

## Comportements alimentaires de demain : les tendances à 2025 et leur diffusion aux acteurs de la filière

En 2013, le Comité Stratégique de la Filière Alimentaire qui a défini les axes du Contrat de filière a insisté sur la nécessité de mieux connaître et anticiper les transformations des comportements alimentaires, pour aider les acteurs professionnels concernés à adapter leurs visions stratégiques. À cette fin, une étude prospective partenariale a identifié seize tendances et leurs impacts potentiels sur chacun des maillons de la filière. Elle s'est aussi préoccupée des meilleures conditions de diffusion de ces résultats, en particulier aux petites entreprises. Cette note présente les principaux acquis de cette étude.

**L**es sociétés contemporaines se caractérisent par un changement de plus en plus rapide, aussi bien au niveau des structures sociales que des comportements des acteurs. Parmi les diverses tendances à l'œuvre, nombreuses sont celles qui impactent les pratiques alimentaires : urbanisation, individualisation, accélération des rythmes de vie, nouveaux rapports à la nature, volatilité des préférences, etc.

Ces évolutions s'accompagnent d'une multiplication des prises de parole, des publications, des expertises ou des prospectives qui leur sont consacrées. Il s'ensuit, pour une partie des acteurs de la filière alimentaire, des difficultés pour identifier les changements pertinents, pour comprendre leurs déterminants, leur ampleur et leurs trajectoires, et pour intégrer ces éléments dans leurs stratégies, leurs façons d'aborder les marchés, mais aussi dans les innovations produites et les *process* de production.

Ceci pèse en particulier sur les entreprises de petite taille (artisanat, TPE, PME<sup>1</sup>), nombreuses dans la filière alimentaire. Par exemple, en 2014, 77 % des unités des industries agroalimentaires comptaient moins de 10 salariés, et ce pourcentage était de 88 % pour le commerce de gros de produits agroalimentaires<sup>2</sup>. Si certaines structures, en particulier de stature nationale et internationale, disposent de fonctions transversales de pilotage stratégique (veille scientifique et juridique, intelligence économique, analyse de marchés, suivi des tendances sociétales, prospective,

etc.), la plupart des autres entreprises n'ont pas les mêmes facilités pour suivre les évolutions des comportements de consommation. Leur développement productif absorbe une bonne partie de leurs ressources et elles peuvent difficilement disposer d'informations sensibles, commander des études et s'adjoindre des expertises de bon niveau.

Signé en 2013, le Contrat de la filière alimentaire<sup>3</sup> identifie, dans son action 36, la nécessité de réaliser une étude prospective sur les consommateurs de demain, afin de mieux connaître et anticiper les transformations des comportements alimentaires, et ainsi aider l'ensemble des acteurs concernés à adapter leurs visions stratégiques. Pour répondre à ces objectifs, le ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt (MAAF), l'Ania, la CGAD, la CGI, Coop de France, la FCD et FranceAgriMer ont engagé une étude, confiée à un consortium composé de Blezat Consulting, du Crédoc et de Deloitte Développement Durable. Réalisé dans le cadre du programme ministériel d'études du MAAF, ce travail avait une forte dimension partenariale et ciblait plus particulièrement les petites entreprises. Les résultats produits apportent un regard nouveau sur la filière alimentaire, en s'intéressant de près aux évolutions sociétales et aux tendances structurelles, d'une part, et en partant des besoins quotidiens des consommateurs plutôt que de l'offre alimentaire d'autre part.

Cette *Analyse* présente une partie des résultats<sup>4</sup> de l'étude : le diagnostic des besoins et

activités des entreprises en matière de veille et de prospective ; l'identification des principales tendances de consommation alimentaire d'ici 2025 ; leur déclinaison en impacts pour les entreprises ; et enfin les enjeux relatifs à la diffusion des résultats d'un travail d'anticipation et au délicat passage de cette anticipation à l'action.

