Reco 2018 Xpress.qxp_Mise en page 1 15/06/2018 11:32 Page1

THINK TANK
AGROALIMENTAIRE
4e édition / **2017-2018**

Les Echos EVENTS

REDONNER de LA VALEUR à L'ALIMENTATION

17 RECOMMANDATIONS

faites au gouvernement
et aux acteurs de la filière

En partenariat avec

CRÉDIT AGRICOLE
FIDAL SOCIÉTÉ D'AVOCATS
inVivo
Tereos
weavie Collectif en conseil augmenté®

INTRODUCTION

Après trois premières éditions orientées sur la compétitivité de la filière et de ses différents maillons (notamment amont), **le Think Tank a, cette année, choisi un prisme différent : la valeur de l'alimentation.** Ou comment, par une meilleure valorisation « de l'assiette », améliorer à la fois la réalité de l'alimentation et répondre aux enjeux de pérennité des acteurs économiques, notamment agricoles.

Un besoin de (re)valorisation avéré

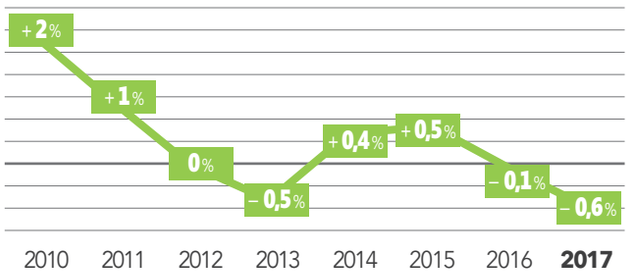
Le « besoin de valorisation » est avéré. Quels qu'ils soient, tous les acteurs sont aujourd'hui économiquement sous pression… En premier lieu, les producteurs, dont le revenu est reconnu par tous comme insuffisant (les États généraux de l'alimentation ont fait consensus sur ce point). Les industriels, quant à eux, sont à court terme dans une meilleure situation, selon l'Observatoire du Crédit agricole (résultats 2016). Pourtant, non seulement le niveau de rentabilité est très hétérogène selon les filières, mais, en tout état de cause, il est jugé trop faible pour soutenir les investissements nécessaires. Les distributeurs, enfin, présentent des résultats plus faibles que par le passé (en tous les cas pour ceux qui publient des comptes consolidés).

En outre, **les acteurs industriels et commerciaux dont le modèle économique est basé sur la croissance sont confrontés à une stabilité de la demande des consommateurs** (ci-contre), en tous les cas dans le circuit historique (et principal), la grande distribution alimentaire. De 2010 à 2017, les volumes PGC / Frais LS n'ont ainsi progressé que de 0,4 % en volume en moyenne (source : IRI), soit exactement le même niveau que la démographie. Pire : depuis 2012, les volumes sont juste stables. Dit autrement – et effet démographique compris –, la distribution alimentaire (et ses fournisseurs par voie de conséquence) perd donc des parts d'estomac. C'est une première !
Dans ce contexte, pour assurer leur croissance en chiffre

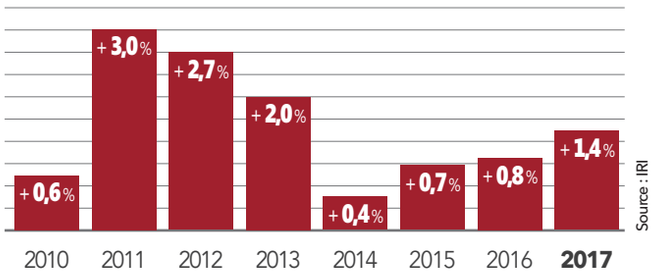
Reco 2018 Xpress.qxp_Mise en page 1 15/06/2018 11:32 Page3

LES VENTES ALIMENTAIRES EN HYPERS/SUPERS

> Évolution des ventes en volume (vs année précédente)



> Valorisation (écart entre l'évolution valeur et volume)



Source : IRI

d'affaires, industriels et distributeurs doivent donc s'engager dans une stratégie « d'accroissement du prix de la calorie vendue ». Ce peut être par le niveau d'élaboration des produits, leur qualité intrinsèque, les méthodes de production, les services qui accompagnent la mise en marché, etc.

Des consommateurs en manque de confiance…

Dans le même temps, le sentiment de défiance envers l'alimentation est toujours élevé. **Selon Kantar Media, 16 % des Français disent ne pas avoir confiance dans l'alimentation.** Et trois indicateurs noircissent encore le constat : 1/ le niveau de confiance est plus faible chez les millénials que dans la moyenne de la population, alors qu'ils sont, par principe, les consommateurs de demain ; 2/ la confiance dans l'alimentation est plus faible en France que dans des pays tels que les États-Unis, l'Espagne ou la Grande-Bretagne ; 3/ il n'y a pas de dynamique de confiance : 35 % des Français disent avoir moins confiance qu'avant.

… mais réceptifs à la valorisation

Plusieurs signaux accréditent aujourd'hui la prédisposition du consommateur à suivre la voie d'une valorisation de son assiette.

En premier lieu, il y a ses intentions ou ses marques d'intérêt maintes fois réaffirmées. L'étude Kantar Food 360 en rappelle quelques-unes. Plus de 6 Français sur 10 disent ainsi préférer les produits alimentaires fabriqués dans leur région ou près de chez eux. Même niveau d'adhésion pour les produits avec de vrais bénéfices pour la santé.

Ensuite, il y a la valorisation de la demande observée en grande distribution. Depuis 2010, par exemple, l'évolution des ventes en valeur (chiffre d'affaires) a systématiquement été supérieure à l'évolution en volume (voir ci-dessus / source : IRI). Techniquement, cet écart s'explique de deux manières : l'inflation à produits comparables et la premiumisation de la demande (sur une même unité de besoin, le consommateur monte en gamme). Cet effet de premiumisation est indiscutable… En effet, de 2014 à 2016, alors que les prix baissaient en grande distribution, l'évolution des ventes en valeur a néanmoins continué à être supérieure à l'évolution en volume.

Enfin, troisième signal, la part de l'alimentaire dans le budget des ménages cesse de baisser (source : Insee). Le phénomène est observé depuis le début des années 2010 et se double actuellement d'une légère reprise, essentiellement sous l'effet de la consommation hors domicile. Ce mouvement traduit un renforcement du lien (sociologique) à l'alimentation après des décennies de distension.

