

ilec

LA VOIX DES MARQUES

ÉTÉ 2025
NUMÉRO 18

EXPERTISE



Idalgo D'Ambrosio,
Ilec

DOSSIER

CEA
D'aucy
Hectar
Hub Institute
Isagri
L'Oréal
La Mariniquaise-
Bardinet
Linklaters
Pernod Ricard
Pimento
Vif Software

TRIBUNE

Relations
commerciales : et
maintenant ?

ANALYSE

Génération
réindustrie

INNOVATION

Citeo
Yoplait &
GS1 France

RSE

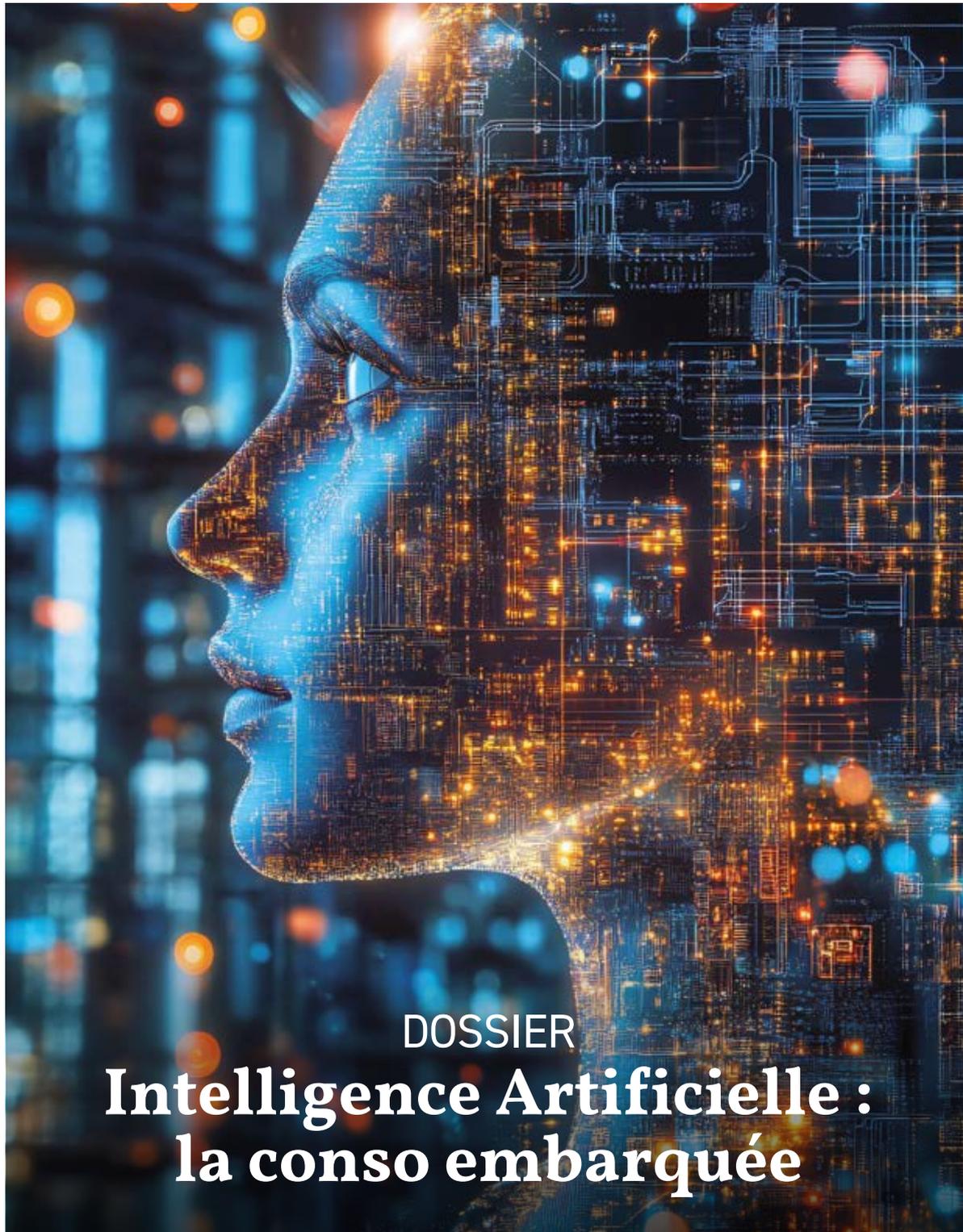
La Boulangère
Nutrition & Santé
Plateforme
marketing
responsable

**BONNES
PRATIQUES**

Influenceurs
Mécénat de
compétences

TENDANCE

Origin'Info



DOSSIER

Intelligence Artificielle : la conso embarquée

CLIENT INTELLIGENCE
& STRATEGY SUMMIT*

13ème Printemps des études

25—26 Sept. 2025

Palais des Congrès de Paris

RESEARCH, DATA, INSIGHTS

Conférences, ateliers, stands et visites guidées

printemps-etudes.com

Les marques au cœur de l'IA

Les marques de grande consommation ont toujours été des forces motrices dans les grandes transformations du commerce. Elles ont accompagné les mutations des modes de vie, contribué à l'émergence de standards industriels, et souvent ouvert la voie à des innovations technologiques majeures.

Aujourd'hui encore, une nouvelle révolution s'impose à nous, portée par la donnée et les technologies qui la rendent plus accessible, plus rapide, et omniprésente. Le smartphone que nous utilisons au quotidien est cent fois plus puissant qu'un superordinateur de l'an 2000, et un *data center* moderne concentre l'équivalent d'un million de ses ancêtres. C'est une transformation silencieuse, mais radicale, qui redéfinit les règles du jeu dans le commerce.

La donnée seule, cependant, ne suffit pas. C'est l'intelligence artificielle qui apporte la capacité à lui donner du sens. Grâce à l'IA, les industriels comme les distributeurs peuvent affiner leurs assortiments, ajuster les prix en temps réel, renforcer l'efficacité promotionnelle et offrir des services toujours plus pertinents. L'IA permet aussi de personnaliser l'expérience client à grande échelle, et dans les cas les plus vertueux de contribuer à une consommation plus équitable.

Au-delà des performances économiques, ces technologies sont devenues clés pour accompagner la transition écologique, de l'amont agricole aux ménages. Elles nous permettent de mesurer, anticiper, corriger – à condition de créer des ponts entre producteurs, fabricants, distributeurs, pouvoirs publics et citoyens. Tout en étant vigilants sur la dimension éthique du traitement des données.

Face à ces bouleversements, il est naturel de s'interroger. Mais l'histoire de la grande consommation nous enseigne qu'elle a toujours su se réinventer. Le rôle des marques, aujourd'hui comme hier, est de donner du sens à ces mutations, d'en faire des leviers d'action, et d'accompagner chacun dans cette dynamique de transformation continue. Ensemble, nous avons les moyens de faire de cette révolution une chance pour un commerce plus efficace, plus responsable et plus proche des attentes de tous.



*Nicolas Facon,
Président & directeur général*



Revue éditée par l'Ilec

36 rue Brunel, 75017 Paris
Téléphone : 01 45 00 00 37
www.ilec.asso.fr

Directeur de la publication
Nicolas Facon

Responsable de la rédaction
Sophie Palauqui

Comité de rédaction
Nicolas Facon, Antoine Quentin,
François Ehrard, Sophie Palauqui,
Virginie Thomas, Benoît Jullien (Icaal),
Jean Watin-Augouard

Prépresse
Virginie Thomas
Mise en page : Bertrand Debray, Corinne Belin

Régie publicitaire
Régis Laurent SEEPP SAS
7, rue du Général Clergerie,
75116 Paris
Tél : 01 47 27 50 05
Courriel : seepp@wanadoo.fr

Administration
Virginie Thomas
Tél : 01 45 00 93 86
Courriel : virginie.thomas@ilec.asso.fr
N° ISSN : 2743-6136
Dépôt légal : à parution

Impression
Imprimerie La Galiote-Prenant
94400 Vitry-sur-Seine
Certifiée Imprim'vert



La Voix des Marques est imprimée sur papier certifié PEFC, qui garantit que le bois mis en œuvre est inscrit dans une démarche de gestion durable de la forêt.



L'Ilec (Institut de liaisons des entreprises de consommation) a pour mission de promouvoir les marques de fabricants et les bonnes pratiques (loyauté des négociations et des conditions commerciales, respect des textes, esprit de médiation), pour défendre les entreprises et la valeur qu'elles créent, et mettre en avant leur rôle bénéfique pour tous. Il rassemble plus de cent entreprises qui fabriquent et commercialisent des produits de grande consommation. Depuis 1959, il est leur porte-parole dans la relation industrie-commerce et auprès des pouvoirs publics.

Rendez-vous sur le site
www.ilec.asso.fr

TRIBUNE

6

**Relations commerciales :
et maintenant ?**

Daniel Diot, Ilec

ANALYSE

10

Génération réindustrie

Entretien avec Olivier Lluansi, CNAM

BONNES PRATIQUES

18

**Pour un recours
responsable
aux influenceurs**

Entretien avec Pascale Azria, Kingcom

23

**Le mécénat de
compétences : le
nouveau levier solide**

Jean Watin-Augouard

INNOVATION

54

**Rendre les bonnes
pratiques irrésistibles**

Entretien avec Dorian Fleuranceau, Citeo

57

**QR Code augmenté GS1 :
virage pris pour Yoplait**

Entretien croisé avec Nathalie Molina et
Agathe Marcon, Yoplait, et Vincent
Branquet, GS1 France

RSE

62

Nutrition & Santé, le sens de la mission

Benoît Jullien (Icaal)

Entretien avec Claire Marsal Gueze, Nutrition & Santé

70

Marketing, transformons, régénérons !

Sophie Palauqui, Illec

66

La Boulangère, préférence bio

Entretien avec Sébastien Gelsomino,
La Boulangère

TENDANCE

73

Les premiers pas d'Origin'Info

Entretien croisé avec Jean-Noël Darniche, Bonduelle
Traiteur France, Armelle Guizot, D'aucy, Marie-Paule
Pouliquen, Laïta, et Audrey Luc, Panzani

28 DOSSIER

Intelligence Artificielle : la conso embarquée



Comment passer à côté de l'Intelligence Artificielle ? Cette nouvelle révolution industrielle et économique n'en est qu'à ses balbutiements. Malgré les inquiétudes qu'elle peut susciter, aucun acteur ne pourra s'en passer.

30 - IA, mode d'emploi

Benoît Jullien (Icaal)

44 - Vers un pilotage de ferme « IA »

Entretien avec Sébastien Lafage, Isagri

33 - L'Oréal, services ciblés de la beauté

Jean Watin-Augouard

47 - Une triple accélération

Jean Watin-Augouard

36 - Règlement européen sur l'IA : permis d'innover ?

Jean Watin-Augouard

50 - Les nouveaux défis dans l'agroalimentaire

Entretien avec Florine Varin et Gregorio Ameyugo,
CEA

40 - L'IA à la ferme

Entretien avec Audrey Bourolleau, Hectar

52 - Optimiser la performance des usines

Entretien avec Aurélien Verleyen, Vif Software

Relations commerciales : et maintenant ?

Le bilan des dernières négociations commerciales et des lois récentes qui les encadrent appelle une simplification du Code de commerce, sur le fondement d'une concertation entre les acteurs du marché.

Les négociations commerciales de la campagne 2025 se sont achevées en mars. Le bilan réalisé comme tous les ans par l'Observatoire de la médiation des relations commerciales agricoles, au-delà des résultats économiques (bilan qui n'inclut pas par définition les catégories de produits « PLM » (personne, loisirs, maisons) met l'accent sur une détérioration de la perception des relations entre les industriels et les enseignes.

Plusieurs facteurs expliquent cette dégradation :

- Après une longue période de déflation commencée en 2014 avec le déclenchement d'une guerre des prix à l'initiative des enseignes, l'inflation a marqué les campagnes de négociation 2022 et 2023. Les enseignes ont du mal à accepter les hausses de prix et sont obnubilées par la crainte d'acheter moins bien que leurs concurrents, ce qui suscite la constitution, entre elles, d'alliances de pure circonstance, souvent contre nature, dans la seule perspective d'optimiser les conditions d'achat.
- La concurrence, à l'aval, entre distributeurs a dès lors tendance à s'estomper, d'autant que les demandes d'alignement des prix d'achat, au gré des échanges d'informations sur les conditions commerciales, se généralisent. Une des conséquences en est la négation du tarif : le besoin de l'industriel n'est pas pris en compte par les enseignes. Et encore moins par les centrales internationales d'achat.



*Daniel Diot,
secrétaire général, Ilcc*

- Lesdites centrales internationales n'ont pas « digéré » les dispositifs de non-négociabilité des lois Égalim et la loi Descrozaille venue leur rappeler le principe de l'applicabilité du droit français pour les produits commercialisés en France, édicter des règles en cas d'absence de signature des contrats au 1^{er} mars, et étendre l'encadrement promotionnel aux catégories du DPH (droguerie et produits d'hygiène).

- Dans ces catégories du DPH, l'émergence d'enseignes concurrentes comme Action ou Normal, dont les parts de marché restent faibles, suscite des réactions virulentes de la part des grandes enseignes à dominante alimentaire, qui de façon peu cohérente dénoncent les conditions d'approvisionnement, souvent à l'étranger, de ces nouveaux entrants, alors qu'elles se réclament par ailleurs de la libre circulation des marchandises pour justifier le développement des alliances internationales d'achat.

Pour une concertation en format restreint

Le processus législatif qui vient d'aboutir à la loi portée par le député Stéphane Travert montre que, dans un contexte de forte instabilité politique, légiférer est incertain et périlleux. Preuve en est que le projet de loi familièrement et improprement¹ appelé « Égalim 4 », un temps envisagé par le gouvernement, a été reporté à des temps législatifs plus stables. Dès lors, la question se pose : et maintenant ? Peut-on



© ANUSON/ANDREY POPOV/SERBEY RYZHOV/ADBEISTOCK

Au regard des enjeux et du contexte, seule une concertation entre les acteurs de la chaîne d'approvisionnement en produits de grande consommation peut permettre d'aboutir à une refonte du Code de commerce (Titre IV du Livre IV).

se satisfaire d'une telle situation, marquée par des relations qui n'ont jamais été aussi tendues entre les acteurs, au détriment de la souveraineté alimentaire et industrielle, au risque de voir s'aggraver la restructuration et la concentration de la distribution, la perte d'attractivité des investissements en France et la paupérisation de l'amont agricole ?

Le constat et l'objectif de l'Ilec sont clairs : au regard des enjeux et du contexte, seule une concertation entre les acteurs de la chaîne d'approvisionnement en produits de grande consommation peut permettre d'aboutir à une refonte du Code de commerce (Titre IV du Livre IV). Aucun maillon ne peut exister sans les autres. Les tentatives, discrètes, menées jusqu'ici en ce sens ont montré que, débarrassés des postures politiques, les opérationnels sont capables de se mettre d'accord sur un projet de simplification des textes à hauteur de 70 % de leur contenu. L'antagonisme sur les 30 % restant est inhérent à la relation commerciale et aux mécanismes légaux liés au prix, à sa formation et à son évolution. Il faut l'accepter, tout en visant, y compris sur ces questions, à un relatif consensus.

Reste à définir la méthode et les principes. Les états généraux de l'alimentation, en 2017, ont montré qu'un très grand nombre d'intervenants est contre-productif, néfaste à la sincérité des échanges et à l'art du compromis, incontournable dans un tel exercice. Seul un petit groupe d'experts, juridiques et commerciaux (directeurs

généraux, directeurs commerciaux, patrons d'enseigne), sous la houlette d'une personnalité dont la compétence et la connaissance du sujet, ainsi que sa neutralité, sont reconnues, pourra aboutir à ce résultat. Il est grand temps que les experts prennent la plume. La légitimité des participants doit être incontestable, pour permettre dans un second temps l'adhésion de l'ensemble des opérateurs.

Revenir au droit des contrats

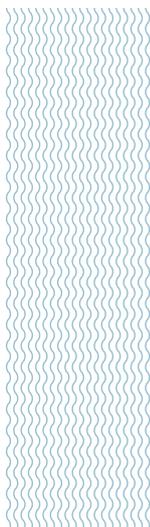
La simplicité et l'intelligibilité du texte doivent être de règle. La complexité des normes qui régissent les relations a atteint son paroxysme. L'ajout par strates successives, sans vision d'ensemble, conduit certains représentants des PME à demander une dissociation des régimes selon la taille des entreprises. Cette approche serait néfaste, car elle reviendrait à diviser les industriels et à affaiblir leur position, mais elle exprime une attente légitime de simplification, dont tout le monde doit bénéficier. La complexité explique aussi en partie l'évasion juridique des enseignes, qui cherchent à s'extraire d'un corpus légal contraignant dont la visée est de rééquilibrer un rapport des forces structurellement favorable à la distribution.

Ce travail doit aussi passer par une réflexion sur les modalités de contrôle des relations verticales et sur les outils de régulation.

1- Il n'y a eu que deux lois « Égalim » visant les produits agroalimentaires : la loi n° 2018-938 du 30 octobre 2018 « pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine et durable » et la loi n° 2021-1357 du 18 octobre 2021 « visant à protéger la rémunération des agriculteurs ».



Être alliés à l'amont
et concurrents
à l'aval est en soi
une hérésie,
tant d'un point
de vue commercial
que d'un point
de vue
concurrentiel.



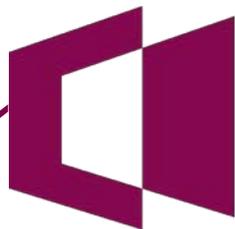
On le voit, l'administration ne peut et ne veut pas tout. De son côté, la voie judiciaire devient de plus en plus longue, coûteuse, et de plus en plus hasardeuse. La création récente d'une chambre arbitrale de la grande distribution² est un signe en ce sens.

L'Autorité de la Concurrence doit, pour sa part, se décider à intervenir sur le sujet. La concurrence dysfonctionne, c'est une évidence. La police des pratiques illicites des alliances doit être effective. Elle fera prendre conscience qu'être alliés à l'amont et concurrents à l'aval est en soi une hérésie, tant d'un point de vue commercial que d'un point de vue concurrentiel. Et que ce n'est certainement pas une solution viable à moyen terme.

Il faut pour cela du courage et une volonté partagée. L'Illec tend la main aux enseignes pour débattre de la réécriture d'un texte clair, plus axé sur des mécanismes classiques du droit des contrats, d'équilibre des obligations réciproques, et pour constituer un groupe de travail animé d'un esprit constructif, en ayant en tête que l'intérêt général doit primer les intérêts corporatistes ou individuels. La situation l'exige, et il y a urgence.

■ Daniel Diot

2 - Cf. *La Voix des Marques* n°17, page 15.



RÉUSSIR AVEC
**UN MARKETING
RESPONSABLE**

PALMARÈS 2025

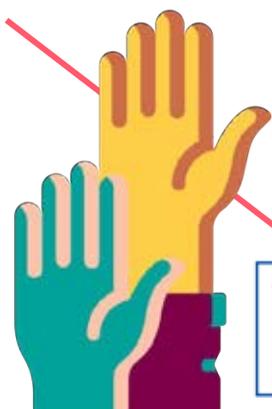
**Vous êtes passé à l'action avec
une initiative qui allie
succès **business**
et **impact positif** ?**

*Faites-la connaître et
Déposez votre candidature*

👉 Téléchargez votre dossier sur notre site reussir-avec-un-marketing-responsable.org

👉 Envoyez-le à berenice@transformationpositive.fr

👉 Candidature **gratuite**



Génération réindustrie *

Les leviers de la réindustrialisation sont nombreux, et pas tous coûteux. Mais sa réussite passe aussi par la loyauté dans les relations commerciales entre puissances. Et par une volonté politique à la hauteur du large consensus qui soutient cette priorité nationale.

Vous dites dans votre récent ouvrage¹ que l'industrie est au cœur d'un récit français unanimement partagé. A-t-elle cessé d'être secondaire dans la croissance, et les errements de l'industrie sans usine sont-ils vraiment derrière nous ?

Olivier Lluansi : Nous ne sommes qu'en chemin vers ce nouveau récit. La désindustrialisation française a eu deux phases, celle liée aux chocs pétroliers (1975-1995) et une deuxième, spécifique à un nombre limité de pays occidentaux dont les États-Unis, le Royaume Uni et la France, et notamment dans la décennie funeste de 2000 à 2009 celle de « l'industrie sans usine » qui nous a conduit à être parmi les derniers de la classe européenne. Conséquence de la crise financière, l'année 2009 a été celle de la prise de conscience de notre désindustrialisation par les institutions. Parallèlement à cette histoire institutionnelle, il y a une trajectoire émotionnelle : les Français ont-ils renoué avec l'industrie ? La reconnexion est plus tardive et date de 2018 avec la crise des Gilets jaunes, 2020 avec la Covid, et 2022 avec la guerre en Ukraine et la crise de l'énergie. Ces étapes nous ont permis, collectivement, de prendre conscience de l'impasse de la tertiarisation de l'économie.



Les Gilets jaunes nous ont rappelé de manière parfois violente que l'industrie est un outil de répartition de la richesse sur l'ensemble du territoire. Une économie tertiarisée concentre sa richesse, ses talents, ses services à haute valeur ajoutée (banque, marché financier...) dans les métropoles au détriment des territoires, qui ont beaucoup souffert de la fermeture des usines, avec pour conséquences un décrochage économique, social, et un questionnement des habitants sur leur appartenance à la nation et au récit collectif.

Le deuxième choc, la crise Covid, est double. Le pays de Pasteur n'a pas réussi à produire le vaccin ARN, alors qu'il l'a inventé, symbole d'une perte de positionnement liée à l'idée d'« industrie sans usine ». La Covid a également montré que nous étions dépendants, donc vulnérables, pour des produits aussi peu technologiques que les masques ou que les respirateurs, produits intermédiaires en termes technologiques. Le troisième choc est de nature énergétique, causé par la guerre en Ukraine : les factures qui explosent, mais aussi la question des approvisionnements en métaux stratégiques. Nous opposons un embargo aux exportations russes mais nous conservons, par exemple, une exclusion pour le titane, dont nous avons besoin pour notre industrie aéronautique. Cette dernière crise est ambivalente. Elle a certes complété notre prise de conscience collective de nos dépendances, mais par la hausse structurelle des prix de l'énergie qu'elle a engendrée, elle met l'industrie européenne en grande difficulté.

* Vous pouvez retrouver l'interview dans son intégralité sur le site de l'Ilec, www.ilec.asso.fr/entretiens/22903.

1 - « L'entreprise sans usine », Serge Tchuruk, président d'Alcatel en 2001.



La reconnexion avec l'industrie date de 2018 avec la crise des Gilets jaunes, 2020 avec la Covid, et 2022, la guerre en Ukraine et la crise de l'énergie.

L'acceptabilité des nouvelles installations d'usines près des populations est-elle en phase avec la posture pro-industrielle des gouvernants ?

O. L. : Aujourd'hui, 80 % des Français soutiennent notre réindustrialisation, et de manière transpartisane, y compris chez les écologistes, jusqu'alors très réservés. Ce consensus est observable depuis la campagne présidentielle de 2022. Pour autant, cette adhésion n'est pas sans ambiguïté, comme l'atteste le degré d'acceptabilité de l'usine : « *Je veux bien la réindustrialisation mais pas au fond de mon jardin.* » Cela évolue néanmoins. Les études d'opinions le montrent : l'image des métiers industriels s'améliorent et ce syndrome dit NIMBY² s'amoindrit. Car le lien entre le développement d'un territoire, l'emploi et l'implantation d'un tissu industriel est de plus en plus évident.

Comment rendre l'industrie plus attrayante auprès des jeunes, avec ses pénuries de compétences (70 000 postes vacants) ?

O. L. : L'image des métiers de l'industrie a été dévalorisée depuis plus de quarante ans avec cette phrase très cruelle, violente : « *Si tu échoues à l'école, mon fils, tu finiras à l'usine.* » C'est oublier tout ce que ces métiers ont apporté à notre société, les prouesses technologiques dont on est fier aujourd'hui. L'Airbus, le TGV, sortent des usines. Même si on n'est plus à l'époque de *Germinal* ou des *Temps modernes*, l'image est encore celle de l'industrie des années 80 malgré les années de robotisation, de cobotisation,

la suppression des tâches pénibles, répétitives. Elles semblent effacées de notre imaginaire collectif. Il y a énormément d'initiatives pour reconnecter l'image des métiers industriels à leur réalité, dans tous les territoires. Il manque sans doute un puissant exercice de communication, une campagne « Avec l'industrie » fois dix en termes de ressources et d'impact émotionnel. Sans cacher le fait que tout n'est pas parfait dans l'organisation du travail.

Vous suggérez de bâtir un « socle de politiques publiques performantes ». Dans quels domaines ? Quels sont les biens que vous avez qualifiés de « biens essentiels », dont la production est prioritaire, et quels sont les « biens superflus » ?

O. L. : Ces questions n'ont pas leurs réponses encore dans leur complétude. Lors du lancement de Territoires d'industrie en 2019, on a découvert que, en termes d'emploi, les deux tiers de notre potentiel de réindustrialisations résident dans le tissu industriel existant. Ce ratio a été confirmé en mai 2024 par une étude de la BPI sur la valeur ajoutée. La modernisation et le développement de notre tissu existant de PME-ETI, avec certes les sites des grands groupes, sont donc capitaux. L'innovation de rupture, la *startup nation*, les nouvelles filières, représentent le tiers de notre réindustrialisation et a concentré tous nos efforts, alors que les deux autres tiers ont été un peu délaissés. Si on fait un carottage des compétences nécessaires pour créer une filière hydrogène, 20 % sont liées à la molécule hydrogène, à sa technique, et 80 % relèvent de métiers industriels classiques (sidérurgie, mécanique...). Devenir le champion européen des énergies renouvelables, de l'hydrogène, nécessite un socle de compétences industrielles.

2 - Not In My BackYard (pas près de chez moi).

“ Dans la nouvelle économie, on va consommer moins et les prix seront plus élevés, car le monde de la rareté est un monde inflationniste. ”

Quels secteurs sont prioritaires ?

O. L. : La question qui se pose n'est donc pas celle des activités industrielles qui vont nous permettre de nous projeter dans un monde globalisé mais celle des activités qui vont construire l'ossature de l'outil productif avec lequel nous résisterons aux crises. C'est ce que j'appelle les « productions essentielles ». Elles peuvent concerner aussi bien les produits de très haute technologie, par exemple les missiles à très haute vitesse, que ceux de moindre contenu technologique, comme les productions de végétaux protéagineux (pois, soja...) où nous sommes très dépendants et qui peuvent être nécessaires à notre souveraineté alimentaire. Ce ne sont là que des illustrations, des idées. Les critères ou la liste de ces productions essentielles ne sont pas établis.