### 1 - Diagnostic des besoins et pratiques des petites entreprises alimentaires en matière de veille et de prospective

L'étude s'est d'abord intéressée aux sources de connaissance actuelles et aux attentes des entreprises, en particulier de celles de petite taille : types d'informations recherchées et utilisées, vecteurs de ces informations, pratiques de veille, ressources humaines mobilisées, etc. À cette fin, quarante entretiens ont été menés auprès de chefs d'entreprises (PME et TPE) et de responsables marketing (sociétés de plus grande taille)<sup>5</sup>,

1. Définitions retenues dans cette étude : une PME est une entreprise de moins de 250 salariés, réalisant un chiffre d'affaires inférieur à 50 millions d'euros ; une TPE est une entreprise de moins de 10 salariés.

2. Source : ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt, 2016, *GraphAgri*, p.74.

3. <http://agriculture.gouv.fr/le-contrat-de-la-filiere-alimentaire>.

4. L'ensemble des livrables de cette étude est accessible à l'adresse suivante : <http://agriculture.gouv.fr/etude-prospective-sur-les-comportements-alimentaires-de-demain>.

5. Échantillon non représentatif mais couvrant tous les maillons concernés par l'étude, construit par types de métier et par secteurs d'activité.

auxquels se sont ajoutés trois questionnaires en ligne<sup>6</sup> renseignés par 463 répondants<sup>7</sup>.

Les éléments recueillis révèlent une disparité des pratiques. Une grande partie des entreprises interrogées effectuent surtout un suivi de marché à court terme, à des fréquences variables selon leur taille. Dans la plupart des cas, les « signaux faibles » ne sont pas détectés : ce constat ne signifie pas que ce type d'informations n'est pas recherché, mais plutôt qu'il n'est pas appréhendé selon une grille de lecture « prospective ». De plus, l'interprétation de certains signaux faibles semble difficile. Peu d'entreprises se positionnent sur de l'anticipation à long terme, qui plus est souvent réalisée de façon ponctuelle et peu structurée. Seulement 9 % des artisans, 26 % des industries agroalimentaires et coopératives, et 14 % des entreprises de commerce de gros interrogés cherchent à détecter ces signaux faibles ou à anticiper les tendances longues. Pour un quart des répondants, le manque de moyens financiers et/ou humains fait partie des explications avancées.

La borne temporelle jugée pertinente est généralement située à trois ans, synonymes de « long terme » pour la plupart des enquêtés. Une temporalité plus éloignée leur paraît peu adaptée pour des marchés qui évoluent rapidement, avec une faible visibilité (restauration commerciale, restauration collective d'entreprises, produits soumis à de forts effets de mode), ainsi que pour des entreprises habituées à réagir de façon « opportuniste » aux évolutions de la demande (petites structures à adaptation rapide, souplesse des approvisionnements en matières premières et en produits finis). Ce dernier cas concerne en particulier les grossistes, les artisans et les TPE et PME.

Toutefois, l'étude montre que l'anticipation à long terme est pertinente et effective pour *i)* certains profils de chefs d'entreprises innovants, à l'affût des tendances, *ii)* des coopératives et fournisseurs de matières premières, intégrant le maillon de la production agricole et concernés par l'inertie de cycles de production longs, *iii)* des industries se positionnant sur des investissements stratégiques, *iv)* celles dont les produits sont sensibles aux changements générationnels, et *v)* des entreprises dont la taille importante implique une telle anticipation. À noter enfin que l'attrait pour le temps long n'est pas corrélé avec le degré de proximité aux consommateurs finaux.

