



## Produit en Bretagne : Le digital ? : « C'est une arme d'avenir »

*Malo Bouessel du Bourg est directeur de la marque « Produit en Bretagne », première marque régionale collective fondée en 1993. Sous l'appellation Produit en Bretagne se cachent plus de 300 entreprises adhérentes, 3900 produits signés et 5 départements bretons rassemblés dans le but de valoriser les produits bretons. Toutes les entreprises labellisées respectent les valeurs de la marque à savoir éthique, solidarité, savoir-faire, souci de la qualité, ouverture et respect des salariés et de l'environnement. M. Bouessel du Bourg a accepté de répondre à nos questions sur la digitalisation des industries agroalimentaires bretonnes.*

### **INSA : Comment les technologies digitales permettent aux IAA de se développer ?**

On peut essayer de raisonner avec des exemples. Il y a des entreprises dotées d'**ERP**, en tout cas des entreprises qui essayent de gérer de plus en plus finement leurs clients. Mais je ne suis pas persuadé que ce soit dans le monde de l'industrie agro. Qu'a l'industrie agro comme client ? Ils ont d'une part la **GMS**, très centralisée et finalement assez simple en termes de structure mais pas en termes de vécu. La restauration hors domicile, souvent beaucoup plus émiettée et beaucoup plus diversifiée parce qu'il va y avoir par exemple une crêperie, un appel d'offre d'une collectivité, ça peut être un distributeur qui lui-même a des clients. C'est hétérogène, c'est éparpillé. Donc ici, l'ERP est plus justifié. Les grossistes ont une analyse de plus en plus fine de leur clientèle pour le suivi ou pour la compréhension des besoins pour la préparation des visites voire pour le réapprovisionnement.

Tout ce qui est la grande distribution, on a dit qu'il y a la **GMS**, la restauration à domicile et les clientèles industrielles pour les ingrédients et l'export. Voilà les 4 grands types de l'industrie agroalimentaire en général. Il y a en amont l'agriculture, ensuite les entreprises de première transformation, puis l'agroalimentaire c'est-à-dire les entreprises qui vendent des produits qui se mangent. Il y a aussi dans la chaîne les distributeurs. Les distributeurs en **GMS** sont en l'occurrence très avancés sur la dématérialisation, sur la digitalisation au sens un peu plus large. Ils poussent maintenant leurs clients qui sont industries agroalimentaires à dématérialiser toute la chaîne et même toute la suite de la chaîne en fait. Donc les commandes sont passées en **EDI**, il n'y a plus rien par papiers. Pour les mieux organisés, il y a des systèmes de commandes automatiques en fonction des stocks. On est dans le cas d'école. Il y a les sorties de caisse enregistrées dans les magasins et tout cela est centralisé sur l'entrepôt qui sait au fur à mesure grâce à des notions de stock tampons, catégories par catégories où en est le stock. Quand il arrive à une certaine cote, il va refaire une commande automatiquement par l'**EDI** à l'industrie agroalimentaire. Pour moi ça c'est un peu de la logistique. Cela va très vite, c'est abouti. C'est en train de se rationaliser énormément. Je pense que le moteur de la rationalisation, c'est la grande distribution qui oblige, qui cherche des gains de productivité notamment sur tout la chaîne logistique où il y avait énormément de fuite de productivité. Elle met de la rigueur et oblige les IAA, même les petites parfois à se mettre dans le bain.

Ce n'est pas trop un aspect marketing mais c'est très important car cela concerne toute la chaîne logistique qui est un autre aspect d'application très concrète, très opérationnel et qui commence vraiment à rentrer dans les mœurs.

