

# MilkTech 2030

Venez faire la lait'volution !

Étude prospective



**Milk**tech.

## **Bienvenue dans l'écosystème le plus LAIT de France !**

MilkTech, c'est la baratte où l'agilité des start-ups rencontre la solidité des entreprises laitières. Les premières apportent leur dynamisme et leur goût du risque, tandis que les secondes offrent leur puissance de frappe, leur ancrage territorial et leur savoir-faire affiné au fil du temps. Résultat ? Une émulsion parfaite, prête à transformer le secteur laitier.

Mais attention, on ne se contente pas de brasser des idées ! MilkTech, c'est aussi un moteur pour faire mousser des technologies de rupture à grande échelle. Transition agroécologique, attractivité des métiers, compétitivité industrielle : tout y passe. Bref, MilkTech, c'est le ferment d'un futur plus vert, plus innovant, et toujours plus crémeux.

Novembre 2024  
Une collaboration

**onepoint.**



# MilkTech 2030

Venez faire la lait'volution !



**Milk**tech.

Étude prospective

Novembre 2024



# EDITO

Imaginez que vous puissiez observer le monde de 2035 à travers un périscope : à quoi ressemblerait-il ? Quelles **nouvelles perspectives** la filière laitière pourrait-elle saisir ? **Comment anticiper** les opportunités et les enjeux qui s'annoncent pour tracer une trajectoire alliant durabilité et compétitivité ?

**Les défis qui se profilent à l'horizon sont nombreux** : innovations technologiques, attentes croissantes en matière de durabilité, transformations des habitudes de consommation, nouvelles régulations... Pas de quoi en faire un fromage, mais suffisamment pour que la FNIL se retrouve les manches et aborde cette étude autant un ferment de réflexion qu'un levier pour agir.

Cette étude à 360° souhaite mobiliser le pluralisme de l'écosystème MilkTech. Pour chasser les conformismes de pensée, nous avons croisé les regards d'étudiants, de start-ups, de chercheurs, d'industriels et d'autres acteurs de la filière. Une émulsion d'intelligence collective où les perspectives s'enrichissent et la crème des idées fleurit.

Le rapport que nous vous proposons met en lumière **12 macro-tendances structurantes**, réparties en trois thématiques principales : **Attractivité, Responsabilité et Compétitivité**. Entre **veille stratégique** et **entretiens ciblés**, tous les ingrédients sont réunis pour vous apporter le meilleur de la connaissance en quelques pages ; du petit lait intellectuel !

L'état d'esprit de cette étude est **résolument positif** et **tourné vers l'action**. Il ne s'agit pas

de craindre les changements à venir, mais de **les considérer comme autant de sources d'opportunités**. Faire bouger les lignes, ne pas regarder passer les trains des opportunités : voilà l'ambition de cette étude, qui se veut un véritable... lait-motiv pour notre industrie.

Plus qu'un simple exercice de prévision, ce travail vise à enrichir les débats et à orienter les décisions stratégiques de demain. C'est un **guide**, une véritable **boussole** pour nos actions, car l'incertitude de l'avenir ne doit pas nous paralyser mais nous inspirer à explorer différents scénarios et à rester agiles. MilkTech 2030 se veut ainsi le laboratoire d'idées où se clarifient les innovations de demain, pour construire ensemble l'avenir de la filière laitière.

Nous explorerons avec vous les résultats de cette étude lors de notre événement **MilkTech 2030**, le **26 novembre 2024**.

Ensemble, préparons l'avenir de notre filière et faisons du lait un produit d'avenir.

**Bienvenue dans le futur de l'écosystème le plus lait de France !**



**François-Xavier Huard**

Président directeur général,  
Fédération Nationale de l'Industrie  
Laitière



# Lait's Go 2030

## LES DÉFIS DU LAIT DE DEMAIN

L'industrie laitière, pilier de notre gastronomie et de nos petits-déjeuners, se voit aujourd'hui confrontée à une triple mission : séduire les jeunes générations, s'inscrire dans une démarche écologique irréprochable et rester compétitive à l'international. Avec la génération Z (née entre 1997 et 2012) et la génération Alpha (après 2012) en ligne de mire, la filière devra tout faire pour plaire à ces jeunes consommateurs exigeants.

Pour gagner leur faveur, il faudra déployer tout un arsenal d'initiatives écologiques et innovantes. Les jeunes consommateurs de demain attendent des engagements forts : 65 % des Européens se tournent déjà vers des produits étiquetés « verts » ou certifiés pour leur durabilité. Séduire ces adeptes de la transparence et du respect du bien-être animal passera par des initiatives telles que les certifications éthiques ou les innovations à faible empreinte carbone. Dans cette optique, la filière n'a pas à rougir de ses avancées ! Le projet « Ferme Laitière Bas Carbone », par exemple, vise une réduction de 20 % des émissions de gaz à effet de serre d'ici 2030. Un autre défi de taille pour 2035 : aligner la filière avec les objectifs de décarbonation. Actuellement responsable de 8 % des émissions de gaz à effet de serre

en France, l'industrie laitière explore diverses pistes pour réduire son impact. Des additifs à base d'algues marines, comme dans le projet METH'ALGUES, ou encore le complément alimentaire Bovaer, qui peut réduire les émissions de méthane de 30 %, ouvrent de belles perspectives.

Sur le plan de la compétitivité, c'est l'innovation qui sera le véritable moteur de changement. Les alliances entre les grands groupes, les coopératives et les start-ups – tel que l'écosystème MilkTech – permettent de combiner agilité et puissance de feu pour accélérer le développement de nouvelles technologies. Capteurs de performance, robots de traite et collecte de données en temps réel sont autant d'atouts pour améliorer l'efficacité et la résilience du secteur.

Quelles sont les voies stratégiques qui s'offrent à l'industrie laitière pour transformer ces défis en opportunités ? Comment garantir que, même en 2035, le lait reste « la crème de la crème » sur les étals ?

# Ils pensent le futur de l'industrie laitière...

Nous avons sollicité un large panel d'experts et acteurs de l'écosystème laitier pour enrichir nos réflexions, décrypter les tendances qui transformeront notre industrie et donner corps à des visions du futur du lait qui vont au-delà de l'évidence.

**Cette étude a été réalisée sous l'impulsion de ...**



**François Xavier Huard**  
Président Directeur Général  
Fédération nationale de l'industrie laitière



**Magali Lafleur**  
Directrice de la Communication et des  
Relations Médias  
Fédération nationale de l'industrie laitière

## CONTRIBUTEURS



**Jérôme Le Roy**  
Président  
La ferme digitale



**Anne Trombini**  
Directrice générale  
Pour une agriculture du vivant



**Louise Mancel**  
Coordinatrice technique  
élevage  
Pour une agriculture du vivant



**Carole Nicaud**  
Directrice innovation  
stratégique  
Groupe Bel



**Caroline Sorlin**  
Investor and Strategic Partner  
Groupe Bel



**Olivier Clanchin**  
Président  
Olga



**Guillaume Debrosse**  
Directeur général  
Olga



**Alessandra Kirsch**  
Directrice générale  
associée  
Agriculture Stratégies



**Elise Guimont**  
Responsable pôle laitier  
Olga



**Maëline Baudet**  
Responsable Agriculture  
Régénératrice  
Danone



**Jérémie Vandembroucke**  
Directeur Lait  
Danone



**Hermine Chombart de Lauwe**  
Déléguée générale  
Conseil national pour la  
résilience alimentaire  
(CNRA)



**Marie Kieffer**  
Déléguée générale  
Association Bretonnes des  
Entreprises Agroalimentaires  
(ABEA)



**Clothilde d'Argentré**  
Cheffe de projets  
Environnement et Filières  
Association Bretonnes des  
Entreprises Agroalimentaires  
(ABEA)



**Raïssa Lamrani-Huynh**  
Industry Sales Director –  
Consumer Goods  
Microsoft



**Mathieu Quentin**  
Chef de Programme  
Accélérateur -  
Agroalimentaire  
BPI France



**Jérémie Wainstain**  
Cofondateur  
Carbon Maps



**Sébastien Floch**  
Directeur général  
SILL Entreprises



**Jean-Marc Bernier**  
Directeur général  
Lactalis France



**Sophie Godet-Morrisseau**  
Directrice des  
ressources laitières  
Savencia



**Hugues Triballat**  
Président  
Laiteries Rians Triballat



# Table des matières

## Attractivité

**Les métiers du futur : conquérir les Z et Alpha, mission possible ?**

1. La Génération Z sort du troupeau : pas de sens, pas de contrat !
2. Le nouveau beurre de l'automatisation : les métiers d'une industrie « augmentée »
3. La lait'volution de l'apprentissage : quand l'entreprise devient école
4. Flexibilité et liberté, les nouveaux mantras du travail

## Responsabilité

**L'industrie laitière peut-elle faire vibrer nos assiettes sans peser sur la planète ?**

1. Le défi de la transformation durable
2. Les nouvelles attentes consommateurs : entre planète et porte-monnaie
3. Stratégies de décarbonation : le jour se lève sur l'économie verte
4. Nouveau rôle sociétal et ancrage territorial des industriels : vers une entreprise au service de tous

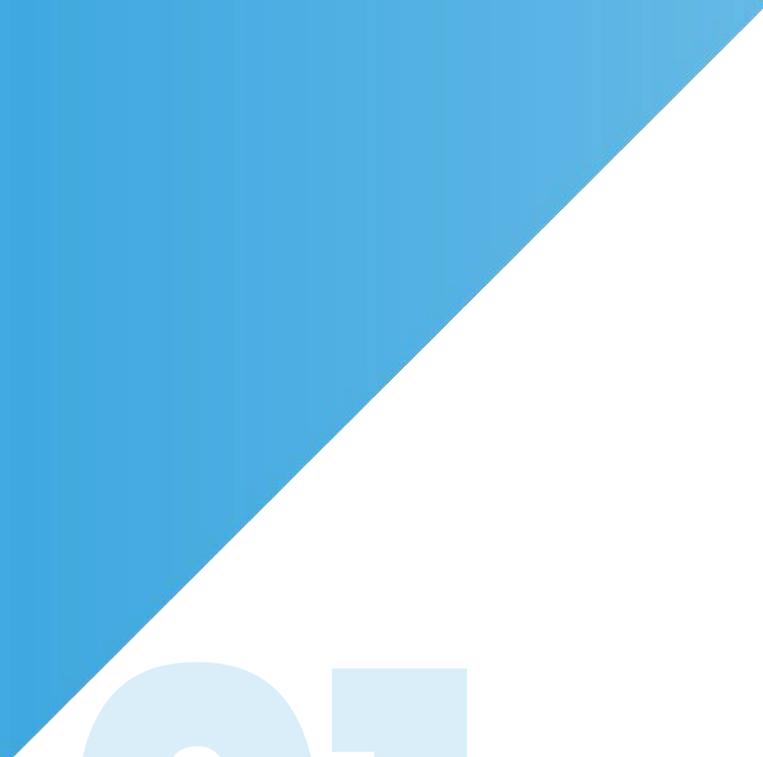
## Compétitivité

**Innovation & collaboration : les nouveaux trésors de compétitivité de notre industrie ?**

1. Souveraineté et résilience alimentaire
2. Moo-dernisons ! L'innovation laitière au rythme du local
3. Ère des écosystèmes et nouvelles alliances multi-acteurs
4. Data laitière : la nouvelle crème de l'anticipation







# 01 **Attractivité**





# **Les métiers du futur : conquérir les Z et Alpha, mission possible ?**

# 1.

## La Génération Z sort du troupeau : pas de sens, pas de contrat !

### POINTS À RETENIR

Les générations dites de rupture (Y, Z, Alpha) se distinguent par une quête de sens, de flexibilité et de bien-être au travail bien plus marquée que chez leurs prédécesseurs. L'impact environnemental, les avancées technologiques et les préoccupations éthiques font partie de leurs attentes non seulement dans les produits et services qu'ils consomment mais aussi dans leur quotidien professionnel.

### ENJEUX À 2035

1. Renforcer l'attractivité auprès des nouvelles générations en positionnant les métiers du lait comme des métiers d'avenir.
2. Innover dans les modes de recrutement des candidats pour valoriser les talents, au-delà des seules compétences techniques.
3. Accorder de la considération aux aspirations des jeunes générations pour accompagner leur développement professionnel comme personnel.

### DÉCRYPTAGE

La nouvelle génération a troqué le traditionnel « métro-boulot-dodo » pour un idéal où le sens prime sur la stabilité. Et pour les entreprises, la priorité est claire : elles doivent faire leur révolution ou risquer de finir seules dans le pré.

#### Un emploi qui « mootive » sinon rien !

Finie, l'époque où l'on travaillait uniquement pour payer les factures. Aujourd'hui, la Génération Z cherche un travail porteur de valeurs, quelque chose qui allie utilité sociale, impact environnemental et authenticité. Entre la « Grande Démission » venue des États-Unis en 2020 et le *conscious quitting*, nombreux sont ceux qui délaissent le job stable pour une quête plus vertueuse. Avoir un impact, contribuer à lutter contre le changement climatique, replacer l'humain au cœur des réussites : voilà le nouveau cahier des charges des jeunes professionnels.

Pour garder leur attrait, les entreprises sont poussées à faire leur mue. Les labels comme Bcorp deviennent indispensables pour prouver leur sérieux

en matière sociale et environnementale. En somme, pour capter l'intérêt des nouvelles recrues, il faut montrer patte blanche sur les engagements sociaux et verts.

#### Hierarchie et rapports plats : ces jeunes n'ont pas froid aux sabots

Plus question d'être de simples exécutants : la Génération Z veut s'exprimer, participer et peser dans les décisions, avec une hiérarchie « à l'horizontale » où chacun trouve sa place sans écraser l'autre.

Influencés par l'essor des réseaux sociaux, les jeunes ont pris goût à l'égalité des voix, quel que soit leur niveau ou statut. Le rapport à l'autorité évolue, et le management hiérarchique traditionnel perd de son éclat. Pour eux, l'entreprise idéale est un lieu où l'on partage ses avis et où chacun contribue aux décisions stratégiques.



Le sentiment d'appartenance, lui, change aussi : il est motivé par la mission plus que par la loyauté envers une structure. Là où les générations passées affichaient fièrement le nom de leur entreprise, la Génération Z se distingue par ses valeurs et les causes qu'elle défend. Pour elle, ce n'est plus la marque qui compte, mais l'impact que l'on y crée.