Olivier Dauvers
Directeur du Think Tank

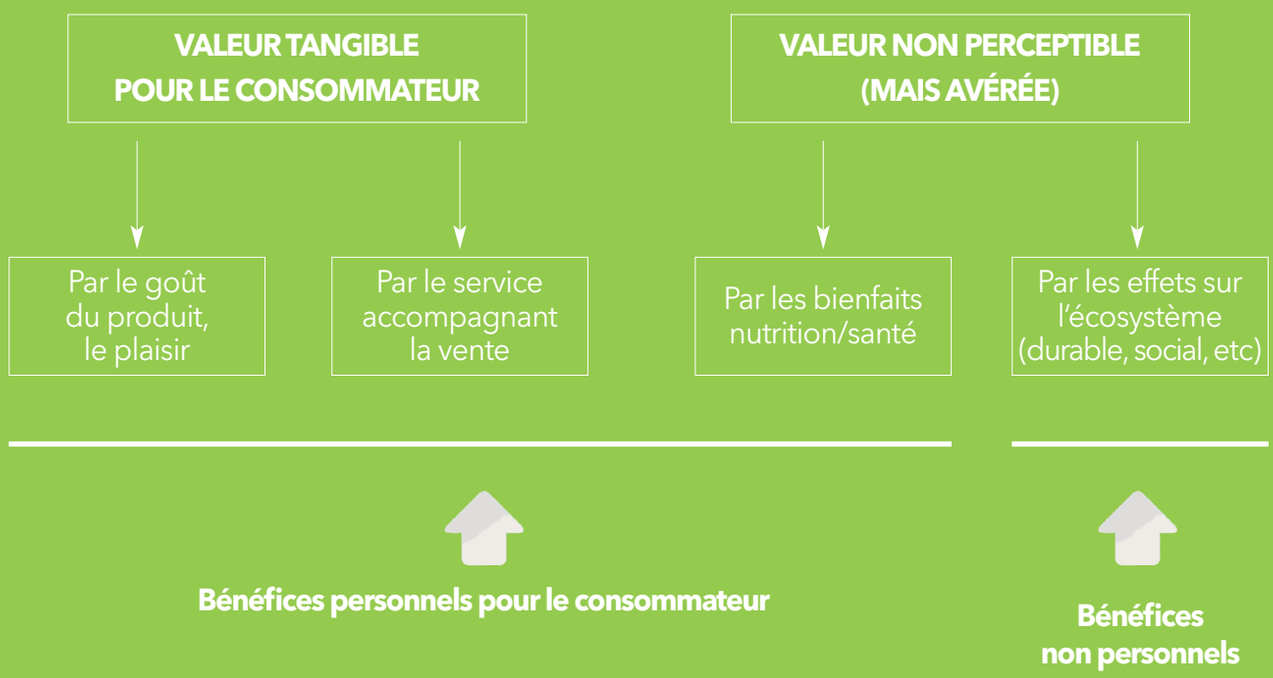
Reco 2018 Xpress.qxp_Mise en page 1 15/06/2018 11:32 Page4

Fin de la croissance en volume, difficultés économiques pour certains acteurs de la chaîne alimentaire et défiance des consommateurs sont autant d'attendus qui militent pour une nouvelle approche de l'alimentation.
L'enjeu est à la fois économique et social.

STAGNATION DE LA DEMANDE EN VOLUME	NIVEAU DE CONFIANCE ALIMENTAIRE TROP FAIBLE	DES SIGNAUX ENCORE FAIBLES, MAIS RÉELS
↓	↓	↓
Impose aux acteurs économiques de valoriser leur offre pour assurer leur croissance en valeur	**Nécessaire rétablissement de la confiance pour justifier d'une "valorisation de l'assiette"**	**Fin de la baisse de la part de l'alimentation dans le budget, Légère premiumisation en GMS**

LES LEVIERS DE VALEUR DE L'ALIMENTATION

La valeur est, par principe, la conséquence d'un bénéfice que perçoit le consommateur. Ce bénéfice peut être tangible ou non perceptible. Mais, dans tous les cas, il doit être avéré. Faute de quoi, il ne génèrera aucune valeur additionnelle.



Reco 2018 Xpress.qxp_Mise en page 1 15/06/2018 11:32 Page5

4 AXES POUR **17 RECOMMANDATIONS**

Pour donner davantage de valeur à l'alimentation, quatre axes ont été identifiés, sur lesquels le Think Tank formule des recommandations aux acteurs économiques comme aux pouvoirs publics et, plus généralement, à l'écosystème de la filière alimentaire.

Améliorer la qualité nutritionnelle et valoriser la dimension santé des aliments

Comment donner une valeur nutritionnelle avérée ? Comment apporter un bénéfice tangible au consommateur, susceptible de justifier d'une valeur additionnelle ?

(p. 13)

Valoriser l'alimentation par l'innovation (produit, service, standard de marché)

Sujet vaste, « l'innovation » intègre l'innovation produits comme l'innovation services (la manière d'avoir accès aux produits, de les mettre en œuvre, etc.). « Innover » peut aussi consister à imaginer un « entre-deux alimentaire » : entre d'un côté la production de masse, standardisée et peu valorisée et, de l'autre, le niveau le plus exigeant et parfois élitiste. Dit autrement : la définition d'un nouveau standard de marché.

(p. 20)

Comment rétablir la confiance dans les modes de production ?

C'est à la fois une conséquence (espérée) des leviers suivants, mais c'est aussi un « causal » sans lequel aucune autre action ne portera ses fruits.

(p. 8)

Donner une valeur sociétale à l'alimentation

Au-delà des bénéfices personnels (notamment santé/nutrition), les produits alimentaires peuvent « embarquer » une valeur supplémentaire liée au mode de production, à la localisation de la production et, plus globalement, à l'attention portée aux conséquences de la production (bien-être animal, impacts environnementaux, efficacité énergétique de la production, etc.).

(p. 16)

La recommandation du Think Tank Agroalimentaire représente le fruit du travail collectif du groupe et n'engage pas individuellement chacun des membres ni les institutions qu'ils représentent. Ceux-ci se réservent le droit de prendre position sur cette recommandation et les constats qui l'accompagnent.