Une grande diversité d'outils est utilisée et six types de sources sont identifiés : indicateurs internes à l'entreprise, réseaux professionnels, presse spécialisée en format papier, sites Internet (presse spécialisée et généraliste, blogs, sites étrangers, newsletters, revues de presse, Twitter), organisations et syndicats professionnels, salons et expositions. Les expertises et rapports publics sont en revanche moins utilisés. Certains industriels agroalimentaires commandent des études<sup>8</sup>, dont l'usage des résultats s'avère parfois délicat : concepts complexes voire contradic-

toires dans les études de tendances, analyses de marchés basées sur du déclaratif et non sur des données réelles d'achat, conclusions adaptées à un secteur et difficilement transposables à un autre, etc. Enfin, les enquêtés ont mentionné plusieurs zones géographiques de référence, considérées comme pionnières en matière d'évolutions des consommations alimentaires : Paris, États-Unis, et pour certains Australie, Japon et Royaume-Uni.

Pour ce qui est du contenu proprement dit, les enquêtés pointent à la fois un excès d'information et plusieurs points faibles. En effet, ils disent recueillir des données souvent trop généralistes, difficilement déclinables empiriquement et utilisables par des acteurs de terrain. En second lieu, ils regrettent des manques d'informations chiffrées et homogènes pour certains secteurs, en particulier la restauration hors domicile, et sur des produits de niche ou très spécifiques.

Dans le prolongement de ces constats, l'étude révèle un certain nombre de besoins communs : arriver à mieux caractériser la demande des consommateurs et des clients (notamment pour le commerce de gros) en termes de contenu des produits (propriétés fonctionnelles, nutritionnelles, etc.) et de valeurs portées par le produit ou promues par l'entreprise ; mieux connaître les évolutions des lieux d'achat et de consommation. De plus, les enquêtés s'interrogent sur la forme et le contenu des tendances identifiées et sur leur devenir : pérennité, rythme d'évolution, etc. Ces doutes, ajoutés aux résultats précédents, montrent que les chefs d'entreprises sont dans l'ensemble assez démunis quant à la compréhension des évolutions des conduites alimentaires et de leurs sous-jacents.

## 2 - Principales tendances de consommation alimentaire d'ici 2025

Les éléments ci-dessus confirment le besoin, pour une grande partie des entreprises de la filière alimentaire, de mieux identifier les tendances de consommation, leurs facteurs explicatifs et leur devenir potentiel. Ils confirment donc aussi le choix fait, par le Comité Stratégique de la Filière Alimentaire, d'engager une réflexion prospective en la matière. Faire le détour par 2025 permet, d'une part, d'identifier les tendances les plus structurantes dans les années à venir et, d'autre part, de donner des pistes de réflexion, d'initier des processus de questionnement chez les acteurs ciblés. Dans ce type de réflexion, l'objectif n'est pas de prédire ce que seront précisément les consommations alimentaires des Français dans dix ans, mais seulement d'identifier les grands mouvements en cours, les principales dynamiques.

Une « tendance » est une propension de la réalité à suivre une voie clairement reconnaissable, une prédisposition de certains acteurs à partager des manières d'agir et de penser. Dans le cas présent, il s'agissait d'identifier les évolutions de conduites alimentaires

partagées par tout ou partie de la population. Ces tendances peuvent être *structurelles*, profondes, connaître des évolutions lentes, observables seulement sur une longue période et soumises à une forte inertie (ex : diminution du temps consacré à l'alimentation). Elles peuvent aussi être *émergentes*, donc d'origine plus récente et commençant juste à déployer leurs effets (ex : numérisation des pratiques alimentaires). Des inflexions et des ruptures sont possibles, qui peuvent impacter y compris des tendances bien installées. Dans ce type d'exercice, et au regard du sujet traité (consommations quotidiennes), l'horizon 2025 est pertinent : se projeter à dix ans permet d'avoir des anticipations suffisamment solides tout en s'affranchissant des réalités actuelles, condition d'une analyse plus sereine.