### **CDI ? Pas si sûr, la crème des contrats est ailleurs !**

*Avec le télétravail comme norme et la flexibilité en étendard, le fameux CDI n'est plus le Saint Graal des jeunes générations. Ils préfèrent avoir le choix et ne pas se retrouver attachés à un seul modèle de travail.*

Biberonnés à l'hybridité et à des conditions de travail sur mesure, les jeunes talents remettent en question les contrats classiques et recherchent des formules plus libres. À peine un sur six d'entre eux dans le secteur privé viserait un CDI s'il avait le choix ! Qui plus est, l'entrepreneuriat fait un retour en force : selon une enquête IFOP, 28 % des 15-25 ans privilégieraient le statut indépendant, soit une augmentation de 18 points en une décennie. Côté attractivité du travail au bureau, les entreprises déploient des stratagèmes pour attirer les jeunes et les faire revenir dans les bureaux si chers payés ; parfois par la carotte (une trottinette électrique chez Google), parfois par le bâton (le licenciement chez Meta).

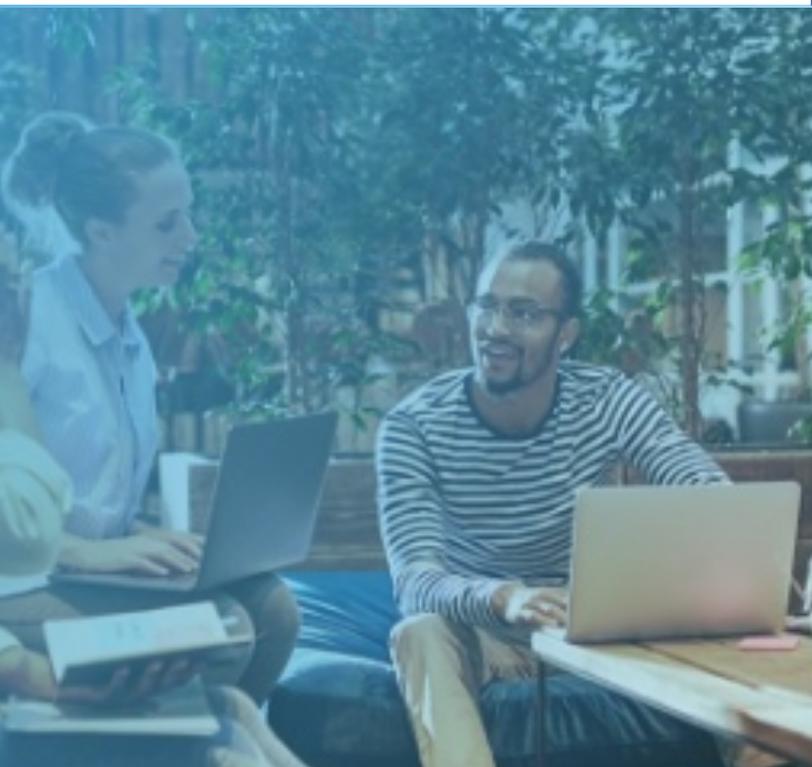
Dans les métiers où le télétravail est impossible, les employeurs doivent rivaliser d'imagination pour adapter les conditions : flexibilisation des horaires, réduction de la pénibilité, environnements de travail soignés, et mesures pour améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Concrètement, le CDI peut rester une option ; toutefois pour attirer ces jeunes, mieux vaut leur offrir des champs de liberté et un engagement sincère — car la nouvelle génération

est bien décidée à traire le meilleur de chaque opportunité.



« Ces générations vont attendre de l'entreprise de demain des services digitaux correspondant à minima à ce qu'elles peuvent avoir avec leur téléphone dans leur usage personnel. »

Raïssa Lamrani-Huynh,  
Directrice des ventes Industrie- Biens de consommation  
Microsoft



« [Notre nouveau mode de management] *ambitionne de faire tomber le management pyramidal pour offrir une capacité pour les uns et les autres à travailler avec autonomie tout en travaillant en équipe.* »

Elise Guimont  
Responsable activité laitière  
Olga

## Engager les jeunes talents sur les enjeux sociaux et environnementaux

Depuis 2021, **BNP Paribas** propose à ses salariés un programme de formation « We engage » pour les sensibiliser aux enjeux environnementaux et sociaux, et plus globalement à la finance durable.

A travers l'AXA Climate Academy, **AXA** a formé 100 % de ses collaborateurs aux enjeux climatiques entre 2021 et 2023.

### *Et si demain...*

*la FNIL accompagnerait ses entreprises à proposer des programmes dédiés aux jeunes talents pour les engager et accélérer la transition environnementale de la filière ?*

Les Génération Z représentent la main d'œuvre de demain et bousculent les organisations en privilégiant **l'engagement et la flexibilité** à la sécurité et au statutaire.



*Pour attirer les jeunes talents, il faudra que les données disponibles dans les élevages ou dans les usines soient utilisées pour améliorer l'expérience consommateur et l'impact environnemental.*



Jérôme Le Roy, Président, La ferme digitale

*« Le fait d'être un groupe vraiment engagé sur la transition alimentaire est un levier d'attractivité pour les futurs employés. Ils vont chercher plus de sens dans leur métier que les générations précédentes. »*

Carole Nicaud, Directrice innovation stratégique, Groupe Bel

**68 %**

Des jeunes de 18 à 24 ans sont convaincus que le « savoir-être » et les qualités humaines compteront bien plus que le « savoir-faire » et les compétences techniques dans les années à venir <sup>(1)</sup>

**67 %**

Des 15-25 ans reconnaissent l'utilité sociale (un métier « qui fait sens ») des métiers de l'industrie laitière comme un atout <sup>(2)</sup>

**15 %**

Des 15-25 ans seulement s'estiment bien informés sur les métiers liés à l'industrie laitière et à la transformation des produits laitiers <sup>(2)</sup>

# 2.

## Le nouveau beurre de l'automatisation : les métiers d'une industrie « augmentée »

### POINTS À RETENIR

*Data scientists, prompt engineer, growth hacker...* de nouveaux métiers voient le jour grâce aux avancées de l'IA et de la blockchain. Dans un monde où les sites industriels se technologisent, les compétences en automatisation, en analyse de données et en cybersécurité deviennent essentielles. Pour une grande majorité de métiers impactés par l'automatisation, l'humain se retrouve plutôt « augmenté » que « remplacé ».

### ENJEUX À 2035

1. Continuer à encadrer l'automatisation des tâches à faible valeur ajoutée pour gagner en productivité et qualité de vie au travail
2. Accompagner la formation vers les nouveaux métiers, notamment liés à l'IA, la blockchain, la robotique, l'environnement...
3. Anticiper les besoins et disponibilités de main d'œuvre sur des métiers clés et les tensions de recrutement à venir

### DÉCRYPTAGE

L'industrie est secouée par l'automatisation, un phénomène qui redistribue les cartes des métiers et redéfinit nos rôles. Oubliez les jobs répétitifs : l'avenir se concentre sur la haute valeur ajoutée, mais avec des enjeux... et quelques effets secondaires.

#### **L'automatisation : le nouvel ingrédient dans la chaîne de production**

La révolution technologique ne cesse de galoper avec l'intelligence artificielle, la robotique et la digitalisation massive. Les emplois industriels, premiers à être délestés de leurs tâches répétitives, ne sont plus seuls : aujourd'hui, tous les secteurs sont impactés. L'OCDE prévoit que près de 27 % des emplois sont aujourd'hui exposés à l'automatisation (2023) ; autrement dit, la technologie est partout, de la manufacture aux métiers de bureau. Et alors que l'industrie fait face à une pénurie de main-d'œuvre qualifiée – plus de 85 millions d'emplois pourraient rester vacants d'ici 2030 – l'automatisation devient une solution

de secours. Les entreprises y trouvent une façon de réduire leurs coûts, stabiliser leurs opérations, et mieux exploiter les données en temps réel.

Mais si l'automatisation réduit la pénibilité des tâches et rehausse la productivité, elle soulève aussi un dilemme : la déqualification des employés et la perte de savoir-faire traditionnels inquiètent, et le désengagement des collaborateurs pourrait peser sur certaines industries.

Toutefois, l'innovation technologique ne se limite pas à la productivité : elle favorise aussi le bien-être des opérateurs industriels, en sécurisant et allégeant les environnements de travail. Ainsi, une industrie où robots et humains cohabitent se dessine, transformant les usines en lieux de production « augmentés » !

#### **De la data aux défis écologiques : bienvenue aux métiers du futur !**



La révolution numérique et les nouveaux enjeux écologiques transforment l'industrie et poussent à réinventer les métiers. Tandis que l'Organisation Internationale du Travail anticipe 25 millions de nouveaux emplois liés à l'environnement d'ici 2035, le secteur de la data science pourrait atteindre les 140 millions d'emplois dans le même délai, soit une hausse de 30 % par rapport à aujourd'hui.

Selon une étude Onepoint / Kantar Public, sept Français sur dix estiment que les emplois de demain seront, en grande majorité, des métiers encore inconnus aujourd'hui. En effet, la digitalisation de l'économie ouvre des perspectives dans des domaines aussi variés que la logistique, les services à la personne, la performance industrielle, la relation client, et, naturellement, les nouvelles technologies. Ces nouveaux métiers, issus de la transition numérique, remodelent les compétences nécessaires dans chaque secteur.

### **Des professionnels « augmentés » et des *soft skills* à l'honneur : l'humain au cœur de la machine**

Si la technologie transforme nos métiers, elle ne peut pas remplacer toutes les compétences humaines. Environ 80 % des Français estiment que les qualités émotionnelles et sociales resteront inégalées par les machines. Et l'accélération des technologies raccourcit la durée de vie des compétences techniques : 2 ans en moyenne, contre 30 dans les années 1990, selon l'OCDE. Ce monde rapide et imprévisible, ou VUCA (Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu), renforce l'importance des compétences humaines.

Ces « *soft skills* » – des compétences humaines plutôt que techniques, telles que l'empathie, la résilience, ou la capacité de résolution de conflits – s'affirment comme essentielles et incomparables. L'IA, notamment dans sa forme générative, libère

du temps en automatisant certaines tâches quotidiennes, offrant aux professionnels la chance de cultiver et d'améliorer leurs qualités humaines.

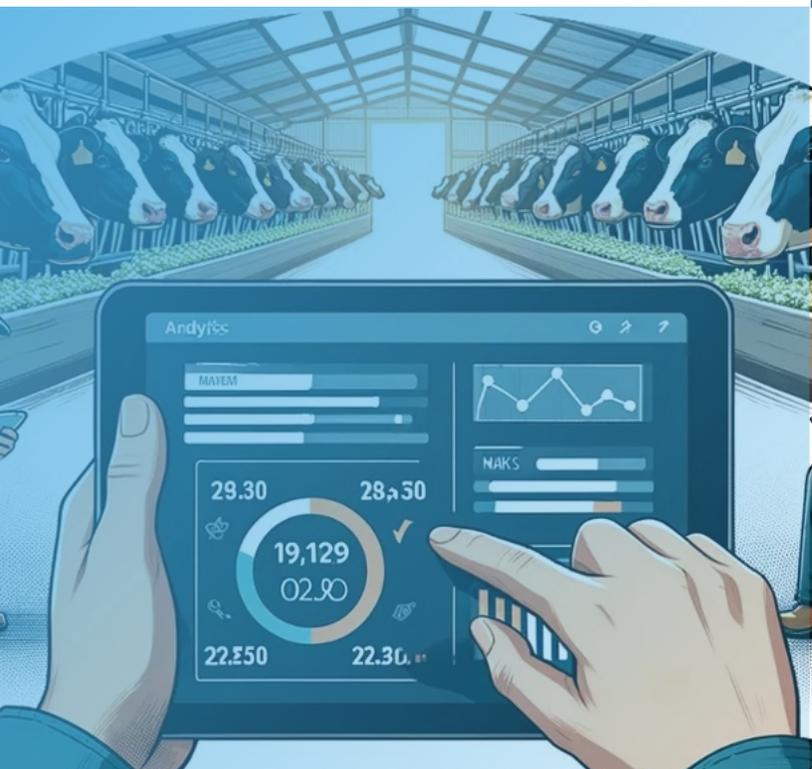
Ainsi, avec des outils intelligents pour épauler les tâches techniques, l'humain « augmenté » n'est pas seulement plus efficace : il devient aussi, paradoxalement, plus humain.



« Il y a une logique d'accompagnement par métiers (marketing, commercial, RH, légal...).

L'IA est capable d'aider les collaborateurs sur un grand nombre de tâches nécessaires mais qui représentent peu de valeur et épuisent notre créativité. »

Raïssa Lamrani-Huynh,  
Directrice des ventes Industrie- Biens de consommation  
Microsoft



« Un technicien qui contrôle le lait doit savoir parler de fertilisation et de stockage carbone. Demain, ces profils devront manipuler plus de données : données météo, données économiques, etc. Ils devront se former en continu, se tenir informés des évolutions de marché et aussi avoir un regard critique. »

Maëline BAUDET  
Responsable Agriculture Régénératrice, Danone France

## Une plateforme de data science pour la transformation laitière

**Milking Cloud** est une plateforme de data science qui permet de suivre l'ensemble des étapes de la production et transformation laitière, de la planification de la nutrition au suivi du bien-être et de la productivité de l'animal.

### **Et si demain...**

*les usines de fabrication laitière et plateformes logistiques étaient entièrement assistées par la data science pour analyser et optimiser la production de manière précise à chaque étape de la chaîne de valeur ?*

Une **compétence technique** a aujourd'hui une durée de vie moyenne de 2 ans.



*Les métiers de demain sont ceux qui iront dans le sens d'une plus grande traçabilité et transparence avec le consommateur.*



Jérôme Le Roy, Président, La ferme digitale

**42 %**

Des actifs constatent la transformation (faite ou en cours) due au développement des nouvelles technologies <sup>(1)</sup>

**27 %**

l'OCDE estime que 27 % des emplois sont susceptibles d'être exposés à l'automatisation.<sup>(2)</sup>

**55 %**

de l'activité professionnelle de 2035 se basera sur des compétences spécifiquement humaines, non substituables par des technologies.<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> Future of work, onepoint, 2021, <sup>(2)</sup> l'OCDE estime que 27 % des emplois sont susceptibles d'être exposés à l'automatisation

# 3.

## La lait'volution de l'apprentissage : quand l'entreprise devient école

### POINTS À RETENIR

À l'ère de l'IA, les méthodes d'apprentissage évoluent pour s'adapter aux réalités et aux problématiques de chaque entreprise et de chaque collaborateur. En pratique, les outils d'IA permettent des expériences d'apprentissage adaptatives, interactives et directement intégrées dans les tâches productives. Ceci permet à chacun de se former continuellement, en rendant l'apprentissage quasi-« invisible ».