### **INSA : Est-ce que le marché est en train d'évoluer grâce au numérique ?**

Très clairement. Alors là on a vu un aspect des choses qui n'est pas marketing du tout mais qui est organisationnel. Dans ce domaine, ça évolue très vite et ça fait longtemps qu'on en parle. C'est déjà bien établi. Parfois, chez de grosses sociétés, le système de commande automatique par exemple existe depuis un bon moment. Sans opérateur, uniquement par ce qu'on vient de décrire. Après dans le marketing, dans le suivi de clients, je crois que certains grossistes effectivement ont des outils de nature **ERP**, suivi de clientèle où ils ont une analyse financière de ce qui a été commandé, des rythmes de commandes, des pics de commande, etc. Une des utilisations est la prévision. Toute la fonction prévision dans l'entreprise est hyper importante. En fait c'est l'interface

entre l'information qui vient des clients et les instructions qui vont être données à la production. Pour essayer: de ne pas être en rupture de stock, de bien servir les clients, mais essayer aussi de ne pas avoir trop de stock car dès qu'il y a du stock, il y a de l'argent. Il faut donc éviter la rupture et le surstock.

Donc la prévision de vente est au cœur de ce système là et pour alimenter la prévision de vente, il faut de l'information qui vient des systèmes d'informations qui sont pour une bonne part dématérialisées. Autrefois, c'était les commerciaux qui faisaient des fiches, qui remontaient les fiches, etc. Maintenant, c'est plus automatisé. Il y a toujours quelqu'un derrière un système, mais c'est quand même largement modélisé, informatisé. C'est un deuxième aspect.

Après il y a un troisième aspect c'est la communication à proprement parler. L'utilisation que peut faire l'entreprise des réseaux sociaux, etc. Il n'y a pas tant que ça d'entreprises qui sont dotées d'un bon système aujourd'hui en Bretagne. Parce que ça va très vite d'abord, et parce que dans les petites boîtes, ils n'ont pas la personne adéquate et ils n'ont pas le temps de s'en occuper. Ils n'ont pas la culture pour cela. Dans une toute petite entreprise, le patron est aussi le directeur commercial, le directeur de production, il fait tout. Donc il ne peut pas. Ce qui veut dire qu'il y a peut être des ouvertures pour des systèmes qui sont des groupements d'employeurs et qui se développent bien en Bretagne. Comme Venitis à Vannes, par exemple, qui permet de mettre à disposition des petites entreprises, des compétences à temps partagées. Si vous n'avez pas les moyens de vous payer un DRH, par exemple, vous allez grâce au groupement d'employeurs, acheter la compétence d'une personne un jour par semaine. Vous n'auriez jamais pu embaucher cette personne mais vous allez quand même pouvoir avoir accès à un bon niveau de compétences, moins longtemps, mais cela peut suffire.

Si l'on parle d'une compétence dans le numérique ou la digitalisation, en communication, cet exemple peut être une solution pour aider les petites entreprises qui ont du mal à se mettre au numérique par manque de temps. Ou qui n'ont pas la compétence. Après dans des entreprises de taille moyenne ou de grande taille, ça commence à venir. Beaucoup d'entreprises ont un site internet. C'est la première marche, mais souvent ça ne sert pas à grand-chose. C'est un bel effort mais finalement il n'y a pas énormément de gens qui vont sur ce site. A mon avis, les applications tablettes/mobiles, il n'y a pas toujours même rarement. C'est vrai que ce dernier exemple doit être un bon indicateur de maturité.

### **INSA : C'est aussi un moyen de garder le contact avec le consommateur ?**

Oui c'est sûr. Il faudrait faire une enquête quantitative mais à mon avis c'est très peu. Il y a des cas d'entreprises qui sont exemplaires et qui se débrouillent bien avec leur gestion des réseaux sociaux. Je pense à deux par exemple : Breizh Cola et Hénaff.