Pour cadrer leurs anticipations, les auteurs de l'étude se sont appuyés sur cinq catégories de facteurs de changement : démographie et modes de vie, économie, culture et valeurs, technologies, réglementation et normes. Cela a permis d'identifier, dans un premier temps, une cinquantaine de tendances de consommation alimentaire. Leur hiérarchisation, selon leur probabilité de réalisation à 2025 et leurs impacts possibles sur les marchés alimentaires (notation par un groupe d'experts), a abouti à la sélection de seize tendances principales (encadré 1). Des données quantitatives (statistiques publiques, sondages, résultats d'enquêtes répétées dans le temps), libres d'accès, et des éléments plus qualitatifs ont été utilisés. Un portrait de la France en 2025<sup>9</sup> a également été réalisé, sur la base de projections démographiques, de revenus, etc., complétées par des projections concernant les circuits de distribution commerciale alimentaire et la consommation des ménages (dépense alimentaire globale et par catégorie de produits).

Les seize tendances retenues dépendent de facteurs proches, et présentent des points communs, qui sont autant de défis prioritaires pour les acteurs de la filière alimentaire et pour les pouvoirs publics<sup>10</sup> :

- la personnalisation croissante des consommations, avec une affirmation de plus en plus forte de l'individu (alimentations particulières<sup>11</sup> par exemple) et, en contrepartie, une

6. Les questionnaires en ligne ont été adaptés en fonction des secteurs : artisans et métiers de bouche ; industries agroalimentaires et coopératives ; commerce de gros alimentaire.

7. 369 répondants pour l'artisanat et les métiers de bouche, 73 pour les industries agroalimentaires et les coopératives, 21 pour le commerce de gros alimentaire.

8. Veille produit mondiale, travaux de prospective, cahiers de tendances marketing, études consommateurs d'instituts de sondage, données issues de panels, etc.

9. Le document fait partie des livrables de l'étude.

10. Une représentation graphique des variables motrices et des tendances dessine des regroupements de tendances et permet d'appréhender ces relations.

11. Fischler C. (dir.), 2013, *Les alimentations particulières. Mangerons-nous encore ensemble demain ?*, Odile Jacob.

responsabilisation des mangeurs vis-à-vis des conséquences de leurs pratiques alimentaires ;

- le développement des enjeux de santé, en particulier liés aux maladies alimentaires (obésité, diabète de type 2, etc.) ;

- l'accélération des rythmes de vie (multiplication des activités, densification des temps sociaux), associée à un nomadisme des urbains, rendant l'alimentation souvent secondaire par rapport à d'autres préoccupations (travail, loisirs, déplacements, etc.) ;

- la distanciation<sup>12</sup> (physique, cognitive) croissante des urbains vis-à-vis des producteurs et des produits alimentaires, qui se traduit par un besoin accru de transparence, d'informations, mais également par une recherche de proximité, de lien social, une volonté de reprendre en main leur alimentation ;

- la prégnance de plus en plus forte des enjeux de durabilité, la recherche de nouveaux rapports à la nature ;

- le mouvement de numérisation de nos sociétés ;

- des préoccupations de pouvoir d'achat qui restent fortes pour une partie de la population.

### 3 - Déclinaisons en impacts : trois exemples

Pour répondre aux objectifs exprimés dans le cadre du Contrat de filière, la description des tendances a été associée à une analyse de leurs impacts (potentiels ou avérés) sur les entreprises, afin de sensibiliser, alerter, donner à réfléchir, sans pour autant entrer dans du conseil en stratégie ou dans des prédictions technologiques, réglementaires, organi-

sationnelles, administratives, etc. L'expertise du consortium a permis de renseigner plusieurs registres d'impacts, communs à tous les acteurs (produits, communication, marketing), puis spécifiques à chaque maillon de la filière (restauration, artisanat, circuits de distribution, logistique et grossistes, transformation, production agricole). Présentés dans chaque fiche tendance et impact de l'aval vers l'amont, du consommateur vers le producteur, les éléments identifiés mettent notamment en avant des innovations installées ou, à l'inverse, des stratégies d'entreprises encore confidentielles. À titre d'illustration, trois exemples sont présentés ici.