### ENJEUX À 2035

1. Permettre à chaque collaborateur de se former tout au long de sa vie et à acquérir continuellement de nouvelles compétences
2. Développer les nouveaux modes d'apprentissage pour favoriser l'engagement
3. Accompagner le « rebooting » et l'évolution des compétences

### DÉCRYPTAGE

La technologie avance à grands pas, et la formation traditionnelle est en train de revoir ses classiques.

Adieu les parcours rigides, place à un apprentissage plus flexible, dynamique et quasi omniprésent.

#### **Apprendre en continu, parce qu'une carrière... ça se réinvente aussi**

L'évolution rapide de la technologie implique de muscler régulièrement son jeu de compétences : diplômes en ligne, modules flash, ou autoformation entre deux réunions – l'apprentissage devient un marathon sans ligne d'arrivée. En effet, 37 % seulement des actifs se forment chaque année, mais la cadence devrait s'accélérer, transformant l'apprentissage en un réflexe de carrière. Pour être aussi rapide que le marché, l'apprentissage en entreprise devra, d'ici 2035, s'infiltrer dans les outils de production, en mode temps réel.

#### **Formation version 2035 : moins de théorie, plus d'expérience et de partage**

Les salles de classe classiques, c'est bien... mais demain, c'est le terrain qui deviendra le cadre principal ! En 2035, l'apprentissage « expérientiel » devrait représenter 70 % du temps de formation, plongeant les collaborateurs directement dans l'action. Exit le tout-théorique, l'apprentissage formel chutera à seulement 10 %, tandis que les expériences collaboratives, comme le mentorat, prendront 20 % du gâteau. Des acteurs comme Rise Up misent déjà sur la formation instantanée, « le bon contenu au bon moment », tandis que d'autres, comme Foxar, innovent en réalité augmentée.

Et si demain, se former devenait aussi une aventure sociétale ? C'est le pari d'Hectar, qui dépoussière la formation agricole avec trois approches inédites : une journée pour convertir les entreprises agroalimentaires au référentiel B Corp et les aider à peser dans la balance sociétale, un programme « Get into Farming » pour reconnecter les plus éloignés de l'emploi aux opportunités agricoles, et



un partenariat avec l'École 42 pour former les développeurs IA agricoles de demain. Ici, chaque compétence se cultive comme un bon sol : avec impact et durabilité.

### **Multitâches et multi-activités : le futur des carrières**

Aujourd'hui, 8 % des actifs français jonglent avec plusieurs casquettes professionnelles, et 3 Français sur 4 voient la multi-activité s'installer dans les années à venir. Cette tendance impose de nouveaux repères et appelle à des adaptations, aussi bien pour les travailleurs que pour les entreprises, qui devront être capables de composer avec ce puzzle de compétences.

### **L'entreprise-école, ou le renouveau de la formation en interne**

L'entreprise ne se contente plus de fournir un travail, elle devient un campus pour ses employés. L'exemple d'AXA, qui a investi 85 millions d'euros dans la formation en 2022, prouve l'importance de ce modèle : se former pour mieux performer ! C'est aussi un levier essentiel de fidélisation, avec 89 % des collaborateurs qui expriment leur envie de développer leurs compétences.



Dans le cadre du programme « Les deux pieds sur Terre », le groupe Danone, en collaboration avec CIWF, l'Institut de l'Élevage et PHYLUM veut aider les agriculteurs à accéder en continu à la connaissance sur des sujets comme le bien-être animal ou l'agriculture régénérative.

Ceux-ci peuvent réaliser une évaluation de leurs pratiques dans leur ferme, par des experts, pour mettre en lumière des leviers d'amélioration. Des formations sont ensuite proposées pour diffuser les bonnes pratiques.



*« Nous développons des produits de qualité et nous perpéтуons des savoir-faire traditionnels. Nous sommes attachés aux terroirs de nos fromageries et de nos laiteries. Cet historique doit nous servir à relever les défis qui nous attendent, qu'il s'agisse de biodiversité, de société, de climat ou d'énergie. La laiterie Triballat a un rôle à jouer dans tous ces domaines. »*

Hugues Triballat,  
Président des Laiteries H.Triballat Rians

## Une école combinant le meilleur de la technologie et du savoir-faire manuel

Grâce à sa ferme pilote et à son programme d'accélération de startups, l'école **Hectar** ambitionne de former ses apprenants en associant la technologie à la reconnexion avec la Terre et les savoir-faire des générations précédentes.

### *Et si demain...*

*la FNIL s'appuyait à la fois sur des startups et sur les savoir-faire des générations antérieures pour former aux métiers de demain en bénéficiant du meilleur de la technologie et de l'artisanat ?*

La quasi-totalité des Français est convaincue que les actifs **changeront de nombreuses fois de métiers** au cours de leur carrière.



*On a mis en place un plan de formation collective, sans reste à charge pour l'agriculteur, avec des équipes pilotes pour tester des innovations.*



Maëline BAUDET, Responsable Agriculture Régénératrice, Danone

*« Les équipes ne sont pas suffisamment formées à l'intégration de technologies pour digitaliser les lignes de production. En parallèle des investissements en matière de technologie, il y a des enjeux forts en matière d'éducation des équipes. »*

Mathieu Quentin,  
Chef de Programme Accélérateur Agroalimentaire  
BPI France

**2h48**

Un actif consacrera en moyenne 2 heures et 48 minutes à sa formation par jour contre 30 mn actuellement <sup>(1)</sup>

**37 %**

Aujourd'hui, seuls 37 % des actifs se forment régulièrement en suivant des formations au moins une fois par an. Mais à l'avenir, les actifs se formeront beaucoup plus fréquemment selon 9 Français sur 10. <sup>(1)</sup>

**7/10**

Des Français pensent que les métiers exercés demain seront principalement de nouveaux métiers non existants <sup>(1)</sup>

# 4.

## Flexibilité et liberté, les nouveaux mantras du travail

### POINTS À RETENIR

Tous les métiers ne permettent pas d'adopter la philosophie du « travailler d'où on veut, quand on veut ». Toutefois, la relation au travail est en train de changer, et de nouveaux leviers d'engagement se développent : travail plus flexible, plus autonome, plus équilibré... Les entreprises renforcent également les protections et avantages mettant l'accent sur le bien-être et l'individualisation des expériences collaborateurs.

### ENJEUX À 2035

1. Booster la collaboration et l'engagement des collaborateurs en augmentant le sentiment d'autonomie au quotidien
2. Répondre à la quête de sens des salariés et considérer l'importance de leur santé mentale
3. Promouvoir un nouvel imaginaire collectif autour des métiers du lait et redorer l'attractivité de la filière

### DÉCRYPTAGE

Le monde du travail prend un tournant : l'ère du CDI traditionnel se transforme et laisse place à une palette variée de statuts professionnels. Une petite révolution qui pourrait bien redéfinir notre rapport à la liberté et à la flexibilité !

#### Libres de changer de crèmerie

Face à la quête de sens et de maîtrise du temps, les modes de travail alternatifs s'imposent comme une nouvelle norme. Exit le cadre rigide des années passées ! La fameuse « multi-activité choisie » et l'essor des indépendants redessinent le paysage professionnel. Les travailleurs, en quête de liberté, s'orientent vers des parcours plus dynamiques et adaptés, à des années-lumière des carrières linéaires de leurs prédécesseurs, surtout dans les secteurs publics.

L'ère du travail nomade est à nos portes, où les « lieux de travail légitimes » (A. d'Iribarne) se multiplient. Actuellement, 47 % des salariés français évoluent dans un modèle hybride, et des pionniers comme GitLab font le choix du télétravail à 100 %. Certaines entreprises

vont même vers une « flexibilité radicale », permettant à leurs employés de choisir leurs collègues, leurs projets, et même leurs conditions de travail. La Société Générale a lancé l'initiative « Philéas », où les salariés peuvent choisir leur manager parmi une liste de volontaires. On n'a jamais eu autant de pouvoir au travail !

#### Les produits laitiers : un secteur qui peine à rassembler son troupeau

Bien que 2/3 des jeunes de 15 à 25 ans estiment que les métiers de la filière laitière ont du sens et 65 % d'entre eux ont une bonne image des métiers de la transformation des produits laitiers (selon l'IFOP en 2020), le secteur peine à attirer les talents. À peine 29 % des jeunes envisagent une carrière dans l'industrie laitière...

Le CNIEL, dans son rapport de 2022 sur la



responsabilité sociétale, a bien des défis à relever, comme renforcer la sécurité sanitaire, améliorer le bilan carbone, et promouvoir des exportations durables. Cela tout en naviguant dans un monde en pleine mutation technologique. La quête est ouverte pour trouver quelles innovations feront décoller l'intérêt du plancher des vaches !

Pour faciliter la transformation et susciter l'intérêt, le CNIEL souhaite améliorer les conditions de travail : réduire l'absentéisme et la fréquence des accidents, augmenter le nombre de certifications professionnelles, et encourager les jeunes à prendre le train du CDI après l'alternance...

### **Santé mentale : une priorité sur le plateau de la quête de sens**

À l'issue d'une période de démissions massives et de burn-outs silencieux, la santé mentale des salariés est plus précaire que jamais. Le dernier baromètre d'Empreinte Humaine révèle que 44 % des collaborateurs ressentent une détresse psychologique, souvent causée par un mal-être au travail. En parallèle du burn-out, le *brown-out* fait son apparition, désignant un vide existentiel et une perte de motivation dans son activité. Une recette parfaite pour un absentéisme croissant et un turnover élevé !

Le manque de reconnaissance, surtout de la part des managers, est le deuxième facteur de détresse psychologique, juste derrière la charge de travail. En 2022, AXA a lancé l'« AXA Managers Academy », un programme de formation pour outiller ses 10 000 managers face à ces enjeux.

Les entreprises qui prennent soin du bien-être de leurs employés, en proposant des horaires flexibles, des programmes de santé, et un soutien en matière de santé mentale, contribuent à réduire le stress psychologique. Une clef essentielle pour éviter le désengagement assurer la rétention des talents.

Face à la montée des risques psychosociaux, une étude

pour Malakoff Humanis révèle que 65 % des femmes souhaitent un soutien psychologique en cas de difficultés, contre 57 % des hommes. Les femmes s'avèrent également plus demandeuses en matière de gestion du stress, avec 70 % d'intérêt contre 55 % chez les hommes.



« L'enjeu est la sécurisation des parcours professionnels, à savoir comment amener les collaborateurs jusque l'âge de la retraite tout en s'assurant que les conditions de travail sont correctes. »

Marie Kieffer et Clothilde d'Argentré,  
Déléguée générale et Cheffe de projets  
Filières et Environnement, ABEA



## Mission d'entreprise partagée avec les collaborateurs

L'entreprise **Patagonia** répond à la quête de sens des employés en incarnant une mission écologique profonde, alliant réussite commerciale et engagement environnemental.

### *Et si demain...*

*la filière lait définissait une mission sociale et/ou environnementale partagée avec l'ensemble de ses acteurs et co-créée avec les collaborateurs ?*

Si **2/3** des jeunes de 15 à 25 ans estiment que les métiers de la filière laitière ont du **sens**, seuls **29%** d'entre eux pourraient envisager d'exercer un métier de cette industrie.



*On travaille depuis 5 ans maintenant un mode de management autour de la collaboration quel que soit le niveau hiérarchique. On cherche à faire tomber ce management pyramidal pour donner une capacité à chacun la possibilité de travailler avec autonomie tout en travaillant en équipe.*



Olivier Clanchin, Président, Olga

*« Le groupe offre une large palette de métiers avec des postes évoluant dans des entités à taille humaine. La qualité de vie au travail, le dialogue et la convivialité permettent à chacune et chacun de d'exprimer pleinement ses talents. »*

Sophie Godet-Morisseau,  
Directrice générale des ressources laitières  
Savencia

**70%**

70 % des employés français souhaitent pouvoir travailler de n'importe où, à n'importe quel moment <sup>(1)</sup>, et 75 % souhaitent avoir plus de flexibilité dans leur travail. <sup>(2)</sup>

**2,3**

En 2035, un collaborateur combinera en moyenne 2,3 activités différentes chaque jour, avec des statuts multiples, contre 1,07 aujourd'hui <sup>(3)</sup>

**94 %**

des employés déclarent qu'ils resteraient dans une société si celle-ci mettait en place des moyens pour les aider à progresser <sup>(4)</sup>



## À quoi ressembleront les métiers du lait à l'aune de la double révolution, digitale et sociétale ?

En 2035, bien que l'automatisation puisse entraîner la disparition de certains métiers, de nouvelles opportunités émergeront. Les transformations technologiques créeront de nombreux emplois inédits, y compris dans l'industrie laitière, où l'IA et la blockchain révolutionneront la production et la traçabilité des produits répondant ainsi aux nouvelles attentes à la fois sociétales et normatives sur l'origine, la qualité ou encore l'éthique des produits.

Parallèlement, des métiers axés sur la durabilité deviendront incontournables aussi bien pour accompagner la décarbonation de l'industrie que pour développer des solutions favorisant une production locale ou réduisant le gaspillage. Si l'industrie devait allier innovation technologique et responsabilité environnementale, elle devrait aussi répondre aux attentes des jeunes générations à la recherche de sens au travail, de flexibilité et de carrières toujours plus évolutives.

# Les métiers de l'industrie du lait en 2035

**Ingénieur 4.0 spécialisé en IA & technicien en robotique laitière** – Il collabore avec des experts en mécanique industrielle et en informatique pour améliorer les systèmes robotisés des sites de production laitière. Il développe des algorithmes d'IA et optimise les logiciels embarqués, rendant les chaînes de production plus performantes, autonomes et flexibles.