Le message, c'est que les priorités industrielles changent, elles ne peuvent plus négliger les produits dits de base. Rappelons-nous toujours qu'un outil productif est un outil au service d'un projet de société, avec des valeurs sociales, environnementales, éthiques. Ce n'est pas une finalité en soi.

Comment construire un tel projet ?

O. L. : L'industrie ne doit plus être associée à une « production de masse » ayant peu de considérations pour les prélèvements de ressources naturelles. Cette production a servi un projet de société fondée sur la consommation de masse. Or nous changeons de projet de société. Certes nous utiliserons les mêmes savoir-faire industriels. Mais ce « génie industriel » sera mobilisé au service d'une autre finalité, car nous entrons dans un monde

des raretés. Il nous obligera à prélever moins dans la nature, à émettre moins de CO₂. Nous serons naturellement enclins à plus de sobriété et de circularité, en conjurant le piège de la décroissance, qui ne peut être une option car le monde de demain demandera beaucoup d'investissements. La capacité de les financer dépendra de l'économie du monde d'hier.

Dans cette transition, la continuité prime la rupture, la page blanche est un leurre. Dans la nouvelle économie, on va consommer moins et les prix seront plus élevés, car le monde de la rareté est un monde inflationniste, et de produits plus exigeants en termes de fabrication sur le plan environnemental, recyclables, réparables et durables. Dans la mesure où les règles du jeu, à la loyale, ne sont pas identiques dans le monde entier, nous allons devoir reconsidérer l'accès au marché européen : l'autoriser seulement à des produits respectant les mêmes principes que ceux imposés aux productions européennes. Sinon les écarts de prix entre un bien jetable en économie linéaire et un bien durable en économie circulaire amplifieront la pression favorable aux importations, ce qui est déjà le cas.

Les « indicateurs pertinents » pour évaluer la stratégie industrielle de la France que vous avez proposés il y a un an sont-ils déployés ? Quels seuils doivent-ils atteindre pour attester la renaissance industrielle en France ?

O. L. : On mesure habituellement la puissance d'une industrie par la part de création de richesses qu'elle assure, les points de PIB manufacturiers dans l'économie. C'est l'indicateur macro-économique qui permet des comparaisons internationales. Il place la France au fond de la classe avec 10 %, alors que la moyenne européenne est à 15 %, l'Italie à 16 %, l'Allemagne à 19 %.



Pour être sur la trajectoire d'une balance commerciale équilibrée en 2035, il faudrait créer 60 000 emplois industriels par an, net, alors que dans les bonnes années on n'en a créé que 40 000.

Sur le plan macro-économique, l'indicateur de la balance commerciale en biens manufacturés me semble plus pertinent pour mesurer la puissance d'une économie, sa capacité d'exporter plus et d'importer moins. En France, il est devenu négatif en 2005 et oscille entre - 50 et - 100 milliards d'euros par an. Nous fixons comme objectif un retour à l'équilibre en 2035, ce qui nous fait remonter à 12 ou 13 points de PIB. C'est la moitié du chemin vers la moyenne européenne... en dix ans. Cela justifie le titre du livre : « le Défi d'une génération », il nous faudra sans doute une génération pour parvenir à rejoindre le peloton européen. Autre indicateur important, sur le plan micro-économique, lié à la répartition de la richesse : l'emploi dans le secteur manufacturier. Pour être sur la trajectoire d'une balance commerciale équilibrée en 2035, il faudrait créer 60 000 emplois industriels par an, net, alors que dans les bonnes années, 2021 et 2022 notamment, on n'en a créé que 40 000. Quatrième indicateur, qui n'est pas économétrique mais lié à la cohésion territoriale : le nombre de créations de sites industriels. Un site qui ouvre, c'est un message d'espoir pour le territoire qui l'accueille, une perspective de développement économique, d'emploi, de développement induit des services publics... En 2024, nous avons un solde négatif de créations de sites industriels.

La relocalisation est-elle toujours pertinente, ou parfois un leurre qui nous détourne des industries de demain ?

O. L. : La relocalisation est un terme excellent de vulgarisation pour expliquer aux citoyens les finalités de l'industrie. Mais techniquement ce terme n'est pas si fondé. Nous avons délocalisé des

usines, des savoir-faire, des machines en Europe de l'Est. Des équipements ont été démontés ici pour être remontés à l'identique là-bas. Mais le mouvement inverse est impossible, car nos exigences environnementales et sociales sont telles que nous ne ferons pas revenir telles quelles des usines d'Asie ou d'Europe de l'Est. Il ne s'agit pas de faire revenir des activités mais de rapprocher la production des lieux de consommation. Ce serait la vraie définition de la « relocalisation ».

Mettre l'accent sur la décarbonation peut compter au nombre des moyens de notre renaissance industrielle : en quoi est-elle une solution pour réindustrialiser ?

O. L. : La transition environnementale se distingue de la transition digitale, celle-ci ayant un retour sur investissement sur trois à cinq ans, alors que celle-là est génératrice de coûts. Sauf les premières actions dites parfois *quick win* sur les économies d'énergie, elle n'est pas en faveur de notre compétitivité et nous conduira nécessairement à revoir notre politique commerciale avec nos partenaires internationaux, pour qu'elle ne soit pas « ouverte », mais « à la loyale ». Peut-on réindustrialiser en misant seulement sur la compétitivité ? La réponse est non. Notre réindustrialisation a besoin de temps (une génération), d'un soutien large de nos concitoyens, de maintenir le socle de 80 % des Français en faveur de la réindustrialisation, car elle exige un effort multithématique, multiministériel



On a de tels progrès à réaliser sur l'outil productif de l'industrie 4.0 ou « IA canal historique » qu'il serait étonnant que les industries se précipitent sur l'IA générative.

(Formation, Environnement, Aménagement du territoire...). Si la trajectoire ignore le réchauffement climatique, la biodiversité, on perdrait quelque 30 % de soutien de nos concitoyens. Pas de trajectoire de réindustrialisation sans trajectoire de compétitivité, c'est une évidence. Mais pas de réindustrialisation sans trajectoire environnementale, du moins en Europe, qui prend donc en compte les enjeux de décarbonation. Dès lors il est impératif de protéger nos activités de la concurrence déloyale. Donc pas de réindustrialisation sans qu'elle soit adossée à une politique commerciale différente.

Comment faire de la « marque France », chantier ouvert en 2013 et vite abandonné, un des leviers que vous préconisez ?

O. L. : Nous entrons là dans l'univers des achats, des filières d'achat qu'il faut activer pour faire de la marque France un levier. Elles sont au nombre de trois : les achats publics, les achats des consommateurs et les achats inter-entreprises. La marque France a un potentiel d'achat de 15 milliards d'euros supplémentaires dans chacune de ces trois filières d'achat, soit 45 milliards. Or il faut importer des équipements pour produire en France, de l'ordre de 15 milliards, le solde de la balance commerciale serait de 30 milliards, soit la moitié de notre déficit commercial ! Le levier des achats est donc un levier de politique publique puissant pour notre réindustrialisation. Ce levier ne demande pas de nouvelles lois mais de nouvelles pratiques.

Pouvez-vous préciser le rôle que l'Europe peut jouer dans la réindustrialisation de la France ? Le rapport Draghi³ lui a-t-il indiqué la voie à suivre ?

O. L. : Sur le plan économique, l'Europe est la dimension pertinente car nous sommes dans un monde de rapport de force entre des « continents-puissances » comme la Chine et les États-Unis. Pour autant, la gouvernance européenne n'est pas adaptée à ce monde. Les politiques européennes sont de l'eau tiède. Elles conduisent à une attitude paradoxale, adopter des politiques nationales, fermes et plus rapides, qui un jour devront être intégrées dans l'environnement européen.

Avoir actuellement un *Buy French Act* pour favoriser les achats de biens français par la commande publique est nécessaire, mais il devra un jour rejoindre un *Buy European Act*. Autre exemple, le bonus-malus franco-français sur les véhicules électriques : il n'existe pas au niveau européen, mais il sera abandonné dans la version française quand un équivalent pour nous protéger des exportations chinoises au niveau européen sera appliqué. Les dispositifs nationaux en émergence à cause de la lenteur des décisions européennes devront plus tard converger dans des dispositifs européens, car la dimension européenne est la bonne échelle économique. Pas simple...

L'IA peut-elle participer de notre renaissance industrielle, et à quelles conditions ?

O. L. : L'intelligence artificielle est un mot marketing, un mot « valise » qui regroupe beaucoup de technologies, le *big data*, les

³ - <https://sgae.gouv.fr/sites/SGAE/accueil/a-propos-du-sgae/actualites/mario-draghi-remet-son-rapport-s.html>.

“ Pas de trajectoire de réindustrialisation sans trajectoire de compétitivité [...] Mais pas de trajectoire de réindustrialisation sans trajectoire environnementale...”

briques technologiques de l'industrie 4.0, et l'IA générative, qui est la partie émergée de l'iceberg du moment. Il faut faire la part des choses, car nous sommes devant une évolution technologique qui suit la courbe de Gartner, modélisation de l'impact médiatique et réputationnel des nouvelles technologies : un buzz médiatique, suivi par une « vallée de la mort » très décevante puis par un troisième temps où les technologies révèlent leur véritable valeur ajoutée. Toutes les briques de l'utilisation de la donnée industrie 4.0 ne sont pas fondées sur l'intelligence artificielle générative, mais sur l'utilisation de la donnée de manière classique. Elles sont connues, matures, industrialisées. On peut regretter un déploiement trop lent dans l'outil productif français, car cette technologie est très intéressante en termes de performances.

Il y a encore très peu de cas d'usage de l'IA générative dans l'outil productif lui-même, un peu sur l'interface homme-machine. Dans ce domaine, l'IA générative coûte cher, avec des gains de productivité encore incertains. On a de tels progrès à réaliser sur l'outil productif de l'industrie 4.0 ou « IA canal historique » qu'il serait étonnant que les industries se précipitent sur l'IA générative. Soulignons dans ce paysage un enjeu clé : les entreprises industrielles sont soumises à beaucoup d'injonctions souvent contradictoires telles que la compétitivité, la protection de l'environnement, le changement climatique, l'élimination des déchets, la réduction des émissions de CO₂, la biodiversité, la souveraineté en termes de cybersécurité, de brevets, la cohésion sociale, territoriale. Ils sont, tel un lapin aveuglé par les phares.

Que faire pour les en libérer ?

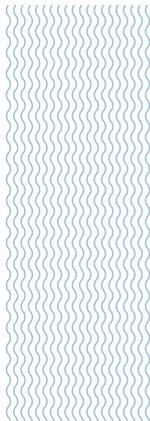
O. L. : Une seule unité de temps et de lieu nous permettrait de réconcilier ces injonctions et de les arbitrer, c'est la conception

des produits. On définit alors leurs coûts de production, leur fonctionnalité, on peut simuler leurs retombées sur l'environnement aussi bien dans la phase de production que dans celle d'utilisation, on choisit les matériaux donc la sécurité des approvisionnements, les technologies utilisées donc la souveraineté en termes de propriété intellectuelle, des modes de production robotisables ou non...Ce temps de conception des produits va devenir un élément clé de notre renaissance industrielle, car tous nos produits devront être réinventés au regard de ces injonctions. L'intelligence artificielle générative, capable de gérer un grand volume de données nous aidera à écoconcevoir, à réinventer les produits. Il n'est donc pas étonnant que dans le monde industriel les premiers à s'emparer de cette brique technologique soit les entreprises d'ingénierie.

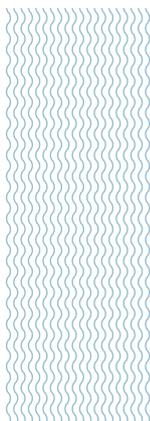
Quel est l'échelon géographique pertinent pour « régionaliser les chaînes de valeur » ?

O. L. : On peut distinguer quatre niveaux : territoire, région, État-nation, et Europe. L'optimum économique est l'Europe (16 à 18 % du PIB mondial) construite pour le monde des années 1990 mais pas pour celui des rapports de force et de souveraineté, mot qui ne figure pas dans les traités européens, car l'Europe a été construite après-guerre contre les nationalismes et contre la guerre grâce à l'intégration économique. Elle est aujourd'hui confrontée à une énorme difficulté, non de taille ni de richesse mais de gouvernance.

Troisième et quatrième niveaux, les territoires et les régions, sont la bonne échelle pour accompagner la modernisation des ETI, PME et PMI qui



“La France est riche non pas de ses finances publiques mais de son épargne [...] Si nous étions capables de flécher 2 à 3 % de cette épargne en dix ans, nous aurions de quoi financer notre réindustrialisation...”



constituent les deux-tiers de notre potentiel de réindustrialisation. Je préconise parallèlement aux outils de financements nationaux et européens la création d'outils au niveau régional, car 40 % des facteurs de succès d'un site industriel sont liés à des facteurs locaux : formation, disponibilité du terrain, acceptabilité pour les habitants, bonnes relations avec les élus... Reste qu'en France le rôle des territoires est très sous-estimé : les régions sont sous-dotées financièrement et l'État est beaucoup trop centralisé. Il faut opérer une grande vague de décentralisation de l'accompagnement économique.

La capacité d'investissement du secteur privé vous paraît-elle aller dans le sens des 70 Mds d'euros d'investissements que vous avez dits nécessaires à des hypothèses plausibles de réindustrialisation ?

O. L. : On investit tous les ans entre 80 et 90 milliards dans notre industrie pour la maintenir autour de 10 % du PIB, auquel il faudrait ajouter 20 milliards par an soit 200 milliards sur une décennie pour atteindre l'objectif de réindustrialisation, soit 12 % de point de PIB. La France est riche non pas de ses finances publiques mais de son épargne, 6 600 milliards d'euros. Si nous étions capables de flécher 2 à 3 % de cette épargne en dix ans, nous aurions largement de quoi financer notre réindustrialisation, avec des retours sur investissement pour les ménages français de l'ordre de 4 à 5 % beaucoup plus que le livret A. Ce n'est donc pas un problème de ressources mais de tuyaux, notre système bancaire étant très centralisé, avec des règles très strictes pour protéger l'épargne des Français de tout risque. Puisque les propositions de créer des livrets d'industrie sont restées dans les tiroirs, créons des fonds régionaux comme ceux qui existent en Auvergne-Rhône-Alpes, en Haut-de-France ou en Bretagne.

Quels sont les freins proprement français à l'activité industrielle qu'il faudrait lever ?

O. L. : Ils sont nombreux, et résumés par cinq « F ». Le **foncier** est disponible, mais avec les règles les plus strictes d'Europe en termes de protection de la biodiversité. Il faudrait faire de la compensation entre les territoires qui ont du foncier mais pas de projet et ceux qui ont des projets mais pas de foncier. Mais cela n'est pas prévu dans les textes. La **formation** dispose de budgets publics de 2 à 3 milliards pour former 125 000 personnes du CAP au Bac + 3 à des métiers industriels, mais nous ne formons pas aux bons métiers, et surtout, pas aux bons endroits. 70 000 postes sont vacants dans l'industrie, soit une perte de 5 milliards en valeur

ajoutée. Le **financement** vient d'être évoqué. Sur le plan de la **formalité** administrative, le système français est trop centralisé. Enfin, en ce qui concerne la **fiscalité**, on connaît la situation du budget français ! Il faudrait diminuer les impôts de production de 20 milliards sur un quinquennat, différentiel de fiscalité avec les industries allemandes. Ajoutons la promotion du *Made in France* et de la commande publique.

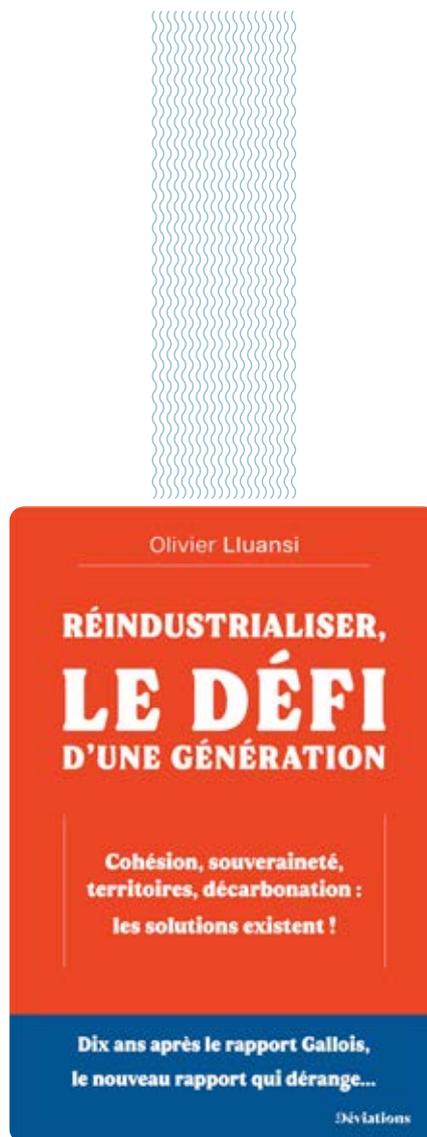
La concurrence internationale qui ne respecte pas les règles, notamment sociales et environnementales de l'UE compte-t-elle parmi les freins majeurs à la réindustrialisation en France ?

O. L. : Oui, c'est un frein majeur. Au niveau européen, si la France s'est désindustrialisée, l'Europe demeure une puissance industrielle. La concurrence déloyale qui s'est exacerbée avec la guerre en Ukraine et le gaz importé liquéfié deux fois plus cher que le gaz russe est une menace pour la puissance industrielle européenne et pour la réindustrialisation de la France. Je plaide non pour une concurrence « ouverte » mais « à la loyale », fondée sur la réciprocité, le refus des importations dont les modes de production ne respectent pas les principes sociaux et environnementaux similaires à ceux imposés aux entreprises européennes. Mais il ne s'agit pas d'un protectionnisme déguisé, car nos économies sont trop imbriquées avec le commerce international. Pas d'un profond changement de paradigme. Il est loin d'être évident, d'où ma proposition de commencer par sélectionner une centaine de productions essentielles.

Le regain industriel envisagé dans vos scénarios « 2035 » est-il conditionné à l'évolution de la conjoncture – absence de toute nouvelle flambée des prix comme celle de 2022-2023 affectant les matières premières, par exemple ?

O. L. : Engager une réindustrialisation, c'est-à-dire permettre à la France de rejoindre la moyenne européenne demandera vingt ans d'effort continus, soit une génération, comme l'indique le titre de mon livre. Le principal message est qu'à partir du moment où on assume un projet de société il faut une cohérence, qui nous manque. Il n'y a pas de raison fondamentale qui rendrait la chose impossible, même si certaines périodes sont plus sombres que d'autres.

■ Propos recueillis par **Jean Watin-Augouard**



Pour un recours responsable aux influenceurs

Encadrée par la loi, la relation des « annonceurs » avec des acteurs des réseaux sociaux ne l'est pas depuis longtemps. Ce texte et son respect par les parties ne répondent toutefois pas à toutes les questions. C'est ce à quoi une agence a voulu répondre avec un livre blanc.



Vous venez de publier un livre blanc sur « l'influence commerciale responsable » ; quel est le rôle d'une agence conseil en influence ?

Pascale Azria : Notre rôle est à la fois stratégique et opérationnel. Nous sommes là pour que chaque campagne devienne un cas d'école de bonnes pratiques : imaginer des activations créatives et performantes, sélectionner avec rigueur les influenceurs les plus cohérents avec la marque, élaborer des *briefs* qui sécurisent et qui inspirent, *brief*er les influenceurs pour qu'ils créent en confiance et en conformité, garantir une création de contenu authentique et responsable, assurer la conformité légale et réglementaire de chaque campagne, prévenir les risques. Sur-tout, éviter les écueils qui peuvent coûter cher, très cher. Notre livre blanc propose des aperçus de nos méthodes. Notre rôle est aussi de mesurer l'efficacité des campagnes, d'analyser les résultats pour affiner les campagnes futures : taux d'engagement, conversions, qualité des commentaires... rien ne doit être laissé au hasard. Parce que chaque



Pascale Azria,
administratrice
et présidente de
la commission
influence au
Syndicat du
conseil en
relations
publiques,
directrice
générale
associée de
l'agence
Kingcom

campagne est un investissement, chaque résultat doit être analysé et optimisé. Chez Kingcom, cette approche *data driven* est au cœur de l'accompagnement. Notre livre blanc détaille des méthodes de mesure et d'optimisation essentielles au pilotage de campagnes performantes.

Que serait un usage irresponsable du recours à des influenceurs ?

P. A. : L'usage irresponsable de l'influence, c'est franchir la ligne rouge de l'éthique et de la loi. Pénales ou financières, les sanctions, elles, ne font pas dans la nuance. Oublier les mentions légales ou le contrat obligatoire ? C'est une faute grave. S'associer à des influenceurs aux pratiques douteuses ? C'est jouer avec le feu, et la réputation d'une marque. Cibler des audiences vulnérables avec des messages inappropriés ? C'est s'exposer à des retours de flamme immédiats. Chez Kingcom, nous disons : pas de zone grise. La transparence et l'alignement des valeurs sont les meilleurs alliés d'une marque pour bâtir une confiance durable. Nous



recommandons aux entreprises de définir leur politique d'influence responsable. Comme le souligne notre livre blanc, poser des règles claires, c'est sécuriser vos actions et protéger votre image.

La loi « visant à encadrer l'influence commerciale et à lutter contre les dérives des influenceurs »¹ étend aux influenceurs le régime de « responsabilité solidaire » habituel aux relations marques-agences. Quel est le bilan de son application ?

P. A. : En 2024, la DGCCRF a intensifié ses contrôles avec 260 vérifications auprès d'influenceurs. Résultat : 40 % des contrôles ont révélé des irrégularités. Les sanctions financières augmentent, et les médias relaient les dérives les plus marquantes. Le secteur est mieux structuré, mais les risques demeurent, surtout avec les micro-influenceurs. Cette loi a permis d'assainir le secteur et de valoriser les marques et influenceurs respectueux des règles.

Elle a également favorisé l'émergence de pratiques plus authentiques et responsables. Pour approfondir ces enjeux et sécuriser les pratiques, nous avons élaboré dans notre livre blanc une « *checklist* de l'influence responsable ».

En dehors des infractions visées par cette loi, quels sont les risques auxquels s'exposent les marques des pratiques irresponsables ?

P. A. : *Bad buzz* sur les réseaux sociaux : un *post* mal encadré et c'est la tempête virale. Et enquêtes médiatiques, campagnes de boycottage, plaintes d'associations : l'effet domino peut être dévastateur. Et encore des sanctions financières et une réputation durablement écornée. Un simple manquement peut vite déclencher une crise, d'où l'importance d'une approche rigoureuse et anticipée. Une influence responsable, c'est aussi un investissement dans la protection de la réputation de la marque. Le message est simple : mieux vaut anticiper qu'éteindre des incendies.

1 - Loi n° 2023-451 du 9 juin 2023.

“ Le contrat est obligatoire au-dessus d’un certain montant qui doit encore être défini par décret et devrait se situer autour de 1 000 euros HT. ”

La charte qui l’a précédée² est-elle caduque du fait de l’existence de la loi ?

P. A. : La charte, les certificats ARPP (Autorité de la régulation professionnelle de la publicité) et la labellisation Afnor accompagnent la mise en pratique de la loi. Ils incitent les acteurs à se former, à s’engager. Ces chartes restent des références pour développer les bonnes pratiques et garantir une influence responsable en favorisant une approche basée sur la transparence et l’authenticité. Kingcom est l’une des premières agences reconnues pour leur engagement responsable. Nous n’attendons pas que la loi dicte les règles, nous les anticipons.

Les influenceurs doivent-ils toujours recevoir, comme les agences, un brief contraignant ?

P. A. : Comme le souligne notre livre blanc, « la contrainte crée de la valeur ». La contrainte libère la créativité ; parce qu’un cadre bien posé offre aux influenceurs un espace de confiance pour s’exprimer librement. Un brief clair, c’est dire : « Voici les règles du jeu. Maintenant, surprenez-nous ! » Cette confiance, c’est le carburant d’une création authentique, engageante, et surtout légale.

Un influenceur est juridiquement, vis-à-vis d’une marque, un prestataire de service ; y a-t-il toujours contrat ?

P. A. : Oui, il y a toujours contrat, même en cas de rémunération en nature, car le contrat sécurise les engagements et prévient les litiges. Le contrat est obligatoire au-dessus d’un certain montant qui doit encore être défini par décret (il ne devrait pas tarder) et devrait se situer autour de 1 000 euros HT. Le contrat sécurise les engagements et prévient les litiges. À partir du moment où

vous avez rédigé un contrat type, il suffit ensuite de le décliner à chaque collaboration. La meilleure protection, c’est l’anticipation. Chez Kingcom, aucune collaboration commerciale ne se fait sans un contrat clair et précis : pas de contrat, pas de campagne. Cela protège nos clients. Ce contrat intègre les éléments clés de la politique d’influence responsable de l’entreprise ou de la marque, un rappel des obligations légales, le brief et les livrables, la rémunération prévue, les obligations de chaque partie.

Y a-t-il des usages en termes de « profils recommandables », en dehors du nombre de leurs abonnés ?

P. A. : Le critère n’est pas uniquement le nombre d’abonnés. Il faut éviter les influenceurs surexposés, qui enchaînent les collaborations au mépris de la cohérence, et privilégier ceux qui partagent les valeurs de la marque et font montre de pratiques exemplaires (transparence, respect des réglementations, etc.).

Comment se borde la « responsabilité solidaire »³ entre les parties ? Qui vise les productions d’un influenceur rémunéré avant diffusion ?

P. A. : Au vu d’une proposition de contenu, l’agence a le rôle de premier filtre. Puis la marque annonceur, son service marketing ou juridique, se prononce. La responsabilité solidaire se borde par la formalisation contractuelle détaillant les obligations et engagements, par la validation en amont des contenus sensibles, par un suivi rigoureux de la conformité jusqu’à la dernière publication. C’est ce qui garantit des campagnes sans mauvaises surprises et des collaborations durables. Au-delà de ce que prévoient les règles de la certification Afnor, nous tenons, chez Kingcom, à assurer un suivi constant de l’élaboration des contenus

2- www.relations-publics.org/charte-de-la-relations-influenceurs-2/.

3 - « L’annonceur, son mandataire le cas échéant, et la personne exerçant l’activité (l’influenceur) définie à l’article 1er et, le cas échéant, l’activité définie à l’article 7 (l’agent) sont solidairement responsables des dommages causés aux tiers dans l’exécution du contrat d’influence commerciale qui les lie » (art 8 III de la loi de 2023).

par les influenceurs, de façon à les alerter aussitôt en cas d'écart par rapport aux engagements contractés.

L'actualité de l'été 2024 a fait émerger la question des prises de position politiques des influenceurs : où commence le risque pour une marque ?