#### Tendance « alimentation santé bien-être »

Cette évolution correspond à des démarches, adoptées par une partie des consommateurs, visant à préserver leur santé et/ou à améliorer leurs performances et apparence physiques. Portée par plusieurs moteurs liés à la santé, à la démographie et aux modes de vie, elle se décline en plusieurs sous-tendances notables : recherche d'aliments allégés ou sans allergènes, d'une alimentation fonctionnelle (aliments enrichis à fonction nutritive ciblée), engouement pour les possibilités liées aux avancées en nutriginomique. Chacune de ces sous-tendances connaît une dynamique distincte. Par exemple, si la dernière est conditionnée par les avancées scientifiques et technologiques, et est plus vraisemblable d'ici une quinzaine d'années, à l'inverse le marché des produits allégés

perd du terrain depuis le début des années 2000, notamment au profit de produits « naturels » ou « sans ».

Au titre des impacts, on peut retenir entre autres le développement de produits santé spécifiques (ex : enrichis par de nouveaux ingrédients) ou repensés (réduction des taux de sel, de sucres, etc.), et celui de marques multi-produits à destination des séniors. La nécessité de mieux informer les consommateurs est également identifiée, que ce soit par la mise en avant de gammes, recettes, produits « santé », par l'extension de l'information et des allégations « santé », ou encore par l'essor du « coaching nutritionnel » (y compris par le biais d'acteurs extérieurs à la filière comme les mutuelles et les assurances).

#### Tendance « digital et alimentation »

S'appuyant sur des évolutions sociétales et technologiques fortes, cette tendance est encore émergente dans le champ des consommations alimentaires. Concernant déjà de nombreux comportements du mangeur (recherche et partage d'informations, achats, livraisons, etc.), elle pourrait encore s'amplifier dans les années à venir. Elle résulte de plusieurs moteurs : la digitalisation, le nomadisme (individus de plus en plus mobiles), l'individualisation et la réduction du temps consacré à l'alimentation. Elle est déclinée en trois sous-tendances : développement de nouvelles pratiques d'achat adoptées par des consommateurs en quête de praticité et de temps (exemples du *click&drive* et du *click&collect*) ; progression de l'alimentation connectée, basée sur l'utilisation de données personnelles (appareils électroménagers intelligents, scanners et emballages connectés, applications permettant le suivi des consommations alimentaires, etc.) ; multiplication des réseaux sociaux et des sites prescripteurs, tiers de confiance facilitant les conduites alimentaires.

Parmi les impacts envisagés de cette tendance, on peut retenir ceux sur les circuits de distribution, pour lesquels les modèles économiques sont en cours d'évolution, avec à l'avenir de fortes possibilités de ruptures et d'innovations. Peuvent être cités l'arrivée de nouveaux acteurs (*e-commerce*), le défi de la livraison à domicile, le développement de la désintermédiation, la remise en cause du modèle de la distribution physique, ou encore les questions de collecte et de valorisation d'une masse croissante d'informations sur le consommateur. On peut aussi retenir l'intérêt, pour des artisans, d'exploiter la géolocalisation de certaines applications en tant qu'acteurs de proximité, de développer la

### Encadré 1 - Les seize tendances de consommation identifiées

**TENDANCE** Alimentation durable

La montée en puissance des préoccupations sociales, écologiques et éthiques, depuis plusieurs décennies, conduit les consommateurs à rechercher une alimentation plus durable et en particulier à se tourner vers des produits alimentaires durables. Si les perceptions de ce qu'est la durabilité diffèrent d'un individu à l'autre, la diversité des pratiques et des attentes des consommateurs a permis de développer une offre alimentaire alternative.

Sous-tendances	Type de tendance	Moteurs
Des produits écologiques plébiscités Moins d'emballages pour les aliments Bons mangeurs pour être en bonne santé De nouvelles pratiques de consommation (coopératives, le développement du commerce équitable et local)	Emergente	Environnement Santé Économie

Une notion large et complexe mais de mieux en mieux appréhendée par le consommateur

L'alimentation durable tend à se développer dans les pays industrialisés en réponse à un système alimentaire qui ne semble plus en adéquation avec les enjeux sociaux actuels et à venir : sécurité sanitaire, lutte contre le changement climatique, impacts sur les ressources naturelles, conditions d'élevage, développement des maladies comme le diabète et les maladies cardiovasculaires, partage équitable de la valeur dans les filières alimentaires.