**Spécialiste blockchain traçabilité et éthique** - Garant de la traçabilité du lait tout au long de son cycle de vie, ce spécialiste de la donnée assure l'origine, la qualité, et la durabilité des produits laitiers à chaque étape de la chaîne de valeur. Grâce à des systèmes numériques sécurisés, il permet aux consommateurs de suivre l'origine exacte des produits, assurant une transparence totale. Il garantit également que toutes les normes éthiques et environnementales soient respectées, tout au long de la chaîne de valeur.

**Planificateur de ressources et d'énergie** - Ce spécialiste de l'optimisation énergétique analyse les données des lignes de production, y compris des sources ouvertes, pour améliorer l'efficacité environnementale des usines laitières. En intégrant l'évolution des offres et infrastructures d'énergie renouvelable, il capitalise sur des outils d'IA adapte les besoins énergétiques en temps réel. Sa mission est de minimiser la consommation de ressources et de maximiser l'usage de sources renouvelables, tout en réduisant les coûts d'exploitation.

**Responsable cybersécurité des chaînes de production** – Protégeant les systèmes automatisés et connectés des chaînes de production laitière contre les cyberattaques et les menaces, il développe des protocoles de sécurité robustes, surveille en temps réel les infrastructures numériques, et assure que les données sensibles de production sont protégées. Son rôle est crucial pour garantir la continuité opérationnelle et la confiance dans les systèmes industriels interconnectés.

**Responsable cycle de vie et durabilité des produits** - Gérant l'impact environnemental des produits laitiers, de leur conception à leur fin de vie, il développe des stratégies pour minimiser l'empreinte carbone à chaque étape, tout en garantissant des pratiques éthiques et durables. Il anime un écosystème d'acteurs locaux (green tech, associations, ESS, ONG, etc) et veille à intégrer des solutions circulaires, comme la réutilisation des emballages et la réduction des déchets, alignant ainsi l'entreprise avec les attentes sociétales et environnementales.

**Coordinateur des flux logistiques laitiers 4.0** - Le coordinateur des flux logistiques optimise la chaîne d'approvisionnement en produits laitiers, du transport à la distribution. Grâce à l'IA et aux objets connectés, il anticipe les demandes, ajuste les itinéraires en temps réel, et minimise les retards et l'empreinte carbone. Il veille à ce que la logistique soit fluide, rapide et conforme aux exigences de durabilité.

**Gérant de micro-factory** - Ce gérant supervise des mini-fermes autonomes, implantées dans des zones urbaines, intégrant élevage animal ou production végétale pour fournir des produits laitiers frais en circuit court. Il adopte des pratiques agricoles écologiques et optimise la gestion des ressources, en lien direct avec les communautés locales. Sa mission est d'assurer une production locale, durable et transparente, tout en réduisant l'empreinte carbone liée au transport des denrées alimentaires.

**Technicien en fermentation et culture cellulaire** – Il est chargé de gérer et d'optimiser les processus de fermentation nécessaires à la production de lait cultivé en laboratoire. Il supervise les biotechnologies employées pour développer des alternatives laitières, garantissant une production efficace et conforme aux normes sanitaires et environnementales.





02

# Responsabilité





**L'industrie laitière peut-elle  
faire vibrer nos assiettes  
sans peser sur la planète ?**

# 1.

## Le défi de la transformation durable

### POINTS À RETENIR

Relever le défi de la transition, c'est fabriquer des produits laitiers en quantité suffisante, de bonne qualité nutritionnelle et ce de manière durable. Cela passe par la fabrication en circuits courts, la réduction de l'empreinte carbone et la préservation de la biodiversité. Côté consommateur et citoyen, c'est aussi adopter des pratiques alimentaires plus écoresponsables, répondant aux préoccupations environnementales et de bien-être.

### ENJEUX À 2035

1. Accélérer la transition vers des méthodes industrielles et des générations de produits laitiers moins consommateurs en ressources
2. Anticiper les régulations à venir et les transformer en sources d'opportunités
3. Veiller à la gestion des risques sanitaires tout en préservant la biodiversité

### DÉCRYPTAGE

Les aléas climatiques font monter la température (au propre comme au figuré) pour nos fermes et leurs habitants à quatre pattes. Face aux sécheresses croissantes et aux événements extrêmes, l'agriculture est bel et bien forcée de revoir son pâturage.

#### La crème de la résilience agricole face aux aléas climatiques

Les événements météorologiques extrêmes s'accumulent et, pour le secteur agricole, c'est un peu comme si les saisons avaient décidé de jouer aux chaises musicales. Avec des températures en hausse et des sécheresses plus fréquentes ou des inondations, les sols se retrouvent érodés, moins fertiles, et globalement en quête de nutriments. Face à cette situation, l'agriculture est contrainte de se réinventer : voici venir l'agriculture régénérative, une méthode qui promet non seulement de rendre au sol ce qu'on lui prend, mais aussi de préserver les écosystèmes, de favoriser la biodiversité, et même de capturer du carbone. Pour la filière agricole, c'est

un vrai retour aux racines : un changement en profondeur pour nourrir durablement les générations à venir.

#### Les risques sanitaires, entre boîte de Pétri et boîte de Pandore

Avec des vagues de chaleur qui brouillent l'air et un cocktail de pollution atmosphérique, la santé publique se retrouve elle aussi à l'épreuve. Aujourd'hui, huit citoyens sur dix respirent un air trop pollué, et chaque année, la pollution cause environ 48 000 décès en France. La perte de biodiversité joue également un rôle dans l'émergence de nouvelles maladies infectieuses, car un équilibre des espèces offre un « effet barrière » contre les agents pathogènes. Alors que la biodiversité s'effrite, les pathogènes trouvent plus facilement leur chemin jusqu'à l'être humain, et les écosystèmes perdent de leur capacité à amortir les catastrophes naturelles. Un enjeu sanitaire crucial qui s'ajoute aux défis climatiques de l'industrie laitière.



## Des réglementations plus exigeantes

Les instances réglementaires serrent la vis sur les écarts dans tous les secteurs, public comme privé. Pour l'industrie et les entreprises, il va falloir s'y conformer sous peine de dérapage.

Les objectifs écologiques s'institutionnalisent, et les régulateurs sont bien décidés à faire pression pour relever la barre. Des mesures telles que le bilan GES, la loi Climat et Résilience, et les engagements de neutralité carbone de la France et de Paris pour 2050 imposent une réduction drastique des émissions. Les entreprises devront faire preuve de transparence accrue, surtout sur leurs impacts sur la biodiversité. Avec la directive CSRD en vigueur depuis 2024, les déclarations ESG des entreprises doivent dorénavant répondre à des critères plus stricts.

Le secteur laitier n'échappera pas à la règle : toute tentative de greenwashing ou de mauvais rapport d'activité environnementale risque de se heurter à des sanctions renforcées, remettant les pendules à l'heure pour toute la filière.

## Des enjeux forts pour le secteur de l'industrie laitière

Pour l'industrie laitière, cette transition exige une palette d'actions ambitieuses. Des efforts substantiels sont attendus pour réduire l'empreinte carbone des produits, optimiser l'utilisation de l'eau, préserver les sols et la biodiversité, et veiller au bien-être animal, en collaboration étroite avec les éleveurs. La gestion des déchets représente aussi un défi de taille, car l'industrie reste largement dépendante du plastique pour les emballages. Pour espérer atteindre la neutralité carbone d'ici 2050, les transformateurs laitiers devront considérer toute la chaîne de valeur, car une grande part de leurs émissions provient de l'amont et de l'aval. La transhumance s'annonce longue, mais pour un secteur habitué à brasser du lait, il faudra se

réinventer de la production à la distribution.

## Le jeu d'équilibriste commence

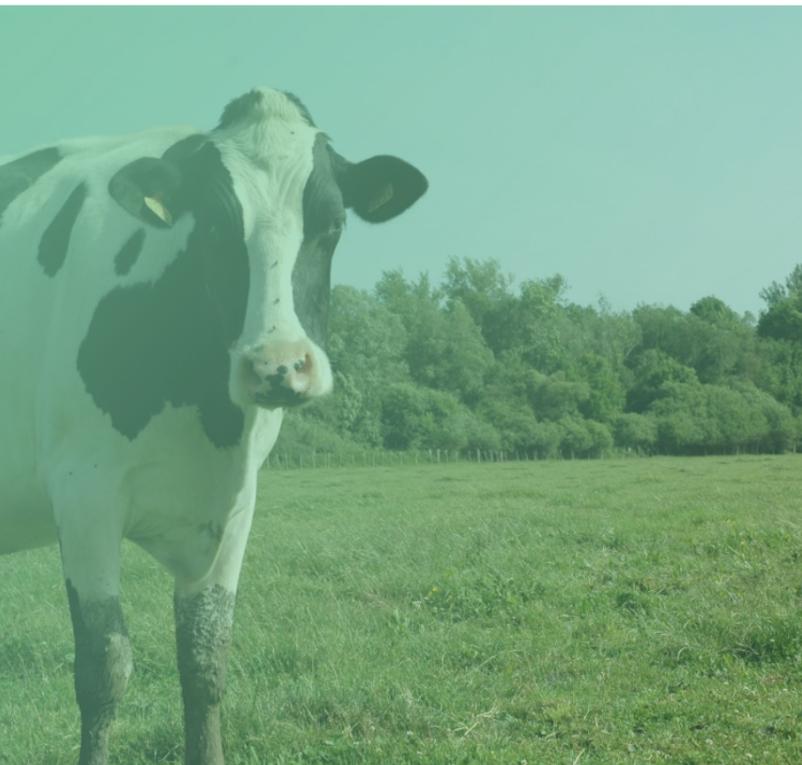
La transition vers une agriculture plus verte est une manne d'opportunité, mais avant que vache à lait et poule aux œufs d'or rejoignent la ferme, l'addition s'annonce salée.

Les investissements nécessaires pour cette transition sont colossaux. À l'échelle nationale, le rapport Pisani-Ferry & Mahfouz estime que la France doit investir près de 66 milliards d'euros par an pendant sept ans — l'équivalent du budget annuel du ministère de l'Éducation nationale ! Pour le secteur laitier, où les prix sont sous forte régulation, financer cette transition représente un défi majeur. Une transition ambitieuse, mais le laitier de demain sera bien celui qui investira aujourd'hui dans une production plus durable et résiliente.



*« Il faut mener une transformation en profondeur des modèles du système laitier - en apportant aux éleveurs une vision systémique de la ferme cohérente avec leur métier : l'animal reconnecté à son environnement végétal. »*

Anne Trombini, Directrice générale,  
Pour une agriculture du vivant



*« Nous identifions plusieurs freins à la transition :*

- *Disposer d'un socle commun d'outils pour relever le défi d'une transition systémique intégrant l'ensemble des enjeux sociaux, techniques et environnementaux ;*
- *Ne pas se limiter aux outils de reporting qui ne concernent que certaines fonctions à l'aval de la chaîne pour embarquer notamment le monde agricole ;*
- *Financer la transition à grande échelle, notamment via des logiques de coalition territoriale. »*

Louise Mancel,  
Coordinatrice technique élevage,  
Pour une agriculture du vivant

## Évaluer les impacts du changement climatique sur les systèmes d'élevage

Lancée en 2028, la démarche **Climalait** :

- Évalue les impacts du changement climatique, à l'horizon 2050, sur les systèmes d'élevage laitier français.
- Informe et prépare les éleveurs au changement climatique sur le long terme.
- Propose des pistes d'adaptation possibles pour les différents systèmes d'élevage.

**Et si demain ...**

*une initiative de la FNIL consistait à étudier les impacts de la transformation climatique à chaque étape de la chaîne de valeur des produits laitiers ?*

Si les transformateurs laitiers veulent atteindre la **neutralité carbone en 2050**, ils doivent regarder au-delà de leurs propres activités.

La majorité de leurs émissions se produisent en amont ou en aval de leur chaîne de valeur.



On est en tant que transformateur, au carrefour du temps long et du temps court de la responsabilité.



Guillaume Debrosse,  
Directeur général, Olga

*« La question de la durabilité est au cœur de toutes les réflexions des entreprises : développement RH, comptabilité, innovation, développement. Tout est interconnecté. C'est ce que nous appelons le "fil vert" de notre accompagnement. »*

Mathieu Quentin, Chef de Programme Accélérateur  
Agroalimentaire, BPI France

**145 Md€**

Le coût économique par an entre 2021 et 2030 du basculement vers un monde décarboné s'élève à 145 Milliards d'euros pour la France. <sup>(1)</sup>

**38 %**

En moyenne, les entreprises laitières visent une réduction de 38 % en 2030 par rapport à 2020. <sup>(2)</sup>

**95 %**

Environ 95 % des émissions de gaz à effet de serre des produits laitiers se produisent en amont ou en aval de leur chaîne de valeur (Scope 3)

<sup>(1)</sup> Etude de la cour des comptes Européenne, 2021 ;  
<sup>(2)</sup> CNIEL, Rapport 2022 sur la responsabilité sociale de la filière laitière ; <sup>(3)</sup> SODIAAL, 2023

# 2.

## Les nouvelles attentes consommateurs : entre planète et porte-monnaie

### POINTS À RETENIR

L'idéologie de la consommation responsable est confrontée à une réalité économique et sociale : dans un contexte d'inflation, les Français font face à un dilemme entre préserver leur pouvoir d'achat ou privilégier des pratiques éthiques. A l'ère de la transparence rendue possible par les algorithmes, les consommateurs sont plus attentifs aux engagements des industriels sur les enjeux économiques, sociaux et environnementaux.

### ENJEUX À 2035

1. Développer des offres répondant aux nouvelles attentes de consommation
2. Agir sur les nouveaux mécanismes de la confiance et de la transparence au service de pratiques alimentaires plus responsables
3. Offrir des produits répondant aux contraintes budgétaires des consommateurs

### DÉCRYPTAGE

2030, consommer est un acte de conscience... et de calcul minutieux.

Les consommateurs n'achètent plus seulement des produits, mais des histoires, des valeurs, voire une part de leur propre identité. En quête de transparence, ils veulent tout savoir : origine des ingrédients, impact sur l'environnement, et engagements éthiques. Pour se tailler une place dans ce nouvel écosystème d'exigence, les marques devront jouer cartes sur table. Une consommation évaluative est en marche, et des acteurs comme la start-up Moralscore deviennent les gardiens de cette quête de responsabilité. Deux tiers des Français prédisent des pénalités pour les marques en faute d'ici à 2030. La transparence ou rien !