P. A. : Le passé militant d'un influenceur peut devenir une bombe à retardement. Alors, avant de s'engager, mieux vaut évaluer son historique d'opinion et son alignement avec les valeurs de la marque, dans le respect du RGPD. Ce sont les premières assurances contre les mauvaises surprises. Cela nécessite une bonne connaissance des influenceurs et des outils pour les sélectionner, le choix des influenceurs étant stratégique. Cette vigilance est essentielle pour préserver la cohérence et l'intégrité des campagnes.

Est-ce qu'une marque ou une agence d'influence sont fondées à limiter la liberté d'expression d'un influenceur en dehors du domaine où elles le sollicitent ?

P. A. : Non. La liberté d'expression reste un droit fondamental. Cependant, une marque peut protéger son image en choisissant des influenceurs alignés avec ses valeurs. La clé ? Anticiper, c'est-à-dire bien analyser les historiques d'opinion, clarifier les attentes dès le *brief* initial, construire la relation sur la confiance et l'alignement. Pas question d'imposer des règles après coup. Il faut choisir les bons partenaires dès le départ.

Les influenceurs s'adressent-ils plus à des « communautés » qu'au grand public des chaînes de télé ? À de grandes marques à diffusion universelle courent-elles un risque à se « communautariser » ?

P. A. : L'influence est communautaire par essence, c'est sa force. Mais il serait drôle de parler de communautarisme pour l'influence, alors qu'il en a rarement été question pour des médias qui s'adressent, pour certains, à des publics très spécifiques. Pourquoi serait-ce le cas avec les influenceurs ? Reste que, oui, l'influence commerciale permet de cibler

très finement les publics, bien mieux que de nombreux autres médias. Mais le piège, c'est le repli sur une seule niche. Pour éviter de tomber dans le « ghetto marketing », il faut diversifier les profils et surtout veiller à ce que les messages restent ouverts et inclusifs.

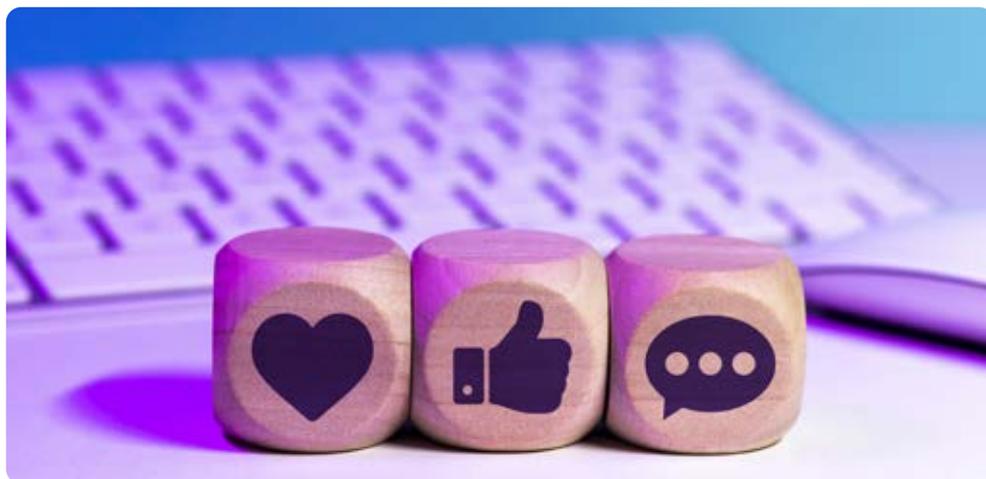
Concernant les tranches d'âge, les 15-25 ans sont sur-représentés sur des plateformes comme Instagram, TikTok ou Twitch, mais l'influence s'étend aujourd'hui à des audiences plus larges, incluant des parents, des professionnels et des seniors, sur des réseaux comme YouTube ou LinkedIn.

Quelle est l'importance de « l'influence non rémunérée » ? Est-elle un moyen de contourner la loi de 2023 ?

P. A. : L'influence non rémunérée est puissante, car elle incarne l'authenticité. Mais elle n'est pas un échappatoire à la loi. Elle garantit par contre la liberté d'expression : il n'y a pas de demande explicite de la marque, pas de contrepartie et aucune obligation de l'influenceur. Ni non plus bien sûr de *brief*, ni de contrat, ni de rémunération. Une marque peut inviter un tel influenceur à un événement de l'entreprise ou de la marque, ou lui faire tester un produit. Mais elle ne lui demande ni n'impose rien : l'influenceur agit avec sa liberté d'expression, son envie, son avis. Par souci de transparence, il doit indiquer qu'il a été invité ou qu'il a reçu le produit de la marque.

Alors, quel intérêt ? Une véritable authenticité dans la forme, le fond, et dans le choix même de diffuser un contenu ou non. Les communautés sont encore plus engagées lorsqu'elles savent qu'elles ont affaire à un contenu spontané d'influenceur. En ce sens la loi du 9 juin 2023 a renforcé sa force et son

“ L'influence commerciale permet de cibler très finement les publics, bien mieux que de nombreux autres médias. Mais le piège, c'est le repli sur une seule niche. ”



intérêt : en imposant la visibilité de l'influence commerciale, elle a fait, en écho, que l'influence non rémunéré soit différenciée ! Chez Kingcom, nous recommandons toujours à nos clients de clarifier leur posture vis-à-vis de l'influence commerciale.

Y a-t-il beaucoup d'influenceurs qui se mettent à parler spontanément d'une marque, sans y avoir été engagés par elle ?

P. A. : Est-ce que vous parlez vous même de marques avec vos collègues, avec vos amis, votre entourage ? J'imagine que oui. Or, je ne pense pas que vous ayez été rémunéré pour cela. Et vous en parlez, soit parce que vous

les adorez, soit parce que vous les détestez ! C'est exactement la même chose pour les influenceurs.

Qu'en est-il si un influenceur compare deux marques alors qu'il a été payé par une seule ?

P. A. : Dans le cadre d'une collaboration rémunérée, les contrats imposent souvent des clauses d'exclusivité : pas de mention d'un concurrent pendant la durée du partenariat. Si ce n'était pas le cas, l'influenceur pourrait prendre le risque de la comparaison, car cela renforcerait sa crédibilité. Attention toutefois, car la publicité comparative est très encadrée en France. Le secret ? La transparence. Tant que la relation commerciale est claire, un message comparatif peut gagner en force. Mais ce choix doit être stratégique et assumé.

Votre livre blanc a-t-il vocation à être partagé avec les autres agences membres du Syndicat du conseil en relations publiques (SCRP) et porté par lui ?

P. A. : C'est ce que je souhaite, il constitue une base de travail dont notre commission débattrait.

■ Propos recueillis par François Ehrard



Le livre blanc élaboré par Kingcom donne une « checklist de l'influence responsable ».

Mécénat de compétences : le nouveau levier solidaire

Dans le fil de la charte qu'il a signée en septembre 2023, avec Dons solidaires et les Banques alimentaires, l'Illec a organisé en mars dernier, pour ses adhérents, une matinée d'information sur le mécénat de compétences. Un sujet qui monte dans les entreprises comme dans les associations.



Le mécénat de compétences¹ peut être un levier de développement pour les associations solidaires. Après le Covid, le bénévolat a régressé², notamment dans son vivier majeur, les jeunes retraités qui tendent à être plus âgés avec le report de l'âge de départ. Et la montée en compétence s'impose. « *Les salariés en entreprise sont donc très précieux* », souligne Barbara Mauvilain, responsable du pôle des relations institutionnelles des Banques alimentaires³. D'autant que par l'effet des lois Agec et Garot visant la réduction du gaspillage, le don d'invendus perd en importance, le gisement se tarissant, les entreprises ayant en outre d'autres options pour leurs invendus avec les circuits de solderies. « *Elles réduisent d'autant leurs dons d'invendus aux associations* », remarque Bethan Aumonier, directrice des relations entreprises de Dons solidaires (DS)⁴.

Ces constats, les deux associations, Dons solidaires (collecte de dons de produits non alimentaires) et Fédération française des Banques alimentaires (FFBA, premier réseau national d'aide alimentaire depuis 1984), avec lesquelles l'Illec a conclu un partenariat en 2023⁵, les ont partagés le 20 mars dernier avec les adhérents de l'Illec, parmi lesquels Bic et L'Oréal qui ont apporté leur témoignage. De même que de dons en nature volontaires programmés ciblés, les associations ont besoin de ressources humaines, de compétences, car celles qu'elles mobilisent ne sont pas foncièrement différentes de celles qu'on trouve en entreprise. Le mécénat

1 - Cf. www.economie.gouv.fr/mecenas-competences-guide-pratique-redonner-sens-travail.

2 - De 15 % selon le baromètre « Recherche et Solidarités 2019-2023 ».

3 - Cf. La Voix des Marques n°14, janvier 2024, page 32.

4 - *Ibid.*, page 29.

5 - Cf. www.ilec.asso.fr/bibliotheque/20872 et www.ilec.asso.fr/actualites/actualite/21963.

de compétences est donc une voie appelée à grandir : la loi Aillagon de 2003 le favorisait déjà par une défiscalisation (60 % du salaire chargé); la loi Bataillon de 2024 vient de le rendre plus intéressant pour les PME⁶.

Autre type d'engagement que le bénévolat

Si 16 % des entreprises mécènes proposent du mécénat de compétences, 54 % souhaitent augmenter leurs actions dans les deux ans⁷. Raphaëlle du Fayet, chargée de développement auprès des entreprises chez DS, en analyse les effets : « *Le mécénat, et en particulier le mécénat de compétences, est une démarche qui monte dans les entreprises. Le nombre d'entreprises mécènes progresse plus vite que le budget global du mécénat. Cette différence est liée à la plus forte progression du nombre de TPE mécènes - dont les montants de mécénat sont beaucoup plus faibles que ceux des grandes entreprises*⁸ ».

Le mécénat de compétences se distingue du bénévolat, en ce qu'il résulte d'une démarche d'entreprise et non d'une démarche individuelle, et s'effectue durant le temps de travail avec une compensation financière, ce qui n'est pas le cas du bénévolat. L'entreprise met des salariés volontaires à la disposition d'un organisme d'intérêt général dont le rayonnement doit dépasser le cadre local, le nombre d'adhérents dépasser 200, et qui doit

avoir une « activité effective » et une réelle vie associative. Responsable du « pôle philanthropie » de la FFBA, en mécénat de compétences de L'Oréal, Christine Sonnier insiste sur le fait que « *la démarche vient des salariés et non de l'entreprise* ». Celle-ci s'engage à répondre à un besoin avéré des associations, qui peut prendre la forme de dons de temps des salariés : une troisième voie à côté des dons de produits ou des dons financiers.

« *À la croisée d'enjeux RH et RSE* », comme le résume Raphaëlle du Fayet, le mécénat de compétences présente des atouts singuliers. L'association peut diversifier ses soutiens, accroître son niveau d'expertise, professionnaliser ses bénévoles avec des moyens financiers modestes. Confrontée à des enjeux de recrutement, d'attractivité, d'employabilité, de fidélisation et de fins de carrière, l'entreprise valorise sa « marque employeur » et rend ses engagements visibles. Par le mécénat de compétences, le salarié peut exprimer certaines des siennes, leur donner plus de sens ou de nouvelles perspectives, enrichissant par cette expérience sa qualité de vie au travail. Il s'engage non seulement en tant que salarié mais aussi en tant que citoyen, en écho aux valeurs de l'entreprise. Et comme le souligne Christine Sonnier, « *le mécénat s'impose d'autant plus que l'âge de la retraite recule, il permet de fixer une date de fin de contrat convenue entre le salarié et l'entreprise* ».

De leur côté, les associations proposent aux salariés des entreprises des structures et des métiers comparables à ceux qu'ils exercent et recourent également à des indicateurs de performance, aussi n'ont-ils pas l'impression d'entrer dans un autre monde doté d'autres règles. « *Toutes les fonctions au sein des entreprises, assure Christine Sonnier, existent en miroir chez nous.* »

**Atelier de
reconditionnement
chez Dons
Solidaires dans
leur entrepôt
d'Artenay (Loiret)
le 10 avril 2025.**



6 - Ouvert aux entreprises de moins de cinq mille salariés et fixant une durée maximale de deux à trois ans.

7 - Baromètre Admical 2024.

8 - Le Baromètre Admical du mécénat d'entreprise révèle une forte progression entre 2021 et 2023 : 171 900 entreprises ont déclaré des dons en 2023 (+ 55 % par rapport à 2021) et 2,9 milliards d'euros de mécénat déclaré en 2023 (+ 23 % par rapport à 2021).



Diversité des durées, des lieux et des sujets

Le mécénat de compétences est divers tant par la durée (court, moyen ou long terme, d'une demi-journée à trois ans) que par les métiers opérationnels dans les antennes locales et les sièges des associations. Il peut aussi consister en formations (informatique, CV...) de salariés ou bénévoles des associations. Ainsi, Dons solidaires recourt au mécénat de courte durée (« journée solidaire ») en entrepôt en y accueillant jusqu'à vingt salariés d'une entreprise partenaire pour une aide logistique, « gérer les flux et les dons complexes, trier les produits, faire des inventaires de dons », précise Raphaëlle du Fayet : « Les retombées sont multiples : aide logistique et financière, absorption de dons complexes, distribution de produits plus adaptée, et découverte pour les collaborateurs du partenariat, développer la culture du don, découvrir la précarité ».

Le mécénat de courte durée peut aussi se dérouler non chez DS mais sur le site de l'entreprise partenaire ou sur un autre où l'association intervient avec les salariés du mécène. Raphaëlle du Fayet donne l'exemple

d'une opération « deux en un » : un don de produits et une mobilisation de salariés (jusqu'à 100) pour la réalisation de « kits produits » - hygiène, scolaire, etc. -, la coordination et la distribution étant assurées par DS et la logistique par l'entreprise. En 2024, 32 000 kits ont mobilisé 475 salariés.

Un troisième format de mécénat courte durée est la mobilisation en associations pendant un ou deux jours par an avec du partage d'expertise en formation professionnelle : aide à la prise de parole, gestion de projets, formation Excel, CV, etc. Ou la participation à des événements associatifs : distribution de produits, ateliers socio-esthétiques (fête des mères), emballages cadeaux (Noël), ateliers ludiques...

En moyenne et longue durée, un, deux ou trois ans, Dons solidaires adapte également les formats. « En moyenne durée, explique Raphaëlle du Fayet, le détachement peut se faire en milieu de carrière ou sous la forme d'un congé sabbatique solidaire de plusieurs mois. En longue durée, le dispositif est celui d'une fin de carrière sur deux à trois ans. La mise en œuvre est faite au siège de DS et le volontaire est salarié par son entreprise.

Journée solidaire du 10 avril 2025, à Artenay, où étaient présents des salariés d'Eckes Granini, Essity, Ferrero, Kenvue, Kimberly Clark, Mars et de l'Ilec.



Dominique Besançon et Annaïk Payen de DS avec les dons de Pauline Marchand-Boiche (Kleenex de Kimberly Clark), Aude Février et Amina Rouwane (Vania de Kenvue), Christophe Mouro (Nutella de Ferrero) et Laetitia Rohleder, Thibault Marie, Corine Serafin et Arletta Bialek (Lotus d'Essity).



Depuis 2021, cinq ont été ainsi accueillis. C'est un vrai cadeau pour nous que de telles expertises apportées par des personnes motivées et adaptables. » Les missions peuvent concerner aussi bien la stratégie d'organisation, la communication, ou la gestion de projets, par exemple la transition digitale.

Journées plébiscitées

Bic, partenaire de DS depuis plus de quinze ans dans la gestion des inventus et des stocks, est intervenu, le 21 octobre 2024, au reconditionnement sur le site DS d'Artenay⁹. « Une forte mobilisation ne peut être qu'encouragée par nos organisations, estime Stéphanie Pascon, directrice e-commerce & new business chez Bic, soit par les RH, soit par la direction. Ces journées nous sortent de nos routines. C'est un vrai partage, ressenti comme un team building. À la fin, nous sommes satisfaits d'avoir contribué de manière concrète. Nous n'avions pour seules compétences que nos bras et nos jambes, preuve que tout le monde peut apporter sa part. »

Lui font écho divers témoignages de salariés : « Avoir pris pleinement conscience de

“ Le salarié en mécénat de compétences doit
« s'acculturer à l'association, être à l'écoute de son modèle social,
apporter ses compétences sans s'imposer ». ”

l'ampleur des besoins et des détresses, avec le sentiment profond d'être utile » ; « Cette journée m'a permis de voir des actions concrètes, de voir comment travaillent les équipes de Dons solidaires, et quelles sont les personnes qui bénéficient des produits » ; « Cette journée m'a permis de comprendre le fonctionnement et la contribution de Dons Solidaires pour aider les personnes précaires, j'ai été heureuse de participer à cette journée et d'apporter ma petite pierre à l'édifice ».

Des missions diverses

« Il faut distinguer, précise Barbara Mauvilain, mécénat de compétences et journée solidaire, quand les entreprises ont des sites de production proches de nos 79 Banques alimentaires, quand il nous est proposé d'envoyer une équipe une journée sur nos sites logistiques, ou de participer à nos collectes nationales. Le mécénat de compétences, lui, consiste en expertises mises à notre disposition par les entreprises. » Les missions sont diverses : « Elles couvrent un large spectre : tri des denrées, appui à la présidence, recherche de financements, développement des partenariats, ressources humaines, communication, informatique, comptabilité, et bien d'autres. Elles reflètent l'ensemble des fonctions de l'organigramme d'une Banque alimentaire. »

Regain de sens en fin de carrière

Venant de L'Oréal, Christine Sonnier apporte son expertise dans la gestion de projet, des procédures, du reporting, professionnalisant ainsi l'association. Son conseil : « bien choisir l'association, d'utilité publique ou d'intérêt général, en cohérence avec les valeurs de l'entreprise, et s'assurer qu'elle soit pérenne, accepter ses modes de fonctionnement entre salariés et bénévoles ». Elle a choisi les Banques alimentaires pour un mécénat de compétences de longue durée, car l'association est non confessionnelle et apolitique, en ligne avec les valeurs de L'Oréal. « Comme toute entreprise, elle est libre d'accepter ou de refuser une proposition d'association émanant d'un salarié. » Selon Christine Sonnier, en mécénat « l'heure n'est plus à la réussite individuelle, au faire-valoir, aux bonus » : le salarié de l'entreprise en mécénat de compétences n'est plus piloté aux résultats, même si des indicateurs de suivi et de contrôle budgétaire existent aussi dans les associations. Il doit « s'acculturer à l'association, être à l'écoute de son modèle social, apporter ses compétences sans s'imposer ». Le mécénat de fin de carrière¹⁰ est une démarche volontaire à l'initiative du salarié, que l'entreprise ne peut promouvoir¹¹. Mais pour les salariés entre 60 et 64 ans, il peut être une voie désirable. Un indice : Barbara Mauvilain observe que 95 % des personnes en mécénat de fin de carrière aux Banques alimentaires deviennent des bénévoles à leur prise de retraite.

■ Jean Watin-Augouard

9 - Cf. www.ilec.asso.fr/brevues/breve/21377.

10 - Des missions en milieu de carrière sont également possibles chez L'Oréal.

11 - Pour répondre aux demandes de leurs salariés en la matière, et connaître les missions proposées par les associations, les entreprises peuvent recourir à des plateformes collaboratives, comme Komeet ou Jeveuxaider.gouv.fr.



Intelligence Artificielle : la conso embarquée

L'Intelligence Artificielle intervient à tous les niveaux de la chaîne de valeur :
production agricole, transformation industrielle, commerce...

Au cœur de ce système, les marques sont bien sûr en première ligne pour
apprendre des grandes perspectives qu'elle offre. L'Ilec a d'ailleurs publié un guide
afin de les aider à adopter les bonnes méthodes pour l'intégrer.

30

IA, mode d'emploi

Benoît Jullien (Icaal)

33

**L'Oréal, services ciblés
de la beauté**

Jean Watin-Augouard

36

**Règlement européen sur l'IA :
permis d'innover ?**

Jean Watin-Augouard

40

L'IA à la ferme

Entretien avec Audrey Bourolleau,
Hectar

44

Vers un pilotage de ferme « IA »

Entretien avec Sébastien Lafage,
Isagri

47

Une triple accélération

Jean Watin-Augouard

50

**Les nouveaux défis
dans l'agroalimentaire**

Entretien avec Florine Varin
et Gregorio Ameyugo, CEA

52

Optimiser la performance des usines

Entretien avec Aurélien Verleyen,
Vif Software

IA, mode d'emploi

Les grandes marques se questionnent naturellement sur les chances ou menaces que représente l'intelligence artificielle. Un guide élaboré par l'Ilec leur propose une introduction à l'adoption de cet outil.

Idalgo D'Ambrosio,
responsable du pôle
digital, Ilec



Armelle Guizot,
directrice marques
et RSE, D'aucy



Sandrine Bourcier,
directrice digital et formation,
La Martiniquaise Bardinet



Guilhem Lefranc-Morin,
Data Science Manager,
Pernod Ricard



Durant l'année 2024, l'Ilec a réuni un groupe de travail sur l'Intelligence artificielle et ses retombées sur l'activité des entreprises de PGC. « Nous avons recherché les cas d'usages les plus intéressants, raconte Idalgo D'Ambrosio, responsable du pôle digital de l'Ilec. Pour cela, une phase d'acculturation a été nécessaire, nous nous sommes documentés avec l'objectif de démystifier cet outil et de le rendre opérationnel avec méthode. » En est résulté la publication du guide Réussir un projet IA.

Cinq cas d'usage

Ce guide est fondé sur cinq cas d'usage expérimentés chacun par une entreprise et qui constituent des enjeux stratégiques.

1 Exploiter les données structurées : l'enjeu clé de la génération d'infos

L'IA peut analyser rapidement de vastes ensembles de données documentaires

internes, pour en extraire des enseignements stratégiques. Cette capacité est essentielle pour optimiser les décisions fondées sur des informations fiables et organisées. Guilhem Lefranc-Morin, Data Science Manager chez Pernod Ricard, raconte : « Avec une centaine de marques et une présence dans une soixantaine de pays, il est complexe d'analyser notre univers et les attentes des consommateurs. Il existe des données structurées mais aussi des éléments non structurés. Comment pouvons-nous accélérer cette génération d'insights ? Il n'existait pas de solution clé en main. »

2 Le Web : une source inépuisable pour guider l'innovation

L'IA offre également la possibilité de collecter et d'analyser des données issues du Web, permettant aux marques de mieux comprendre les tendances, le comportement des consommateurs ou l'évolution de leurs marchés. Armelle Guizot, directrice marques et

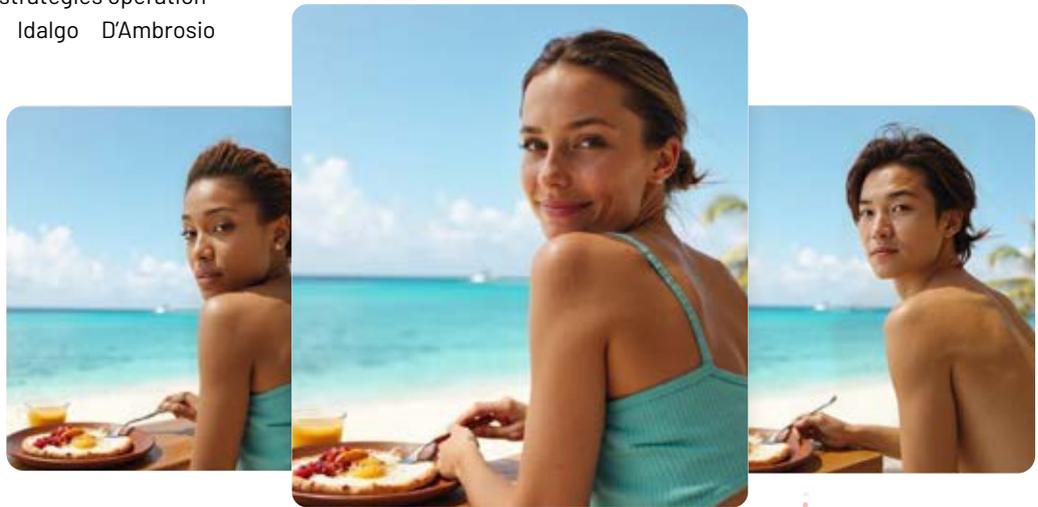
RSE de D'aucy, explique : « Comment l'IA nous permettra d'utiliser ce réservoir d'informations qu'est le Web ? Notre objectif est de prendre un temps d'avance en captant les tendances, et d'accéder à une fine connaissance des leviers de leur succès, de l'amont agricole à la consommation. »

3 Combiner données internes et Web pour optimiser les décisions stratégiques

En croisant des bases de données internes avec des informations accessibles en ligne, l'IA peut fournir des recommandations précieuses pour guider les stratégies opérationnelles et marketing. Idalgo D'Ambrosio résume ce cas d'usage : « Prendre les meilleures décisions est une des grandes promesses de l'IA. Nous avons étudié plus particulièrement, avec une très grande entreprise, les assortiments en e-commerce, qu'il s'agisse de drives des GMS,

« L'IA peut analyser rapidement de vastes ensembles de données documentaires internes. »

de pure players généralistes ou spécialistes... L'idée était d'associer des données internes de vente et des données du Web pour mesurer la performance des gammes et proposer les meilleures offres. »



Images générées par Pimento.



Florent Facq,
cofondateur
de Pimento

DES IMAGES À L'IMAGE

La génération d'images constitue l'une des avancées les plus spectaculaires de l'IA. Florent Facq, cofondateur de Pimento, travaille pour diverses marques et agences avec « des algorithmes personnalisés et sécurisés pour créer le meilleur contenu ».

La démarche tient en trois phases : créer une banque d'images propres regroupant l'ensemble des éléments créatifs de la marque, en générer des variations et déterminer ce qui sera à même de fonctionner efficacement.

La banque d'images vise à respecter l'identité de la marque, à « obtenir la meilleure qualité pour assurer une cohérence

stratégique au message ». Ensuite peuvent venir la création de mascottes et surtout de vraies personnes, pour générer, à partir d'une prise de vue initiale, une série d'images : par exemple un couple en vacances qui incarne la marque, qu'on retrouve faisant des achats, fêtant Noël ou la Saint-Valentin... « Nous avons analysé le compte Instagram de dix marques, confie Florent Facq, reprenant huit posts pour en générer huit nouveaux : 53 % des personnes interrogées ont préféré les images de l'IA ! Cela signifie qu'il n'est guère possible maintenant de les distinguer des autres... »

“Un projet IA commence par la définition d’objectifs, et par l’anticipation des opportunités et des risques possibles.”