### **INSA : Hénaff est justement en tête du baromètre digital.**

Il y a longtemps que Hénaff est là-dedans. Ils ont eu de la chance. Il y a un étudiant passionné par Hénaff qui a monté une page Facebook dédiée à Hénaff et qui a fait monter la page en puissance. Ils ont actuellement 160 000 fans. Je pense qu'ils ont repris la main maintenant. Ils l'ont laissé faire au début, il était libre. Ils ont une page Facebook et du coup ils en jouent. Ils organisent des événements comme la « Garden Pâté », qui marche pas mal. Ils en ont fait à New York, à Time Square, Ils ont un site internet et ils l'animent par des petits jeux. Je suppose après qu'ils peuvent se servir de cette communauté d'internautes pour poser des questions, valider des choses, les aider dans des processus de décision. Ils sont assez avancés, ça c'est sûr.

Quant à Breizh Cola, je crois qu'ils ont un [community manager](#) ce qui est rare et qui est un bon indice. Qui a un community manager ? Les grosses sociétés de services comme le Crédit Mutuel, France 3, etc. Mais en Bretagne, c'est rare. Encore plus dans l'agroalimentaire. Chez « Produit en Bretagne », petite équipe de 7 personnes, on était un peu en retard sur tout ça, et on s'y est mis gentiment. On a maintenant une page Facebook créée il y a peu avec 9000 fans. Et j'ai quelqu'un en formation pour devenir community manager justement. On commence à poster des messages quotidiens, l'objectif étant de créer une communauté autour d'une marque pour créer de l'affinité à

la marque et un comportement d'achat derrière quand il y a de la sympathie, de la connivence. Dans « Produit en Bretagne », il y a des entreprises agroalimentaires mais il y a aussi des entreprises de services. En fait, il y a tous les métiers. L'agro-alimentaire c'est moins de la moitié de nos 350 entreprises. Parmi les membres, on en a deux qui sont en plein dans votre thème et que vous pourriez peut-être rencontrer. Digitaleo une entreprise de marketing digital basée sur Rennes. Ils sont nouveaux membres. Les gens viennent à nos formations digitales donc il y a un intérêt. La deuxième entreprise, c'est Evernet et elle a créé quelque chose qui est le Wild West Valley. C'est l'objectif calqué sur la Silicon Valley. L'objectif est de créer en Bretagne un vrai pôle de startup autour du digital. Ils considèrent qu'en Bretagne, il y a des gens bien formés, un contexte de vie agréable, des salaires moins élevés qu'à Paris mais une fidélité des gens plus grande. Il y aura donc moins de turnover. Et la communication se fait par internet. Donc là il n'y a pas de distance en fait. On peut créer des pôles d'expertise à partir du moment où l'on arrive à faire venir les talents. C'est le projet d'Evernet de faire cela. C'est un projet orienté vers les entreprises en considérant qu'elles n'ont pas fait leur révolution internet, leur révolution digitale. Ce qui me conduit à penser que le thème est en train d'arriver très fort mais que la région est globalement en retard. Les PME bretonnes ne sont pas en avance sur le sujet.

### **INSA : Elles ont conscience qu'il faut justement faire cette transformation numérique ?**

Je pense qu'elles commencent à se rendre compte de l'intérêt que cela peut avoir. Après, il y a les théories les plus avant-gardistes. L'imprimante 3D par exemple pour le moment, on peut penser que c'est un gadget sympa pour fabriquer des porte-clés. Mais en réalité on a quand même des entreprises qui font des prothèses en impression 3D en Bretagne. Le digital va permettre une organisation totalement différente de la société et du monde économique selon Jeremy Rifkin. Je vous conseille d'ailleurs de lire son dernier livre, c'est passionnant.

### **INSA : Vous parliez tout à l'heure des community manager, c'est en quelque sorte la création d'un pôle digital au sein de l'entreprise ?**

Un community manager est une personne dans une entreprise dont le métier est de piloter toute la sphère internet autour de la marque de l'entreprise pour faire vendre cette marque, pour créer une communauté autour de cette marque. Une communauté d'internaute. Son rôle est donc de communiquer auprès des gens, des internautes. Par tous les moyens. Les réseaux sociaux, le site internet, etc.