#### La personnalisation, un service sur-mesure grâce aux données et à l'IA

Bientôt, chaque assiette sera à votre image — au grain de sel près.

Aujourd'hui, les consommateurs ne se contentent plus de produits à taille unique. Ils veulent du sur-mesure, taillé selon leurs envies et leurs convictions. Que ce soit pour des besoins alimentaires spécifiques, un engagement environnemental ou même un goût de défi culinaire, les données personnelles et l'IA ouvrent la voie à une nouvelle ère de personnalisation. Dans l'agroalimentaire, l'assiette de chacun pourrait bientôt refléter ses valeurs et besoins : sans lactose, riche en protéines, locale, végétalienne... et pourquoi pas tout ça à la fois ? Alors que les marques peaufinent leurs offres grâce à l'IA, la personnalisation promet d'atteindre de nouveaux sommets de finesse et d'adaptabilité.

#### Le défi du vrac : allier transparence et durabilité

Le vrac, ou l'art de déballer sans emballer.

Loin d'être une simple tendance, le vrac impose dès 2030 sa place dans les rayons des grandes surfaces,



avec l'obligation pour les magasins de proposer au moins 20 % de leurs produits sans emballage. Mais ce changement ne se fait pas sans compromis : moins d'emballage signifie moins d'informations directement accessibles pour le consommateur. Alors, comment répondre à la soif de transparence des clients, friands de détails, tout en respectant la planète ? Les marques devront innover pour proposer un modèle où vrac et traçabilité se rencontrent enfin, car si l'avenir est au zéro déchet, il est aussi au zéro mystère ! Le développement galopant de la blockchain pourrait être un élément décisif dans cette nouvelle approche systémique de la transparence.

### **Consommer responsable ou consommer raisonnable : un dilemme en temps d'inflation**

*Acheter bio ou se serrer la ceinture, telle est la question.*

Dans un contexte économique tendu, même les adeptes de la consommation responsable en viennent à se poser des questions. Peut-on vraiment se permettre des habitudes durables quand l'inflation s'imisce dans le panier moyen ? En 2023, près de 60 % des Français ressentaient déjà les effets de cette tension budgétaire, rendant difficile le maintien de leurs convictions écologiques. D'ici 2035, le secteur agroalimentaire pourrait s'inspirer de la *slow fashion* pour offrir des produits durables et abordables. Des produits « moches », des protéines végétales accessibles ou des solutions vrac... consommer responsable, oui, mais à quel prix ?

Le packaging est également un sujet de réflexion. En 2021, les emballages en plastique représentent, en France, 2,2Mt mis sur le marché chaque année. Leur réemploi est peu développé et leur taux de recyclage est faible (27 %). Notre dépendance au plastique et son impact sur l'environnement

suscitent de vives réactions du grand public – il convient donc de réimaginer le packaging. La startup En direct des éleveurs souhaite répondre à ces nouvelles attentes et a mis en place une poche composée à 35 % de carbonate de calcium (un produit naturel, la craie) et de plastique recyclable.

### **Le marché laitier : entre tradition et alternatives**

*Au rayon laitier, la vache partage désormais l'étable avec le soja et l'avoine.*

La diversité au rayon des alternatives au lait animal reflète les nouvelles attentes des consommateurs. Les amateurs de boissons végétales, que ce soit au soja, à l'amande ou à l'avoine, y trouvent leur compte tout autant que ceux qui privilégient le lait animal pour sa richesse en protéines. L'offre devient un carrefour d'options où chaque choix est guidé par un équilibre de goûts, de valeurs et de contraintes budgétaires. Une nouvelle opportunité se développe, avec le marché des substituts alimentaires, qui pour beaucoup utilisent les protéines de lait (comme l'isolat). Celui-ci est en pleine recrudescence, avec un taux de croissance de 42.4% prévue d'ici à 2030). Pour l'industrie laitière, ce tournant symbolise une transition vers la diversité, et un clin d'œil à la vache : même en partageant la scène, elle reste incontournable !

« On vit tous cette dichotomie très forte entre le déclaratif et la réalité d'achat sur les offres éco-responsables.

Les consommateurs ne vont pas abandonner leur premier driver, à savoir le goût. Il faut continuer de créer des offres qui répondent à l'attente numéro 1 qui est le plaisir. »

Carole Nicaud,  
Directrice innovation stratégique  
Groupe Bel



« Il y a une trajectoire de transition de la production et une trajectoire de transformation des modes de consommation. Ces deux trajectoires sont bien distinctes. »

Marie Kieffer et Clothilde d'Argentré,  
Déléguée générale et Cheffe de projets Filières et  
Environnement, ABEA

## Une solution connectée pour une traçabilité parfaite des produits en vrac

La société grenobloise **Packtic** a développé une solution connectée innovante qui assure une traçabilité et une information parfaite des produits en vrac, depuis les fabricants jusqu'aux rayons des consommateurs. Cette innovation d'usage a récemment été saluée en remportant le premier prix Techno 2022 lors du concours européen d'invention pour le vrac ALVA.

### Et si demain ...

les produits laitiers étaient tous accessibles en vrac et leur traçabilité affichée ?

Bien que le **retrait de l'emballage** des produits soit une **démarche vertueuse**, cela entraîne inévitablement une **perte d'informations pour le consommateur**.



*Ce que veut le citoyen,  
le consommateur  
ne l'achète pas  
toujours.*



Hermine Chombart de Lauwe  
CNRA

**63 %**

63% des Français désireraient pouvoir acheter en vrac les produits de grandes marques qu'ils achètent habituellement emballés. <sup>(1)</sup>

**73 %**

En 2023, 73 % des consommateurs français se disent déjà prêts à payer davantage pour un produit offrant une transparence totale <sup>(2)</sup>

**83%**

83 % des consommateurs attendent désormais de la personnalisation dès la première utilisation d'un service <sup>(3)</sup>

<sup>(1)</sup> Agro Media, Packtic lance le packaging digital, 2022 ;

<sup>(2)</sup> Capgemini, Comment la transparence et la traçabilité de bout en bout ouvrent des perspectives de durabilité, 2022 ;

<sup>(3)</sup> ADEME. La mode sans dessus-dessous

# 3.

## Stratégies de décarbonation : le jour se lève sur l'économie verte

### POINTS À RETENIR

En vue de répondre à leurs engagements et nouvelles obligations législatives, les entreprises industrielles accélèrent en matière de décarbonation de leurs activités, les amenant parfois même à repenser leurs modèles économiques. L'essor des greentech / cleantech françaises contribuera au développement de nouvelles technologies et de services industriels tout au long de la chaîne de production.

### ENJEUX À 2035

1. Faire évoluer ou réinventer les business models pour une création de valeur plus durable
2. Appliquer et tirer parti des nouvelles réglementations environnementales
3. S'inspirer des greentechs pour innover en vue de développer des stratégies de décarbonation

### DÉCRYPTAGE

Quand la sobriété devient source de richesse et de durabilité.

Pour rester dans la course, les modèles économiques se renouvellent : place à la sobriété et à l'économie circulaire ! Des initiatives « à l'usage » prennent le relais des achats classiques. Michelin facture ses pneus au kilomètre, et Decathlon permet un accès sans limite à des équipements pour un abonnement mensuel en Belgique. Les produits, réutilisés et valorisés dans un cycle vertueux, génèrent jusqu'à dix fois plus de valeur que dans un modèle classique. Pour le secteur laitier, ces pratiques circulaires pourraient signifier un retour à la consigne et un partenariat renforcé entre producteurs et distributeurs.

#### **Sous pression climatique : une pression accrue pour des bilans plus verts**

Des bilans qui ne cachent plus rien sous le tapis, sous la pression du Pacte Vert et des normes ESG.

La durabilité s'invite désormais dans les tableaux financiers, et l'impératif de transparence pèse de plus en plus lourd. En période de crise, les entreprises les mieux notées sur le plan environnemental et social résistent mieux, affichant des performances économiques supérieures de 13 % en moyenne. Entre publication obligatoire des bilans carbone et lois comme le Pacte Vert européen, les entreprises sont poussées à améliorer leur impact, surtout dans l'agroalimentaire où l'approche « de la ferme à l'assiette » se décline en trois leviers : agroécologie, réduction des gaspillages et alimentation durable. Et pour chaque produit ou service, un score carbone viendra peut-être bientôt tout dire... dans un format aussi transparent que redouté.

#### **La filière laitière face aux enjeux de décarbonation : un pari ambitieux**

La réduction carbone du lait, une mission à surveiller comme s'il était sur le feu.



En France, la filière laitière poursuit une feuille de route ambitieuse, visant une réduction de 17 % de son empreinte carbone entre 2016 et 2025. Les progrès sont surtout visibles dans la transformation : entre 2016 et 2020, les émissions liées à la collecte du lait ont diminué de 11,4 %. Toutefois, l'empreinte totale reste dominée par l'élevage, qui constitue le principal levier d'amélioration. En parallèle, les acteurs du secteur continuent d'innover pour maintenir ces résultats tout au long de la chaîne, sans brûler les étapes.

### **Green Economy : le nouveau filon (pas que) pour les écolos**

Quand l'économie verte façonne des marchés en pleine éclosion.

Produire de façon durable et rentable : voilà le pari de l'économie verte, qui attire de plus en plus d'investissements et d'innovations. Soutenue par l'État, l'initiative Greentech Innovation accompagne les jeunes pousses capables d'accélérer la transition écologique. Parmi elles, Lisaqua réinvente l'aquaculture en intégrant permaculture et écologie marine pour produire des fruits de mer sains, sans rejets polluants. La transition énergétique ouvre aussi un vaste marché : en 2022, 1 740 milliards de dollars ont été investis dans les énergies renouvelables, un bond de 500 milliards en cinq ans. Aujourd'hui, l'économie verte ne se contente plus de suivre la vague ; elle la crée.



« Inspiré et animé par des femmes et des hommes engagés partout dans le monde, OXYGEN incarne un souffle nouveau pour la démarche Durable et Responsable de SAVENCIA. Il porte notre ambition RSE d'allier sens et performance, d'agir avec nos partenaires, d'innover pour un monde durable. »

Sophie Godet-Morisseau,  
Directrice des ressources laitières  
Savencia



« Pour atteindre notre ambition d'être neutre en carbone, nous travaillons aussi sur le rééquilibrage à terme de notre portefeuille pour atteindre 50% de produits laitiers et 50% de produits non laitiers (végétal, fruit).

Après avoir trouvé des partenaires dans les protéines alternatives, nous nous focalisons désormais sur les sujets suivants :

- le gras alternatif (ex. alternative à l'huile de coco et l'huile de palme),
- le zero waste (vertu de la portion, packagings durables et recyclables , etc.),
- la réduction du méthane issue de la fermentation entérique de l'élevage,
- la captation de datas à la ferme pour mesurer son impact environnemental et ainsi générer des pratiques plus durables
- la gestion des crédits carbone issus de l'agriculture régénératrice. »

Caroline Sorlin  
Investor et Partner Stratégique,  
Groupe BEL

## Exprimer l'empreinte carbone du lait à la remise au consommateur en GMS

Le **CNIEL** a fait évoluer l'indicateur carbone de la filière laitière. Afin d'exprimer l'empreinte carbone du lait à la remise au consommateur – et tenir compte ainsi d'un des circuits de commercialisation – celui-ci intègrera dorénavant les émissions du circuit logistique, du stockage et de la distribution en grandes et moyennes surfaces. In fine, pour l'année 2020, l'empreinte carbone du lait, exprimée en sortie de magasin s'élève à 1,073 kg éq. CO par litre de lait équivalent.

# La performance économique des industriels de 2035, sera étroitement liée à leur capacité de décarbonation.



La start-up Greentech **METRON** a développé une plateforme basée sur un jumeau numérique pour aider les industriels à réduire leur consommation énergétique et leur empreinte carbone.

## 40%

40% des entreprises françaises ont déjà initié ou envisagent des certifications et/ou des labélisations.<sup>(1)</sup> Le label B Corp, par exemple, est détenu par 9100 entreprises dans le monde dont 480 françaises.<sup>(2)</sup>

## 13%

Un écart de performance économique d'environ 13 % est observé en moyenne entre les entreprises qui mettent en place des pratiques RSE et celles qui ne le font pas.<sup>(3)</sup>

## 2,78 Md€

Les Greentech françaises (au nombre de 2750) ont levé 2,78 Milliards d'euros en 2023.<sup>(4)</sup>

<sup>(1)</sup> ANDRH, La DRH face à l'urgence climatique, 2022 ; <sup>(2)</sup> B Corporation, 2024 ;  
<sup>(3)</sup> France stratégie, Responsabilité sociales des entreprises et compétitivité - Évaluation et approche stratégique, 2016 ;  
<sup>(4)</sup> BPI France, 2023

# 4.

## Nouveau rôle sociétal et ancrage territorial des industriels : vers une entreprise au service de tous

### POINTS À RETENIR

Dans un contexte où la recherche de sens et d'utilité individuelle se conjugue à un engagement social accru dans différentes industries, un nouveau modèle émerge. Les entreprises s'impliquent davantage dans les dynamiques locales auxquelles elles appartiennent. On voit émerger des modèles d'entreprises hybrides où l'associatif, les collectivités et l'entreprise travaillent conjointement pour redynamiser les régions, retisser des liens sociaux, favoriser l'emploi et les circuits courts.

### ENJEUX À 2035

1. Développer les actions et nouveaux modèles générant un impact positif pour l'économie locale et les consommateurs
2. Se positionner comme un acteur clé de l'écosystème territorial
3. Allier circuits courts et circuits longs pour générer un impact positif tout en maintenant une offre satisfaisante et abordable pour les consommateurs

### DÉCRYPTAGE

Le temps où l'entreprise servait uniquement des dividendes semble en voie de transformation...