4 Contenus médias texte et image : réduire les coûts sans compromettre la qualité

La création de contenu automatisé est un levier puissant pour répondre aux besoins croissants en communication. Que ce soit pour les campagnes publicitaires ou pour les publications numériques, l’IA peut produire rapidement des textes et des visuels de haute qualité. Sandrine Bourcier, directrice digital et formation du groupe La Martiniquaise Bardinet, en a fait l’expérience. « Ce cas d’usage visait à aller au-delà du gadget et à intégrer cette capacité facilement, concrètement, au quotidien, sans outil technique très sophistiqué. Pour notre site « Destination Cocktails », qui présente plus de 700 recettes, il n’est pas envisageable de réaliser des prises de vue pour chacune. Nous avons donc généré des images à partir de données pour adapter et améliorer nos visuels. »

5 La production vidéo : un usage encore réservé aux professionnels

Enfin, les outils d’IA facilitent également la production de vidéos, répondant à l’importance croissante de ce format dans les stratégies de contenu. De la création de scripts à l’animation, l’automatisation réduit le temps et les coûts de production. Cependant, il est

important de noter que l’utilisation de solutions IA pour la vidéo reste une prérogative de professionnels qualifiés. Ce que confirme Sandrine Bourcier : « Dans le cas de notre pédagogie cocktails, il nous faut des réalisations vidéo très précises ; actuellement, c’est plus difficile à faire. Nous n’avons pas encore les capacités de les réaliser en interne. Il nous faut donc travailler avec des agences spécialisées. »

Apprentissage... et ROI

Sur le fondement des enseignements de ces cas d’usage, douze bonnes pratiques sont proposées aux apprentis de l’IA. Premièrement – et le terme revient souvent dans ce domaine –, l’acculturation à l’IA est comme un préalable indispensable. « Il y a besoin de désacraliser la dimension technologique des algorithmes en favorisant l’innovation dans la façon de travailler », souligne Sandrine Bourcier. Autre conseil : identifier les « poches de productivité » pour obtenir rapidement des résultats efficaces. Bien sûr, le projet IA commence par la définition d’objectifs, et par l’anticipation des opportunités et des risques possibles. À côté de ses recommandations, le guide rappelle que « les grandes marques possèdent un attrait naturel pour attirer les meilleurs prestataires et partenaires ».

La question du retour sur investissement est bien sûr cruciale. « Les bonnes pratiques que nous avons sélectionnées, estime Idalgo D’Ambrosio, sont des garanties d’avoir plutôt de bonnes surprises. La maturité de la technologie y contribue. À l’inverse par exemple, pour obtenir un bon niveau de réponses avec les chatbots consommateurs, c’est encore trop coûteux. Mais il y a aussi déjà des technologies, dans d’autres domaines, prêtes à l’emploi qui peuvent faire des miracles et qui garantissent un bon ROI. »

■ Benoît Jullien (Icaal)

Guide publié
par l’Ilec en
mars 2025.



“Les outils d’IA facilitent la production de vidéos, répondant à l’importance croissante de ce format dans les stratégies de contenu.”

L'Oréal, services ciblés de la beauté

Le numéro un mondial des produits de beauté fait de l'intelligence artificielle un levier de création de valeur personnalisée pour des consommateurs, souvent désorientés entre des besoins qui peuvent leur être très spécifiques et l'abondance de l'offre.



« **N**ous entrons dans l'ère de l'ultra-personnalisation », estime Béatrice Dautzenberg, *Global Director Beauty Tech Services* du Groupe L'Oréal¹. Le moyen miraculeux d'atteindre ce Graal du marketing : l'intelligence artificielle. Le numéro un de la cosmétique prépare sa transformation digitale depuis 2010, année où est entré à son comex son *Chief Digital Officer*, et année du choix stratégique de se concentrer sur trois piliers majeurs dans la décennie qui s'ouvrira : le-commerce (le groupe réalise aujourd'hui 28 % de son chiffre d'affaires en ligne); les médias (le quatrième annonceur mondial visant une « publicité plus ciblée »); les réseaux sociaux (une grosse partie des budgets publicitaires étant investis avec les créateurs et les influenceurs).



Béatrice Dautzenberg,
Global Director
Beauty Tech
Services,
Groupe L'Oréal

L'achat en 2018 de la jeune pousse canadienne ModiFace, installée à Toronto, a été « un moment pivot », explique Béatrice Dautzenberg, qui a marqué le lancement du programme « Beauty Tech » du groupe. ModiFace regroupe des chercheurs en intelligence artificielle générative, en réalité augmentée, en science par ordinateur et en science de la couleur. Ils développent des services qui accompagnent les consommateurs. L'accompagnement se fait de manière « ultra-personnalisée ». « Aujourd'hui, souligne Béatrice Dautzenberg, on peut enfin avoir un conseiller chez soi grâce à la beauty tech, et une expérience beauté personnalisée, inclusive et responsable. »

Données séculaires

Comment L'Oréal se singularise-t-elle dans cette révolution industrielle, sociétale, technologique ? « Nous mettons dans nos systèmes plus de 115 ans de connaissances de la beauté, de connaissances des consommateurs,

1 - L'Oréal compte 90 000 salariés dont 8 000 qui travaillent en tech, digital et IA, et 4 000 dans la recherche. Il investit plus d'un milliard dans chacun des domaines (recherche biologique, chimique et la technologie).

explique Béatrice Dautzenberg. *Nous disposons de beaucoup de données, qui constituent un avantage concurrentiel pour nos marques.* » L'Oréal possède la plus grande base de données beauté du monde, riche de 16 000 téraoctets², très qualifiée pour les diagnostics de peau grâce à 150 000 annotations de dermatologues : « *Tout ce qui vient des experts est très important.* »

Cas concret : les services de diagnostic de la peau. L'Oréal a signé en 2021 un partenariat avec la société BreezoMeter, filiale de Google Maps Platform, spécialiste de l'environnement climatique : elle mesure l'indice UV dans toutes les villes du monde, la qualité de l'air et les niveaux de pollution. « *Aujourd'hui, se félicite Béatrice Dautzenberg, en enrichissant nos diagnostics avec les données de Google Maps Platform, nous pouvons fournir un diagnostic de peau personnalisé, selon la ville dans laquelle vit la personne, grâce à nos connaissances sur l'exposome³ et la peau.* »

Labo sur puce et solution handicap

Toujours dans le domaine du soin de la peau, L'Oréal Cell BioPrint, appareil présenté au Consumer Electronic Show 2025 de Las Vegas, est un laboratoire miniature intégré, ou « laboratoire sur puce ». Il analyse les biomarqueurs protéiques de la peau pour calculer l'âge biologique de celle-ci, anticiper les problèmes cutanés et l'apparition des signes du vieillissement tels que la sécheresse ou l'hyperpigmentation, et analyser la réactivité aux ingrédients. L'appareil offre des solutions qui visent à permettre à l'utilisateur de

prendre le contrôle de sa « trajectoire beauté ». Il est développé en partenariat avec une startup sud-coréenne, NanoEnTek, spécialiste du diagnostic biochimique. Un ruban adhésif appliqué sur la joue prélève un échantillon de protéines, qui est ensuite analysé par Cell BioPrint.

Autre cas d'utilisation de l'IA, Hapta de Lancôme, premier applicateur de maquillage portable et informatisé, doté d'un stabilisateur pour les personnes à mobilité réduite. Il a été conçu pour les personnes vivant avec une dextérité limitée, souffrant d'arthrite, atteintes de la maladie de Huntington ou confrontées à des problèmes consécutifs à un accident vasculaire cérébral.

Pour développer ses services "Beauty Tech", L'Oréal s'est interrogé sur les besoins des consommateurs : « *70 % se sentent perdus devant le large choix de produits de beauté* », remarque Béatrice Dautzenberg. En 2024, le groupe a recensé plus de 110 millions d'utilisations de ces services, qui reposent sur quatre principes : guider, diagnostiquer, prédire, accompagner, que détaille Béatrice Dautzenberg :

- Guider, c'est donner la possibilité d'essayer avant d'acheter : « *Nous proposons des essayages virtuels, pour aider à choisir la teinte idéale d'un rouge à lèvres ou d'un fond de teint directement sur les pages produits des sites d'e-commerce.* »
- Diagnostiquer, c'est répondre à la consommatrice qui se demande de quoi sa peau ou ses cheveux ont besoin. « *Nous proposons des services de diagnostic personnalisé de la peau ou du cuir cheveu, disponible en points de vente et en ligne.* » Un service qui permet aux marques concernées de mieux connaître leurs consommatrices, et de communiquer avec elles de façon plus personnalisée.

2 - Un téraoctet correspond à 1 099 511 627 776 octets.

3 - Défini par l'Inserm comme « l'ensemble des expositions environnementales auxquelles chacun est soumis tout au long de sa vie, du fait de son alimentation, l'air qu'il respire, les rayonnements qui le bombardent, ses comportements, son environnement sonore, psychoaffectif ou socio-économique ».

“ C'est compliqué de **mettre un produit d'IA générative dans les mains de consommateurs** car il s'agit d'un modèle de probabilité donc pas sûr à 100 %.”

- Prédire, c'est « *aider les gens à prendre le contrôle de leur trajectoire beauté* ». L'Oréal a créé une cellule consacrée à la science de la longévité en nouant des partenariats avec de grands acteurs de la longévité au niveau mondial. « *Nous entrons dans une ère où les gens veulent vivre plus longtemps, mieux, et sont prêts à investir.* »
- Accompagner, c'est créer « *sur le temps long une relation privilégiée avec les consommateurs* ». À cette fin L'Oréal propose des services en magasin qui ajoutent à l'expertise d'un coiffeur, d'un pharmacien ou d'un conseiller beauté.

Assistant beauté mixte

Les produits de la division grand public de L'Oréal sont distribués en self-service, sans conseiller. Toujours dans l'esprit de « guider » des consommatrices souvent perdues, de leur amener du service personnalisé, L'Oréal a lancé "Beauty Genius": « *C'est un assistant beauté personnel 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, alimenté par l'IA générative, destiné aussi bien aux hommes qu'aux femmes, explique Béatrice Dautzenberg. Il compte 750 produits L'Oréal Paris et les partenaires distributeurs sont intégrés.* »

Le consommateur peut lui poser toutes les questions qu'il veut concernant le diagnostic de la peau, la routine beauté, l'essayage virtuel. Les réponses sur mesure, certifiées par des scientifiques, sont données avec le ton de voix de L'Oréal Paris. Des tutoriels vidéo sont également proposés. L'assistant fournit des recommandations de produits. Lancé il y a un an et demi avec 100 utilisateurs en interne, Beauty Genius est disponible depuis octobre 2024 sur le site L'Oréal des États-Unis : « *Nous y comptabilisons plus de 300 000 conversations* », se félicite Béatrice Dautzenberg. Ce service arrivera bientôt en France.

Précautions d'usage

Reste que quelques précautions ne sont pas superflues dans l'usage de l'IA. « *C'est compliqué de mettre un produit d'IA générative dans les mains de consommateurs, observe Béatrice Dautzenberg, car il s'agit d'un modèle*



© BEAUTY HERO/ADBESTOCK

de probabilité donc pas sûr à 100 %. » En outre il faut « *se méfier des hackers qui font dire n'importe quoi au modèle* ». Ce qui rend nécessaires des garde-fous dont la mise en place demande beaucoup de temps. « *L'objectif, rappelle Béatrice Dautzenberg, est d'apporter une valeur ajoutée au consommateur, lui donner l'occasion d'une belle conversation et des recommandations, tout en protégeant les marques. Sans oublier l'empreinte carbone, par une approche frugale de l'IA.* »

Techniquement, elle recommande le choix du LLM (Large Language Model) agnostique, et une architecture multi-agent LLM qu'on peut changer selon les tâches : « *Ce n'est pas la même chose, que je demande une recommandation pour un produit ou que je veuille engager une conversation.* » Et l'essentiel est d'avoir « *toujours un humain qui contrôle afin de ne pas laisser les IA toutes seules* » : L'Oréal travaille sur des données biologiques avec la même conviction : « *On fait de la technologie pour les humains, les consommateurs et les marques ; on ne fait pas de la technologie pour la technologie.* »

"Beauty Genius" est un assistant beauté personnel 24/7, alimenté par l'IA générative et destiné aussi bien aux hommes qu'aux femmes.

■ Jean Watin-Augouard

Règlement européen sur l'IA : permis d'innover ?

L'IA est incontournable, mais son déploiement appelle des précautions notamment d'ordre juridique. Depuis le 2 janvier dernier, toutes les entreprises exerçant dans l'UE doivent se conformer au règlement européen sur l'IA. Quels sont ses conséquences pour les marques de grande consommation ? Tour d'horizon avec Sonia Cissé, avocate associée chez Linklaters.



Le règlement européen sur l'IA¹ ? Les pessimistes annoncent la fin de la concurrence, de la compétitivité... À l'encontre de ces rumeurs, Sonia Cissé rappelle que « l'idée du règlement est d'avoir une IA de confiance dans les solutions déployées, pour ne pas faire n'importe quoi, tout en étant compétitif ». Autrement dit de bâtir un cadre « qui définit ce que l'on a le droit de faire et de ne pas faire est indispensable pour innover en toute confiance ». Précision de bon sens : « Le règlement européen, c'est comme le permis de conduire : ce n'est pas parce qu'il y a des règles que vous n'avez pas le droit de conduire. » Qu'est-ce qu'un système d'IA ? Sonia Cissé le définit ainsi : « Un système automatisé avec différents niveaux d'autonomie et une capacité d'adaptation après son déploiement, capable de copier un raisonnement humain pour générer du contenu, des images, de la voix, des données, des prédictions, des recommandations, des décisions... »



••• **Sonia Cissé,**
••• **avocate associée,**
••• **Linklaters**

Trois cas d'usage

Rien de tel que des cas concrets pour distinguer ce qui est autorisé de ce qui ne l'est pas, qu'il s'agisse du produit, du consommateur ou du magasin. Pour le produit, l'IA est autorisée pour « vérifier l'adaptation du public au produit, savoir quand il est acheté, définir le conditionnement le plus attrayant, anticiper la demande, optimiser la chaîne logistique (gestion des stocks), proposer une tarification dynamique, développer de nouveaux produits ». Avec le consommateur, l'IA est autorisée pour « vérifier son interaction, son activité sur le site e-commerce de la marque, les pages qu'il a vues, à quel moment il quitte le site, quelle publicité l'attire, son engagement par rapport à l'affichage ». On peut ainsi analyser la personnalisation de l'expérience client, mieux comprendre la perception du produit, l'optimisation du ciblage publicitaire. En revanche, dans le cas d'un magasin sans présence humaine, le règlement européen interdit l'usage de capteurs à l'entrée en vue d'une image biométrique pour savoir si la personne qui entre est une femme ou un homme, si

1 - Règlement 2024/1689 du Parlement européen et du Conseil du 13 juin 2024 « établissant des règles harmonisées concernant l'intelligence artificielle ».

elle est jeune ou vieille, son appartenance ethnique ou son orientation sexuelle. Cet usage est néanmoins testé actuellement aux États-Unis.

Quatre acteurs

À qui s'applique le règlement ? À tout le monde. Sonia Cissé distingue quatre acteurs : fournisseur, déployeur, importateur, distributeur. « Selon le rôle que vous jouez dans l'utilisation du système IA, la manière dont vous l'utilisez et le développez change. Fournisseur, vous le développez et le mettez sur le marché. Déployeur, vous l'utilisez... » Le règlement énonce que si l'on fait plus qu'utiliser et que l'on vend des produits grâce à un système d'IA, on devient fournisseur d'IA : « Les obligations changent selon le rôle : on en aura davantage si on va plus loin dans l'utilisation. » Dans le cas des importateurs et distributeurs, « c'est la façon dont on utilise le système sur le marché européen qui détermine les obligations ». L'idée centrale est que le règlement doit être appliqué très largement. « Dès qu'il y a une mise sur le marché européen, le règlement s'applique, et dès qu'il y a une incidence sur les personnes

“ L'idée du règlement est qu'il s'applique à tous les futurs usages, avec pour chacun d'eux des risques plus ou moins élevés. ”

situées dans le marché européen, si elles sont concernées, même si l'entreprise se trouve aux États-Unis. »

Les risques selon les usages

Dans l'ensemble des acteurs opérant sur le marché de l'intelligence artificielle, on distingue les investisseurs dans le domaine, les fabricants de marques qui fournissent ou développent un système d'IA, et les fabricants de marques qui utilisent un système d'IA dans le cadre de leurs activités.

L'idée du règlement est qu'il s'applique à tous les futurs usages, avec pour chacun d'eux des risques plus ou moins élevés. L'article 3 définit ainsi le risque : probabilité d'un dommage et gravité du dommage survenu. La pyramide des risques va du moins au plus élevé, ils sont mesurés selon l'usage : système d'IA à risque

Qu'est ce que je risque ?

Non-respect des articles 5 et 10 de l'AI Act relatifs aux pratiques prohibées et aux exigences en matière de gouvernance des données :

35 000 000 €

OU

Si l'auteur est une entreprise, jusqu'à 7% du chiffre d'affaires annuel mondial total réalisé au cours de l'exercice précédent



Le montant le plus élevé est retenu (sauf PME)

Non-respect des obligations autres que celles imposées aux articles 5 et 10 de l'AI Act :

15 000 000 €

OU

Si l'auteur est une entreprise, jusqu'à 3% du chiffre d'affaires annuel mondial total réalisé au cours de l'exercice précédent



Le montant le plus élevé est retenu (sauf PME)

Fourniture d'informations inexactes, incomplètes ou trompeuses aux organismes notifiés ou aux autorités nationales compétentes :

7 500 000 €

OU

Si l'auteur est une entreprise, jusqu'à 1,5% du chiffre d'affaires annuel mondial total réalisé au cours de l'exercice précédent



Le montant le plus élevé est retenu (sauf PME)



Aucune amende ne sera infligée au cours de la première année suivant l'entrée en vigueur des dispositions

Source de l'infographie : Linklaters

“ L’humain doit intervenir, assister, exercer un contrôle effectif au cours de la période d’utilisation du système d’IA. ”

minimal ; système d’IA à usage général présentant des risques systémiques ; système d’IA à usage général ; systèmes d’IA à risque élevé ; systèmes d’IA à risque inacceptable.

Le cas des systèmes d’IA à risque inacceptable vise les usages prohibés. « Les systèmes d’identification biométrique pour évaluer ou classer les personnes physiques sur la base de leur comportement social, explique Sonia Cissé, la reconnaissance des émotions sur le lieu de travail et dans les établissements d’enseignement (sauf pour des raisons médicales ou de sécurité) sont totalement interdits. »

Les systèmes d’IA à risque élevé sont des systèmes de recommandation personnalisée, utilisés pour analyser, filtrer et évaluer les candidats à un emploi ou pour prendre des décisions sur les conditions de travail... Sonia Cissé souligne que c’est « là où il y a le plus d’obligations pour un fournisseur ou un déployeur, telles que l’obligation de mettre en place des mesures techniques organisationnelles pour être conforme au règlement européen ». Dans le cas particulier de l’IA de recommandation personnalisée, on regarde le comportement de la personne sur Internet, on affiche à son intention certaines pages et publicités, on analyse son type de consommation. « Or, explique Sonia Cissé, c’est à haut risque, car on incite le consommateur à consommer. Il faut le faire de manière éthique et raisonnable, sans le manipuler. »

Conseil de prudence du règlement européen rappelé par Sonia Cissé : « L’humain doit intervenir, assister, exercer un contrôle effectif au cours de la période d’utilisation du système d’IA. Les IA génératives ont des

puissances de calcul tellement importantes qu’elles peuvent être utilisées à mauvais escient. » Autre conseil : la tenue d’une documentation technique et l’adoption de mesures de cybersécurité. Selon le rôle, les obligations varient. Pour les déployeurs, il faut évaluer les conséquences sur les droits fondamentaux, veiller à l’effectivité du contrôle humain et coopérer avec les autorités compétentes. Dans le cas du système d’IA à risque minimal, « dans la mise en œuvre d’un chatbot, la personne doit savoir qu’elle interagit avec l’IA, savoir différencier une discussion robotisée d’une discussion humaine ».

Sanction selon l’infraction

En cas de non-respect des articles 5 et 10 du règlement relatifs aux pratiques prohibées et aux exigences en matière de gouvernance des données (magasin à capteur, par exemple), les sanctions s’élèvent à 35 millions d’euros. Si l’auteur est une entreprise, elles peuvent atteindre 7 % du chiffre d’affaires annuel mondial total réalisé au cours de l’exercice précédent.

En cas de non-respect des obligations autres que celles imposées aux articles 5 et 10, la sanction s’élève à 15 millions d’euros. Si l’auteur est une entreprise, à 3 % du chiffre d’affaires annuel mondial total réalisé au cours de l’exercice précédent.

Enfin, en cas de fourniture d’informations inexactes, incomplètes ou trompeuses aux organismes notifiés ou aux autorités nationales compétentes, la sanction s’élève à 7,5 millions d’euros. Si l’auteur est une entreprise, jusqu’à 1,5 % du chiffre d’affaires annuel mondial total réalisé au cours de l’exercice précédent. « Pour l’heure, précise Sonia Cissé, il n’y a pas de condamnation. L’ensemble des jurisprudences concernent surtout le droit d’auteur en Asie et aux États-Unis. Avec le règlement IA, on anticipe qu’il y aura des sanctions fortes, car il faut envoyer un message sérieux.

“ Au niveau européen, il y aura un “IA Office” qui donnera le ton, avec une autorité dans chaque État membre. ”

Comment me mettre en conformité ?



Une année est accordée pour se mettre en conformité. Il faut donc attendre 2026. »

Politique de conformité requise

Comment être en conformité avec le règlement européen ? Il ne s'agit pas de freiner les équipes, leur créativité, les innovations : « *Il faut simplement cadrer et faire intervenir les juristes le plus tôt possible* », conseille Sonia Cissé. Et de recommander quatre étapes : identifier l'existence d'un système d'IA, car il y a des systèmes qui n'en sont pas au sens du règlement, délimiter le champ d'application de la réglementation (est-ce que cela s'applique à moi, suis-je fournisseur, déployeur, etc., suis-je uniquement aux États-Unis), définir le niveau de risque du système d'IA, haut ou minimal, enfin définir son rôle et ses obligations. Sonia Cissé préconise de cartographier la réglementation : « *Car un règlement renvoie à l'autre, parallèlement au règlement IA, il y a la réglementation européenne sur la protection des données (RGPD), la cybersécurité, les plateformes numériques avec le Digital Services Act...* » La mise en place des outils de mise sur le marché nécessite de

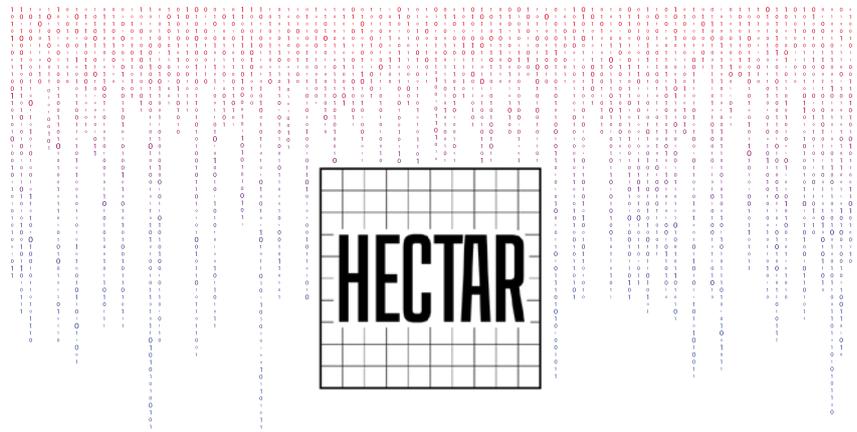
vérifier les processus d'acquisition : les clauses spécifiques à l'IA souhaitées dans les contrats, le moyen dans les processus d'utilisation, d'informer les utilisateurs qu'une IA est utilisée dans les produits, l'évaluation des risques. Il faut mettre en place la documentation nécessaire (« *Analyse d'impact sur la protection des données pour les personnes* »), et une gouvernance : les bonnes personnes chargées des programmes de conformité avec des codes de bonne conduite, dans un cadre éthique et réglementaire. « *Les entreprises, conseille Sonia Cissé, doivent prendre très vite la mesure de la réglementation.* »

Et demain ? Il faudra dans chaque État de l'UE une autorité de surveillance. En France, trois autorités se disputent cette mission : la Cnil pour la protection des données ; l'Arcom, l'information ; la DGCCRF, le consommateur. « *Il est difficile de prévoir comment le règlement sera appliqué au niveau local, estime Sonia Cissé. Au niveau européen, il y aura un "IA Office" qui donnera le ton, avec une autorité dans chaque État membre.* »

■ Jean Watin-Augouard

L'IA à la ferme

Fondée, avec Xavier Niel, par une ancienne conseillère agricole à l'Élysée, la ferme pilote en polyculture-élevage Hectar a pour objectif d'accélérer la transition sociale et économique de l'agriculture régénératrice tout en soutenant le revenu agricole. Elle est au carrefour des enjeux technologiques du secteur, dans lesquels l'IA prend une place centrale.



Quelle est l'identité d'Hectar et quel est son rapport avec l'IA ? ?

Audrey Bourolleau : Hectar est un lieu d'innovation qui a déjà accueilli 20 000 personnes en trois ans autour des enjeux de la transition agricole et d'une agriculture plus neutre en carbone. Nous combinons les activités d'une ferme pilote et celles d'un accélérateur, qui compte déjà 80 jeunes pousses, ce qui nous permet d'avoir une analyse assez fine de l'innovation. Certaines de ces startups fonctionnent avec l'intelligence artificielle. Ainsi Inarix grâce à l'IA, transforme un iPhone en laboratoire de poche et permet durant la moisson de connaître le taux de protéines d'un grain de blé.



• Audrey
• Bourolleau,
• cofondatrice,
• Hectar

L'IA arrive donc à point nommé...

Pourquoi allez-vous lancer un chatbot ?

A. B. : Nous avons remarqué que les logiciels de gestion sont conçus pour le seul chef d'exploitation, faisant assez peu le lien avec les salariés de la ferme ou d'autres acteurs, par délégation de travaux en sous-traitance. Or aujourd'hui, une ferme céréalière sur dix

fait appel à un voisin agriculteur ou à une entreprise de travaux agricoles.

La transition agricole crée plus de complexité agronomique, réglementaire ou administrative. On observe une consolidation des exploitations, pas forcément par l'agrandissement du foncier mais plutôt par les modes d'organisation. Cette mutation sociale prend la forme de phénomènes de sous-traitance, par exemple un agriculteur qui vient opérer sur la ferme voisine, ou de délégation, par exemple des enfants d'agriculteurs qui gardent la ferme familiale mais confient leur propre ferme à un agriculteur voisin ou à une entreprise spécialisée. Sans compter les nouveaux entrepreneurs non issus du monde agricole en quête d'un nouvel équilibre de vie, qui peuvent recourir à des salariés.