Parce que l'on s'aperçoit que les moyens traditionnels de communications du type achat d'espaces sont un peu inefficaces d'une certaine manière. D'une part, ils sont beaucoup plus dispersés. Si on parle de la télévision, il y a quelques grosses chaînes mais c'est complètement éclaté. Les moyens traditionnels comme acheter des espaces, des bandeaux sur internet, ce n'est pas optimal. C'est un peu un calque des anciennes méthodes vers un autre média. Cela ne fonctionne pas trop à priori. Il y a eu un pic, une montée en puissance mais apparemment, d'après ce que j'ai lu, cela patine un peu car les résultats sont difficiles à démontrer même si on dit que c'est le seul média où l'on sait exactement ce que l'on a payé. On ne communique plus de la même façon. On va vraiment chercher grâce au digital à avoir une relation personnelle par le digital.

Et ça paraît incroyable mais c'est possible et cela arrive. Et je crois que ça va arriver de plus en plus.

### **INSA : Tout devient personnalisé en quelque sorte ?**

Il y a la notion de personnalisation et il y a la notion de partage. Il y a une espèce de citoyenneté internet, on va appeler ça comme ça. On le voit bien dans les comportements. On peut citer le covoiturage ou le [crowdfunding](#). Les gens sont à la fois très individualistes mais très participatifs à leur façon et en plus ils ont les moyens de devenir censeurs, ils peuvent détruire une marque. C'est un pouvoir considérable.

**INSA : Je lisais que les entreprises ne sont plus maîtresses de leur message, qu'en pensez-vous ?**

En tout cas c'est très difficile de l'être. Alors il faut piloter cela très finement quand même. C'est tout le travail du community manager. Il a des axes de communication, il veut faire apparaître l'offre et la marque sous un certain jour et pour cela il va avoir des messages, un ton, un style. Mais après les internautes sont libres. S'il se passe quelque chose qui déplaît et que ça prend de l'ampleur, que ça fait le buzz sur internet, c'est terrifiant. On ne peut pas arrêter le processus. On a eu une fois un petit souci, on a eu un début d'incendie car on avait fait une communication juste avant les élections présidentielles. On avait pris un thème de communication qui était « la relocalisation ». On a fait une communication dans le *Ouest France* et dans le *Télégramme* dans laquelle on a repris les citations de tous les candidats aux présidentielles qui s'étaient exprimés en utilisant le mot relocalisation. Il y avait tous les partis et donc une phrase de Marine Le Pen. Pour nous, c'était de l'ironie mais les gens n'ont pas apprécié que l'on utilise Marine Le Pen. Ils n'ont pas vu le deuxième degré. J'ai dû répondre personnellement lorsque quelqu'un nous envoyait un message.

C'est un média incontournable mais dangereux d'une certaine manière. On peut faire des bêtises et les bêtises peuvent coûter cher. Il faut avoir une certaine sincérité dans la relation avec les internautes, ça se construit dans le temps. Il ne faut pas prendre les gens pour des débiles non plus. C'est quand même du marketing mais il faut laisser les gens faire, ils sont maîtres de leur communication. Sinon on n'est pas dans la communauté, on est dans le patronage et si l'internaute se sent manipulé, ça ne peut pas marcher.

**INSA : On parle du digital qui permet de renouer le lien avec le consommateur, mais qu'en est-il de l'innovation ? Le digital permet-il de mieux innover pour les industries agro ?**

C'est une autre façon de faire des enquêtes consommateurs, de valider des idées, de demander l'avis des gens. Ce n'est pas en soi vraiment innovant. On demande aux gens par un autre support mais cela revient à une enquête. Il y a quelque chose autour des recettes, que l'on montre sur Youtube. Cela peut créer des retours, les gens essayent des recettes et disent ce qu'ils en pensent. Cela peut aider à valider des bonnes et des mauvaises idées. Cela n'est pas mal en termes de maîtrise du risque.