Reco 2018 Xpress.qxp_Mise en page 1 15/06/2018 11:32 Page6

LES MEMBRES DU THINK TANK AGROALIMENTAIRE

DOMINIQUE AMIRAULT
Président
FEEF

CHRISTINE BARTHE
Déléguée générale
FEEF

THIERRY BLANDINIÈRES
Directeur général
INVIVO

RACHEL BLUMEL
Directrice
COOP DE FRANCE
AGROALIMENTAIRE

PASCAL CANFIN
Directeur général
WWF FRANCE

NICOLAS CHABANNE
Fondateur
C'EST QUI
LE PATRON ?!

CATHERINE CHAPALAIN
Directrice générale
ANIA

PHILIPPE CHAPUIS
Directeur Pôle
agroalimentaire
CRÉDIT AGRICOLE
S.A.

DOMINIQUE CHARGÉ
Président
FNCL

THIERRY COTILLARD
Président du Conseil
d'administration
ITM ALIMENTAIRE
INTERNATIONAL

STÉPHANE COYAS
Directeur général
LABELS AGRO

JACQUES CREYSSEL
Délégué général
FCD

HERVÉ DAUDIN
Directeur des activités
marchandises
et Président d'achats
marchandises Casino
GROUPE CASINO

MAXIME DE ROSTOLAN
Fondateur
FERME D'AVENIR
BLUE BEES

FRANCIS DECLERCK
Professeur
ESSEC

CHLOÉ DEFOURS
Senior Client Advisor
Food & Beverages
KANTAR TNS

FABRIZIO DELAGE-PAGANINI
Co-fondateur
VALEUR TECH

ALEXIS DUVAL
Président
du directoire
TEREOS

FRANÇOIS EYRAUD
Directeur général
DANONE PRODUIT
FRAIS FRANCE

OLIVIER FERRARI
Avocat - Directeur
associé - Droit fiscal
Co-responsable du Pôle
agroalimentaire

Reco 2018 Xpress.qxp_Mise en page 1 15/06/2018 11:32 Page7

ANIMATION DU THINK TANK : Olivier DAUVERS (Éditions DAUVERS) Directeur du Think Tank, **David BARROUX** (Les Échos) Rédacteur en chef, **Jean-Marc VITTORI** (Les Échos) Éditorialiste, **Antoine BOUDET** (Les Échos) Chef de service, **Perrine GOREUX et Claire FERRERO** (Les Échos Events) Responsables de projets secteur agroalimentaire.

PATRICK FERRERE
Délégué général
SAF AGR'IDEES

JÉRÔME FRANÇOIS
Directeur marketing et communications consommateurs
NESTLÉ

DAVID GARBOUS
Directeur du marketing stratégique
FLEURY MICHON

GUILLAUME GAROT
Président
CONSEIL NATIONAL DE L'ALIMENTATION

SOPHIE GERSTENHABER
Déléguée générale
FONDATION POUR L'INNOVATION LA SEMAINE DU GOÛT

PHILIPPE GOETZMANN
Directeur relations institutionnelles
AUCHAN

HERVÉ GOMICHON
Directeur qualité et développement durable groupe
GROUPE CARREFOUR

PASCALE HÉBEL
Directrice du Pôle consommation et entreprises
CREDOC

CHRISTOPHE LOPEZ
Associé industrie agroalimentaire
WEAVE

JACQUES MATHÉ
Économiste
CER FRANCE

SERGE MICHELS
Président
PROTÉINES

CHRISTOPHE MONNIER
Directeur agroalimentaire
BUSINESS FRANCE

SERGE PAPIN
Président-directeur général
SYSTÈME U

GUILLAUME PEZZALI
Avocat - Directeur associé
Droit de la Distribution / Concurrence / Consommation
Co-responsable du Pôle agroalimentaire
FIDAL

ROBIN PLACET
Founder
FOODENTROPIE

PIERRE POULLAIN
CEO
VALEUR TECH

JEAN-MARIE SÉRONIE
Économiste agricole

FRANK TAPIRO
Président-directeur général
HÉMISPHÈRE DROIT

NICOLAS TRENTESAUX
Directeur
SIAL GROUPE

Reco 2018 Xpress.qxp_Mise en page 1 15/06/2018 11:32 Page8

AXE 1

COMMENT RÉTABLIR **LA CONFIANCE** DANS LES MODES DE PRODUCTION ?

Reco 2018 Xpress.qxp_Mise en page 1 15/06/2018 11:32 Page9

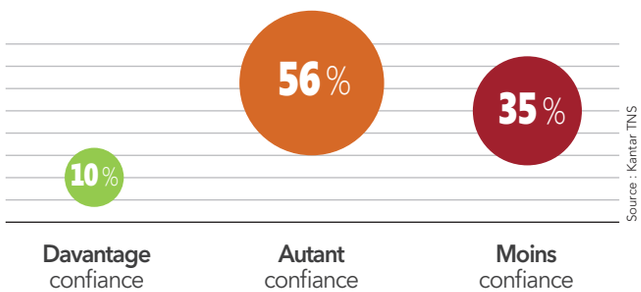
En apparence, la confiance dans l'alimentation est élevée : 84 % des Français disent avoir confiance dans les produits alimentaires qu'ils consomment (étude Food 360 de Kantar TNS). **Mais, derrière les apparences, des signaux inquiétants…** D'abord, ce niveau est inférieur à nombre de pays comparables : Grande-Bretagne, Espagne, États-Unis où, à la même question, le taux de confiance dépasse les 90 %. Ensuite, les millénials (ces jeunes consommateurs qui feront, demain, l'essentiel des consommateurs !) sont plus nuancés : 76 % disent avoir confiance (vs 84 % pour la moyenne de la population française). Enfin, une forme d'inquiétude envers l'alimentation s'accroît : plus de 1 Français sur 3 reconnaît avoir « moins confiance qu'avant » dans les produits alimentaires. Non négligeable. **Conséquence : dans l'imaginaire, le lien entre alimentation et santé se détériore.** Près de 80 % des Français jugent « *probable le risque que les aliments nuisent à leur santé* ». Ce n'était « que » 59 % en 2012. Terrible constat ! Et plus inquiétant encore en France que dans d'autres pays.

Cette défiance est nourrie par d'objectives situations de crises alimentaires (les dernières en date : œufs contaminés au Fipronil, lait infantile Milumel) et par un début de remise en cause sociétale d'un modèle industriel et productiviste. L'ensemble constituant un terreau fertile pour un « marketing de la peur », savamment entretenu par des émetteurs qui y trouvent intérêt, qu'il s'agisse de convictions et de militantisme ou, plus prosaïquement, d'intérêts économiques. Paradoxe : cette peur est aussi indirectement source de valorisation par le besoin de réassurances qu'elle induit chez le consommateur !