Cette mutation donne lieu à des situations où des gens sont éloignés physiquement du centre de décision de la ferme, où de nouveaux entrants n'ont pas accès à toute l'histoire familiale de l'exploitation, aux observations faites au fil du temps, etc. L'IA arrive donc bien au bon moment. Elle constituera



© SYLVAIN LEURENT

un outil de simplification et d'aide à la décision, d'autant que la profession est déjà connectée : 89 % des agriculteurs utilisent un smartphone et Internet tous les jours. Notre chatbot répondra à des questions concrètes pour tenter d'alléger leur charge mentale.

Le monde agricole a-t-il d'autres motifs de faire bon accueil aux outils d'IA ?

A. B. : Il y a déjà des outils embarqués dans les tracteurs comme le guidage, la pulvérisation de précision, la station météo connectée, etc. Mais ces outils connectés manquent d'une transversalité. Par ailleurs, les industriels et les distributeurs demandent de plus en plus de traçabilité des données pour sécuriser leurs engagements environnementaux. Les agriculteurs doivent donc s'armer pour cette transition.

Une centaine d'agriculteurs nous a déjà contactés au sujet de la charge administrative. Ces échanges nous ont permis de confronter notre ressenti au leur : nous pensions d'abord aux dossiers d'aides de la

PAC, mais ce n'est qu'une tâche annuelle. Nos entretiens ont montré qu'il y avait surtout une pénibilité quotidienne de la ressaisie d'informations. Aujourd'hui, nous disposons de modèles comme Mistral ou ChatGPT, qui n'ont pas encore le « langage métier ». Notre outil devra être un agent spécialisé capable de traduire une simple commande vocale en données structurées, permettant ensuite de nourrir des logiciels spécifiques.

En quoi vos initiatives contribuent-elles à la transition agricole ?

A. B. : Nous travaillons bien sûr avec les industriels pour favoriser la décarbonation. Mais il y a un grand absent dans la RSE actuellement : le volet social. La transition ajoute de la complexité à des agriculteurs qui en ont déjà beaucoup sur les épaules, particulièrement les nouveaux.

Tous ceux que nous accompagnons ne veulent plus travailler de manière sacrificielle ; ce n'est plus un mode de vie tenable. La mutation sociale que nous sommes en train

Session d'accompagnement d'agriculteurs autour des enjeux de la transition agricole et d'une agriculture plus neutre en carbone.

“ Il ne faut pas entretenir d’oppositions : nous avons besoin d’experts et, avec l’IA, il s’agit d’augmenter les capacités humaines, pas de les remplacer.”

de vivre est aussi importante que la mutation environnementale. Nos fermes devraient être organisées comme des entreprises, avec un management cohérent permettant l’équilibre de vie à ceux qui y travaillent.

Quelles pourraient être les différents thèmes traités par votre outil ?

A. B. : Tout d’abord, l’observation de ce qu’on appelle l’étude de plaine, c’est-à-dire l’état des cultures ou la santé du troupeau. Ces observations doivent aboutir à des données structurées pour nourrir des outils de traçabilité ou d’autres logiciels. Nous allons aussi travailler sur la paperasse du quotidien, qu’on peut aujourd’hui transcrire de manière automatisée.

Sur ce point, on pense d’abord aux formulaires administratifs !

A. B. : Oui, pour les demandes d’aide notamment, où le dossier est similaire à 40-50 % pour les derniers assolements d’une exploitation. On ne promet pas un remplissage automatique à 100 %, mais on veut qu’il soit possible d’éviter d’aller chercher les

données génériques, en ayant déjà le socle administratif minimum, qui peut resservir. On chronomètre tout, chez Hectar : la dernière fois que j’ai rempli ces infos de base, cela m’a pris 45 minutes...

Quel investissement en temps, en finances et ou en matériel votre chatbot va-t-il demander ?

A. B. : Nous n’avons pas encore de chiffres. Hectar ne va pas vendre des solutions aux agriculteurs, mais en mettre à leur disposition. Nous leur proposerons une bibliothèque d’agents IA très spécialisés qui disposent de modèles de langage adaptés au contexte agricole.

Comment l’IA va-t-elle contribuer à renforcer la valorisation du travail de l’amont ?

A. B. : Au-delà de notre chatbot, qui sera au service de la charge mentale des agriculteurs, nous commençons à tester des mesures de la biodiversité pour la valorisation des pratiques agricoles que permettent les nouvelles technologies. Un exemple que j’apprécie particulièrement : avec la startup Signature, nous avons placé des boîtiers sur nos arbres qui enregistrent le son des oiseaux ; un algorithme nous donne ensuite le nombre d’espèces d’oiseaux présentes et l’on en mesure l’évolution. Nous ne négligeons pas l’aspect carbone, mais nous voulons avancer aussi sur ce volet biodiversité. Par exemple, avec des échantillons d’ADN prélevés sur une exploitation, nous pouvons extraire des informations sur le passage de la faune en croisant les traces de faune dans le génome. Enfin, comme agriculteurs, notre capital, c’est notre sol. Un sol en bonne santé n’aura pas à terme la même valeur foncière qu’un sol dégradé.

La ferme pilote Hectar, en polyculture élevage, basée à Lévis-Saint-Nom dans les Yvelines.





© SYLVAIN LEURENT / BENOIT DROUET

Que pouvez-vous dire des performances de votre propre exploitation ?

A. B. : Nous avons trois modèles. Notre projet d'élevage, développé avec Danone Ecosystem, est à l'équilibre, avec 400 000 pots de yaourt vendus hors domicile, via un grossiste, Transgourmet. La taille réduite de notre exploitation ne nous permettait pas de robotiser la traite, nous avons donc fait le choix d'être en monotraite : je ne connais personne qui veuille traire des vaches à 4 heures du matin à 35 minutes de Paris ! Ce choix nous permet d'avoir une traite à 10 h 30 : nos salariés en élevage travaillent avec des horaires classiques. Comme il n'y a qu'une traite, nous avons choisi des races moins productives mais avec d'autres qualités. C'est un système à haute valeur ajoutée.

Pour la cosmétique, nous avons avec Parfums Christian Dior un partenariat qui relocalise la production de bleuets utilisés pour les masques... La chaîne de valeur de la cosmétique est plus capable de valoriser l'environnement et le social.

Enfin, pour nos 250 hectares de céréales, je dois reconnaître que nous n'avons pas trouvé la manière de créer de la valeur ajoutée en améliorant l'aspect environnemental de la culture. Pour dégager un EBE¹ à l'équilibre, hors aléa climatique, l'intégralité des travaux est déléguée à un agriculteur voisin, d'une ferme de taille équivalente à la nôtre.

1 - Excédent Brut d'Exploitation.

Pourriez-vous craindre que l'irruption de l'IA dans ce domaine soit mal comprise ?

A. B. : Il peut y avoir un a priori, l'idée que la tech, globalement et pas uniquement l'IA, ne serait pas compatible avec l'environnement. Depuis trois ans, notre travail a prouvé l'inverse. Avec notre pilote biodiversité par exemple, nous travaillons avec des associations très engagées, comme la Ligue pour la protection des oiseaux. Il ne faut pas entretenir d'oppositions : nous avons besoin d'experts et il s'agit d'augmenter les capacités humaines, pas de les remplacer. Cela fait partie de notre mission que de rassurer sur le rapport technologies-environnement.

■ Propos recueillis par **Benoît Jullien** avec **Martin Hériard Dubreuil (Icaal)**

Hectar en bref

Hectar a été fondée par Audrey Bourolleau, qui fut notamment conseillère agricole à l'Élysée, avec l'entrepreneur Xavier Niel. Objectif : « *accélérer la transition sociale et économique de l'agriculture régénératrice* » et « *permettre aux entrepreneurs agricoles de mieux vivre de leurs métiers* ». Basée à Lévis-Saint-Nom dans les Yvelines, Hectar est une ferme pilote en polyculture élevage tout en proposant des programmes d'accompagnement entrepreneurial dédiés aux agriculteurs actuels et futurs, un accélérateur de startups Agri et FoodTech européen, un lieu de séminaires à impact tourné vers les entreprises, un espace de sensibilisation pour les jeunes et les étudiants ou encore un *farm studio* pour modéliser les coûts économiques et sociaux de la transition vers l'agriculture régénératrice.

Vers un pilotage de ferme “IA”

L'agriculture est plus souvent qu'on ne le croit à la pointe de la technologie.
C'est pourquoi l'IA s'y développe, avec des usages prometteurs.



Pour une entreprise comme la vôtre¹, partie de l'édition de logiciels pour l'agriculture, l'IA est-elle un développement naturel ?

Sébastien Lafage : Isagri est devenue le numéro un européen du digital en agriculture. C'est une entreprise familiale créée en France et qui opère dans une quinzaine de pays. Au-delà des logiciels, notre métier s'étend à l'ensemble du digital et concerne toute la chaîne de l'agriculture : agriculteurs bien sûr, mais aussi, en amont, négoce, équipementiers, firmes phytosanitaires, et en aval collecte ou première transformation. Or, une des caractéristiques de l'agriculture est qu'on y travaille avec du vivant. Et le vivant, c'est complexe. L'IA permet de transformer cette complexité en quelque chose d'activable, à partir du moment où l'on peut accéder aux données. Avant, on concevait déjà des algorithmes en agronomie, mais il fallait comprendre et décrire les processus. Avec l'IA, ce n'est même plus nécessaire.



Sébastien Lafage,
directeur
marketing et
communication,
Isagri

En quoi l'IA s'applique-t-elle concrètement à l'agriculture ?

S. L. : Elle concerne tous les domaines de l'exploitation. La seule contrainte, pour que l'IA fonctionne, est qu'il y ait de la donnée. Quels sont les domaines où la donnée est accessible ?

Y a-t-il des cas d'usage ou non ? La météo en est un, car on dispose d'énormément de données mesurées. Des cas d'usage sont aussi permis par la télédétection, les photos par satellite. Il y a aussi le *monitoring* en élevage : les animaux sont équipés de capteurs qui enregistrent des informations répondant à un grand nombre de critères.

Si l'on n'a pas accès à la donnée, c'est beaucoup plus difficile. Nous ne sommes pas capables, par exemple, de prédire les cours et les marchés. Nous ne savons pas ce qui a été semé par les agriculteurs, ce qu'ils vont récolter, ni quels seront les opérateurs metteurs en marché. Certes, on peut utiliser des *proxies*, par exemple en se basant sur les données météo pour prévoir des estimations de production par grandes zones géographiques...

Les agriculteurs sont-ils prêts à manier les outils de l'IA ?

S. L. : Les exploitations agricoles sont globalement plus informatisées que la moyenne des entreprises en France ! Il y a un ordinateur dans chaque exploitation. Avant l'IA,

1 - Isagri : 365 M€ de chiffre d'affaires, 3 200 salariés, huitième éditeur de logiciels sectoriels français.

pour l'organisation des travaux. Il reste que certains modèles de prévision des maladies, très sensibles aux quantités, manquent encore de précision. Dans ce domaine, Isagri a récemment acquis la société Sencrop, leader français des solutions météorologiques et d'irrigations connectées.

Vous évoquez les images satellitaires...

S. L. : En effet, et c'est le troisième cas. Spotifarm concerne la télédétection pour valoriser les images satellite. L'Europe a investi dans la constellation « Sentinel 2 », dont les deux satellites font le tour du globe en permanence. Chaque point de l'Europe dispose d'une photo tous les trois à cinq jours, et son accès est gratuit car financé sur fonds communautaires. Cela permet d'analyser les zones de la parcelle. Le problème, c'est que les nuages peuvent nous priver de photos pendant une certaine durée. En utilisant l'IA, on se base sur la dernière photo disponible pour en tirer une sorte de jumeau numérique de la parcelle, qu'on fait évoluer avec des algorithmes pour connaître la quantité de biomasse. Nous comptons déjà plus de 10 000 utilisateurs de cette solution, couvrant une surface de 1,2 million d'hectares.

Comment l'IA peut-elle contribuer à l'essor de l'agriculture régénératrice, et notamment à la diversification nécessaire des cultures ?

S. L. : C'est un sujet sur lequel nous travaillons, notamment pour les rotations et les

choix d'assolement. Nous avons aussi une demande de certaines coopératives pour repérer les résistances à certains produits phytosanitaires, notamment les désherbants. Car l'IA contribue également à une agriculture plus durable en optimisant l'utilisation des intrants et de l'eau. Nous estimons qu'une gestion optimisée des ressources pourrait réduire de 40 % l'empreinte environnementale des exploitations.

Et le retour sur investissement : quel est le coût de l'IA pour l'agriculteur ?

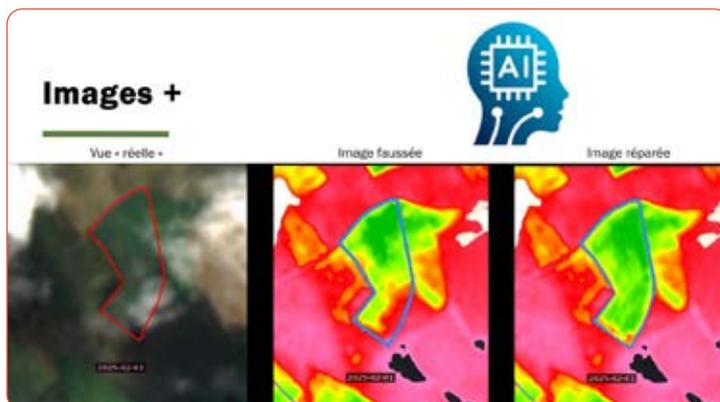
S. L. : On peut considérer que ça ne change rien ou presque, puisque l'agriculteur est déjà largement informatisé. Mais nous avons calculé que les outils informatiques avec l'IA peuvent permettre de réduire de 30 % le coût des intrants, de 20 % les pertes de récolte, et d'augmenter de 25 % les rendements.

Quelle part de la « ferme France » est déjà équipée pour l'IA et y a-t-il des réticences de certains agriculteurs, face à la prise par la technique ?

S. L. : Sur les 300 000 exploitations professionnelles de France, plus de 200 000 utilisent au moins un outil informatique en lien avec le métier. C'est un taux d'équipement relativement important, si l'on tient compte d'une moyenne d'âge élevée. Les agriculteurs n'ont généralement pas une vision négative de la technologie ; c'est quand même la mécanisation qui a permis l'essor de l'agriculture. Je ne connais, par exemple, aucun éleveur ayant installé un robot de traite qui envisagerait de revenir en arrière. Quand nous présentons des nouveautés à nos clients, ils sont enthousiasmés par ce que va leur permettre de faire l'IA. Il reste seulement à être attentif à la question des données, qui peuvent enfermer les agriculteurs dans un système et dont l'usage peut faire question. En 2023, il était estimé que 18 % des exploitations françaises utilisaient déjà des solutions basées sur l'IA. Ce chiffre pourrait doubler d'ici à 2030.

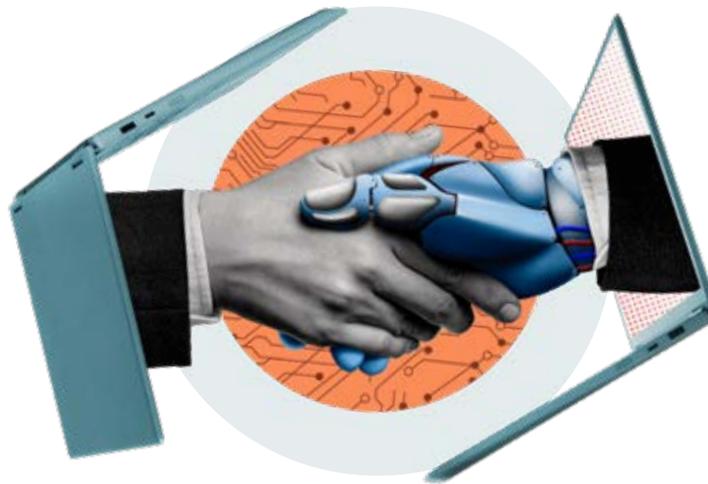
■ Propos recueillis par **Benoît Jullien (Icaal)**

**Spotifarm
concerne
la télédétection
pour valoriser les
images satellite.**



Une triple accélération

Le temps est venu de la conciliation entre les enjeux humains dans l'entreprise, ceux de la durabilité et... ceux des usages de l'IA. Vincent Ducrey, président du Hub Institute, propose une grille de lecture stratégique pour relever ce défi.



Comment, en tant que marque ou en tant qu'enseigne, intègre-t-on l'IA, son empreinte environnementale et ses retombées pour les équipes ? En ayant, répond Vincent Ducrey¹, une vision holistique, dans un temps marqué par une triple accélération : « Celle, explique-t-il, des années 2000 avec le digital, celle de 2015 avec la COP21 à Paris et une vraie prise de conscience par les marques des enjeux de développement durable, et celle de l'organisation des hommes en 2020 avec la crise sanitaire et les nouvelles manières de travailler. » Comment piloter ces trois sujets en même temps pour préparer l'avenir ? « Nous entrons dans l'ère de l'innovation intelligente et frugale. » Il s'agit de faire mieux avec moins. Pour cela il faut « rapprocher les moyens et casser les silos en orchestrant ces trois défis », en respectant quatre principes : simplicité, accessibilité, efficacité, rentabilité – comme Henri Ford avec sa Ford T. Donc « créer les services et produits optimaux véritablement prioritaires, dans un contexte de ressources limitées, en minimisant la complexité et le coût ».



Vincent Ducrey,
président et
co-fondateur,
Hub Institute

Faire la part du mûre et de l'immature

Il ressort des nombreux témoignages figurant dans le livre de Vincent Ducrey qu'« il n'y a plus de projets à plus de quarante-huit mois ». L'auteur distingue les chantiers immédiats, engagés sur les vingt-quatre prochains mois, parfois un « tsunami de sujets », et les chantiers ultérieurs portant sur dix-huit à quarante-huit mois. Pour concilier ces deux ordres temporels, il recommande de « les orchestrer en identifiant, dans les projets, les technologies qui ne sont pas encore mûres, les budgets insuffisants pour avoir un impact, ou des équipes insuffisantes pour atteindre les objectifs, trois facteurs qui relèvent du next et qui permettent de mieux répartir la charge ». Vient ensuite la vision stratégique pour des sujets transversaux : « La capacité des humains à ingérer de la donnée va rapidement arriver à une limite. Le volume des données synthétiques explose, car l'IA produit sa

1 - Comment réussir votre stratégie de triple accélération, de Vincent Ducrey et Emmanuel Vivier, accompagné de soixante témoignages de leaders, Hub Institute, 2024.



propre donnée. Il va falloir s'organiser pour avoir ses propres outils de synthèse et aider à prendre les bonnes décisions et à rester agile. »

Cinq piliers stratégiques

Vincent Ducrey distingue cinq piliers stratégiques de l'organisation, qui doivent agir de manière transversale, afin que tous les acteurs puissent se positionner pour contribuer à la triple accélération, dans les deux ordres d'échéance : organisation et finance (dirigeant, MD, directeur des opérations, directeur financier), données et technologie (directeur des données et tech), relations clients et usagers, marketing, communication et vente (directeur marketing, responsable du chiffre d'affaires, responsable de la satisfaction client, gestion de la clientèle), ressources humaines, culture et gestion des talents (DRH et responsable de l'apprentissage), retombées sociales et environnementales,

logistique (directeurs RSE, supply chain)... Pour l'accélération digitale, le pilier « organisation et finance »² devra, dans la période immédiate, « accompagner l'extension de l'analyse de données et de business intelligence », et dans la période suivante « faire progresser l'adoption de l'intelligence et du machine learning ». La mise en œuvre au service de la stratégie financière et décisionnelle doit « fortement progresser » de façon à autoriser l'adoption d'une « approche prédictive, prescriptive, agile, réactive et résiliente ».

Pour l'accélération « développement durable », il sera conseillé par exemple au pilier « relations clients et usagers, marketing, communication et vente », pour la période deux, d'« embarquer les clients dans un comportement responsable ». Vincent Ducrey souligne que « la multiplication des labels éco-responsables a parfois créé la confusion » et juge indispensable de « dépasser

2 - Les autres « piliers » figurent dans le livre.

“ on ne peut pas être offensif sur chaque lancement de produit, chaque projet, il faut donc s’entraîner à une logique d’arbitrage permanent. ”

l’aspect communication et prouver ses actions de manière mesurables pour embarquer les clients et usagers ». Ce pilier devra donc mettre en place un « comité éthique data et IA », de façon à « garantir une utilisation responsable et transparente des technologies de l’intelligence artificielle et des données » et à « renforcer la confiance des clients, des employés et des parties prenantes en intégrant des principes d’éthique, de transparence et d’équité ».

Question de formation et de bien-être au travail

Pour l’accélération organisationnelle, enfin, le pilier « RH, culture et talent management », par exemple, pourra agir dans la période en devenant une « organisation apprenante par des parcours de formation continus et innovants », en ligne ou non, combinant compétences techniques et générales. Vincent Ducrey recommande aux responsables de l’apprentissage d’innover en termes d’outils et de formats, pour des actions plus rapides afin de répondre aux évolutions du marché. Sur le long terme, le même « pilier » doit « renforcer par la formation le couple IA et talent », c’est-à-dire concevoir une formation « personnalisée, permanente et engageante » qui favorise « la complémentarité et la cohabitation entre des IA de plus en plus performantes et autonomes et les équipes opérationnelles ». Parce que le bien-être du personnel devient un enjeu de recrutement, d’engagement et de fidélité, l’enjeu « dépasse le sujet des compétences et de la relation avec l’IA pour intégrer le bien-être et la santé mentale ».

Arbitrage et partage

Reste une interrogation : quel arbitrage entre ambitions et moyens, avec des budgets, des équipes et des technologies qui ne sont pas illimités ? Pour Vincent Ducrey, « on ne peut

pas être offensif sur chaque lancement de produit, chaque projet, il faut donc s’entraîner à une logique d’arbitrage permanent ».

La réponse change selon le type d’accélération. Dans le cas de l’accélération « développement durable », la posture pourra être réactive : « L’organisation, explique Vincent Ducrey, agit principalement en réponse à des contraintes réglementaires ou à des pressions internes et externes (clients, actionnaires, parties prenantes). La transition durable est vue davantage comme un coût ou une obligation que comme une opportunité. » Mais elle peut être aussi proactive : « L’organisation prend des initiatives pour devenir un acteur majeur de la durabilité. Elle intègre des pratiques écologiques et sociales dès la conception de ses produits ou services, et souvent au-delà, dans toute sa chaîne de valeur. L’innovation durable est perçue comme un levier de croissance et un avantage concurrentiel. »

D’une façon générale, l’intelligence artificielle doit mobiliser l’intelligence naturelle, dit en substance Vincent Ducrey à l’intention des responsables en entreprise : « Il faut investir votre temps sur le développement de votre esprit critique, car la génération d’insights et de recommandations par l’IA va s’accélérer, et votre esprit critique va être sollicité. » Et à la culture open source va devoir s’ajouter une culture inner source, reposant sur le partage efficace des bonnes données en interne et les moyens de fluidifier les prises de décision.

■ Jean Watin-Augouard



Les nouveaux défis dans l'agroalimentaire

L'intelligence artificielle optimise les lignes de production et ouvre la voie au jumeau numérique du vivant, qui pourrait aider à concevoir une alimentation personnalisée.



Quelles sont les enjeux de l'IA pour l'industrie agroalimentaire ?

Florine Varin : Ces enjeux portent sur le produit et sur le *process*, avec une constante qui est la soutenabilité environnementale. Le défi est d'avoir la bonne quantité de données au bon moment pour en tirer la valeur ajoutée nécessaire et suffisante afin de prendre des décisions et ajuster des éléments de *process* et de produits.

Gregorio Ameyugo : Le secteur alimentaire est particulièrement contraint avec des marges réduites. Il faut optimiser les coûts en permanence, il y a donc un fort enjeu de réduction des déchets et d'énergie. On doit également faire face à une volatilité des matières premières, du marché, avec des standards très stricts et une pénurie de main-d'œuvre. Tout cela plaide en faveur de l'automatisation. Mais les produits étant tous différents, parfois souples, déformables, on ne peut pas robotiser comme dans l'industrie automobile. Et si on veut de la flexibilité et reconfigurer les systèmes rapidement, il faut pouvoir le faire sans que soit nécessaire une reprogrammation par des ingénieurs.

L'IA générative permet de fluidifier cette réorchestration, et d'interagir avec les humains de façon plus naturelle. Elle intervient aussi pour reconstruire le réel et le



Florine Varin,
responsable des
partenariats dans
l'agriculture et
l'agroalimentaire,
CEA



Gregorio Ameyugo,
chef du
département
Intelligence
ambiante et
Systèmes
interactifs,
CEA

sémantiser, le rendant exploitable par les machines et les personnes. Par exemple, avec une identification et reconstruction 3D de filets de poulet sur une ligne, un robot de découpe va adapter son action à la géométrie de chaque produit. L'IA offre ainsi une réadaptation en temps réel pour optimiser la production. Le domaine du possible avance rapidement : le processus de génération du modèle 3D à partir d'une caméra prenait des heures avant 2020, quelques minutes en 2022, quelques secondes aujourd'hui.

Quelle est la capacité d'interaction de l'IA générative avec l'humain ?

F. V. : À travers une hétérogénéité de données très complexes, l'IA générative est capable d'aller chercher elle-même les informations dont elle a besoin pour construire rapidement la réponse la plus pertinente à une demande humaine : comment adapter au mieux la ligne de production, la présence des équipes, la localisation des stocks.

G. A. : Il y a une convergence de différentes informations, et au niveau de la couche la plus haute, il s'agit du langage humain. Cela permet de piloter, de faire des demandes et d'accéder à ces informations sans un processus très lourd. Il devient possible de programmer sans savoir programmer.

Quels sont les cas d'usage ?

F. V : Pour le produit, cela concerne par exemple l'amélioration du contrôle qualité automatisé. On va pouvoir identifier des données qui seront révélatrices de contaminations croisées potentielles. Donc avec un mélange de vision et de données issues des capteurs, on peut amener des solutions beaucoup plus rapides pour l'analyse micro-biologique ou la traçabilité. L'IA va aussi jouer un rôle dans la personnalisation des produits et donc le développement d'innovations liées aux tendances marché qui évoluent. En production, l'IA intervient dans l'optimisation de la maintenance prédictive, du procédé et de la logistique avec le jumeau numérique. Enfin, elle facilite la formation des opérateurs.

G. A : Le tri et la découpe sont des exemples d'applications. Mais aussi ce qu'on appelle la conscience situationnelle. Avec l'IA générative, on numérise l'environnement réel et on l'interroge. Et on peut donner des informations aux humains et aux robots. En reprenant l'exemple des filets de poulets, l'opérateur interroge son oreillette pour savoir où est une caisse manquante, et celle-ci est localisée grâce aux informations remontées par d'autres capteurs, mises en commun pour être interrogées en langage naturel.

À quels types de projets participe le CEA¹ ?