Toute innovation est liée à un fort risque. Parfois, on interroge un groupe de consommateurs, on va interroger un certain nombre de clients, mais on peut se planter quand même. Réduire le risque cela peut être un avantage. Hénaff a par exemple une communauté de 160000 fans. S'il demande l'avis sur une recette, ils auront un retour plus fiable car un grand nombre de personnes sont impliquées dans la marque. Les consommateurs vont vraiment essayer de collaborer, ils vont avoir une qualité de réponse liée à l'engagement de l'internaute que l'on n'aurait pas par des moyens plus classiques. Cela pourrait être un avantage de la digitalisation.

**INSA : Au niveau des recettes, il n'y a pas aussi un rapport derrière en interne avec la logistique personnalisée ? J'entends personnaliser la recette, avoir une gamme assez large, adapter tout ce qui est robotique.**

Vous parlez produit par produit ? Cela existe via des restaurants maintenant où l'on peut commander à l'avance ses recettes. Dans le domaine de la maquette, l'imprimante 3D permet de faire des maquettes en grandeur nature et cela peut être intéressant, cela peut aller plus vite. Je pense aussi à la personnalisation de certains produits. Pas les recettes. Car qui dit recettes, dit process et, autant on peut personnaliser une cuve, mais on ne peut pas personnaliser un produit un par un. Ça va être un lot.

Par contre Hénaff propose une étiquette personnalisée pour votre anniversaire avec votre nom dessus par exemple. Cela passe par la digitalisation avec les commandes aux machines, des machines assez intelligentes pour pouvoir créer l'étiquette sur place. Cela n'existait pas avant. L'imprimerie d'une façon générale s'est modernisée d'une façon incroyable. Il y a maintenant un système de book shop où on crée le livre à la demande sur place. L'imprimerie sait faire de toute

petite série, car c'est de la photocopie pointue. Cela évite à la librairie d'avoir du stock, et cela évite de faire venir de chez Amazon qui lui-même gère un stock, gère un transport. Cela élimine plein de coûts. Vous avez votre bouquin sur place et vous avez choisi dans un catalogue universel. Il y a juste un petit temps d'attente.

En agroalimentaire on ne peut pas atteindre ce degré de personnalisation. On ne peut pas fabriquer aujourd'hui un produit mais on peut personnaliser des étiquettes. L'impression 3D ouvre tout un champ de tests.

**INSA : N'est-ce pas une innovation à apporter ? Aujourd'hui, c'est possible de personnaliser le packaging et plus tard peut être la recette. C'est une voie d'innovation.**

Peut-être, mais ce serait surtout pour de la vente par correspondance. Car c'est impossible d'imaginer cela avec les circuits logistiques de la grande distribution. C'est long et compliqué. Cela peut peut-être se faire dans des produits où l'on assemble, par exemple des bonbons. On assemble des formes, des nuances, vous avez sur votre écran une vingtaine de bonbons possibles et vous commandez sur votre écran le paquet qui vous plaît. Ensuite, on vous l'envoie. Après il faut que le modèle économique soit jouable, autrement dit, il faut que tout ce processus n'entraîne pas de surcoût mais cela peut peut-être se faire avec des ordinateurs. Cela ne me paraît pas du tout impossible. Sinon il y a tout ce qui est [QRcode](#). Ça ne marche pas trop cependant.

**INSA : Il y a cependant des entreprises qui innent avec le QRcode comme BookBeo.**

Il y a plein d'applications par exemple chez Leclerc, les espaces culturels. Si on flashait le QRCode, le chef de rayon donnait son avis sur un livre. Mais avec Bookbeo, membre de « Produit en Bretagne », on est en train de travailler sur une application en magasin. On va à la fois faire de la reconnaissance de produits via un flashage, plus une démonstration d'imprimante 3D en magasin. Ce sera une combinaison entre un mini questionnaire, un flashage pour reconnaître le produit, le logo, et dans le magasin une imprimante 3D fera soit des petits logos « Produit en Bretagne », soit la mascotte d'une marque.