La défiance a également été alimentée par les postures de communication. Non seulement la filière alimentaire dans son ensemble s'est trop souvent placée dans une situation de déni dans les crises traversées ; mais l'écart de points de vue entre les « anti » et les « pro » est tel qu'il génère automatiquement anxiété et méfiance.

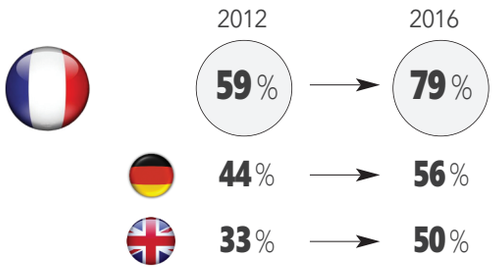
LE NIVEAU DE CONFIANCE

> "Par rapport à avant, j'ai…"



LE LIEN ALIMENTATION/SANTÉ

> Les consommateurs qui jugent probable que les aliments nuisent à leur santé



Reco 2018 Xpress.qxp_Mise en page 1 15/06/2018 11:32 Page10

Paradoxe supplémentaire : **le « danger » alimentaire n'a jamais été autant contenu (la sécurité sanitaire a bénéficié de progrès industriels considérables) alors que les risques apparaissent grandissants,** ne serait-ce que par la capacité à les détecter. Cet amalgame entre danger et risques participe à la défiance qui s'installe et justifie une forme de pédagogie.

Dans ce contexte, tous les acteurs de la chaîne alimentaire doivent accepter leur part de responsabilité qui s'articule principalement autour de trois idées majeures :

1/ La déconnection entre le consommateur et son alimentation

En une à deux générations, le lien entre le consommateur et son alimentation s'est considérablement distendu. Deux explications principales : en premier lieu, l'accès grandement facilité aux produits alimentaires qui l'a banalisé (ce qui n'était pas le cas il y a trois générations et plus), couplé au développement d'autres centres d'intérêt de consommation (loisirs, équipements, développement personnel, etc.) ; ensuite, la démographie et les modes de vie qui ont éloigné les Français de l'agriculture, géographiquement comme affectivement.

2/ Une relation ambiguë à la transparence

De la ferme à l'étal du commerçant, la relation à la transparence est ambiguë. Les affirmations de bonnes pratiques et de vertu de chacun des acteurs se heurtent à une non-communication sur la réalité des process et des méthodes, quelles qu'en soient les raisons : secret industriel, volonté de préserver l'image traditionnelle de l'alimentation ou de ne pas heurter. Une certitude : en masquant leurs pratiques, les acteurs ont ouvert la boîte à fantasmes ! Et, au passage, encouragé un traitement éditorial sur le mode « révélations » et l'activisme d'associations militantes. Il importe d'en prendre conscience et d'y répondre.

3/ Un décalage inacceptable entre la réalité et la perception

L'image – sciemment cultivée – de l'agriculture et des produits alimentaires est souvent trop éloignée de leur réalité. Par exemple, à une image exagérément artisanale dans la communication répond une réalité extraordinairement industrielle. Paradoxe : la réalité industrielle (et incroyablement contrôlée) de la filière alimentaire est précisément garante de sa sécurité. Mais, faute d'être revendiquée, elle est rejetée lorsqu'elle est révélée.

LES RECOMMANDATIONS

1 Affirmer et revendiquer les pratiques agricoles

Les pratiques agricoles se sont objectivement améliorées en 10 à 15 ans. La « conditionnalité » des aides européennes y a grandement participé, tout comme l'amélioration technique de certains produits (phytosanitaires, par exemple) et l'intérêt économique des exploitants de limiter les intrants.
Pour autant, ce chemin parcouru n'est pas reconnu. Il est nécessaire de le revendiquer en affirmant la réalité des pratiques agricoles, y compris celles qui peuvent de prime abord apparaître étonnantes, voire suspectes (souvent par méconnaissance) aux yeux de l'opinion. **Un « code de l'agriculteur européen »** pourrait en être le support. Dans l'esprit du serment d'Hippocrate pour les médecins (toutes proportions gardées, évidemment), il consignerait à la fois les objectifs de l'agriculture et les engagements des agriculteurs en matière de pratiques agricoles. Son niveau européen lui donnerait sa force (en termes d'impact collectif) et serait en outre cohérent avec la dimension politique du sujet. Symboliquement, il donnerait lieu à signature par chaque exploitant agricole, puis serait « proclamé ».

Reco 2018 Xpress.qxp_Mise en page 1 15/06/2018 11:32 Page11

2 Élaborer et s'engager sur un code de bonnes pratiques alimentaires

Quelle qu'en soit la raison (course aux prix bas, imposée *in fine* par le consommateur, ou simple appât du gain), et même lorsqu'elles sont parfaitement légales, **des pratiques alimentaires sont désormais plus souvent montrées du doigt. Pour rétablir la confiance, l'industrie alimentaire doit elle aussi s'engager, au même titre que l'agriculture**.
Cet engagement prendrait la forme d'un code de bonnes pratiques pour clarifier ce qui est une « zone grise » : des pratiques en tout point légales, mais aujourd'hui non acceptables par le consommateur, car perçues comme peu vertueuses. Ce peut être l'image exagérément artisanale de produits industriels, l'utilisation de repères et d'images de produits bien définis dans l'imaginaire pour proposer des alternatives qualitativement moins-disantes, des ingrédients nobles en quantité trop faible dans certaines recettes, etc.
Ce faisant, il s'agit de placer les transformateurs alimentaires (et leurs donneurs d'ordre distributeurs, naturellement) dans une logique d'autorégulation incluant notamment la publication des codes des usages lorsqu'ils existent et leur révision régulière. La mise en place d'une instance de type ARPP (pour la publicité) serait aussi un signal tangible de l'engagement collectif d'éviter les quelques dérives qui pèsent négativement sur l'image d'ensemble d'une filière.