F. V : Le CEA participe à plusieurs projets dont certains européens. Parmi eux, *Pick a Future* concerne le développement de technologies de préhension robotisée de poissons, couplées à des solutions de vision 3D. Pendant le tri automatisé, il y a aussi une vérification de la fraîcheur des produits. Une startup développe des préhenseurs flexibles, bientôt sur le marché. Un autre projet a été conduit il y a quelques années avec Guelt et Siemens pour le développement d'un jumeau numérique immersif et interactif d'une ligne de conditionnement industriel, afin de rendre le système plus flexible et de s'adapter au mieux aux demandes de production. Cette solution continue d'être améliorée avec l'IA

générative. Nous travaillons aussi sur ce qu'on appelle l'IA hybride, la combinaison des modèles d'intelligence artificielle génératifs avec d'autres outils logiciels plus déterministes, ce qui fiabilise le résultat.

Et demain ?

G. A : Il y a d'importants projets de R&D impliquant le monde médical, pour créer des jumeaux numériques du vivant, capables de modéliser le fonctionnement des organes, ou du microbiote pour concevoir une alimentation personnalisée. Ces développements seront progressifs même s'il existe déjà des niveaux de modélisation pour orienter des choix d'alimentation.

“ En production, l'IA intervient dans l'optimisation de la maintenance prédictive, du procédé et de la logistique avec le jumeau numérique. ”

Comment le CEA est-il impliqué sur ces sujets ?

F. V : Un des objectifs du CEA est de renforcer la compétitivité industrielle par l'innovation. Pour cela, nous développons et transférons des technologies aux industriels, en particulier sur les énergies bas-carbone et le numérique. Et l'agri-agro fait partie des filières structurantes pour le CEA. Au CEA, il y a un point d'entrée identifié pour le secteur agro-alimentaire, mais derrière, il y a plus de 20 000 personnes qui cherchent et trouvent. Nous pouvons ainsi adapter et déployer des innovations qui viennent des domaines de l'énergie, de la défense ou de l'aéronautique : les préhenseurs que j'évoquais viennent de nos travaux sur les bras robotisés pour le nucléaire...

■ Propos recueillis par
Isabelle Gattegno (Icaal)

1 - Commissariat à l'Énergie Atomique et aux Énergies Alternatives.

Optimiser la performance des usines

L'intelligence artificielle est un levier d'action pour améliorer le contrôle qualité, l'efficacité de la production et de la maintenance, et réduire les consommations d'eau et sur une hausse de fréquence.



Comment caractériser l'IA et son évolution récente ?

Aurélien Verleyen : L'IA est un moyen d'exploiter automatiquement des données, c'est-à-dire de les mettre sous contrôle en prenant en compte une multitude de paramètres corrélés, d'alerter quand elles ont un comportement anormal et de faire des recommandations. L'IA a connu plusieurs évolutions en intégrant de plus en plus des données dites non structurées. Elle a commencé avec des données chiffrées de type tableurs, comme le chiffre d'affaires ou les paramètres de production. Elle a ensuite traité des images puis des vidéos, ce qui nécessitait des compétences souvent réservées aux data scientists. La dernière révolution est liée au LLM (*Large Language Model*), capable de traiter du langage dans des documents - facilitant ainsi l'accès à l'IA : on peut aujourd'hui interroger un algorithme qui comprend la question posée et y répond de la façon la plus pertinente possible.



Aurélien Verleyen,
responsable
de la stratégie IA,
VIF Software

Quel est le potentiel de l'IA dans les industries de grande consommation ?

A. V : Historiquement, avec le *machine learning*, il s'agissait d'analyser les données machines. La deuxième révolution, le *deep learning*, concerne l'analyse d'images pour la qualité, le pilotage des AGV (*Automated Guided Vehicles*), des robots, des cobots qui commencent à percevoir leur environnement de façon autonome. La troisième révolution, avec l'IA générative, va toucher le normatif ou le procédural. En alimentaire, on peut ainsi vérifier la cohérence entre des recettes mises dans un logiciel de gestion intégré (ERP, ou *Enterprise Resource Planning*) et des contraintes réglementaires, ou automatiser le calcul du Nutri-Score. Pour la maintenance, il est possible d'écrire automatiquement une procédure d'intervention adaptée à la machine en s'inspirant d'une documentation, d'intégrer le contexte de la panne en exploitant les données de la GMAO (gestion de la maintenance assistée par ordinateur) et le tout dans la langue de l'utilisateur. Toutes ces

techniques se combinent, et il est important de les appliquer graduellement en fonction des besoins.

Quelles sont les principales applications ?

A. V : Elles concernent tous les pans de l'usine, des bureaux aux machines. Par exemple, le contrôle qualité est souvent réalisé selon une norme qui fixe une périodicité de mesure. Or l'analyse de signaux liés aux comportements de *process* peut montrer qu'il est nécessaire de faire davantage de mesures. Par ailleurs, si le contrôle qualité existant n'est pas fiable ou trop dispersé, il devient nécessaire de l'améliorer avec une caméra qui utilise elle-même de l'IA. L'analyse des données fournies offre alors plus de précision dans le contrôle et donc souvent dans le calcul des recommandations en amont. Anticiper la qualité signifie chercher les paramètres de la non-qualité. Une fois identifiés, ils sont mis sous contrôle pour prévenir la survenue d'un problème et calculer un évitement. Cette approche est essentielle pour limiter les rebuts. Nous avons des exemples d'applications dans l'em-bouteillage des boissons, la fabrication de biscuits, de beignets, la découpe de viande...

Les économies d'énergie et d'eau sont aussi une priorité. Comment l'IA aide-t-elle à répondre à ce défi ?

A. V : L'IA est capable de détecter que la consommation d'énergie n'est pas celle attendue, en fonction du planning, des conditions météorologiques ou de la qualité de la matière première. Autre exemple d'optimisation : chez des malteurs, on a réussi à anticiper un point ultime et à arrêter le séchage avec cinq heures d'avance sans nuire à la qualité du malt. Concernant l'eau, l'IA peut prédire les consommations, ce qui est très apprécié en cas de sécheresse, afin d'informer les autorités des besoins. Par ailleurs, il est possible de valider automatiquement que le nettoyage en place est satisfaisant, afin de l'arrêter plus vite et d'économiser de l'énergie, de l'eau, et d'améliorer la disponibilité de la ligne de production.

Et pour la maintenance ?

A. V : En observant les machines dans leur fonctionnement, l'IA permet de détecter des anomalies par rapport à des comportements types, et d'alerter sur une hausse de fréquence des aléas de fonctionnement.

Y a-t-il d'autres applications ?

A. V : Avec le dérèglement climatique, il y a un risque de variabilité des conditions météorologiques saisonnières habituelles, avec par exemple des pics de chaleur en automne. Il va falloir réagir plus vite pour ne pas perdre une production. L'IA a la capacité d'aller chercher dans un savoir-faire historique pour faire des recommandations.

L'IA est-elle abordable pour les PME ?

A. V : Mettre en place de l'IA n'est pas forcément cher, surtout si on l'associe à un retour sur investissement. Si un gain n'est pas réalisable, cela ne sert à rien de mettre de l'IA. Certaines technologies rendent aussi le déploiement de l'IA plus abordable. Le « jumeau numérique » permet ainsi de modéliser n'importe quelle ligne de production avec les machines, les flux matières, quels que soient les secteurs concernés, et ensuite l'IA est capable de travailler automatiquement.

Quels sont les points de vigilance dans l'usage industriel de l'IA ?

A. V : L'IA générative ne répond pas à tout, mais comme elle est très accessible on a tendance à tout lui demander. Par ailleurs, une IA ne remplace pas la mesure, donc avec un contrôle qualité, même par caméra, il faut faire attention à revérifier les calibrages. En fait, il n'existe pas une IA mais des IA, qu'il convient d'identifier pour chaque besoin. Cela permet d'améliorer l'efficacité des résultats, mais également de limiter l'empreinte carbone, car les IA sont très énergivores. Enfin, il est essentiel d'investir en priorité dans la qualité des données, sans quoi l'IA risque de ne pas être à la hauteur des enjeux.

■ Propos recueillis par
Isabelle Gattegno (Icaal)

Rendre les bonnes pratiques irrésistibles

L'une des missions de l'éco-organisme de la filière des emballages ménagers est de rendre plus désirable par tous, la réduction de l'empreinte environnementale des produits. Le geste de tri et au-delà.



Pourriez-vous décrire la mission de la direction « mobilisation citoyenne » de Citeo ?

Dorian Fleuranceau : Nous portons un discours d'intérêt général ambitieux, pour sensibiliser efficacement les citoyens de tout âge à l'adoption des bons gestes liés à la réduction, au réemploi et au recyclage des emballages et papiers graphiques.

Il s'agit de rendre irrésistibles les pratiques liées aux « 3R » (réduction, réemploi et recyclage) des emballages et papiers pour les citoyens. On ne peut pas y échapper, car l'urgence environnementale est là, et on doit travailler d'autres leviers que la simple injonction, afin de rendre ces gestes accessibles et désirables.



Dorian Fleuranceau,
directeur de
la mobilisation
citoyenne, Citeo

Quelles sont les missions et les obligations légales de Citeo en matière de communication ?

D. F. : Citeo Emballages ménagers et Papiers, en tant qu'éco-organisme agréé, agit par et

pour ses clients partenaires dans un cadre réglementé.

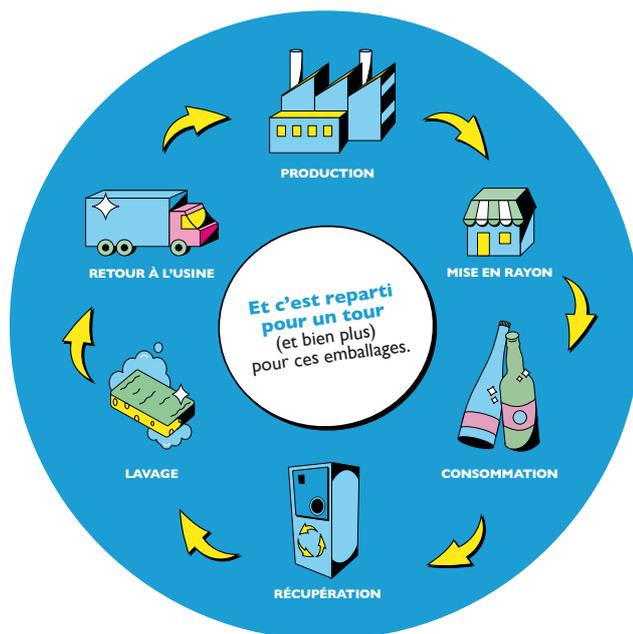
Concrètement, le cahier des charges de la REP (Responsabilité élargie du producteur) des emballages ménagers et papiers graphiques prévoit que les éco-organismes agréés consacrent un pourcentage des contributions versées par leurs clients-partenaires à la sensibilisation des citoyens.

Historiquement, seule la communication relative au geste de tri faisait l'objet d'obligations. Désormais, à l'image de l'aide à l'éco-conception que nous proposons à nos clients-partenaires, toute notre communication porte sur les 3 R, avec 1 % de notre chiffre d'affaires consacré à la prévention des déchets et au geste de tri, 1 % aux produits vendus sans emballage et 0,5 % au réemploi. Il ne s'agit pas d'inciter à la consommation, mais de faciliter la poursuite de la réduction de l'empreinte environnementale des produits de nos clients-partenaires, en incitant à une consommation plus responsable.

Comment cela se traduit-il dans la communication de Citeo ?

D. F. : En tant qu'annonceur, cela nous a fait changer d'échelle. Si le budget alloué à la sensibilisation a été multiplié par deux, le nombre de vagues publicitaires signées Citeo a été amplifié. D'une campagne annuelle sur le geste de tri, nous sommes passés à quatre ou cinq vagues par an sur différents sujets.

En 2024, nous avons ainsi communiqué sur le geste de tri et sur les déchets abandonnés avec nos campagnes « *On ne lâche rien* », sur le réemploi (vrac, recharges, emballages réemployables), « *Réemployons encore et encore* », sans oublier la campagne « *Mamie Nourri* » spécifique à La Réunion. 2025 s'inscrit dans la même lignée.



En dehors de la publicité, menez-vous d'autres actions ?

D. F. : Pour toucher toutes les cibles et par souci d'efficacité économique de ses actions, Citeo actionne tous les leviers à sa disposition : social-media et e-influence pour parler et faire parler des 3R 365 jours par an, services digitaux pour faciliter les bons gestes, soutien aux actions des collectivités dans toutes les régions de France, etc. Par ailleurs, nous avons renforcé nos actions à destination des jeunes de 6 à 18 ans. Et nous sommes en train de nous rapprocher des industries créatives, pour les convaincre de représenter les gestes 3R notamment à la télévision. Objectif : combattre l'idée que les pratiques telles que l'achat en vrac seraient réservées aux « écolos bobos », en les banalisant dans l'imaginaire collectif.

Et ça marche ?

D. F. : Il serait présomptueux de relier directement nos actions aux changements de comportement, mais l'action conjointe et en responsabilité que nous menons, en complément des efforts faits par les entreprises, contribuent à développer les écogestes.

Ainsi, en 2024 nous avons touché plus de 75 % de la population avec chacune de nos campagnes, et plus de 70 % des personnes interrogées ont déclaré vouloir développer

les bons gestes (geste de tri, achat de produits dans des emballages réemployables, etc.) après les avoir vues. Plus d'un million de jeunes ont été sensibilisés par les programmes pédagogiques que nous mettons à disposition des enseignants, et notre application Guide du tri, qui recense notamment les points de collecte, a été téléchargée 750 000 fois.

Quels sont vos prochains défis ?

D. F. : Sur le geste de tri, les attentes sont très élevées, car les objectifs de performance d'ici à 2030 sont énormes : plus 30 points pour les emballages en plastique, plus 25 points pour les emballages en aluminium, etc.

Pour réussir, nous devons agir à la fois sur la compréhension des règles de tri et sur la confiance dans le dispositif en place. Nous essayons donc de lever les doutes « avant » et « après » le bac de tri. Avant, car encore trop de Français se posent la question de ce qu'ils doivent mettre dans le bac jaune. Or, depuis l'extension des règles de tri, si c'est un emballage ou un papier graphique, ça va dans le bac de tri. C'est d'ailleurs l'objet de notre dernière

La boucle du réemploi se déploie partout en France. Les emballages réemployables, en verre ou en inox, doivent mentionner qu'ils sont à ramener en magasin.

“ Sur la réduction et le réemploi, il s’agit de faire de l’emballage un critère d’achat. ”

campagne « *On ne lâche rien* », qui évoque les questions les plus courantes et les évolutions récentes dans les règles de tri (par exemple les capsules de café).

Lever les doutes après le bac de tri, c’est l’un des enseignements de notre Observatoire du geste de tri : le dispositif de tri, collecte et recyclage déployé depuis trente ans n’échappe pas à la défiance, grandissante, dans la population, effet de reportages à charge ou de vidéos virales ces dernières années. Il ne s’agit pas de nier et de dire que tout est parfait – tout ne l’est pas –, mais de ne pas céder de terrain à ceux qui voudraient jeter le bébé avec l’eau du bain.

Le dispositif actuel a plus que fait ses preuves, avec, en 2023¹, 67 % des emballages qui sont recyclés et 63 % des papiers. Il doit néanmoins encore progresser pour que nous soyons collectivement au rendez-vous. Développement de la recyclabilité des emballages, mise en place de nouvelles filières de recyclage – notamment pour les plastiques, qui n’avaient pas encore de débouchés à grande échelle –, déploiement de dispositifs de tri dans l’espace public : entreprises, collectivités locales, associations : tout le monde est mobilisé, et nous pouvons réussir.

Sur la réduction et le réemploi, il s’agit de faire de l’emballage un critère d’achat. Il faut pour cela que l’offre de produits dont les emballages ont été écoconçus soit visible, et c’est là où nous avons une carte à jouer. Ça commence cette année avec le lancement de l’expérimentation ReUse, qui va permettre à seize millions de consommateurs du Nord et de l’Ouest de la France d’acheter facilement des produits dans des emballages réemployables. Citeo sera aux côtés de tous ses partenaires : clients, industriels, distributeurs et collectivités, pour accompagner le déploiement

progressif de cette nouvelle offre.

Justement, que proposez-vous à vos clients-partenaires et collectivités ?

D. F. : De faire front commun. Seule l’action collective portée par l’ensemble des acteurs peut faire bouger les lignes, en apportant des réponses efficaces et pérennes, à la hauteur des enjeux et au service de l’intérêt général. Dans un contexte global de repli sur soi et de fatigue écologique, nous avons besoin de parler d’une seule voix pour convaincre. Cela passe par plus de collaboration sur tous les sujets, c’est la raison d’être de l’éco-organisme. Nous travaillons à de nouveaux réflexes pour tous nos temps forts, qu’il s’agisse de campagnes publicitaires ou d’autres actions : partage de notre calendrier éditorial, mise à disposition de kits d’amplification, pour que nos partenaires se fassent le relais de nos campagnes.

En complément, nous avons des enveloppes financières qui soutiennent les collectivités et les entreprises partenaires de Citeo qui prennent la parole sur les 3R. Certaines sont prévues par notre cahier des charges, notamment côté collectivités locales, et d’autres sont volontaires.

Côté clients, deux dispositifs sont actuellement en place : le volet communication de l’appel à projets « *Encore plus de réemploi* » qui finance les actions de sensibilisation à la vente de produits en vrac ou en emballages réemployables et l’appel à projets « *Communication – Amélioration du geste de tri* » réservé aux clients-partenaires qui inciteraient les citoyens-consommateurs à trier partout, tout le temps, et en particulier les emballages qui sont aujourd’hui les moins bien triés (par exemple les petits emballages).

Ces deux dispositifs sont déjà disponibles sur notre site. L’appel à projets « *Communication – Amélioration du geste de tri* » se termine le 30 juin, alors nous comptons sur les entreprises pour candidater !

1 - Les données 2024 seront connues au cours de l’été.

QR Code augmenté GS1 : virage pris pour Yoplait

Le traditionnel code-barres, également connu sous le nom d'EAN-13, va progressivement disparaître au profit du QR code augmenté GS1, qui offre de nouvelles perspectives. Yoplait a saisi cette opportunité avec GS1 France.



Qu'est-ce que le QR Code augmenté GS1 apporte de plus par rapport au code-barres classique ?

Vincent Branquet : Créé il y a cinquante ans, le code-barres ou EAN-13 avait révolutionné le commerce grâce à l'identification unique du produit, permettant l'appel prix. Aujourd'hui, face aux nouveaux défis du marché, des attentes consommateurs et des exigences réglementaires, il montre ses limites. C'est dans ce contexte que le QR Code augmenté GS1 devient un véritable levier de transformation répondant à ces nouveaux enjeux et usages futurs : transparence sur l'information produit, traçabilité, lutte contre le gaspillage ou encore retrait-rappel.

Ce nouveau symbole, lisible partout dans le monde, que les acteurs ambitionnent d'adopter à horizon 2027, va donc beaucoup plus loin. Avec un simple scan, le consommateur accède à des informations multiples (origine du produit, recyclabilité...) pour interagir avec la marque, et celle-ci y trouve un moyen de fidélisation. Ce code-barres nouvelle génération permettra aussi de bloquer un produit rappelé ou de déclencher une promotion à l'approche de sa date limite, grâce à sa



Nathalie Molina,
directrice supply chain,
Yoplait

capacité à encapsuler des données produits multiples et fiables. C'est un vrai tournant pour un écosystème plus durable, plus sûr et plus connecté.



Agathe Marcon,
Graphic Chain Team
Manager, Yoplait

Quelles sont les étapes de déploiement que devra adopter l'industriel qui souhaiterait appliquer le QR Code augmenté GS1 sur son emballage ?

V. B. : Prendre connaissance du sujet pour comprendre ce qu'est le QR Code augmenté GS1, ses enjeux, sélectionner les cas d'usage qui correspondent aux besoins de l'entreprise et former une équipe projet transverse. La transition vers le QR Code augmenté GS1 doit être portée à un niveau stratégique et engage toutes les lignes métiers.



Vincent Branquet,
chef de marché senior
PGC, GS1 France

Comment sensibiliser et informer le marché sur les avantages du QR Code augmenté GS1 et les préparer pour le futur ?

V. B. : En décembre 2024, une centaine d'entreprises s'étaient engagées dans le mouvement vers le QR Code augmenté GS1. C'est le début du déploiement, les entreprises mettent en place une équipe projet et commencent à envisager cette nouvelle trajectoire.

Aujourd'hui, nous comptons plus de 180 entreprises, et l'adoption accélère, avec de l'acculturation aussi bien de petites que de grandes, notamment dans le cadre de nos communautés GS1 qui réunissent les acteurs du marché.

“ Le QR Code augmenté GS1 permet de répondre à de multiples enjeux, de distribution,logistiques, tout en étant connecté et transparent avec le consommateur.”

Comment accompagner le marché pour cette nouvelle ère qui se prépare ?

V. B. : Cette transformation, majeure, ne va pas se faire du jour au lendemain. Après la période d'acculturation en 2023-2024, nous entrons dans la phase de la mise en œuvre. En 2025, nous continuons d'acculturer, tout en partageant l'expérience d'acteurs qui ont déjà mis en place le QR Code augmenté GS1, et qui témoignent des avantages pour leur organisation.

Les deux systèmes vont-ils cohabiter pendant un certain temps ?

V. B. : Oui, il faut laisser le temps au marché de réaliser cette adaptation. Un peu comme une autoroute à double voie, code-barres et QR Code augmenté GS1 vont cohabiter sur un même emballage. Au-delà de 2027, le temps que la transition nécessitera afin que tous les acteurs soient prêts pour le passage à l'échelle. Les distributeurs sont déjà embarqués dans cette transition et nous sommes dans la collaboration pour préparer le commerce de demain.

C'est, pour eux, un investissement, notamment au niveau des caisses. Sont-ils déjà en partie équipés ?

V. B. : Il y a deux sujets : le *hardware* et le *software*. Les distributeurs français sont bien

sûr informés et mènent actuellement les travaux nécessaires. Certains systèmes sont capables de lire les nouveaux codes et de les interpréter. Carrefour a annoncé en 2024 la mise en place du QR Code augmenté GS1 sur l'ensemble de ses produits, soit 8000 références en marque distributeur (MDD).

Depuis quand Yoplait est-il embarqué autour du déploiement du QR Code augmenté GS1 et pour quelles raisons ?

Nathalie Molina : Nous travaillons sur cette transformation depuis plus de deux ans. Ainsi, dans le domaine de la logistique, nous avons une demande de la distribution de lire nos caisses en entrepôt mécanisé. Le QR Code augmenté GS1 permet de répondre à de multiples enjeux, de distribution, logistiques, tout en étant connecté et transparent avec le consommateur. C'est un vrai changement par rapport au code-barres classique, car il nous permet d'envisager de nouveaux usages futurs. Yoplait est aujourd'hui en ordre de marche pour saisir cette opportunité.

Agathe Marcon : Chez Yoplait, nous avons pris connaissance de l'arrivée de QR Code augmenté GS1 comme un vrai potentiel pour répondre aux futurs usages. Pour un grand nombre d'acteurs, le déploiement de ce symbole est nouveau. Il était important pour nous d'avoir l'accompagnement de GS1 France pour réussir cette transition. Nous partageons aussi nos réflexions dans le contexte du déploiement avec d'autres acteurs, au travers du collectif et des événements GS1.

Où en êtes vous à ce jour ?

N. M. : Nous avons commencé en 2024 avec la gamme Petits Filous Vanille. Nous menons déjà deux projets pilotes sur certains emballages et nous allons en lancer trois autres dans les tous prochains mois avec des QR Codes augmentés GS1 préimprimés chez nos fournisseurs d'emballages. Mais nous n'avons pas encore les données de traçabilité.

A. M. : C'est un besoin logistique qui nous a amenés à nous intéresser au QR Code augmenté GS1 chez Yoplait, notamment celui de répondre aux attentes des nouveaux



© PROSTOCK-STUDIO/ADDBESTOCK

entrepôts logistiques mécanisés de nos clients. Nos caisses de produits passent sous de grandes arches dotées de caméras qui pourront les ranger automatiquement.

Quelles sont les conditions pour réussir le passage au QR Code augmenté GS1 ?

N. M. : Il est important que nos fournisseurs d'impression soient outillés pour le suivi de nos cadences. Nous avons commencé par intégrer des données statiques, selon les recommandations de GS1. Dans cette première phase, nous pouvons déjà maximiser les possibilités de contenu pour interagir avec les consommateurs. Nous avons réalisé des tests de lecture en entrepôts logistiques mécanisés avec certains de nos distributeurs. Autre interrogation : comment le système va-t-il se comporter quand les lecteurs en caisse vont lire les QR Codes, car il y aura sur nos produits pilotes deux codes, un code barre et un QR Code augmenté GS1 ? Grâce à l'accompagnement de GS1 nous avons déployé le QR Code augmenté sur l'emballage en conformité avec les standards, ce qui permet de préparer le passage en caisse en étant sûrs d'avoir un seul appel prix, mais à ce stade nous n'avons pas encore effectué ces tests.

A. M. : La validation du passage en caisse des produits avec un QR Code augmenté GS1 sera en effet une étape majeure et indispensable dans le déploiement. Nous en sommes justement à cette étape, alors que tous les tests pour le cas d'usage logistique ont été validés. Pour cela, nous travaillons main dans la main avec GS1, des distributeurs et des équipementiers de lecteurs de caisse, pour sécuriser la bonne lecture des QR Codes augmentés GS1 au moment du passage en caisse. La difficulté tient surtout à la nouveauté. Nos équipes ont pu s'engager dans ce projet en étant formées aux standards GS1 et avec le conseil d'experts, de la phase d'élaboration de l'équipe projet en interne jusqu'au déploiement sur l'emballage. La réussite repose sur la bonne coordination avec toutes les parties prenantes. Yoplait a pris le virage, convaincu de la valeur que le QR Code augmenté GS1 apporte, aujourd'hui et demain.

En termes d'investissement, au-delà du temps-homme, est-ce que cela nécessite un changement de vos systèmes d'information, des outils nouveaux ?

N. M. : Pour l'instant, nous sommes dans le temps-homme, les flux de données, la



Exemples de produits Yoplait sur lesquels figure déjà le QR Code augmenté GS1.

manière de raccorder un site Web à un QR Code ; avec la multitude des QR Codes, il y a beaucoup de liens à faire. C'est beaucoup de réflexion, d'alignement des équipes, de construction des flux. Il n'y a à ce stade pas de surcoût ni d'investissement pour du marquage en ligne, et pas d'impact sur la cadence de ligne. Quand on passera au QR Code dynamique, il faudra investir dans des technologies d'impression pour nos usines.

Le QR Code augmenté GS1 constitue-t-il un nouveau service pour les consommateurs ?

N. M. : Pour le client et pour les consommateurs. Avec la lecture dans les entrepôts mécanisés, nous offrons aux distributeurs la possibilité de gains de productivité dans leurs entrepôts. Mais c'est aussi un nouveau service pour les consommateurs, qui pourront bénéficier d'informations additionnelles sur le produit et la marque. Les cas d'usages, qu'on ignore aujourd'hui dans leur globalité, vont se multiplier dans le temps.