Il y a des applications. On est ici dans un domaine marketing car on est dans la promotion, cela se passe dans un magasin c'est un outil d'animation complexe qui va créer de l'attraction surtout parce que c'est nouveau.

**INSA : Grâce à votre label du coup vous rapprochez les industries agroalimentaires et numériques ?**

Nous, on est vraiment persuadés que c'est un truc énorme qui va changer la vie des gens, la vie des entreprises. Je pense qu'on était en retard, nous notre petite équipe. On est en train d'essayer de rattraper notre retard. Et grâce à des entreprises digitales présentes chez nous, on fait de la pédagogie interne pour augmenter la maturité des entreprises la dessus, leur donner envie. On a un rôle de facilitateur, d'éveilleur aussi. On est au service de nos membres.

**INSA : Que pensez-vous des entreprises qui refusent le digital actuellement ?**

Je ne sais pas si on peut refuser le digital car il est partout mais à des degrés divers. C'est plus une histoire de degré, que du tout ou rien. Tout le monde a des portables maintenant. Donc c'est quand même une forme de digital, et cela s'est fait à une vitesse incroyable. On reçoit des mails depuis 15 ans. C'est incroyable la vitesse à laquelle cela arrive. Et on voit que ce n'est que le début. L'imprimante 3D, c'est extraordinaire. Ils en font avec de la biologie maintenant. Tout va être très vite bouleversé.

**INSA : Au niveau du besoin dans le secteur de l'agro-alimentaire, j'ai l'impression qu'il est moins développé que d'autres secteurs d'activités. Est-ce réellement le cas ?**

C'est peut-être parce que tout se dématérialise et les intermédiations disparaissent. Mais la nourriture qu'on incorpore est difficile à dématérialiser. Il y a un côté physique infranchissable. Cela explique peut-être que ce soit plus lent à se mettre en place.

**INSA : C'est peut-être aussi un manque de culture des dirigeants de l'agroalimentaire.**

C'est sûrement un manque de culture. Il y a aussi un côté traditionnel lié à l'aliment, aux recettes de cuisine. Et puis il faut attendre que la nouvelle génération arrive. Une génération c'est 25 ans. Nous on ne change pas, je vois les technologies, j'épouse les nouveaux moyens mais avec du retard. Mes enfants n'ont pas la même approche. Cela va aller beaucoup plus vite lorsque les jeunes dans les petites entreprises bretonnes vont arriver. Cela commence à arriver, vous avez de la chance, vous allez vivre quelque chose de complètement formidable.

**INSA Existe-t-il des aides, de l'Etat par exemple, qui permettent à une entreprise de se digitaliser plus rapidement?**

Oui, je crois que oui. Je sais qu'il y a des financements pour l'innovation en général. Comme le numérique fait partie de l'innovation, fait partie des axes numériques de l'innovation, il est reconnu partout. Une bonne innovation qui incorpore du digital a toutes ses chances de trouver des aides financières. Cela peut être des aides à taux faible, une partie d'aide tout court. Il y a certainement des aides. Pour la formation en tant que telle, les chambres de commerce proposent des choses, il y a tout un tas de moyens, de stimulants d'accompagnement.

**INSA : L'état devrait aussi montrer l'exemple ?**

Alors là oui c'est vrai qu'à chaque fois on nous demande 36 papiers, alors que tout est dans les ordinateurs...

**INSA : Est-ce que le digital permet de faire face à la concurrence et permet d'être compétitif par rapport aux autres ?**

Tout dépend ce qu'on met derrière le mot compétitif à strictement parler. En termes de coût, globalement oui. Mais il y a aussi la compétitivité par plein d'autres choses. L'attractivité ou l'innovation. C'est une arme d'avenir. C'est une arme d'innovation, dans la manière d'aborder le client, d'aborder les nouveaux consommateurs. Si on applique des moyens de communication classiques, on passe à côté. Au deuxième degré en tout cas, certainement.