3 Être encore davantage à l'écoute de la société

Les évolutions des attentes des consommateurs sont aujourd'hui rapides. Parfois même radicales. À ces attentes, la filière répond trop souvent par des postures : « rien n'est illégal » ; « tous les efforts possibles ont déjà été faits », etc. Des postures qui, la plupart du temps, sont inaudibles, par la faute d'être trop éloignées des attentes. Et même si de réels efforts ont été accomplis, tous les acteurs se doivent d'être, par principe, à l'écoute de la société. Non pour transformer dans l'instant une attente en réalité, mais, simplement, pour acter l'intérêt qu'il y a à écouter la demande !
De manière plus particulière, **la filière devrait même assumer toute la vérité alimentaire et, ce faisant, s'engager dans une forme de « rééducation alimentaire » des citoyens.** Par exemple, en assumant de poser les « questions qui fâchent » pour y répondre via un tiers de confiance. Par principe, aucune des questions émergeant dans la société n'en serait exclue. Cette information pourrait prendre la forme d'un « programme court », de ressources éditoriales accessibles via une application, par exemple, et serait collectivement pris en charge.

4 Incarner la filière alimentaire vs la société

La filière alimentaire est peu incarnée (humainement) dans la société, qu'il s'agisse d'incarnation collective (syndicats, institutions) ou particulière (entreprises). Or, l'alimentation est une activité humaine. À la fois par le poids culturel dont elle est chargée, mais également par la réalité de la mise en œuvre. L'incarner le rappellerait à l'opinion et participerait à renouer le lien entre l'alimentation et l'individu au lieu de conforter une forme de « secret ».

Reco 2018 Xpress.qxp_Mise en page 1 15/06/2018 11:32 Page12

5 Se placer dans une perspective de long terme d'une amélioration des standards de qualité

Donner une perspective permet toujours de mobiliser les compétences, les moyens et les énergies dans une direction claire. Et ce, même si la perspective et son horizon peuvent apparaître comme une utopie aux yeux de certains. En ce sens, les objectifs évoqués çà et là (50 % de produits bio en 2050, généralisation d'une offre à haute valeur environnementale) ont cette vertu de pointer une direction. Et quand bien même ils ne seront pas atteints, ni dans leur échéance ni dans leur ampleur, ils participeront à une élévation des standards de qualité. Ce qui, en conséquence, contribuera à une meilleure confiance des consommateurs dans leur alimentation.

6 Création d'un « Science Media Centre »

Sur le modèle de ce qui existe en Angleterre ou au Canada, par exemple, **création d'une « autorité » qui validerait aux yeux de la presse la pertinence de telle ou telle étude.** Avancées comme « scientifiques », certaines publications ne le sont pas et participent à la confusion.

Reco 2018 Xpress.qxp_Mise en page 1 15/06/2018 11:32 Page13

AXE 2

AMÉLIORER LA **QUALITÉ NUTRITIONNELLE** ET VALORISER LA DIMENSION SANTÉ DES ALIMENTS

Reco 2018 Xpress.qxp_Mise en page 1 15/06/2018 11:32 Page14

La qualité sanitaire des produits alimentaires est en progrès indiscutable depuis les dernières décennies. Mais, d'un autre côté, **en parallèle à une industrialisation croissante de l'alimentaire (correspondant à l'attente objective des consommateurs), l'évolution de la qualité nutritionnelle est sujette à débat** sans qu'il soit possible d'être totalement affirmatif.

Une certitude néanmoins : le développement rapide de l'obésité (que la cause en soit l'offre alimentaire, les comportements des consommateurs ou une combinaison des deux). À l'échelle de la planète, 2 milliards d'individus sont en surpoids, dont 800 millions en situation d'obésité, traduisant *de facto* un déséquilibre nutritionnel. Un constat qui milite pour une véritable « éducation alimentaire » dès l'école (voir recommandation 7).

Dans le même temps **se développent de nombreuses « croyances » et « rejets ».** Au rang des croyances, le dogme du « sans », par exemple le sans-gluten dont seuls 1 à 2 % de la population sont médicalement concernés. Pour les autres, la consommation de produits sans gluten ne repose pas sur une réalité physiologique. Quoi qu'il en soit, l'offre alimentaire doit répondre à ce qui est une attente avérée et qui illustre le poids des « croyances » individuelles. Côté « rejets », c'est le cas des productions animales avec une graduation dans les réponses/attentes des consommateurs : végétarisme, végétalisme ou véganisme. Et une conséquence immédiate pour les filières : une baisse marquée de la consommation (78,9 kg de protéines carnées en 2015, 74,8 kg en 2017 / source : Les Echos).

Plus généralement s'est installée une défiance envers la qualité des produits alimentaires (voir chapitre précédent). Ce qui induit désormais une réceptivité croissante aux engagements sanitaires/nutritionnels que les produits peuvent porter même lorsqu'ils ne sont pas cautionnés par un signe de qualité officiel, bio par exemple : absence de résidus pour des fruits et légumes ou élevage sans antibiotiques (incluant la phase pré-sevrage) pour les productions animales.

Dans tous les cas, il est patent que **les consommateurs contemporains sont davantage impliqués dans le contenu des aliments que par le passé.** Voire, pour une part d'entre eux, en quête d'une transparence absolue, quand bien même leur capacité à « digérer » les informations délivrées est discutable.

En ce sens, cette attente d'informations constitue un terreau fertile pour les démarches de valorisation nutritionnelle et, également, une direction souhaitable en termes de santé publique, le lien entre alimentation et santé n'étant – heureusement – plus à démontrer. **Les politiques publiques doivent donc susciter et accompagner toutes les initiatives visant à l'amélioration nutritionnelle de l'alimentation** et à une meilleure information, permettant *in fine* une évolution vertueuse des comportements.

LES RECOMMANDATIONS

7 Développer fortement l'éducation alimentaire dès l'école et tout au long du parcours scolaire (avec des étapes symboliques)

Le lien entre alimentation et santé publique est avéré. En ce sens, l'éducation alimentaire a toute sa place à l'école. Ce n'est que partiellement le cas (et de manière trop hétérogène, une étude d'impact serait à cet égard judicieuse) et il appartient de renforcer sa place. En premier lieu en inscrivant l'éducation alimentaire dans les programmes, ce qui permettra de normaliser les messages. Ensuite, et au même titre que des matières fondamentales, en assurant un enseignement dans le temps long : du primaire au lycée avec, par exemple, une validation symbolique des acquis à l'occasion du brevet des collèges. De même, tout aussi symbolique, recommandation que toute nouvelle école construite soit équipée d'une « cuisine » en guise de laboratoire de l'éducation alimentaire.