L'alimentation durable peut être définie comme « une alimentation qui protège la biodiversité et les écosystèmes, est acceptable culturellement, accessible, économiquement viable et saine, nutritionnellement adéquate et bonne pour la santé, et qui optimise l'usage des ressources naturelles et humaines » (FAO, 2010). Si subsistait un seul terme de ses caractéristiques, il n'en demeurerait pas moins que le consommateur, en quête de sens et de responsabilité, agit du plus en plus comme un citoyen engagé en situation d'achat alimentaire. Le recherche des aliments répondent en partie à la définition qui se fait de l'alimentation durable.

**Quelques chiffres**

Pour **76%** des Français, les produits écologiques sont un moyen de contribuer au développement durable (Ifrelec Ethyca - Comscore 2016)

**IMPACTS** Alimentation durable

Profils de consommateurs les plus concernés

- Éducation Niveau élevé
- Mode de vie Type
- Tranches d'âges Plus de 40 ans
- Clientèle Sensibilité à l'environnement

**Impacts sur les produits**

L'augmentation de la demande des consommateurs pour une alimentation durable va avoir une influence directe sur l'offre de produits.

- Augmentation de la préférence pour :
  - les aliments de saison, produits localement dans le respect de l'environnement
  - les produits permettant une juste rémunération des producteurs
- Produits évités :
  - Produits transformés
- Développement de l'offre de produits vendus en vrac, permettant ainsi de réduire les emballages et les déchets d'emballages produits par les consommateurs
- Développement de nouveaux emballages, comme les emballages dits « actifs » permettant d'améliorer la conservation des produits (réduisant ainsi le gaspillage alimentaire) ou de faciliter leur utilisation

**Impacts sur la communication et le marketing**

Les consommateurs seront de plus en plus sensibles aux enjeux du développement durable et seront de plus en plus en demande d'informations.

- Développement des labels liés au développement durable, ainsi que des sites internet et applications mobiles correspondants
- Augmentation de la sensibilité des consommateurs vis-à-vis du prix de production des matières premières agricoles et d'une juste rémunération des agriculteurs
- Risque de confusion pour les consommateurs compte tenu de la multiplicité des labels déjà existants
- Potentiellement, évolution des règles sur les informations communiquées sur les produits

Chacune des seize tendances ci-dessous fait l'objet d'une description similaire<sup>13</sup>, avec une première partie consacrée à la tendance (moteurs, sous-tendances pour lesquelles des perspectives à 2025 sont tracées, etc.), et une seconde à ses impacts sur les acteurs de la filière alimentaire :

- « alimentation durable » ;
- « alimentations particulières et communautaires » ;
- « alimentation santé et bien-être » ;
- « baisse de la consommation de protéines animales » ;

- « consommateur stratégique » ;
- « digital et alimentation » ;
- « faire soi-même » ;
- « individualisation » ;
- « moins de gaspillage alimentaire » ;
- « nouvelles expériences liées à la mondialisation » ;
- « nostalgie et authenticité » ;
- « plus de transparence » ;
- « prêt à manger » ;
- « proximité » ;
- « recherche de naturalité » ;
- « recherche de nouvelles occasions de consommation ».

12. Bricas N., Lamine C., Casabianca F., 2013, « Agri-cultures et alimentations : des relations à repenser ? », *Natures Sciences Sociétés*, 21, pp 66-70.

13. Les fiches tendances et impacts peuvent être consultées à l'adresse suivante : <http://agriculture.gouv.fr/etude-prospective-sur-les-comportements-alimentaires-de-demain>.

livraison (produits, repas) ou encore d'utiliser les nouvelles *marketplaces* (sites marchands regroupant plusieurs annonceurs). Des portails ou autres outils pourraient également être développés à une échelle régionale, voire nationale, en mutualisant les coûts.