Aujourd'hui, les entreprises voient leur mission élargie et adoptent de plus en plus un rôle de « catalyseur de bien commun. » Face à un retrait progressif de l'État, elles se tournent vers des modèles qui intègrent l'impact sociétal comme une véritable finalité. L'intérêt général passe désormais par des actions concrètes : mécénat, initiatives pro bono et engagement pour des causes locales. En 2022, par exemple, VYV a lancé l'association VYV Solidaires pour soutenir la cohésion sociale, mobilisant ses collaborateurs pour des actions telles que le « Noël des Engagés » en faveur des patients en établissement. Les entreprises, en donnant une voix plus forte à leurs salariés et en repensant leurs structures pour favoriser une gouvernance partagée, posent les bases d'un modèle participatif où chaque acteur de la chaîne, du fournisseur au salarié, contribue à la vision et aux décisions. Ainsi, le groupe Michelin, dans le cadre d'un projet avec l'ESC Clermont, a impliqué ses collaborateurs dans une

réflexion autour des activités de l'entreprise à l'aune des défis environnementaux, explorant même l'idée de renoncer à certaines opérations pour répondre aux limites écologiques.

### L'entreprise territoriale, acteur clé d'une économie de proximité

Quand la vache revient au pré, et les entreprises au terroir.

Les entreprises territoriales voient leur rôle évoluer : au-delà de la production, elles participent activement aux dynamiques locales, renforçant la cohésion sociale et soutenant l'économie régionale. En collaborant avec associations et collectivités, elles s'engagent dans des projets communs pour revitaliser les régions et protéger les écosystèmes. La transparence et la durabilité sont devenues essentielles, et les consommateurs attendent des marques un engagement éthique à toute épreuve. En parallèle, les industriels du lait nouent des



partenariats locaux, avec une traçabilité renforcée pour garantir la qualité des produits et la juste rémunération des producteurs. Grâce à ces modèles, les années de production à grande échelle laissent peu à peu place à des fermes urbaines et des micro-stations de transformation comme celle de Fairme, une start-up qui mise sur l'automatisation pour proposer une production locale et maîtrisée.

### **Territoires d'industrie : où la transition alimentaire se joue en local**

Quand chaque territoire réinvente son menu durable.

Avec le programme « Territoires d'industrie » 2023-2027, le renouveau de l'économie locale passe au premier plan : 183 territoires sont identifiés pour accueillir une nouvelle dynamique industrielle. Dans le secteur agroalimentaire, des initiatives émergent pour faire de chaque région un moteur de l'alimentation durable, en s'inspirant d'initiatives comme celle de Mouans-Sartoux. Sa Maison d'Éducation à l'Alimentation Durable s'engage pour permettre aux habitants de se nourrir sainement, en préservant l'environnement et les ressources locales. À Dijon, le projet ProDij fédère un large éventail d'acteurs publics et privés, dans une ambition commune de transformation alimentaire locale. Ces exemples démontrent que l'engagement régional ne se limite pas aux bonnes pratiques, mais qu'il constitue une véritable opportunité de redéfinir les pratiques de production et de consommation.

### **Circuits courts et circuits longs : l'équilibre en question**

Entre circuits courts et circuits longs, la réponse n'est pas tout ou rien.

Alors que les circuits courts connaissent un nouvel essor, il serait illusoire de croire qu'ils pourraient remplacer totalement les circuits longs. La

production à grande échelle, bien qu'intensifiée dans les dernières décennies, demeure essentielle pour satisfaire une demande globale croissante. Aussi, les industriels ne peuvent se contenter de petits projets locaux ; ils doivent investir avec discernement, en partageant leurs efforts entre projets de proximité et circuits de grande distribution pour continuer à nourrir durablement une population nombreuse. La solution ? Utiliser la force de frappe industrielle actuelle tout en répondant aux attentes locales pour une alimentation plus transparente, plus éthique, et toujours accessible à tous.



Le groupe **Bel** a investi en 2024 dans la **réhabilitation des tourbières**, un enjeu écologique essentiel dans le Jura, permettant d'accélérer la captation de carbone sur ces territoires.



« On a mis en place une réflexion sur **l'agriculture régénérative**. On anime un programme sur la biodiversité et la restauration des tourbières dans le Jura dont nous sommes issus historiquement. »

Carole Nicaud, Directrice innovation stratégique,  
Groupe Bel

## Des projets locaux pour une agriculture positive

En 2019, la Fondation Avril a lancé avec l'Etat, l'appel à projets « Massif central, Territoires à Agricultures Positives » afin d'initier l'émergence de projets locaux multi-acteurs dans le Massif central associant développement créateur de valeurs durables pour les territoires et transitions agricoles.

**Parmi les lauréats, un atelier de transformation laitier territorial et polyvalent en Lozère.**

On voit émerger des modèles d'entreprises **hybrides**, où l'associatif, les collectivités et l'entreprise travaillent conjointement pour **redynamiser les régions** et **retisser des liens sociaux**.



*Nous avons un double enjeu : à la fois en tant qu'employeur et en tant qu'entreprise responsable.*



Elise Guimont,  
Responsable activité laitière, Olga

*« Nous aimons nous définir comme une entreprise multi-locale. Nous travaillons au plus proche des bassins laitiers. »*

Maëline Baudet  
Responsable Agriculture Régénératrice  
Danone

**85 %**

des consommateurs ont une impression plus positive d'une entreprise qui soutient une cause qui leur tient à cœur <sup>(1)</sup>

**80 %**

des Français pensent que les entreprises qui performeront demain se comporteront de manière éthique et responsable. <sup>(2)</sup>

**39 %**

Avec 39% en 2022, Les produits laitiers restent la catégorie de produit qui génère le plus de confiance

51% Objectif 2025 de confiance des Français dans les produits laitiers. <sup>(3)</sup>

<sup>(1)</sup> Etude Harris Pool 2023, Google Insights ;

<sup>(2)</sup> Havas, L'observatoire des marques dans la cité les français appellent de leurs vœux les entreprises à mission, 2018 ;

<sup>(3)</sup> Rapport CNIEL, Responsabilité sociétale de la filière laitière, 2022.



## À quoi ressembleront les produits laitiers face à la nouvelle donne environnementale ?

A l'horizon 2035, les produits laitiers évolueront pour répondre aux attentes des consommateurs en matière de santé, durabilité et éthique. Les entreprises joueront un rôle sociétal clé en adoptant des stratégies de décarbonation, intégrant des normes strictes de réduction des émissions et de gestion des ressources. Les laits hybrides, enrichis en nutriments, refléteront cette demande pour des produits à la fois sains et éco-responsables. Les emballages consignés, intelligents ou biodégradables seront la norme pour réduire les déchets. L'agriculture régénérative pourrait se normaliser pour régénérer les écosystèmes et les sols. La production locale et les innovations réduiront l'empreinte carbone tout en renforçant la transparence des entreprises.

# Les produits laitiers “climate positive” en 2035

**La brique de lait micro-cellulaire** – Créé en laboratoire, ce lait cellulaire est fabriqué grâce à la culture de cellules bovines, imitant parfaitement la composition du lait traditionnel. Ce procédé réduit considérablement l'empreinte écologique en éliminant les besoins en pâturage et en eau, tout en diminuant les émissions de gaz à effet de serre. Avec une qualité gustative et nutritionnelle similaire au lait animal, il devient un choix prisé pour son aspect éthique et durable.

**Le fromage blanc consigné** - Le retour des contenants en verre consignés marque un tournant écologique que les grands acteurs de distribution traditionnel n'ont d'autre choix que de mettre en pratique afin de s'intégrer dans un modèle d'économie circulaire, les obligeant ainsi à refondre l'ensemble de leur chaîne de fabrication et de conservation. Ainsi, le fromage blanc et le yaourt est consommé de plus en plus dans des contenants qui sont ramenés dans le supermarché du coin, dans des points de collecte dédiés ou récupérés par des livreurs via des plateformes dédiées.

**La boisson lactée à emporter, surprotéinée et durable** - Le lait hybride combine des protéines animales et végétales pour créer une boisson ultra-nutritive, enrichie en protéines et autres nutriments essentiels. Moins sucré et plus dense en micronutriments, il répond aux besoins spécifiques des sportifs, des personnes en quête de santé optimale et de performances accrues. Sa production hybride permet un usage plus raisonné de ressources animales, réduisant ainsi son empreinte écologique en comparaison d'un lait traditionnel.

**La boîte de camembert intelligente** - Les emballages intelligents sont capables de détecter et d'indiquer la fraîcheur des produits laitiers grâce à des capteurs ou des encres thermochromiques. La boîte de camembert change de couleur en fonction de l'état du produit, offrant aux consommateurs une assurance sur la qualité et la sécurité alimentaire. Cette innovation réduit également le gaspillage en évitant les confusions sur la date de péremption.

**Le sachet de lait en poudre personnalisables** - Les produits laitiers en poudre permettent à chacun de personnaliser son expérience alimentaire à domicile, en choisissant la teneur en protéines, en vitamines, et même la texture de ses laits et yaourts. Ces produits sont légers à transporter, nécessitant moins d'emballage et d'énergie pour leur acheminement. Ils offrent une solution pratique, sans date de péremption fixe, limitant ainsi le gaspillage alimentaire.

**Le distributeur automatique de lait en circuit ultra-court** - Dans un effort pour rapprocher la production laitière des centres urbains, de petites fermes implantées à l'échelle d'une ville voire d'un quartier abritent quelques animaux pour répondre à la demande locale en lait frais. Fonctionnant en circuits ultra-courts pour réduire l'empreinte carbone, ces petites exploitations autonomes fournissent des produits de haute qualité, tout en promouvant l'économie locale et le lien direct entre producteur et consommateur. La distribution locale, en self-service, via un partenaire ou effectuée directement par le producteur, devient un pilier de la production laitière durable.

**Le fromage frais 100% végétal** - Les laits végétaux de 2035 vont bien au-delà de ce que l'on connaît en 2024. Ils imitent le goût et la texture du lait de vache avec une précision extrême. Ces produits peuvent être spécialement formulés pour les personnes intolérantes ou allergiques, garantissant des apports nutritifs optimisés (calcium, protéines) sans sacrifier le goût. Ils se positionnent comme une alternative santé respectueuse de l'environnement et accessible à tous.



03

# Compétitivité





# **Innovation & collaboration : les nouveaux trésors de compétitivité de notre industrie ?**

# 1.

## Souveraineté et résilience alimentaire

### POINTS À RETENIR

La crise de la Covid-19 a mis l'attention sur les risques de pénuries. Elle a souligné une dépendance alimentaire française vis-à-vis de l'extérieur grandissante, et a ouvert une nouvelle perspective aux pays européens. Elle a également rappelé la nécessité de limiter les risques de chaînes de valeur. De nouvelles stratégies pourraient émerger pour garantir la sécurité alimentaire et augmenter le niveau d'autonomie alimentaire de nos territoires.

### ENJEUX À 2035

1. Limiter les risques de dépendances dans la chaîne de valeur et garantir la sécurité alimentaire des territoires
2. Renforcer les liens internes et la résilience des systèmes en France et en Europe pour anticiper les crises à venir
3. Affirmer la place stratégique de la filière laitière sur les marchés français et internationaux

### DÉCRYPTAGE

Dans un monde où chaque goutte compte, la France redécouvre les joies de l'autosuffisance laitière et alimentaire... du champ à l'assiette, et bien au-delà ! On remonte ici la chaîne, sans faire patte molle, pour réfléchir aux leviers à actionner dans le futur de notre souveraineté laitière et alimentaire.

#### **2020, catalyseur de la prise de conscience**

La crise de la Covid-19 a fait craindre une potentielle pénurie alimentaire en France, rappelant l'importance de la souveraineté alimentaire et soulignant une dépendance plus marquée vis-à-vis de l'extérieur qu'auparavant. Avec en toile de fond les préoccupations sanitaires et économiques, cette crise a conforté l'idée que la France doit renforcer ses chaînes d'approvisionnement. La souveraineté alimentaire désigne ici la capacité d'un territoire à maîtriser son agriculture et ses systèmes alimentaires, tout en assurant les besoins de sa population face à des interruptions potentielles des échanges internationaux agricole français.

#### **Le roseau ploie mais ne rompt pas : la résilience, un pari d'avenir**

La résilience alimentaire complète la souveraineté : elle incarne la capacité d'un système à encaisser les chocs de tous ordres – climatiques, économiques ou sociaux – et à se relever. Par exemple, sécheresses, crises économiques ou même guerres impactent le système de manière globale. En réponse, des guides de bonnes pratiques se développent en France, comme celui porté par le CNRA et l'AFNOR, afin de capitaliser sur les atouts du modèle agricole français et anticiper les crises de demain.

Et pour passer des mots à l'action, certaines initiatives locales prennent le taureau par les cornes. Dans la commune de Mouans-Sartoux, le projet "Maison d'Éducation à l'Alimentation Durable" vise à renforcer la résilience territoriale avec un atelier de transformation. Prévu pour diversifier et valoriser les productions des agriculteurs locaux, il pourra absorber les surplus estivaux, quand les écoliers sont en vacances, et offrir aux producteurs des débouchés supplémentaires. Un bel exemple de



collaboration agricole, où chaque pot de yaourt contribue à l'autosuffisance et à la valorisation des productions locales.

plus apte à conquérir d'autres marchés grâce à la diversité de son offre et ses nombreux accords de libre-échange. Le futur pourrait ainsi se jouer sur des marchés émergents.

## **L'Europe en chantier pour des normes robustes**

Le projet "De la Ferme à la Table" est un exemple phare des efforts européens visant à renforcer la résilience en rendant l'alimentation plus durable. En France, la souveraineté alimentaire est souvent vue comme la capacité à subvenir à nos besoins de manière autonome ; cependant, une approche plus holistique s'appuie aussi sur des coopérations européennes ou des clauses miroirs, garantissant aux produits importés les mêmes standards de qualité que ceux de l'Hexagone.

## **La fin du petit lait : le déclin compétitif**

Sur le papier, la France est autonome, mais le chemin vers l'indépendance totale reste semé d'embûches.

D'après *Résilience Alimentaire : Nourrir les territoires en temps d'incertitude* (Utopies, 2022), la France présente une autonomie alimentaire de 60 %, une proportion variable entre les filières. Par exemple, alors que la transformation alimentaire atteint une autonomie de 72 %, l'agriculture elle-même plafonne à 43 %. La filière laitière, avec une autonomie de 62 %, continue cependant d'exporter environ 10 % de sa production tout en réimportant 11 % de produits similaires. L'étude estime néanmoins qu'une orientation domestique de la production pourrait permettre une autonomie alimentaire de 108 %.