Reco 2018 Xpress.qxp_Mise en page 1 15/06/2018 11:32 Page15

8 Développement des accords collectifs pour l'amélioration nutritionnelle des produits

À l'image de ce qui a pu être mis en place concernant la charcuterie pour l'abaissement des taux de sel, **recommandation d'accords collectifs (à l'échelle d'une filière) pour « embarquer » l'ensemble des industriels, indépendamment de leur taille, dans l'amélioration nutritionnelle des produits alimentaires.** Cette amélioration pouvant se concrétiser par la réduction ou la suppression d'ingrédients nécessaires, mais controversés.

9 Fixer la trajectoire d'une limitation du nombre d'ingrédients

Dans l'imaginaire du consommateur (et notamment dans sa capacité à valoriser une offre alimentaire), la « longueur » de la liste des ingrédients est un déterminant négatif. Sur quelques produits (certes non représentatifs de la totalité de la production agroalimentaire), les ingrédients se comptent en dizaines. En limiter le nombre participerait à la valorisation de l'offre. Il y a là une forme d'évidence ! Et, en la matière, **l'essentiel n'est pas dans la définition d'un nombre maximum d'ingrédients, mais dans la fixation d'une trajectoire qui, elle, devrait être claire : une limitation du nombre d'ingrédients sur la majorité de l'offre alimentaire.**

10 Encourager le déploiement de l'étiquetage nutritionnel Nutri-Score

Par principe, un étiquetage nutritionnel apporte une information réductrice, simplificatrice. C'est le cas du Nutri-Score, adoubé en 2017 par l'État suite à une phase de test. Pour autant, **cet étiquetage a une vertu évidente : sensibiliser les consommateurs à l'intérêt nutritionnel des produits** et aux différences entre aliments. Et ses avantages surpassent ses défauts ! Ce qui conduit à recommander sa généralisation. Non de manière obligatoire (seule l'Europe est compétente), mais volontaire.

11 Assurer une plus grande transparence dans les ingrédients des produits alimentaires transformés

En l'état de la réglementation, les industriels doivent aux consommateurs la transparence dans les ingrédients utilisés. Et ce, par ordre décroissant d'importance. Pour autant, rien n'impose la quantification précise des ingrédients. La tentation – logiquement compréhensible – conduit trop souvent les industriels à quantifier la part d'ingrédients nobles lorsque celle-ci est flatteuse et à négliger les ingrédients plus controversés. **Or, l'information nutritionnelle des consommateurs ne peut être à « géométrie variable ».** Et quand bien même la taille des conditionnements ne le permet pas, plusieurs applications proposent la mise à disposition *on line* (entre autres informations) des ingrédients.

Reco 2018 Xpress.qxp_Mise en page 1 15/06/2018 11:32 Page16

AXE 3

DONNER UNE **VALEUR SOCIÉTALE** À L'ALIMENTATION

Reco 2018 Xpress.qxp_Mise en page 1 15/06/2018 11:32 Page17

À la différence des éléments de valeur classique (goût, niveau de qualité supérieur, vertus nutritionnelles, etc.), **la valeur sociétale d'un produit alimentaire est un bénéfice non perceptible directement par le client et, surtout, non personnel.** Ses effets se font sentir au profit de l'écosystème et sont multifacettes, par principe impossibles à lister de manière exhaustive, car la valeur sociétale est très protéiforme.

La valeur sociétale d'un produit peut ainsi s'appuyer sur son origine (de sa matière première ou de son lieu de transformation, ce qui lui confère une valeur sociale). Ce peut être aussi **le niveau de rémunération garantie du producteur** (démarche dite « équitable »), **le mode de production** (bio vs conventionnel, avec des conséquences environnementales), l'intégration du **bien-être animal, la distance parcourue par le produit** (logique de coût carbone), etc. Même le lieu de vente peut donner une valeur sociétale additionnelle à un produit suivant, par exemple, la part de main d'œuvre que la vente permet de rémunérer (deux fois plus importante dans une grande surface classique vs un magasin discount).

Le succès récent de quelques démarches portant une haute valeur sociétale – notamment le lait « C'est qui le patron ?! » – démontre la réceptivité du consommateur. En 18 mois, « C'est qui le patron ?! » a ainsi vendu plus de 50 millions de litres de lait revalorisé : 99 centimes la brique, soit 20 centimes de plus que le cœur du marché, ce qui a permis de rémunérer l'éleveur sur une base de 390 € / 1 000 litres, vs 300 à 330 € pour la production classique. En clair, le terreau est fertile.

La première valeur sociétale à laquelle le client est manifestement réceptif (même si c'est objectivement très incomplet) est l'origine des produits et/ou de l'entreprise qui les propose. Une étude Ipsos menée en septembre 2017 (voir page suivante) conforte le poids croissant d'une valeur sociale (ou patriotique) dans l'appréciation de la qualité d'un produit et, partant de là, dans sa propension à le choisir, voire à lui octroyer un premium de prix. L'intérêt de l'étude est de montrer clairement la montée en puissance des critères « pays de fabrication » et « nationalité de l'entreprise » dans le temps, l'étude ayant été menée depuis 2011. Selon l'enquête, les clients font clairement le lien entre le *made in France* et la valeur sociale du produit. Et, même si les études déclaratives sur le sujet sont toujours à prendre avec nuance, une part croissante de Français se disent prêts « *à payer plus cher un produit dont ils savent qu'il a été fabriqué en France* ». Qu'importe la part réelle des consommateurs qui passeraient à l'acte, l'évolution est suffisamment claire pour en être incontestable.

Reco 2018 Xpress.qxp_Mise en page 1 15/06/2018 11:32 Page18

LES FRANÇAIS ET L'ORIGINE FRANCE

Source : Ipsos (plusieurs réponses possibles)

Aujourd'hui, quand vous cherchez à acheter un produit, quels sont les critères auxquels vous attachez le plus d'importance ?

	Sept. 2017		Oct. 2011
La qualité du produit	73 %	↓	76 %
Le prix	62 %	↓	70 %
Le pays de fabrication	20 %	↑	15 %
La durée de vie du produit	16 %		15 %
La nationalité de l'entreprise	11 %	↑	7 %
L'impact sur l'environnement	10 %	↑	7 %
La marque du fabricant	7 %		8 %

Pour vous, acheter un produit « Made in France », c'est... ?