A. M. : Au-delà de l'usage logistique, le QR Code augmenté GS1 est l'avenir de l'identification des produits de grande consommation. Nous envisageons beaucoup d'autres usages pour la suite : partage de la traçabilité de chaque ingrédient de nos produits avec nos clients et nos consommateurs, sécurisation des retraits-rappels, idées de recettes ou promotions pour nos consommateurs, etc.

Où placer le QR Code augmenté GS1 sur l'emballage ?

V. B. : Le QR Code augmenté GS1 fait gagner de la place sur l'emballage en digitalisant des informations produit grâce au GS1 Digital Link. Il réunit deux ou trois QR Codes différents qui figurent également sur l'emballage.



© STOCK AGENCY / ADOBESTOCK

“C’est un sujet transverse qui implique différentes lignes métiers, et doit être porté à un niveau stratégique global et décisionnel de l’entreprise.”

À la marque de faire des choix entre les labels qu’elle veut voir figurer sur ses produits.

A. M. : Le QR Code augmenté GS1 est plus petit qu’un code-barres traditionnel, c’est un carré de 14 millimètres. Aujourd’hui, tous les consommateurs ne scannent pas les QR Codes et ne vont donc pas chercher des informations en ligne, mais c’est une pratique qui pourrait se démocratiser à l’avenir.

V. B. : Il y a encore un chemin à tracer en France ; en Chine aujourd’hui, tous les consommateurs scannent. Le geste s’est démocratisé. Demain en cas de pop-up automatisé pour un rappel de produit, le consommateur en recherche d’informations sera très vigilant sur le plan de la traçabilité, de la transparence de la composition du produit. Scanner un QR Code augmenté GS1 deviendra un réflexe.

Au niveau international, les systèmes de codification seront-ils adoptés ?

V. B. : Il y a des exemples de déploiement chez les industriels en Espagne, au Royaume-Uni, en Allemagne, en Australie, au Japon, en Corée du Sud, avec des cas d’usages différents, ainsi que chez les distributeurs.

Yoplaît a-t-il établi un planning d’adoption du QR Code augmenté GS1 ?

A. M. : Nous avons commencé par réaliser tous les tests sur les cas d’usage avec les distributeurs et les fournisseurs de lecteurs de caisse. Quand cette étape sera finalisée, nous pourrons déployer sur la totalité de nos produits. Toutes les parties prenantes, GS1 France, distributeurs, fournisseurs, sont moteurs, ce qui est indispensable.

V. B. : La transition doit se faire en cohérence avec l’écosystème, la montée en compétence se faire progressivement chez tous les acteurs concernés. Pour autant, nulle obligation que fin 2027 tous les acteurs soient

équipés ! Nous tenons à rassurer les acteurs qui seraient concernés par cette transition, et nous pourrions évidemment les accompagner à leur rythme en adéquation avec leurs enjeux internes et leurs marchés respectifs.

Existe-t-il une liste des différentes données que peut délivrer un QR Code augmenté GS1 ?

V. B. : On compte plus de 350 types de données produit ! La liste est établie en fonction des enjeux des entreprises, et on découvrira d’autres possibilités lors de la mise en œuvre.

Les entreprises sont-elles tenues de renseigner ces 350 données ?

V. B. : Non. Il y a deux données obligatoires : le nom de domaine et les treize chiffres sous le code à barres. Les 350 données sont complémentaires. Si, par exemple, je suis une entreprise qui produit des œufs, je veux indiquer à mes consommateurs à quel moment ont été pondus les œufs, de quel éleveur ils proviennent : j’intègre un numéro de lot, pour les renseigner sur la traçabilité quand ils vont scanner la boîte. C’est ce qu’on appelle une donnée complémentaire.

Si vous deviez dire d’un mot l’enjeu du déploiement du QR Code augmenté GS1 ?

V. B. : C’est un sujet transverse qui implique différentes lignes métiers, et doit être porté à un niveau stratégique global et décisionnel de l’entreprise.

■ Propos recueillis par **Benoît Jullien (Icaal)** avec **Jean Watin-Augouard**

Voir aussi :

- La recette de GS1 pour l’économie circulaire
La Voix des Marques n°11, page 29.

- Yoplaît, vers de nouvelles caisses logistiques
La Voix des Marques n°17, page 35.

Nutrition & Santé, le sens de la mission

Les intuitions qui ont fondé la société Nutrition & Santé sont devenues, pour le secteur, des références de la transition agroalimentaire. Avec une politique R&D ambitieuse, elle les déploie dans toute son activité.



Fondée en 1972 à Revel, en Haute-Garonne, Nutrition & Santé rassemble aujourd'hui dix-sept marques et réalise 412 millions d'euros de chiffre d'affaires avec 1 500 salariés, sur huit sites français et deux sites espagnols. L'activité se répartit en quatre branches : santé et bien-être avec Gerblé, végétal avec Cereal Bio ou Soy (pour les réseaux spécialisés), gestion de poids avec Gerlinéa, et sport avec Isostar. « Notre conviction, assure Luis Uribe, président de N&S, est qu'une alimentation saine et durable ne peut qu'avoir un bon impact sur la santé et la planète. » Détenue par le japonais Otsuka depuis 2009, Nutrition & Santé a les coudées franches pour investir durablement. Outre l'augmentation de son budget communication de 2 millions d'euros, elle va consacrer 12 millions à ses outils industriels, notamment dans la décarbonation.

Devenue entreprise à mission, elle a choisi « d'ancrer (ses) engagements en y mettant des



• Luis Uribe,
• président,
• Nutrition & Santé

mots dans le temps long », indique Claire Marsal Gueze, directrice RSE et communication. C'est déjà une nécessité interne : « Revel est à une heure de Toulouse, nous devons attirer les talents. » Mais aussi un moyen de nouer des partenariats ou des alliances : « Nous avons construit cette démarche avec 50 salariés pour définir notre raison d'être, des objectifs et des indicateurs contrôlés par un comité de mission indépendant. »

La raison d'être ? « Les germes d'une bonne nutrition sont présents dans la nature et ont une action bénéfique sur notre santé, souligne Claire Marsal Gueze. Forts de nos savoir-faire, nous sommes responsables collectivement de les rendre disponibles pour tous, dans le respect du vivant. » Pour l'incarner, quatre axes ont été déterminés : nutrition, transition alimentaire, filières agricoles et « collabor'acteurs ». Côté nutrition, 150 recettes ont été retravaillées pour répondre aux nouvelles exigences du Nutri-Score : ainsi, 85 % des produits



“L’atelier deux tonnes” embarque tous les salariés dans un jeu où il faut simuler une diminution de l’empreinte carbone, individuelle et collective.

de 10 tonnes par habitant, l’accord de Paris nécessiterait qu’elle descende à 2 tonnes. Enfin, l’axe « *Collab’acteurs* » prévoit de proposer un temps solidaire d’une journée par an, rémunérée, pour mener une action locale, en lien avec la mission de Nutrition & Santé. Par ailleurs, un catalogue de formations propose un temps de « *développement autonome* » de deux jours par an, non obligatoire, pour permettre aux salariés de continuer à apprendre, sous différents formats : *e-learning*, conférences, visites terrain, *benchmarking*... Chacun pourra librement explorer des sujets en lien avec son métier, au-delà des compétences standard requises pour son poste.

■ Benoît Jullien (Icaal)



QUESTIONS À

Claire Marsal Gueze, directrice RSE et communication de Nutrition & Santé

Quelle a été votre méthode pour devenir entreprise à mission ?

Claire Marsal Gueze : Nous avons entrepris une démarche interne participative avec près de 50 salariés afin de formuler et construire notre raison d’être. L’objectif était de définir nos statuts à travers quatre objectifs stratégiques, déclinés en objectifs opérationnels sur une durée de trois à cinq ans. Après cela, nous avons défini des actions concrètes et des moyens de mesure avec des indicateurs simples et lisibles, afin de donner du sens à notre travail et de susciter de la fierté parmi notre personnel. Nous avons également mis en place une gouvernance participative et indépendante pour décliner et intégrer nos engagements dans le pilotage de l’entreprise et dans le développement de projets structurants. Nous avons établi un comité de mission, indépendant de la direction, composé de neuf membres (cinq externes et quatre internes) pour un mandat de trois ans. Ce comité est chargé de s’assurer de la bonne exécution de nos objectifs et du suivi des progrès accomplis.

Comment êtes-vous parvenus à maintenir l’essentiel de vos recettes à leur niveau avec le nouvel algorithme du Nutri-Score ?

C. M. G : Depuis 2019, Nutrition & Santé utilise le Nutri-Score comme indicateur clé de performance nutritionnelle. Précurseurs dans le domaine, nous avons adopté le Nutri-Score rapidement après sa mise en place. Aujourd’hui, 93 % de nos produits sont notés A, B ou C grâce à l’optimisation de 110 recettes. Cette reformulation s’est traduite par une diminution de 48 % du sucre dans les biscuits Gerblé et une augmentation de 14 % des protéines en cinq ans pour Céréral Bio. Grâce à une équipe nutrition-R&D de 45 personnes, Nutrition & Santé améliore continuellement ses produits. Ainsi, 85 % de ceux à marque Gerblé et 95 % de ceux à marques Céréral Bio et Soy afficheront un score A, B ou C, même avec la nouvelle notation, grâce à des efforts continus de reformulation et à des choix rigoureux d’ingrédients.

Comment se décline votre programme d’appui nutritionnel aux consommateurs ?

C. M. G : Nutrition & Santé s’engage à les accompagner vers une meilleure alimentation ; l’évolution des habitudes alimentaires nécessite information et soutien.



85 % des produits à marque Gerblé et 95 % de ceux à marque Cérééal Bio affichent un Nutri-Score A, B ou C.

C'est pourquoi nous mettons en place des solutions pédagogiques et des outils numériques innovants pour aider à des choix plus éclairés. En 2024, nous avons lancé « Gerlinéa et Moi », un programme gratuit en ligne qui aide au maintien d'un poids de forme grâce à des menus personnalisés, un accompagnement nutritionnel et des exercices physiques adaptés. Nutrition & Santé développe également des programmes d'accompagnement nutritionnel scientifiquement conçus sur des thèmes de santé clés. Certains sont mis en place en collaboration avec des enseignes de la grande distribution ou des acteurs de la santé, en s'appuyant notamment sur l'intelligence artificielle.

Quelles sont vos actions en matière d'agroécologie, notamment par votre participation à Pour une agriculture du vivant (PADV) ?

C. M. G : Précurseur des filières durables depuis plus de trente ans, avec la création de dix filières, Nutrition & Santé va encore plus loin en mettant en œuvre des pratiques agroécologiques avec ses partenaires locaux. L'objectif est de transformer les pratiques agricoles tout en améliorant la qualité nutritionnelle des produits. L'accompagnement des filières locales durables repose sur quatre éléments :

mesure des pratiques agroécologiques avec l'Indice de régénération (IR) de l'association PADV ; formations destinées aux agriculteurs pour les aider dans leur transition vers l'agroécologie, mise en place de conventions agroécologiques, des contrats de progrès sur trois ans visant à améliorer les pratiques agricoles ; et primes agroécologiques, attribuées en fonction de l'évolution de leur IR.

Quelles sont vos méthodes pour attirer les talents et nourrir votre ancrage territorial ?

C. M. G : Nutrition & Santé est née à Revel en 1972 où elle a toujours un important site industriel et son siège social. Malgré une taille multipliée par quatre en 50 ans, nous sommes restés ancrés dans ce territoire rural situé à une heure de Toulouse. Avec 700 salariés sur place, l'entreprise est un acteur clé en termes d'emploi local et un référent régional pour le secteur de l'agroalimentaire, important en Occitanie. Cette constance, associée à nos engagements en matière de nutrition et de transition alimentaire, nous permet d'attirer des talents qui partagent notre vision et nos valeurs, très présentes dans notre quotidien.

■ Propos recueillis par **Benoît Jullien (Icaal)**

La Boulangère, préférence bio

Le fabricant de pains et viennoiseries préemballés ne cesse d'innover dans ses produits et dans l'écoconception de leurs emballages : pour un meilleur profil nutritionnel et la transition écologique.



Quand est née La Boulangère et avec quelle ambition singulière ?

Sébastien Gelsomino : L'aventure a commencé en 1976 en Vendée : Jean Fillon a repris la boulangerie familiale des Herbiers, entre La Roche-sur-Yon et Cholet, avec l'ambition de maintenir la qualité artisanale des produits, pains et brioches, avec des ingrédients sélectionnés. Le dépôt de la marque date de 1985, quand avec son épouse Marie-Denise il développe la boulangerie, qui d'atelier devient usine pour répondre à la demande. Il crée des gammes de brioches et viennoiseries préemballés, avec toujours le choix d'ingrédients locaux de qualité. En 2001, une nouvelle activité est lancée : le pain. La Boulangère, avec 2 300 salariés, est aujourd'hui numéro trois de la boulangerie-viennoiserie préemballée et numéro un du bio dans ces catégories en grandes surfaces en France. Elle possède sept sites de fabrication, dont quatre en Vendée¹.



• Sébastien
• Gelsomino,
• directeur
• marketing et
• innovation,
• La Boulangère

Dans quel domaine s'est-elle montrée pionnière ?

S. G : Dans le domaine de la nutrition et de la santé. En 2001, La Boulangère s'est fixée un cap : produire bio. Elle a lancé en France les premiers pains de mie biologiques, complet et nature, préemballés dans les grandes surfaces alimentaires généralistes. Le décollage des ventes s'est fait attendre. Mais à force de persévérance, d'innovations, le bio a gagné du terrain et, au printemps 2020, les ventes de pains et viennoiseries de La Boulangère Bio ont atteint un pic historique. Après le succès du pain en bio, une gamme de viennoiserie bio a été proposée en 2009 : pains au chocolat et brioches tranchées. La part de marché de La Boulangère dans le bio pour ses catégories est de 70 % en France. En 2005 a été lancée la gamme Toastiligne, avec le premier pain de mie préemballé sans aucun sucre ajouté et sans matières grasses (40 % de matières grasses en moins que la moyenne des pains de mie de marque nationale). Depuis 2021 est disponible le premier pain au lait également sans sucre ajouté,

¹ - Beaune (21), Val-de-Saône (76), Gretz-Armainvilliers (77), La Chaize-le-Vicomte (85), Les Herbiers (85), Mortagne-sur-Sèvre (85), Sainte-Hermine (85).

et depuis cette année la première brioche tranchée toujours sans sucre ajouté.

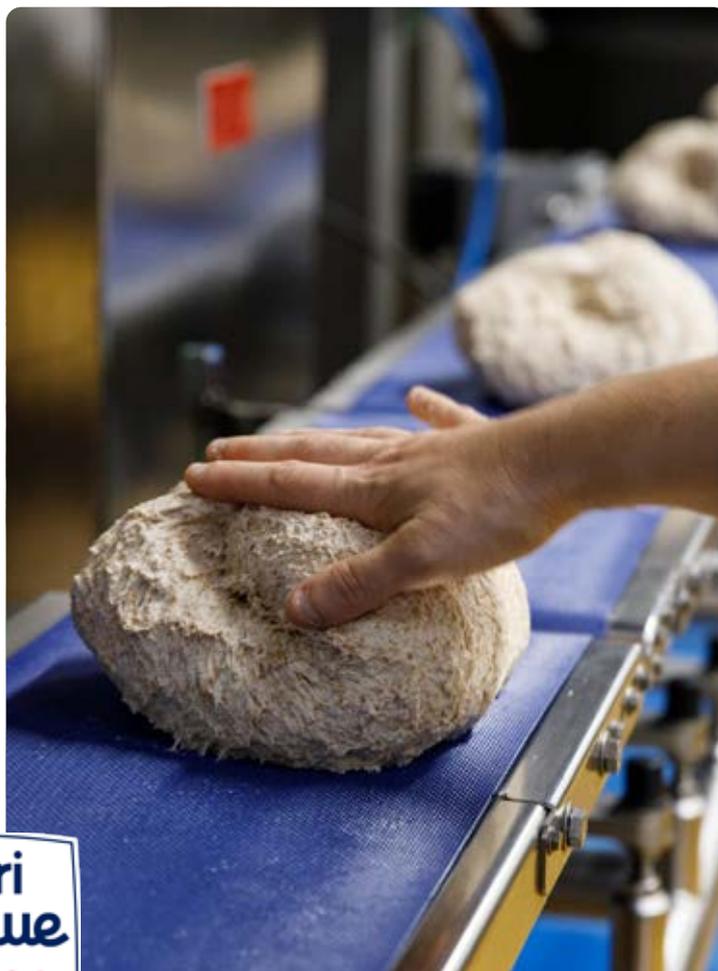
Nous avons aussi été pionniers avec la gamme céréalière, riches en fibres et Nutri-Score A avec les pains de mie seigle et graines, avoine et graines, maïs. Et Innovation toujours, nous proposons depuis 2005 la gamme « Pain du monde » avec le pain suédois, gamme qui s'est étoffée depuis avec les wraps, bruschetta, panini, pita... Fort de leur succès, nous renforçons cette gamme avec le lancement cette année d'une pinsa.

Exportez-vous vos produits ?

S. G. : La Boulangère exporte depuis 1994 dans plus de trente pays : Royaume-Uni, Espagne, Belgique, Moyen-Orient, Afrique, États-Unis, Asie. Nous exportons le savoir-faire français à travers nos viennoiseries, pains au chocolat et brioches, des catégories encore peu connues dans certaines de ces régions.

Quelle est votre politique de filière en matière d'approvisionnement ?

S. G. : L'engagement social est aussi au cœur de nos recettes. La Boulangère est pionnière en matière de commerce équitable français. Depuis 2012, elle signe des contrats durables pour sa farine de blé conventionnelle destinée à sa viennoiserie. Ces contrats tripartites entre la coopérative agricole, les meuniers et La Boulangère définissent un prix d'achat fixe et rémunérateur pour une durée de trois ans. Ces contrats ont donné naissance au premier label de commerce équitable français : Agri-Éthique. Il vise à garantir des relations transparentes et équitables entre les agriculteurs, les coopératives et les industries agroalimentaires, en favorisant une rémunération juste, des prix fixes, en s'engageant sur des volumes, des contrats à long terme, et en soutenant l'économie locale par un approvisionnement local. Depuis 2018, La Boulangère contractualise de la même manière les œufs. Depuis 2019, nous utilisons de la farine de blé et des œufs



© THOMAS RAFFOIX

labellisés Agri-Éthique France (AEF) pour confectionner tous les produits La Boulangère et La Boulangère Bio. Depuis avril 2024, La

Boulangère intègre dans ses recettes bio un beurre équitable et labellisé par Agri-Éthique. Aujourd'hui plus des deux tiers de nos matières premières utilisées dans nos produits sont labellisées Agri-Éthique France.

Avez-vous engagé une démarche agroécologique auprès de vos partenaires agricoles ?

S. G. : Nos contrats Agri-Éthique France prévoient le versement d'une somme qui vient alimenter un fonds collectif, piloté par les agriculteurs s'inscrivant dans la démarche AEF. Ils peuvent décider, avec ce fonds, de

Plus des deux tiers des matières premières utilisées pour la fabrication des produits La Boulangère sont labellisées Agri-Éthique France.

financer des actions de transition agricole et environnementale, ce qui est souvent le cas pour nos fournisseurs.

Comment faites-vous évoluer vos emballages pour qu'ils répondent aux nouvelles attentes environnementales ?

S. G. : Depuis plusieurs années, La Boulangère est engagée dans une démarche d'amélioration pour ses emballages. En 2019, nous avons engagé des actions pour développer des emballages compostables. En 2021, pour sa gamme de goûters bio, La Boulangère a été la première à introduire des suremballages en papier recyclables et compostables, réduisant de 43 % l'utilisation de plastique. Depuis juin 2022, tous les sachets La Boulangère Bio sont fabriqués en polyéthylène (PE), un matériau bénéficiant d'une filière de recyclage opérationnelle en France. En 2023, La Boulangère a remplacé le suremballage plastique de ses pains au chocolat grand format par un étui en carton, réduisant de presque 60 % l'utilisation de plastique.

En 2024, elle a innové de nouveau avec le premier emballage biosourcé compostable du



rayon pain préemballé des grandes et moyennes surfaces. Composé à 77 % de matériaux biosourcés, cet emballage est conçu pour être composté à domicile ou dans un composteur collectif, se décomposant en quatre à six mois. Le processus de fabrication de ce bioplastique repose sur la transformation de déchets végétaux en granules dans une bioraffinerie, qui sont ensuite extrudées pour produire des sachets préformés. Cette innovation a été lancée avec le pain de mie bio aux graines de lin et tournesol.

Quels sont vos engagements pour la biodiversité et la protection de l'environnement ?

S. G. : En 2017, La Boulangère Bio adhère au collectif « 1% for the Planet » : elle s'engage à reverser 1 % de son chiffre d'affaires annuel à une vingtaine d'associations² œuvrant à la protection de l'environnement. Nous soutenons des projets d'agriculture responsable, de protection de la biodiversité et de préservation des ressources en eau. Notre entreprise s'engage ainsi sur le plan territorial, puisque la majorité de ces projets sont situés à proximité de nos sites de fabrication et sont

Les employés de l'usine Nor'Pain, en Normandie, ont participé à la plantation d'une haie anti-érosion entre deux parcelles agricoles de deux éleveurs bovins.



2 - Graines de Troc favorise la préservation des semences. Artémisia agit pour la biodiversité agricole. Terre de Liens encourage l'installation ou le maintien d'exploitations en agriculture biologique dans la région Pays de la Loire. L'École des semeurs initie des jeunes en décrochage scolaire au maraîchage en agriculture biologique.



© THOMAS RAFFOIX

soutenus sur plusieurs années. Ainsi, les employés de notre usine Nor'Pain, en Normandie, ont participé à la plantation d'une haie anti-érosion entre deux parcelles agricoles de deux jeunes éleveurs bovins. Cette action contribue à préserver les sols, à améliorer le bien-être animal, favorise la biodiversité, la qualité et l'écoulement des eaux, et renforce nos écosystèmes locaux. Grâce à l'énergie collective des participants, 430 arbres ont été plantés.

Connaissez-vous des problèmes de recrutement ? Quelles sont vos actions en matière de formation professionnelle et d'insertion ?

S. G. : Nous développons de nouveaux outils industriels et sommes donc appelés à recruter. Ainsi à La Chaize-le-Vicomte, notre septième usine construite en 2019, la quatrième en Vendée, de nouveaux projets industriels ont vu le jour pour répondre aux besoins de nos clients dans les prochaines années. Nous recrutons dans les métiers de production : conducteurs de lignes, de machines, opérateurs, techniciens de maintenance.

Depuis 2019, La Boulangère déploie une politique handicap structurée autour d'un plan d'actions commun à l'ensemble de ses sites. En avril 2021, la signature d'une convention nationale avec l'Agefiph³ nous a permis

de structurer notre démarche autour de la formation de référents handicap, de la sensibilisation, du maintien en emploi des salariés qu'affecte un événement handicapant, du recrutement et de l'intégration des personnes en situation de handicap. La Boulangère collabore activement avec les Entreprises adaptées (EA) et les Établissements ou Services d'aide par le travail (Esat), par des prestations de sous-traitance. En trois ans, cet engagement a permis le recrutement de quarante-six personnes.

Sur le plan de la formation, nous accompagnons nos salariés tout au long de leur parcours professionnel, et dès leur arrivée afin qu'ils acquièrent des compétences techniques, transversales et managériales. Pour progresser dans un métier ou pour changer de voie, la formation, c'est l'avenir. Forts de cette conviction, nous avons développé depuis 2020 une activité de formation interne (métiers, outils...) autour d'un dispositif appelé « L'Atelier La Boulangère ». Sa mission : accompagner la montée en compétences des salariés en poste, ou former de nouveaux arrivants à nos métiers. Les parcours de formation, conçus en partenariat avec l'Ifria, l'institut de formation de la filière des industries agro-alimentaires, sont proposés dans divers domaines. L'objectif est non seulement de former mais aussi de fidéliser les salariés.

7^e usine et 4^e site vendéen, l'usine de La Chaize-le-Vicomte a été inaugurée fin 2019 et devrait employer jusqu'à 300 personnes.

■ Propos recueillis par **Jean Watin-Augouard**

³ - Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées.

Marketing : transformons, régénérons !

Au regard du recul des engagements climatiques dans plusieurs pays, d'une pression croissante sur les prix et d'un pouvoir d'achat en berne, le marketing doit plus que jamais conjuguer sobriété et performance économique. C'est justement la raison d'être du collectif « Réussir avec un marketing responsable », qui a lancé son appel à candidatures 2025.



Contenir le dérèglement climatique doit rester une priorité, mais la réalité économique impose des arbitrages difficiles. La hausse du coût de la vie et la pression sur les prix façonnent des comportements de consommation dictés par la nécessité immédiate plus que par une démarche volontaire vers un avenir durable. Le marketing, puissant levier d'influence, doit jouer un rôle clé en façonnant de nouveaux imaginaires collectifs où la sobriété devient non seulement une nécessité, mais aussi une aspiration désirable. Le défi du marketing responsable réside donc dans sa capacité à inspirer un changement collectif, en redéfinissant les pratiques et les modèles économiques. Il s'agit de promouvoir d'autres formes de mobilité, d'encourager une alimentation plus durable et de repenser le rapport à la propriété.

Spirale du silence face au climat

Le sentiment d'être seul à vouloir agir est préjudiciable à l'engagement. Mais cette per-



••• **Sophie Palauqui,**
••• **responsable des**
••• **pôles RSE et**
••• **marketing, Iléc**

ception est souvent erronée ; d'où l'importance d'une communication positive pour susciter l'action. Une étude mondiale menée auprès de 130 000 personnes dans 125 pays révèle que 89 % d'entre elles estiment que leur gouvernement devrait intensifier ses actions pour le climat, mais pensent être une minorité à le croire. En France, on entend souvent que notre pays serait l'un des seuls à s'engager dans la transition écologique, tandis que les autres seraient passifs. La même étude a interrogé les participants sur leur disposition à consacrer 1 % de leurs revenus à la lutte contre le changement climatique. Résultat : 69 % des personnes interrogées dans le monde ont répondu favorablement, 65 % en Europe (et en France), et jusqu'à 80 % en Chine. Cependant, malgré cette large adhésion, les sondés pensent à tort qu'ils sont peu nombreux à être prêts à faire cet effort : en moyenne, ils estiment que seulement 43 % des autres accepteraient de consacrer 1 % de leurs revenus à cette cause. Cette sous-estimation de l'engagement collectif potentiel constitue un frein à l'action.



Coopérer pour réussir

L'évolution vers un marketing responsable ne peut être portée que par les marques. Elle exige une collaboration entre tous les acteurs de la chaîne de valeur, des fournisseurs de l'amont aux consommateurs, en passant par les industriels, les distributeurs et les instances régulatrices.