## **Sortir de son pré carré, à la conquête du monde**

En 2022, la France perd sa place de leader de la compétitivité laitière au profit des Pays-Bas et de l'Irlande (FranceAgriMer, 2022). Bien que la France ait cédé du terrain en raison d'une durabilité des ressources jugée moins favorable, elle reste jugée la



*Si 100% de la production française est tournée vers la demande domestique, la France pourrait atteindre 108% d'autonomie potentielle.*

Résilience alimentaire, Utopies, 2022.



*« La résilience alimentaire comporte trois maillons faibles : l'outil logistique, la gouvernance et le financement. »*

Hermine Chombart de Lauwe, Déléguée générale,  
CNRA

## Un référentiel pour la résilience alimentaire des territoires

Le **CNRA** a annoncé en 2023 aux côtés du groupe AFNOR, le lancement de travaux visant à élaborer un guide pratique gratuit et accessible à tous autour de la résilience alimentaire.

Ce projet répond à 3 objectifs :

- aider les différents acteurs à définir leur problématique de résilience alimentaire ;
- améliorer les actions existantes et en créer de nouvelles ;
- s'inscrire dans une démarche d'adaptation continue.

### *Et si demain ...*

*Les industriels devaient évaluer leurs projets sur leur capacité à favoriser la résilience alimentaire des territoires sur lesquels ils agissent ?*

# Faire preuve de **résilience alimentaire** est nécessaire pour **préparer de potentielles crises** tout en garantissant un **approvisionnement** en nourriture pour tous.



*La résilience alimentaire est la capacité des acteurs alimentaires à maintenir une alimentation accessible à tous, en qualité et en quantité quoi qu'il se passe.*



Hermine Chombart de Lauwe,  
Déléguée générale, CNRA

*« Face à un marché mondial où la demande en produits laitiers sera forte dans les prochaines années, la compétitivité de l'industrie laitière française doit être défendue et amplifiée pour que le secteur reste en capacité de conquérir les marchés internationaux en croissance et de trouver des débouchés créateurs de valeur pour la production laitière française ».*

Jean-Marc Bernier,  
Directeur Général, Groupe Lactalis

## 21,4%

Représentant 21,4 % des exportations, les produits laitiers sont les aliments transformés les plus échangés dans le monde. <sup>(1)</sup>

## <5%

A l'échelle européenne, la dépendance aux importations est faible (moins de 5%) pour tous les produits laitiers. <sup>(2)</sup>

## 60%

60% de la production agricole et de la transformation agroalimentaire nécessaire pour satisfaire la consommation alimentaire domestique sont fournis par le territoire national. <sup>(3)</sup>

<sup>(1)</sup> Xerfi Global, 2021, industrie mondiale ;

<sup>(2)</sup> Agriculture Stratégies à partir de données Commission Européenne et INRAE SMART, 2020 ;

<sup>(3)</sup> Résilience alimentaire, Utopies, 2022.

# 2.

## Moo-dernisons ! L'innovation laitière au rythme du local

### POINTS À RETENIR

Le défi de la compétitivité industrielle conduit à réinterroger les modèles économiques et organisationnels.

De la micro-usine en passant par l'incubation de start-ups, des acteurs pionniers parviennent à façonner de nouveaux écosystèmes. En se transformant et en faisant évoluer leur pratiques, les acteurs contribuent dans le même temps à créer davantage de valeur pour leur écosystème.

### ENJEUX À 2035

1. Réinventer offres de produits et services pour maintenir la compétitivité des produits laitiers
2. Imaginer et structurer de nouveaux business models pour un meilleur impact ou une meilleure performance
3. Accompagner la transformation des outils productifs

### DÉCRYPTAGE

Les micro-laiteries et les yaourteries de poche s'installent aux portes de nos villes, mixant proximité et haute technologie pour repenser l'avenir du lait. Dans ces nouveaux laboratoires vivants, où les yaourts se brassent à la ferme et les œufs se calibrent sur place, les petits producteurs font souffler un vent de compétitivité locale. Préparez-vous : le lait du coin se fait high-tech !

#### **Le petit fait la force : Quand micro-laiteries riment avec compétitivité**

Petits, mais puissants ! Avec l'essor des micro-laiteries pilotées par l'intelligence artificielle et des yaourteries mobiles en conteneurs, les nouveaux modèles de production s'installent aux portes des villes pour allier proximité économique et compétitivité. Loin des grandes chaînes industrielles, ces petits ateliers fonctionnent un peu comme des laboratoires vivants, où producteurs et consommateurs participent ensemble à la création des produits de demain.

La révolution Tech s'invite aussi dans les champs

avec des concepts comme *Fair Me*, une micro-laiterie high-tech totalement autonome. Ce conteneur, piloté par une IA embarquée, fonctionne sans intervention humaine : il collecte, transforme, et prépare les produits finis de manière indépendante. Cette approche robotisée pousse l'automatisation à un niveau inédit, rendant les micro-laiteries encore plus accessibles et rentables pour les petits producteurs.

Et si demain... les grands industriels laitiers adoptaient ce modèle pour disposer de micro-usines au plus près des fermes, permettant une transformation et une distribution hyper-locales ? Les micro-laiteries pourraient bien s'étendre au-delà des petits producteurs pour devenir un atout logistique de proximité, même pour les géants du lait.

#### **Une innovation en bas de la chaîne : quand le savoir-faire se partage**

Dans ce nouvel écosystème, l'innovation se fait à



plusieurs voix. La mise en commun des ressources et la transmission des compétences deviennent les nouvelles vaches sacrées de la transformation locale. C'est le pari du réseau Invitation à la Ferme, qui réunit neuf producteurs laitiers bio de l'Ouest de la France. En plus de partager un engagement commun pour la durabilité, ils adoptent des pratiques collaboratives, comme l'achat groupé et le partage des savoirs, pour rester compétitifs tout en respectant des valeurs communes.

Cette « coopétition » (mélange de coopération et de concurrence) valorise les savoir-faire de chacun pour créer des produits et services innovants. Prenons l'exemple du Fourgon, qui modernise la livraison à domicile en réintroduisant la consigne de bouteilles. Le lait arrive désormais directement sur le pas de la porte, répondant à un double enjeu de praticité et de réduction des déchets.

### **Accélérer le passage de l'idée au marché : des circuits courts aux nouvelles révolutions**

Les circuits courts ne sont plus les seuls sur le devant de la scène. Aujourd'hui, des entreprises comme Remilk en Israël ou Standing Ovation en France repoussent les frontières en créant des substituts aux protéines de lait... mais sans vache ! Leur promesse : recréer le goût et la texture du lait avec des protéines d'origine végétale ou synthétique, sans lactose et avec une empreinte écologique réduite. "Le lait sans vache" est leur credo : des produits aussi nourrissants que le lait classique, mais plus éthiques et plus durables.

Les grands acteurs traditionnels ne se contentent pas d'observer : ils innovent à tous les étages. Pour Sébastien Floch, Directeur général de Sill Entreprises, l'innovation se décline en trois axes. D'abord, la réduction de l'impact socio-environnemental, avec une attention accrue à la

consommation d'eau et d'énergie, surtout depuis la crise en Ukraine. Ensuite, la compétitivité des actifs industriels, où mécanisation et maîtrise de la chaîne du froid jouent un rôle clé. Enfin, le consommateur reste au cœur des priorités, avec des produits enrichis en protéines (comme le skyr) ou des formules hyper-ciblées pour les nourrissons, adaptées à leurs besoins spécifiques. En somme, l'innovation ne se contente pas de réinventer le produit : elle repense aussi la manière de le fabriquer.

### **Du fromage raffiné au cheddar, grosse remise en gamme en France ?**

Pour séduire les consommateurs tout en renforçant les parts de marché, l'innovation mise aujourd'hui sur la diversité et les produits de niche, mais l'idée de modèles plus standardisés et plus agressifs commercialement gagne du terrain. Pour y arriver, il faut miser sur une vraie réindustrialisation de la France, impulsée aussi bien par des initiatives locales que des alliances stratégiques. Pas simple, cependant : quand le maire n'est pas prêt à accueillir de nouvelles usines dans sa commune, les projets de développement local peuvent rester en plan, freinés par une logique de "Not in My Backyard". Andros a trouvé la parade : en choisissant des zones peu attractives, ils créent non seulement une usine mais tout un écosystème local, avec des partenariats solides avec les élus. En parallèle, le secteur laitier français se trouve en perte de vitesse : sa valeur ajoutée stagne, et si les produits AOP exportent bien, l'industrie peine sur le marché d'entrée de gamme où ses voisins danois ou italiens excellent. L'avenir ? Diversifier les gammes pour capitaliser sur les produits du terroir tout en se taillant une place sur les marchés plus accessibles, afin de conjuguer le raffinement et la compétitivité.

« On a voulu recréer la tournée du laitier mais avec une vraie touche digitale et une expérience de livraison de qualité, avec un vrai rapport de proximité »

Charles Christory,  
Co-fondateur  
Le fourgon



"Fairme conçoit, fabrique et installe un atelier de transformation laitière, sous forme de conteneur dans des fermes partenaires. »

Nathan Freret  
Directeur développement et stratégie  
Fairme



## Résil-IA-nce : L'IA pour améliorer la résilience des troupeaux laitiers

Les fermes laitières font face à des perturbations imprévisibles (météo, maladies, bien-être animal) pouvant avoir de forts impacts. Celles qui survivront seront les plus résilientes, capables de s'adapter et de réagir aux changements. Ce projet se concentre sur la résilience de la production laitière, cruciale pour la ferme. Développer des indicateurs de résilience au niveau du troupeau et des vaches, basés sur les données, permet d'améliorer les pratiques et de mettre en place un programme de sélection génétique.

# Et si l'économie en mode « micro » rimait avec compétitivité ?



En laiterie, tout est déjà très automatisé. Les gains de productivité à venir reposent plus sur le process industriel que sur le collaborateur lui-même.



Marie Kieffer et Clothilde d'Argentré,  
Déléguée générale et Cheffe de projets Filières et Environnement, ABEA

*« La résilience alimentaire implique de connecter et de faire coexister via un partage intelligent les circuits courts et les circuits longs. »*

Hermine Chombart de Lauwe,  
Déléguée générale  
CNRA

## 36%

Les ventes de « lait » sans produits laitiers d'origine animale ont augmenté de 36 % 2020 et 2023 <sup>(1)</sup>

## 79%

le fait d'utiliser des bouteilles consignées au lieu de bouteilles recyclées permet d'économiser 79 % d'émissions de CO2; 33% d'eau et 75% d'énergie <sup>(2)</sup>

## 2300

On compte en 2022, plus de 2300 micro-brasseries en France. Ce nombre s'élevait à 373 en 2011. <sup>(3)</sup>

# 3.

## Ère des écosystèmes et nouvelles alliances multi-acteurs

### POINTS À RETENIR

L'ère des écosystèmes marque un tournant dans la stratégie industrielle, où la collaboration entre divers acteurs devient essentielle. De la simple veille partagée à la mutualisation de données, ces alliances qui peuvent être technologiques ou organisationnelles, visent à créer des hubs, favorisant un maillage territorial et une collaboration accrue.

### ENJEUX À 2035

1. Favoriser la collaboration entre acteurs appartenant à un même écosystème et partageant des intérêts communs
2. Mutualiser des forces d'action et efforts de R&D sur des thématiques systémiques (ex. transition environnementale)
3. Renforcer la filière via un partage gagnant-gagnant des actifs et savoir-faire

### DÉCRYPTAGE

Dans l'univers laitier, l'innovation a le goût du partage et de la collaboration. Portée par un élan d'alliances multi-acteurs et de projets écosystémiques, l'industrie se transforme, repoussant les frontières de l'entreprise classique. Entre mutualisation des moyens, partenariats étendus et engagement sociétal, les acteurs de la filière laitière se réunissent pour imaginer ensemble le lait de demain.

#### **Des écosystèmes collaboratifs : le lait et le beurre de l'innovation collective**

Portée par l'essor des plateformes et des initiatives d'innovation ouverte, l'heure est aux alliances audacieuses pour booster l'innovation. On observe ainsi des écosystèmes où se retrouvent divers acteurs aux compétences complémentaires, unis pour relever des défis communs.

Un bel exemple ? Le projet VEG&LAIT lancé par l'INRAE, qui réunit le réseau de fermes Invitation à la ferme, les experts de la transformation de Valorex, et les associations agricoles comme Leggo et Terres Inovia. Leur objectif : rendre les fermes laitières plus autonomes et durables, en expérimentant de nouveaux modèles. Dans cette même dynamique, le projet COVALO Hauts-de-France, coalition

démonstratrice pour la transition agroécologique, pousse encore plus loin. Il combine gouvernance territoriale, accompagnement technique des agriculteurs et partage des coûts entre acteurs publics et privés. L'ambition ? Une transition gagnant-gagnant où chacun – des collectivités aux producteurs – met la main à la pâte pour des terres plus vertes et des exploitations plus viables.

#### **Grandir ensemble : mutualisation et synergies pour un lait plus vert**

Les collaborations ne cessent de s'élargir, cassant les frontières habituelles de l'entreprise pour former de véritables chaînes de savoirs et de moyens. Prenons l'exemple d'ABEA (Association Bretonne des Entreprises Agroalimentaires) et GRDF : leur partenariat réunit industriels, gestionnaires de réseau et agriculteurs méthaniseurs pour accélérer la décarbonation. En Irlande, les coopératives regroupées dans Ornuia bénéficient elles aussi d'une mutualisation qui va



au-delà de la simple coopération : partage de ressources, mutualisation de capacités industrielles, et même élargissement de la production pour faciliter le passage à l'échelle d'innovations agroalimentaires.

Des projets collaboratifs comme Metapath vont encore plus loin en explorant les mécanismes de fermentation pour créer de nouveaux produits plus naturels, sans additifs, et respectueux de l'environnement. Grâce à un ensemble d'outils de haute technologie, ce partenariat ambitionne d'ouvrir la voie à des produits plus savoureux, éco-responsables et bons pour la santé – tout en respectant les traditions. Dans cette optique, certains grands noms de l'agroalimentaire adoptent une posture proactive. Caroline Sorlin, Strategic Partner au sein du Groupe BEL, résume cette logique ainsi : « *On vise une collaboration gagnant-gagnant : accès à des laboratoires, tests multi-catégories pour upgrader les ingrédients, et exploration conjointe des débouchés.* » En clair, ces alliances permettent de booster les startups tout en intégrant des innovations prometteuses dans de nouveaux marchés.