	Sept. 2017
Une manière de soutenir les entreprises françaises	93 %
De participer au maintien de l'emploi en France	93 %
La préservation des savoir-faire en France	91 %
Un acte utile	88 %
La garantie d'une fabrication avec normes sociales	86 %
Un acte citoyen	85 %
Garantie d'une meilleure qualité	75 %

Quand vous choisissez d'acheter un produit ou un service, diriez-vous à propos de son pays de fabrication... ?

	Sept. 2017		Oct. 2011
Que c'est un **critère de choix déterminant** que vous prenez systématiquement en compte	17 %	↑	10 %
Que c'est un **critère de choix important**	45 %	↑	36 %
Que **vous y êtes sensible**, mais que vous n'y pensez pas souvent	30 %	↓	37 %
Que **vous n'y pensez pas du tout**	8 %	↓	17 %

Seriez-vous prêt à payer plus cher un produit dont vous savez qu'il a été fabriqué en France ?

	Sept. 2017		Oct. 2011
TOTAL OUI	74 %	↑	72%
Jusqu'à 5 % plus cher	37 %		40 %
De 5 à 10 % plus cher	29 %	↑	26 %
De 10 à 20 % plus cher	7 %	↑	5 %
Plus de 20 % plus cher	1 %		1 %
TOTAL NON	26 %	↓	28 %

Peu à peu, donc, la conscience sociétale des consommateurs progresse. Peu à peu, la valeur sociétale devient logiquement indispensable dans la proposition de valeur d'un produit. Alors qu'elle n'était à l'origine qu'un « supplément », elle devient un « indispensable », un prérequis qualifiant pour exister sur le marché.

Mais cette attente de valeur sociétale n'est pas sans poser de problèmes ou rencontrer de difficultés. En premier lieu, la capacité de l'offre à répondre à cette nouvelle demande. Car elle suppose une phase de transition, parfois plus longue que n'est prêt à accepter le marché (ex. : les œufs de poule en cage auxquels le client préfère les œufs de poule au sol, indépendamment du temps mis à accompagner, sur le terrain, un changement de mode de production aussi radical). Ensuite, il y a la capacité à apporter la preuve du bénéfice et, parfois même, la difficulté à le mesurer. Autre obstacle à surmonter : la valeur sociétale n'est encore qu'une fraction de la négociation entre les acteurs économiques (notamment entre les enseignes et les industriels). Enfin, tous les consommateurs n'ont pas la capacité de payer pour cette valeur sociétale, quand bien même ils le souhaitent.

Donner une valeur sociétale à l'offre alimentaire suppose donc la mise en œuvre d'outils de diagnostic objectifs et pragmatiques, pour en être simplement incontestables. C'est aussi accepter d'éventuels paradoxes apparents. Exemple : un produit local (donc socialement « riche »), mais élaboré en faibles quantités peut tout à fait générer une empreinte carbone plus

Reco 2018 Xpress.qxp_Mise en page 1 15/06/2018 11:32 Page19

élevée qu'un produit équivalent de provenance plus lointaine, mais en flux massifiés.

Mais, **quelle qu'en soit la forme, enrichir l'offre d'une valeur sociétale s'impose**. Car la demande est là et croissante. Et rien ne laisse à penser que l'exigence des clients pourrait s'affaiblir à l'heure où la consommation est un sous-jacent, parmi d'autres, de la quête de sens. Sans compter que renforcer la valeur sociétale des produits est gage de valorisation, donc de pérennité pour les filières agricoles et agroalimentaires.

En ce sens, toutes les démarches – au stade de l'entreprise dans sa globalité comme spécifiquement de ses produits – doivent être soutenues et encouragées. L'objectif final étant de rendre le consommateur acteur de ses choix en lui donnant des moyens objectifs d'appréhender la valeur sociétale de l'offre.

LES RECOMMANDATIONS

12 Promouvoir un statut d'« entreprise sociétalement contributrice »

Avant même la valeur sociétale d'un produit, c'est la démarche de l'entreprise qu'il faut encourager et reconnaître, dans toutes ses composantes et ses interactions : avec ses salariés, ses fournisseurs, ses clients, son environnement. Bref, avec l'intégration de l'ensemble de son écosystème pour affirmer sa volonté d'assumer sa pleine responsabilité dans la société.

Concrètement, pour reconnaître la valeur sociétale d'une entreprise, deux voies s'ouvrent : l'établissement d'un référentiel sous l'égide d'une « Haute Autorité » qui définirait et normerait la valeur sociétale ; ou l'intégration à des démarches existantes (B Corp, ISO 26000, « Entrepreneurs engagés », etc.). Dans tous les cas, la direction affichée par la loi (à venir) dite « Pacte », issue du rapport Notat-Senard, est la bonne.
Au-delà, pour encourager les entreprises à s'inscrire davantage encore dans ce qui ne peut être autrement que volontaire, recommandation de transcrire l'engagement sociétal dans un statut juridique spécifique (et optionnel, donc) et incitation via, par exemple, un crédit impôt sociétal.

13 Création d'un système de notation sociétale des produits

Au-delà de la reconnaissance globale de l'entreprise, **la notation sociétale des produits participe à l'information des consommateurs et, le cas échéant, influe sur leurs choix**. Pour en optimiser la compréhension et l'efficacité, nécessité d'une démarche collective. Ce qui freinera les interprétations différentes (et orientées), favorisera l'établissement d'une forme de standard (s'inscrivant dans une perspective d'amélioration) et limitera les coûts liés à la multiplication des démarches. L'objectif sera alors de graduer les produits selon leur valeur sociétale. De manière certes réductrice dans l'affichage sur les conditionnements (une note, par exemple), mais plus complète via des outils numériques. Le consommateur pouvant alors, pourquoi pas, définir sa propre échelle de valeur sociétale (via des pondérations différentes sur les attributs sociaux, environnementaux, etc.). Ce qui, au passage, actera que la perception sociétale peut être différente ; mais que son principe est bien commun.
Pour l'instant, une première démarche multi-entreprises a vu le jour début 2018 : Ferme France. L'élargissement du spectre des membres (et des filières couvertes) pourrait permettre de faire émerger ce standard collectif.

Reco 2018 Xpress.qxp_Mise en page 1 15/06/2018 11:32 Page20

AXE 4

VALORISER L'ALIMENTATION PAR L'INNOVATION

Pour sa partie la plus visible, l'innovation alimentaire se résume souvent à la création de nouveaux produits. Et, en la matière, les industriels sont tout autant prolixes que les clients demandeurs. Selon Kantar Worldpanel, 55 % des Français disent « aimer essayer de nouveaux produits ». Ce qu'ils font... ! Chaque année, en grande distribution, les produits nouveaux représentent 3 % du chiffre d'affaires.