### Tendance « alimentation durable »

Montant en puissance dans les comportements alimentaires, la préoccupation du durable est portée par des moteurs sociétaux forts : prise en compte croissante de l'environnement, préoccupation des individus pour leur santé et pour une rémunération plus juste des producteurs et acteurs des filières agricoles. La durabilité étant perçue de façons variables, elle se caractérise par une diversité de pratiques, et donc par plusieurs sous-tendances : un « plébiscite » des produits respectueux de l'environnement, la recherche d'aliments moins emballés ou dont les emballages sont recyclables et biodégradables, celle d'une alimentation saine (produits plus « naturels », diminution de la consommation de viande, augmentation de celle de protéines végétales), le développement de nouvelles pratiques de consommation collaborative, et celui du commerce équitable et local (Nord-Sud et Nord-Nord).

En matière d'impacts, peuvent être mises en avant, pour le commerce de gros, de plus grandes difficultés d'approvisionnement en certains produits ou ingrédients (par exemple issus de l'agriculture biologique française). Pour les entreprises de la logistique, les circuits d'approvisionnement pourront être modifiés, avec des changements de fournisseurs, pour répondre à la demande d'ingrédients issus de l'agriculture biologique, équitables, labellisés ou de manière générale plus durables. Le transport des matières premières et produits serait également à optimiser, afin d'en limiter l'impact environnemental. En ce qui concerne le maillon de la transformation, on peut citer l'évolution des produits (substitution d'ingrédients, modification de la formulation et/ou des approvisionnements pour intégrer des ingrédients issus de filières plus durables), avec en particulier la généralisation de leur écoconception. De même, de nouveaux *process* permettant une meilleure conservation des produits agricoles bruts pourraient être mis en place, et la consommation des ressources (énergie, eau, emballages, etc.) devrait être surveillée et réduite. La communication auprès des consommateurs, sur les actions réalisées, gagnerait à être développée, tout comme la labellisation des produits et les critères « responsabilité sociale des entreprises » (rédaction systématique des rapports annuels, intégration dans les cahiers des charges de la grande distribution).

14. Destinées aux acteurs, des pages seront en particulier dédiées à la présentation des livrables sur le site du ministère.

## 4 - De l'anticipation à l'action : enjeux autour de la diffusion des résultats

L'objectif de cette étude était de diffuser l'intérêt pour le raisonnement prospectif, de susciter un questionnement adapté à chaque situation. De fait, il n'importait pas de chercher à faire une analyse exhaustive des tendances de consommation alimentaire et de leurs impacts sur les entreprises, mais seulement d'aboutir à un panorama pertinent, cohérent, intelligible, susceptible de mobiliser les acteurs, de leur fournir des informations ciblées et de les inciter à s'investir maintenant dans d'autres démarches plus précises. La question du passage de la prospective à la stratégie était donc au cœur de cette étude.

La première phase d'enquête, centrée sur les besoins des chefs d'entreprises, a dégagé plusieurs enseignements à prendre en compte dans la préfiguration de l'outil final de mise à disposition des tendances :

- le faible taux de réponse aux questionnaires en ligne met en lumière la nécessité d'avoir des relais puissants pour atteindre les entreprises cibles, pour la diffusion de l'information sur l'existence de l'outil comme pour l'accompagnement de son utilisation ;
- la méconnaissance de la notion de « signal faible » montre que le vocabulaire de la prospective n'est pas bien assimilé, et plus généralement l'attitude et la démarche prospectives ;

- la diversité des attentes identifiées, en particulier en matière de données chiffrées spécifiques, implique des efforts pédagogiques pour présenter les fiches-tendances et impacts (ex : illustration des tendances par des « faits » et des « chiffres »), pour communiquer sur l'outil proposé et présenter ses objectifs.