Cette transition nécessite un partage des constats et des objectifs, l'adoption d'une vision commune des enjeux économiques et écologiques qui permette d'aligner les attentes et d'accélérer la mise en place de solutions durables.

La transition vers des modèles plus durables implique des investissements importants. Il est crucial de ne pas faire peser cette charge sur un seul acteur, mais de favoriser une répartition intelligente des coûts entre tous les maillons de la chaîne (producteurs, industriels, distributeurs, consommateurs, État). Parallèlement, les entreprises doivent concevoir des modèles économiques où la valeur est partagée entre l'ensemble des parties prenantes. L'économie circulaire et

l'économie de la fonctionnalité illustrent cette évolution.

« Réussir avec un marketing responsable »¹ : transformer par l'exemple

La transformation de l'économie ne peut se faire sans une dynamique d'inspiration et de démonstration. Passer d'une économie extractive, fondée sur l'exploitation des ressources et la maximisation du profit à court terme, à une économie régénérative, qui restaure et soutient les écosystèmes, est une nécessité pour garantir un monde vivant et pérenne.

Depuis 2013, le collectif « Réussir avec un marketing responsable² » joue un rôle dans ce processus en mettant en lumière des pratiques exemplaires qui montrent que le changement est possible, source de fierté, d'innovation et de valeur ajoutée.

1 - Reussir-avec-un-marketing-responsable.org

2 - Soutenu par l'Ademe, Citea, Transformation Positive, Audencia, l'Adetem, l'Ilec, l'Union des marques et Pixelis.

Le jury du collectif « Réussir avec un marketing responsable » (1) et quelques lauréats 2024 :
Candia (2), Fleury Michon (3) et Kignon (6) dans la catégorie Approvisionnement responsable, ainsi que Seb (4) et Maison Verte (5) dans la catégorie Éco-conception

Avec une centaine d'initiatives promues (...), le collectif prouve qu'une transformation durable et économiquement viable existe...

Elle ne se contente pas d'identifier des initiatives exemplaires : elle crée un mouvement vertueux, où l'échange et la visibilité des solutions concrètes accélèrent l'adoption de nouveaux modèles.

Avec une centaine d'initiatives promues dans tous les secteurs, le collectif prouve qu'une transformation durable et économiquement viable existe réellement en s'appuyant sur des approches variées, répertoriées selon cinq thématiques :

Approvisionnement responsable : des marques alimentaires comme, Bel, Candia, Charles & Alice, Cœur de Lion, D'aucy, Findus, Fleury Michon, Kiri, Les 2 Vaches, Lesieur, LU, Nescafé, .Nod, Ricard ainsi que des marques cosmétiques comme Klorane et Naturactive, ou encore le label Bleu Blanc Cœur, accompagnent leurs partenaires vers des pratiques agricoles plus durables.

Écoconception : les entreprises Accor, Avène, Colgate, Eclós Production, Guerlain, Interface, Montlimart, Room Saveur, Rowenta, Saint Louis Sucre, Solinest, Tomojo, travaillent à une minimisation de leur empreinte environnementale dès la phase de conception.

Économie circulaire : Bic, Coca-Cola, Dalmard, Hipli, Nespresso, TBS, Ricoré ou Salomon développent des offres de recyclage et de réemploi, tandis que Bocage, Fnac Darty et Cora encouragent les modèles de seconde main. Des services comme Yes Yes et Orange participent également à cette dynamique.

Optimisation de l'offre : Bonduelle, Heineken, L'Oréal, Interfaces Chambres d'hôtes, Reforest'Action, Rexona ou Skip innovent pour réduire l'empreinte environnementale de leurs offres.

Implication des consommateurs : Darty agit sur les avis consommateurs, Renault encou-

rage le partage de bornes de recharge électriques avec Plug Inn, et Heineken et Léa Nature sensibilisent leurs parties prenantes aux enjeux du développement durable.

Rejoignez la dynamique !

Le collectif « Réussir avec un marketing responsable » est ouvert à tous, contrairement à un concours, il accueille toutes les offres qui intègrent une démarche concrète et innovante, pour inspirer les marketeurs souhaitant évoluer vers un modèle plus responsable. Les dossiers sont évalués, par un jury³ exigeant, selon huit critères : l'aspect innovant, les retombées environnementales et sociales, le bénéfice client et la création de valeur, la cohérence et la vision de long terme, une communication sincère et garantie sans *greenwashing*, le potentiel de déploiement.

Pour le palmarès 2025, les dossiers sont attendus jusqu'au 30 juin⁴.

Vers un marketing sobre et transparent

Face aux nouveaux défis du secteur, le rôle du responsable marketing évolue. Il ne s'agit plus simplement de vendre, mais d'accompagner la transition vers un modèle éthique et durable. Cela implique d'intégrer la transparence tout en évitant les pièges du *greenwashing*, de s'ouvrir aux parties prenantes pour construire des solutions adaptées, d'anticiper les tendances sociétales pour repenser la proposition de valeur.

Le marketing sobre n'est pas un frein à l'innovation, mais une opportunité de créer une nouvelle dynamique de croissance. Dans le collectif « Réussir avec un marketing responsable », transformons et régénérons l'économie !

■ Sophie Palauqui

3 - Bérénice Agonse, Laure Castagnino, David Garbous, Valérie Martin, Sophie Palauqui, Catherine Réju, Sophie Roosen, Florence Touzé et les experts de l'Ademe et de Citéo.

4 - En téléchargeant le dossier sur <https://reussir-avec-un-marketing-responsable.org/candidater-au-palmares/> puis en l'envoyant à berenice@transformationpositive.fr

Les premiers pas d'Origin'Info

Porté par Olivia Grégoire en mai 2024 lorsqu'elle était ministre déléguée à la Consommation, soutenu par nombre d'acteurs dont le collectif En Vérité, le logo Origin'Info s'installe dans le paysage. En attendant sa généralisation, le témoignage de quelques marques pionnières.



En quoi le logo Origin'Info vous semble-t-il pertinent pour votre offre ?

Jean-Noël Darniche : Origin'Info répond à la demande de transparence des consommateurs et du monde agricole sur l'origine de nos matières premières agricoles. Il nous a paru naturel de répondre à cette attente légitime. C'est dans le même état d'esprit que nous avons fait partie des premières entreprises engagées sur le Nutri-Score. Aujourd'hui, 80 % des légumes que Bonduelle vend en France y sont cultivés et transformés. Pour une large partie de ces produits, l'information sur l'origine française apparaissait déjà sur l'emballage. Avec Origin'Info, nous allons plus loin, en généralisant ce partage d'information à l'origine de toutes nos matières premières agricoles.

Marie-Paule Pouliquen : Nous avons vraiment voulu faire partie de cette démarche dès qu'elle a été lancée par le ministère et faire partie des entreprises consultées dans la cocréation du cahier des charges. C'est dans notre ADN d'avoir le plus de transparence possible. L'origine de nos ingrédients est affichée depuis de nombreuses années

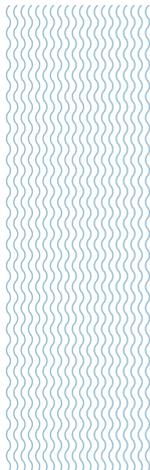
sur nos emballages. Au départ, on indiquait juste l'origine du lait en tant que coopérative laitière, puis on a élargi au maximum les informations sur l'origine. La démarche Origin'Info vient formaliser de façon plus collective cet ancien parti-pris. Aujourd'hui, 99 % de nos ingrédients sont d'origine France, en dehors du cacao et de la figue.

Armelle Guizot : D'Aucy est aussi une marque d'agriculteurs réunis en coopérative, qui a toujours eu la souveraineté alimentaire française dans ses priorités. Notre vocation est de valoriser au mieux la production agricole française. Donc nous n'avons jamais eu aucun souci avec la mention des origines, bien au contraire. Le label Origin'Info est une bonne chose, mais il faudra que tous les acteurs l'affichent. Nous pensons, avec le collectif En vérité, qu'il faut sortir du marketing de l'origine pour aller vers une information neutre permettant de rendre le choix des consommateurs pleinement conscient.

Audrey Luc : Les produits de la marque Panzani sont présents dans plus de huit foyers sur dix en France. Ce fort ancrage dans le quotidien des consommateurs nous confère une responsabilité. Pour offrir des produits de qualité, durables et accessibles, nous travaillons en étroite collaboration avec les filières agricoles françaises : notre blé est 100 % français pour toutes les pâtes Panzani



“L’affichage Origin’Info permet de poursuivre deux objectifs : renforcer la transparence pour les consommateurs et valoriser les filières agricoles françaises.”



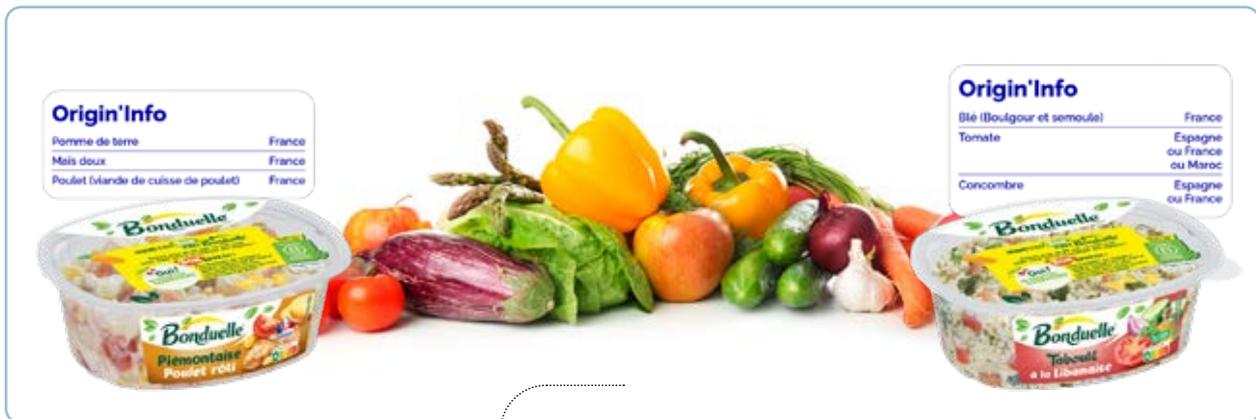
fabriquées en France et nous avons doublé les volumes de tomates françaises qui entrent dans la composition de nos sauces. L’affichage Origin’Info permet à Panzani de poursuivre deux objectifs : renforcer la transparence pour les consommateurs et valoriser les filières agricoles françaises.

Sur quels produits de votre portefeuille le logo figure-t-il ? Tous seront-ils à terme concernés ?

J.-N. D. : Depuis mars, c’est l’ensemble de la gamme Bonduelle Traiteur (près de 90 références) qui a mis cette information à disposition des consommateurs. Depuis avril, Origin’Info apparaît progressivement sur la gamme de surgelés Bonduelle. Le déploiement se poursuivra ensuite avec ambition : 50 % de nos références à la fin de l’année et 100 % des références de nos marques fin 2026, soit près de trois cents références.

M.-P. P. : L’ensemble des produits Paysan Breton seront porteurs du logo. Il figurera côté face de l’emballage, avec un renvoi QR Code ; puisque nous marquons déjà en clair l’origine de nos ingrédients. Les informations que nous projetions de rendre accessible par QR Code compléteront les informations d’Origin’Info. Le label se déploie progressivement sur nos emballages depuis mars. Il figurera sur l’ensemble des fromages Fouettés Madame Loïk en juillet et il figure déjà sur les laits. La gamme de beurre Paysan Breton sera finalisée d’ici octobre. Pour nos gammes d’emmental et de crêpes, qui sont plus secondaires, nous n’avons pas encore commencé.

A. G. : 100 % ? Oui, bien sûr ! On a de toute façon toujours inscrit l’origine même quand les produits ne sont pas d’origine France. Certains de nos légumes ne viennent pas de France pour des questions de culture du légume ou pour des offres spécifiques et minoritaires dans notre portefeuille, comme la gamme de haricots verts d’importation de Madagascar appelée « Sélection d’ailleurs ». Nous avons toujours œuvré pour faire que l’origine France soit la plus représentée, mais nous n’avons jamais rien caché. Tout le monde n’affiche pas l’origine de manière aussi claire dans le rayon, mais valorise souvent uniquement l’origine France, et le consommateur est alors parfois dans l’ignorance. Ce qu’Origin’Info doit apporter au marché, c’est la communication par le plus grand nombre d’industriels d’une manière neutre, sans jugement, sans marketing, pour permettre au consommateur un choix conscient. Sans cela, on ne peut pas demander aux Français de soutenir leur agriculture. Dès le mois d’octobre dernier, notre site internet informait qu’Origin’Info serait disponible pour 100 % de nos produits. L’affichage sur les produits commence, mais



Ce qu'Origin'Info doit apporter au marché, c'est la communication par le plus grand nombre d'industriels d'une manière neutre, sans jugement, sans marketing, pour permettre au consommateur un choix conscient.

l'écoulement des emballages précédents prendra nécessairement un certain nombre de mois.

A. L. : Panzani s'engage à afficher progressivement Origin'Info sur l'ensemble des produits de la marque, pâtes et sauces, vendus en GMS en France. Les premiers paquets Panzani avec Origin'Info sont arrivés courant mai en rayons sur dix références emblématiques de pâtes. Le déploiement se fera ensuite au fil des réassorts d'emballages, afin de couvrir à terme l'intégralité des références.

Actuellement, comment se répartit l'origine de l'ensemble de vos approvisionnements en matières premières et ingrédients ?

J.-N. D. : 80 % des légumes Bonduelle vendus en France y sont cultivés et récoltés auprès de nos 1 500 agriculteurs partenaires avant d'être préparés sur un de nos sites français. Pour les 20 % restants, nous avons sélectionné les meilleurs terroirs à l'étranger où cultiver nos légumes. Nous y avons soit implanté nos propres sites de fabrication, soit développé des partenariats étroits avec nos fournisseurs. Par exemple, une grande partie de nos légumes du soleil proviennent du Portugal, où Bonduelle a développé des filières de grande qualité qui bénéficient d'un climat exceptionnel, et où nous avons implanté un site de production.

M.-P. P. : Depuis toujours, le lait des produits laitiers Paysan Breton est issu exclusivement de ses éleveurs laitiers, tous basés dans l'Ouest de la France, en toute logique avec notre projet coopératif qui est de valoriser les productions de nos agriculteurs. En 2011, nous avons souhaité aller au-delà, et nous sommes engagés à ne sourcer nos autres ingrédients qu'en France, sauf si

et seulement si cette matière ne pousse pas en France. Aussi aujourd'hui seuls deux ingrédients (le chocolat et la figue) ne sont pas de France. Nous n'avons pas vocation à développer des recettes dont les ingrédients ne trouveraient pas leur origine sur notre territoire. Aujourd'hui 99 % de nos ventes ne comportent que de la matière première française.

A. L. : Voici l'origine de nos deux matières premières principales : blé dur, France, pour toutes nos pâtes fabriquées en France, et tomate, France, Espagne ou Italie. Les autres ingrédients primaires utilisés dans nos recettes de sauces viennent de France ou de pays de l'Union européenne, à l'exception du Royaume-Uni qui est hors UE.

Quels sont éventuellement vos freins à un approvisionnement stable pour l'origine ?

J.-N. D. : Nous travaillons des produits vivants, soumis à des aléas de récolte liés au climat ou à des maladies ou ravageurs qui peuvent affecter les rendements. Il nous est donc parfois nécessaire de compléter nos récoltes en France par des produits d'autres bassins de production. Dans le cas des légumineuses comme les haricots rouges, les lentilles ou les pois chiches, la production en France et dans l'Union européenne avait décliné depuis des décennies. Nous sommes en train de redévelopper des filières d'approvisionnement en France, en partenariat avec notre amont agricole. Même si nous sommes passés de zéro hectare en 2021 à plus de 2 000 en 2025, dans

Origin'Info

Blé dur France

Tomate Italie

Bœuf France

 France

les Hauts-de-France et dans le Sud-Ouest, nous ne sommes pas encore auto-suffisants... mais plus pour très longtemps !

A. G. : Nous sommes une coopérative d'agriculteurs, nous sommes donc attachés à un bassin de production, la Bretagne, mais nous nous approvisionnons aussi dans deux autres bassins de production auprès d'agriculteurs de coopératives partenaires. Pour les légumes, nous ne sommes donc pas concernés par le changement des origines. Pour des produits comme la tomate ou les légumes secs, nous limitons les possibilités d'origines.

A. L. : Un approvisionnement stable sur l'origine implique un engagement fort pour le soutien des filières agricoles, c'est ce que fait Panzani. Nous avons un engagement fort pour notre blé dur : utiliser un blé 100 % français pour nos pâtes fabriquées en France, ce qui fait de nous le premier transformateur de blé dur en France. Cet engagement est un vrai défi, puisque les surfaces cultivables consacrées au blé dur ont été divisées par deux en quinze ans. Nous nous sommes mobilisés aux côtés de l'ensemble de la filière pour construire un plan de souveraineté blé dur, qui a été signé par le ministre Marc Fesneau au Salon de l'agriculture en 2024. Quant à la tomate d'industrie, la France est aujourd'hui fortement déficitaire : 140 000 tonnes produites par an pour un besoin national supérieur au million de tonnes. Panzani soutient le développement d'une filière qui nous a permis déjà d'intégrer 12 000 tonnes de tomates françaises.

Il y a quelque temps le collectif En Vérité avait testé un regroupement d'Origin'Info, du Nutri-Score et du Planet Score sur une seule étiquette. Qu'est-ce que vous pensez de cette idée ?

A. G. : Ces informations sont complémentaires et l'une ne doit pas chasser l'autre. On veut que le consommateur puisse être informé, sans être noyé dans les informations de l'emballage. Nous sommes à l'écoute de ce projet d'étiquette intégrale testé par En Vérité. La bonne organisation sur l'emballage sera la clé d'un bon effet sur les ventes. Le collectif En Vérité, porteur de vision et d'initiative en la matière, travaille sur quatre aspects d'une meilleure transparence : la nutrition, les origines, l'empreinte environnementale et la juste répartition de la valeur.

J.-N. D. : Les consommateurs ont des attentes d'information croissantes, mais ils ne cherchent pas tous la même information. Pour répondre à leurs attentes dans un format accessible et simple, la dématérialisation de l'information va s'imposer. La généralisation des QR-Codes va permettre de partager ces différentes informations plus facilement avec les téléphones portables.

M.-P. P. : Il a été question, quand la démarche Origin'Info a été lancée, de la rendre obligatoire. Mais il n'y a pas eu d'adhésion unanime dans l'univers des entreprises alimentaires. Donc cela reste sur le mode du volontariat. Par ailleurs, nos emballages ne peuvent pas devenir des sapins de Noël, nous aurons des problèmes liés à la taille des emballages. D'autant que la réglementation s'est durcie ces dernières années. On ne pourra pas avoir 50 scores différents et un score moyen de tous ces critères, qui serait insensé.

A. L. : La transparence pour les consommateurs est essentielle, c'est pourquoi nous affichons déjà le Nutri-Score, et maintenant Origin'Info. Et nous nous tenons en veille par rapport au projet d'affichage environnemental harmonisé porté par l'Ademe. L'enjeu pour les marques, dans le cas d'un affichage global, sera d'avoir une exécution sur l'emballage qui reste claire et compréhensible pour tous les consommateurs.

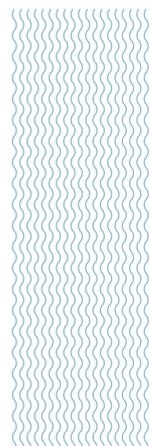
Tenez-vous compte de cette problématique dans le développement de nouveaux produits ?

J.-N. D. : Nos nouveaux produits doivent bien sûr refléter nos engagements : un approvisionnement au plus proche auprès d'agriculteurs engagés vers des pratiques régénératrices plus vertueuses, et toujours avec des exigences de qualité élevée. Nous favorisons donc l'origine France pour nos produits vendus en France, et sinon nous indiquerons en toute transparence les approvisionnements qui proviennent d'autres pays.

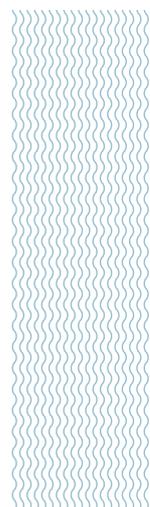
M.-P. P. : Nous avons travaillé en 2011 sur un livre blanc qui nous interdit d'adopter une origine autre que française si l'ingrédient recherché est produit en France. Notre vocation n'est pas d'aller chercher des types de recettes reposant systématiquement sur des ingrédients hors France. Nous donnerons toujours dans nos créations de recettes la priorité à des ingrédients français, avec toutefois une légère souplesse quand il y a un fort intérêt des consommateurs pour faire autrement, comme dans le cas du cacao.

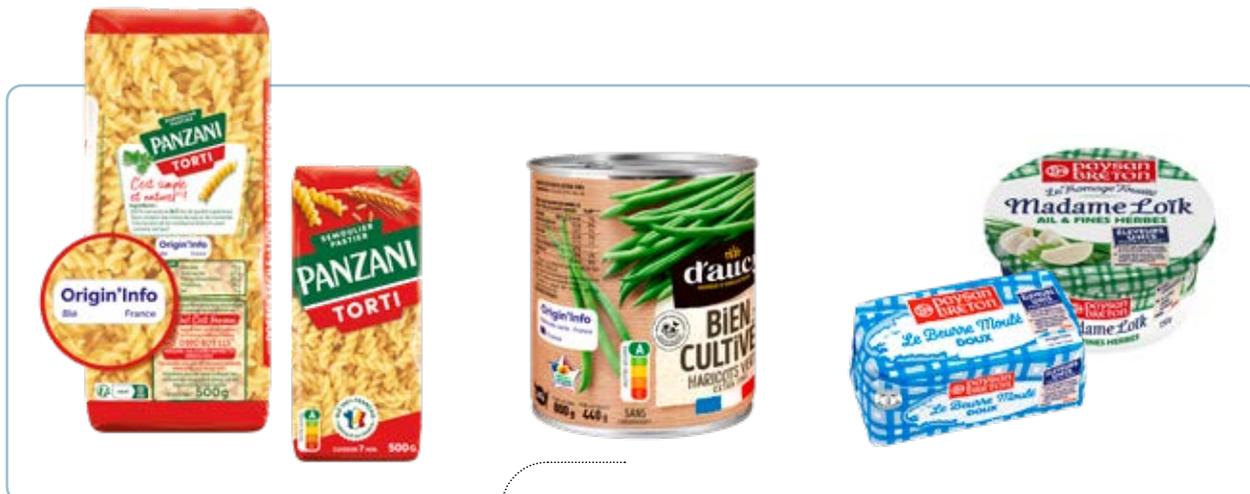
A. G. : Nous en tenons compte dans nos briefs de développement. Nous avons parfois renoncé à des ingrédients parce que leur origine ne nous convenait pas. Quand nous ne pouvons pas, nous assumons l'origine en l'indiquant clairement. Notre mission, c'est de soutenir l'agriculture Française.

A. L. : Nous accordons une importance majeure à l'origine de nos ingrédients, comme en témoignent les engagements forts que je citais sur les approvisionnements de nos deux matières premières principales.



“ L'enjeu pour les marques, dans le cas d'un affichage global, sera d'avoir une exécution sur l'emballage qui reste claire et compréhensible.”





Avez-vous constaté un avantage concurrentiel au niveau des ventes grâce à ces démarches d'origine ?

M.-P. P. : Nos gammes de produits ont de fortes positions sur leurs marchés. Nos beurrés Paysan Breton et nos fromages fouettés Madame Loïk sont numéros deux en part de marché dans leurs catégories. Nous sommes numéro un du lait fermenté. Notre positionnement de marque fortement ancrée dans le territoire, la simplicité et la qualité des recettes sont une des composantes de ce succès. Nous mesurons en continu avec le baromètre Prométhée de Kantar les images associées à nos marques par les consommateurs. Paysan Breton et Madame Loïk sont très bien perçues par rapport à la moyenne des marques de leur catégorie selon la vingtaine de critères mesurés. Si on se focalise sur ceux qui sont en relation avec l'origine, nos scores d'appréciation sont particulièrement satisfaisants : Paysan Breton enregistre un indice 120 et Madame Loïk un indice 142 pour le critère « est une marque responsable ». Pour « Fabrique ses produits avec des ingrédients français », les indices sont de respectivement 131 et 142 pour Paysan Breton et Madame Loïk. La « confiance en la marque » et l'item « je recommanderai », sont également significativement au-dessus de la moyenne des marques de ces marchés.

A. G. : À produits équivalents, les consommateurs choisissent le produit français plutôt que le non-français. Le tout est de savoir ce qu'on achète, pour faire des choix conscients, sortir du

Quelques produits sur lesquels s'affiche déjà le logo Origin'Info qui devra se généraliser pour que les consommateurs y soient sensibles et que cela ait un effet positif sur la souveraineté alimentaire.

marketing de l'origine. Il pourrait y avoir un progrès plus important quand l'affichage du label se généralisera, comme cela a été le cas du Nutri-Score, désormais adopté et fort d'une très bonne notoriété. Si l'on veut que les consommateurs y soient sensibles, notamment pour la sauvegarde des filières, cette généralisation d'Origin'Info sera cruciale : pour que le label soit bien repéré et que son effet sur la souveraineté alimentaire soit positif.

■ Propos recueillis par **Benoît Jullien** avec **Martin Hériard Dubreuil (Icaal)**

Découvrez la revue quadrimestrielle de l'Ilec

ilec
LA VOIX DES MARQUES



- **Le dossier central**, un thème d'actualité décliné en plusieurs articles : avis d'experts, prises de parole de responsables d'entreprises, retours d'expériences et chiffres clés
- **les analyses de l'Ilec** sur la relation industrie/commerce et son écosystème
- **les enjeux de la législation** sur les entreprises de produits de grande consommation
- **les innovations**
 - industrielles, RSE, communication...
 - à partir d'exemples concrets
- **les grandes tendances** - consommation, nouveaux enjeux des entreprises, société - décryptées par des experts
- **les bonnes pratiques** de grandes marques inspirantes en termes de responsabilité d'entreprise, de gouvernance, d'engagement...



Pour consulter les numéros en ligne, rendez-vous sur :
ilec.asso.fr/voix_des_marques/page



3 453120 236458

Le QR Code augmenté GS1.

Un scan. Des possibilités infinies.

Le QR Code augmenté GS1, c'est le code-barres nouvelle génération.

Il permet de capturer plus de données produit, de partager une infinité de contenus digitaux et remplacera progressivement le code-barres actuel.

C'est aussi l'opportunité de créer de nouveaux usages accessibles à tous, notamment aux consommateurs.

GS1 France est là pour vous accompagner dans cette transition.

www.gs1.fr