Si le nombre d'innovations est important (plusieurs milliers par an), leur spectre est également large : nouvelle recette, modification du cahier des charges de production (pour passer sous signe de qualité officiel, par exemple), nouvel usage (souvent via une innovation packaging) ou encore nouvelle catégorie de produits (par exemple, les boissons mêlant jus de fruits et laits, ou encore les « yaourts » ultraprotéinés).

Dans leur très grande majorité, ces innovations produits sont porteuses d'une valorisation. Selon Nielsen, ce premium de prix atteint environ 10 % par rapport aux produits existants et comparables (lorsqu'ils le sont). Mais le jugement des clients est sans pitié. **Après trois ans, seule 1 innovation produit sur 3 est toujours sur le marché, selon Kantar Worldpanel.**

Mais, au-delà, **l'innovation peut aussi s'appliquer à la mise à disposition des produits alimentaires,** suivant en ce sens l'évolution des modes de vie et/ou les nouvelles possibilités offertes par les technologies. Il peut s'agir d'innovations sur la mobilité (food trucks), la livraison (de repas préparés comme de paniers d'ingrédients) ou encore de nouveaux concepts commerciaux, toujours plus affinés, pour répondre à la fragmentation de la consommation. Dans tous ces cas, l'innovation est porteuse d'une valorisation, car la proposition commerciale est plus servicielle.

Reco 2018 Xpress.qxp_Mise en page 1 15/06/2018 11:32 Page22

LES RECOMMANDATIONS

14 La filière alimentaire doit intégrer le changement de mission auquel elle est confrontée

Historiquement, comme toutes filières, l'alimentation s'est construite sur une logique descendante déterminant pour chacun des maillons une mission très claire. En amont, les producteurs produisaient ; en aval, les commerçants distribuaient ; entre les deux, les industriels transformaient. Avec, au final, une ambition partagée : remplir les placards/réfrigérateurs des consommateurs.

Nombre d'initiatives, émanant souvent de start-up, démontrent qu'un changement de modèle s'opère sous l'effet des transformations des modes de vie, mais également des perspectives offertes par les nouvelles plateformes d'intermédiation. L'essentiel n'est désormais plus de remplir les placards, mais… les assiettes. Et, surtout, où que soient ces assiettes et à n'importe quel moment. C'est quasiment une inversion du modèle descendant historique et une révolution culturelle à mener : le client demande, l'offre répond (ou non). Et la réponse peut être apportée par une multitude d'acteurs différents. C'est en fait l'accès à l'alimentation qui se transforme profondément.

15 Baliser plus précisément une « troisième voie »

Il existe aujourd'hui un espace entre les produits « conventionnels » (répondant à tous les minimas réglementaires) et les produits sous signe de qualité (au-delà du seul bio). Cet espace se matérialise par des différences souvent importantes entre les coûts de production, les niveaux de réassurance et, naturellement, les prix de vente consommateurs. À l'origine : des cahiers des charges objectivement différents.

Différentes démarches ou concepts (agriculture raisonnée, agro-écologie, haute valeur environnementale, etc.) occupent cet « espace », dessinant une « troisième voie ». **Pour tracer la perspective d'une amélioration du niveau global de l'alimentation, il est nécessaire de baliser plus précisément cette « troisième voie » avec l'ambition qu'elle constitue à terme le nouveau socle de la proposition alimentaire française.** Et ce, pour le marché intérieur comme pour l'export. Cette normalisation pourrait se mettre en œuvre de manière collective et collégiale par l'harmonisation de pratiques existantes, sans intervention de la tutelle publique autrement que pour entériner, après-coup, la démarche.

16 Sécuriser davantage les relations entre acteurs

L'innovation est coûteuse et plus risquée que jamais eu égard aux profonds bouleversements sociologiques (et technologiques) à l'œuvre. Nombre d'entreprises refusent à la fois ce coût et ce risque, faute de visibilité suffisante. C'est donc aussi pour favoriser les processus d'innovation que les relations commerciales doivent être davantage sécurisées. Qu'il s'agisse de généraliser les contrats pluriannuels ou d'assouplir la menace que constitue, par exemple, le seuil de dépendance économique qui, ponctuellement, peut

Reco 2018 Xpress.qxp_Mise en page 1 15/06/2018 11:32 Page23

freiner des initiatives collaboratives (et innovantes) entre industriel et distributeurs. **Proposition, dans le cadre général des relations contractuelles entre acteurs économiques, d'un « contrat de sécurisation » du donneur d'ordre (souvent une enseigne majeure de la distribution ou de la restauration) au bénéfice de l'industriel poursuivant un processus d'innovation collaboratif avec son client.**

14 Innover dans les pratiques logistiques par une plus grande mutualisation

La gestion des flux logistiques entre les différents maillons de la filière alimentaire est aujourd'hui une source de « déperdition » et donc de moindre valorisation pour chacun. Les acteurs s'accordent pour reconnaître qu'au fil des ans la croissance des flux a été supérieure à la croissance réelle des volumes transportés, ce pour abaisser les stocks et/ou améliorer les taux de service.

À présent s'ouvre un nouveau chantier pour la logistique : une mutualisation vertueuse entre acteurs qui permet à la fois de conserver les acquis précédents (stock, taux de service), mais qui améliore singulièrement l'utilisation des capacités. Des pratiques vertueuses existent… Deux exemples : le « chargement » organisé collectivement par un groupe d'industriels agroalimentaires de la « pointe de la Bretagne » et les « échanges de collecte » entre industriels laitiers pour abaisser les kilomètres parcourus. Au-delà de ces pratiques précises, c'est l'esprit d'une mutualisation qui doit se diffuser à tous les niveaux de la filière. Y compris donc entre acteurs concurrents, le cas échéant. Et si des enseignes de distribution mutualisaient certains de leurs flux sur des produits strictement comparables… ?

Reco 2018 Xpress.qxp_Mise en page 1 15/06/2018 11:32 Page24

THINK TANK AGROALIMENTAIRE

4e édition / **2017-2018**

Les Echos EVENTS

Pour télécharger le rapport

www.thinktank-agro.fr

En partenariat avec

CRÉDIT AGRICOLE

FIDAL SOCIÉTÉ D'AVOCATS

inVivo

Tereos

weave Collectif en conseil augmenté®