Ces questions se posent alors que la filière alimentaire comporte un tissu diffus d'entreprises, souvent de petite taille, confrontées pour une partie à des difficultés économiques fortes, et non familières des travaux prospectifs. Comme voulu par le Contrat de filière, il importe donc d'accompagner au mieux le passage du « Que peut-il advenir ? » au « Que faire ? ». À cette fin, à partir de la banque de fiches produites, plusieurs types d'actions concrètes ont été identifiés, qui pourraient être déployés dans les prochains mois :

- la mise à disposition en ligne<sup>14</sup> de l'ensemble des documents produits, pour faciliter la consultation, la diffusion et leur actualisation : l'architecture prévue est modulaire, permettant un accès à tout ou partie des documents selon les besoins ;

- l'élaboration d'une grille de lecture accompagnant ces livrables, en particulier les seize fiches décrivant les tendances et leurs impacts prévisibles ;

- une large diffusion de l'information sur l'existence de cet outil *via* les canaux institutionnels dont disposent les partenaires de l'étude, ainsi que par la presse professionnelle, avec une communication concertée ;

- une mise à jour des documents tous les deux à trois ans, ce pas de temps étant pertinent au regard des évolutions des tendances considérées.

\*

Partant d'un panorama des activités de veille et d'anticipation des entreprises de la filière alimentaire, les prestataires ont identifié seize tendances de consommation d'ici 2025, puis ont décliné leurs impacts potentiels pour les acteurs. Sur cette base, un outil dédié va être mis en ligne, une banque de fiches-variables actualisables régulièrement, système de suivi et d'analyse de ces évolutions sociétales.

Novatrice et ambitieuse, cette étude partenariale a cherché à passer des tendances de consommation à des logiques d'entreprises, à décliner des anticipations en orientations pour l'action. En cela, si les tendances identifiées rejoignent des analyses publiées par ailleurs, les livrables s'en distinguent nettement en privilégiant la lisibilité, la compréhension rapide, l'appropriation, et en apportant une attention particulière aux besoins des destinataires finaux (ligne éditoriale, accent mis sur les messages clés, accès facilité par Internet). Il s'agissait là d'un parti pris de départ, la volonté étant de prendre en compte tous les maillons de la filière, de privilégier les mouvements d'ensemble sur les situations particulières.

La future mise en ligne de ces fiches n'est qu'une étape dans une démarche plus longue de sensibilisation à la prospective, aidant les petites entreprises à comprendre que nos sociétés de plus en plus complexes, urbanisées, individualistes, numérisées, façonnent des conduites alimentaires en constante évolution. Plus indirectement, cette étude souhaite contribuer à améliorer la performance du secteur agroalimentaire français. Toutefois, s'il est important de donner des moyens de savoir pour retrouver des moyens d'agir, le passage par la prospective n'est qu'un facteur de compétitivité parmi de nombreux autres. Conjecturer de quoi sera fait demain donne un avantage, mais n'est pas une garantie de réussite. Enfin, l'étude intéressera les acteurs impliqués dans la formation, l'accompagnement, l'animation du tissu des entreprises de la filière alimentaire, à un niveau tant local que national.

**Julia Gassie**, Centre d'études et de prospective  
**Bertrand Oudin**, Blezat Consulting

Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt  
Secrétariat Général  
Service de la statistique et de la prospective  
Centre d'études et de prospective  
3 rue Barbet de Jouy  
75349 PARIS 07 SP  
Sites Internet : [www.agreste.agriculture.gouv.fr](http://www.agreste.agriculture.gouv.fr)  
[www.agriculture.gouv.fr](http://www.agriculture.gouv.fr)

Directrice de la publication : Béatrice Sédillot

Rédacteur en chef : Bruno Héralte  
Mel : [bruno.herault@agriculture.gouv.fr](mailto:bruno.herault@agriculture.gouv.fr)  
Tél. : 01 49 55 85 75

Composition : SSP Beauvais  
Dépôt légal : À parution © 2017