### **Unir les forces marketing pour une saveur qui laisse son empreinte**

**Mutualiser aussi le marketing pour créer la crème de la crème des offres, celle qui fait mousse.**

Les alliances ne s'arrêtent pas aux processus de production. Côté marketing, la stratégie est aussi à l'entraide ! La recherche de nouveaux débouchés, la promotion et la distribution peuvent bénéficier de ce même esprit collectif. L'industrie laitière pourrait ainsi s'inspirer de secteurs comme la haute couture pour promouvoir son savoir-faire et sa qualité. Une étude de Roland Berger souligne combien la « marque France » pourrait tirer parti de telles alliances pour gagner en visibilité internationale. Pendant que les Irlandais misent sur Origin Green,

rassemblant plus de 500 entreprises engagées dans une démarche durable, la filière française a encore tout à gagner à mettre en avant sa tradition de produits fermentés, non seulement pour ses bienfaits pour la santé mais aussi pour son faible impact écologique.

### **La responsabilité sociétale, nouveau lait à la crème des alliances**

L'innovation durable ne serait pas complète sans une dimension de responsabilité sociétale. De plus en plus, les grandes entreprises repensent leur modèle pour répondre aux exigences éthiques et environnementales. Sur ce terrain, les startups jouent un rôle moteur, et le mouvement n'est pas prêt de ralentir, car les jeunes générations poussent vers des pratiques plus justes, tant sur le plan social qu'écologique.

Et cette vague d'engagement collectif ne s'arrête pas là : elle inspire même de nouvelles structures organisationnelles, telles que les SCIC (Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif), où toutes les parties prenantes, de l'agriculteur au distributeur, mettent la main à la pâte. Prenons la SCIC Terre de Source, près de Rennes, qui associe collectivités, producteurs locaux et distributeurs pour préserver la qualité de l'eau régionale, tout en valorisant la production de proximité. Une démarche exemplaire où chacun apporte son grain de sel... ou plutôt son verre d'eau ! Ces modèles de co-construction montrent que la durabilité, c'est avant tout une affaire collective, où l'on se retrouse les manches pour créer ensemble un avenir plus vert et plus équitable.

Le groupe Bel et Superbrewed Food ont entamé en 2022 une collaboration. Bel développera une ligne de produits fromagers incorporant la protéine issue de la fermentation de la biomasse de Superbrewed dans ses recettes, en veillant à ce qu'elle apporte aux consommateurs des avantages compétitifs sur le plan fonctionnel, environnemental et nutritionnel.



« Pour réussir une transition à grande échelle, il faut définir un modèle économique adapté.

L'objectif du programme COVALO est de structurer des logiques de coalition territoriale pour construire un schéma de financement collectif de la transition, partager les risques et les investissements et recréer de la valeur". »

Anne Trombini,  
Directrice générale, Pour une agriculture du vivant

## Des produits solidaires co-construits avec les consommateurs

Arla Foods, c'est le poids lourd scandinave du lait, qui se distingue par une approche 100% authentique. Chez Arla, la co-construction, c'est plus qu'un mot à la mode : c'est un art de vivre. Enquête en ligne, feedback sur les réseaux, focus groups... tout est bon pour faire mousser les idées des consommateurs. Résultat ? Des produits qui collent aux attentes (sans lactose, bio, durables). Bref, Arla ne se contente pas de livrer du lait : ils livrent le lait qu'on veut.

### Et si demain ...

le lancement de nouveaux produits laitiers était réalisé via la mobilisation d'acteurs variés (industriels, académiques, consommateurs) à plusieurs étapes du processus de création ?

Si chaque agriculteur consacrait 1 % de son exploitation à tester des nouveautés, c'est un **gigantesque terrain d'expérimentation collaboratif** qui se mettrait en place.

La French Agritech



*Décarbonation, gestion de l'eau, économie circulaire ... Nous les identifions comme de vrais sujets de collaboration.*



Marie Kieffer et Clothilde D'Argentré,  
Déléguée générale et Chef de projets Filières et Environnement, ABEA

*« L'innovation est un processus qui coûte cher, c'est prendre des risques. Mais si le risque est partagé et que l'ensemble des parties prenantes est mis autour de la table, ça peut faire sens. Il y a des modèles qui existent et d'autres à inventer pour que ces logiques de responsabilité, d'engagement et de confiance puissent se nourrir et se renforcer. »*

Olivier Clanchin, Président, Olga

**7%**

Les sujets Agtech et Foodtech représentent 7 % des levées de fonds tous secteurs confondus, ce qui représente près de la moitié de ce que pèsent ces secteurs économiques dans l'économie mondiale.

**24%**

La part des entreprises disposant d'une cellule dédiée à l'innovation et aux start-ups dans la direction Achats s'élève à 24%.<sup>(2)</sup>

**53%**

53 % des entreprises jugent assez faible le risque de collaborer avec une startup.<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> World Economic Forum, 2022 ;

<sup>(2)</sup> Rapport de l'Observatoire des relations entre start-ups et grands comptes, Ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique et Médiateur des entreprises, 2023.

# 4.

## Data laitière : la nouvelle crème de l'anticipation

### POINTS À RETENIR

L'instabilité et l'évolution rapide des marchés comme des régulations ou encore des attentes des consommateurs invitent les industriels du lait à évoluer dans un monde VUCA dans lequel la répartition des rôles comme les jeux de pouvoir sont continuellement redistribués. Ainsi, être en capacité d'anticiper les aléas, qu'ils soient climatiques, économiques ou sociaux et d'adopter une vision prospectiviste.

### ENJEUX À 2035

1. Anticiper les évolutions à venir (marchés, attentes des consommateurs, environnement) et leurs impacts sur l'activité laitière
2. Se doter d'une capacité d'adaptation et de flexibilité pour une plus grande résilience de la filière
3. Miser sur la donnée et l'IA fiabiliser et accélérer son pouvoir d'anticipation

### DÉCRYPTAGE

La donnée, c'est un peu comme dans une fromagerie : plus on partage, plus on affine. Finies les vieilles réserves secrètes, place à l'ère des écosystèmes ouverts où la data coule à flots.

#### Data et lait : quand la crème des informations nourrit l'avenir

Les données ne sont plus de simples « briques de lait » de l'industrie : elles sont le nouvel or blanc, essentielles pour façonner des stratégies d'anticipation solides. Avec des avancées majeures en intelligence artificielle et des systèmes prédictifs toujours plus précis, les entreprises du secteur agroalimentaire et laitier peuvent désormais mieux comprendre et anticiper les besoins de leurs clients, éviter les risques de contamination et optimiser leurs chaînes de production. La startup Novolyze, par exemple, utilise des kits de germes modèles pour sécuriser la qualité microbiologique du lait en poudre – de quoi garantir une sécurité optimale sans laisser place au hasard.

#### Mutualisation des données : vers un grand bol de partage

Auparavant, les données étaient jalousement

gardées, mais l'heure est venue de casser les frontières ! Les plateformes Agdatahub et Numalim en sont la preuve : en structurant le partage de données agricoles et alimentaires, elles ouvrent la voie à une souveraineté digitale pour le secteur. Grâce à ces projets, soutenus par l'État, la filière se dote de solutions innovantes pour mieux valoriser ses produits et accroître sa transparence, qu'il s'agisse de traçabilité, de transparence ou de valorisation des pratiques de durabilité.

#### Data et prospective : de la Big Data à la Big Créativité

Le Big Data, c'est avant tout de la Big Flou Créatif. Entre brouillard et fausses pistes, il faut trouver les bonnes données pour flairer le lait de demain.

Au-delà du buzz autour du Big Data, ce qui compte vraiment, c'est la créativité qui en jaillit. Pour le secteur agroalimentaire, il ne s'agit pas seulement d'accumuler les chiffres, mais de savoir les trier pour en extraire l'essence : détecter les signaux faibles, prévoir les changements de marché, anticiper les nouvelles tendances de consommation. En devenant ainsi des visionnaires



des champs et des étables, les entreprises transforment la data en véritable levier d'innovation.

### **Évolutions, crises et préparation pour un monde en mutation**

Entre l'évolution des réglementations, l'essor de l'IA et le besoin de nouvelles pratiques agricoles durables, le secteur doit sans cesse réinventer ses méthodes. Face à ce « nouveau normal » – un monde VUCA (Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu) – la capacité à prévoir et à réagir aux changements devient essentielle. En bâtissant des scénarios prospectifs, l'industrie laitière se prépare à tout, du développement des intolérances alimentaires aux évolutions du marché, pour y trouver même de nouveaux créneaux porteurs.

### **Développer une écoute active et flexible du marché**

Une entreprise qui veut perdurer aujourd'hui doit savoir écouter. Et dans un secteur où les modes changent aussi vite que la crème monte, il s'agit d'anticiper les mouvements du marché, de faire preuve de flexibilité et d'agilité. L'idée ? Faire confiance aux signaux faibles, développer l'intelligence collective, et surtout ne jamais cesser d'apprendre. La « culture Test & Learn » permet de tester, d'apprendre et de s'adapter sans cesse, en restant à l'affût des tendances et des innovations.

### **Résilience alimentaire et scénarios d'anticipation**

La résilience, c'est un peu la crème fraîche du futur : on en a toujours besoin. Imaginer des scénarios pour faire face aux crises et nourrir les populations, c'est un vrai défi stratégique.

La résilience alimentaire est un gage de sécurité pour

l'avenir : anticiper les aléas et préparer des réponses devient essentiel. En imaginant dès aujourd'hui les impacts des crises de demain, les entreprises agroalimentaires peuvent se doter de stratégies résilientes pour garantir leur viabilité et celle de leurs partenaires locaux.

### **L'IA au service de la prédiction et de l'adaptation**

L'intelligence artificielle, appliquée au lait et à l'agroalimentaire, devient un moteur de durabilité et de performance pour le secteur. En croisant les données passées et actuelles, les entreprises parviennent à mieux prévoir les besoins en produits laitiers, adapter leurs stocks et prévenir les excès ou les pénuries. C'est ce que propose la société australienne VinSense, qui a mis au point un système d'IA capable de prédire les rendements des vignobles jusqu'à cinq mois à l'avance.

### **Cybersécurité et agroalimentaire : protéger les données pour garantir le futur**

Dans un secteur où la data est reine, sécuriser les infrastructures devient un impératif. Prévenir les cyberattaques, empêcher les risques de sabotage ou de contamination et garantir une continuité d'activité en cas de crise, c'est protéger bien plus qu'un simple actif : c'est sauvegarder toute une chaîne de production. La cybersécurité s'impose ainsi comme un pilier fondamental pour garantir un futur prospère aux entreprises de l'agroalimentaire.

« Notre objectif est d'aider les scientifiques et l'industrie agricole à sélectionner les meilleures variétés de cultures alimentaires pour, in fine, guider les agriculteurs dans leur choix vers celles qui auront le meilleur rendement. »

Saul Newman  
Chercheur

Université nationale australienne de Canberra



MAELAB accompagne les acteurs de la transition agroécologique et bioéconomique à la conception et à l'évaluation de scénarios de changements menés à l'échelle de la parcelle, de l'exploitation agricole et du territoire. Cela est rendu possible à l'aide d'un simulateur permettant de tester ces scénarios sur plusieurs dizaines d'années en tenant compte du changement climatique.

## Du machine learning pour prédire les rendements agricoles

L'apprentissage automatique permet d'étudier le comportement des plantes en fonction des conditions de culture.

Une équipe australienne cherche ainsi à aider les agriculteurs à mieux choisir les variétés et prédire les rendements.

Leurs résultats ont été récemment publiés en 2022 dans la revue Nature Plants.

**Et si demain,**

*l'ensemble de la chaîne de valeur de l'industrie laitière était optimisé grâce à des prédictions et analyses de données appuyées par l'IA ?*

Les acteurs de l'agriculture et de l'agroalimentaire ont été **pionniers dans la réappropriation de leurs données**, en structurant au sein de deux plateformes la mise en commun et le partage consenti de leurs données.

**//** Les entreprises doivent prendre conscience de la quantité de donnée qu'elles ont entre leurs mains. Être en capacité de les analyser et d'anticiper sur la base de ces analyses est nécessaire.

**//**  
Raïssa Lamrani-Huynh, Directrice des ventes  
Industrie- Biens de consommation Microsoft

« Le secteur laitier apparaît comme pionnier dans le monde agri-agro en ce qui concerne la valorisation des données, porté par les spécificités du lait (une matière vivante qui ne se stocke pas) et des exigences de traçabilité rigoureuse (des animaux comme des produits). »

Jérémie Wainstain, co-fondateur,  
Carbon Maps

**37%**

des marques commencent à utiliser l'IA dans leurs efforts de développement de nouveaux produits <sup>(1)</sup>

**90%**

Des modèles d'apprentissage automatique peuvent prédire le rendement laitier avec une précision de 90% <sup>(2)</sup>

**1/2**

Près de la moitié des PME et ETI ont subi au moins une cyber-attaque en 2020 rapport <sup>(3)</sup>



## À quoi ressembleront les alliances industrielles à l'ère des écosystèmes et de la coopération ?

En 2035, l'industrie du lait évoluera dans un écosystème à la fois ouvert et complexe favorisant des collaborations inattendues entre des secteurs autrefois distants. Les entreprises laitières pourront s'allier avec une diversité d'acteurs pour répondre à des enjeux systémiques : green tech pour explorer une nouvelle technologie, association engagée localement pour contribuer au développement territorial ou encore entreprise spécialisée en santé pour créer des produits laitiers personnalisés, riches en nutriments et adaptés à certains besoins spécifiques. Afin de répondre à de nouvelles attentes comme la création d'emballages intelligents et/ou durables, les organisations s'allieront avec des startups ayant développé des expertises innovantes. La coopération ne fera plus exception aussi bien chez des startups que des organisations, même concurrentes. Celles-ci pourront passer par la mutualisée de ressources, qu'il s'agisse de données clients ou de techniques de production, afin de diversifier les offres en minimisant les ressources (aussi bien matérielles que financières et humaines) nécessaires.

# Les collaborations inattendues dans l'industrie du lait à 2035

**Alliance multi-acteurs autour de la nutrition-santé** - Une entreprise tech spécialisée en IA collaborera avec un acteur de l'industrie laitière et un acteur spécialiste de la nutrition pour développer des produits personnalisés visant à améliorer la santé. Ils utiliseront des capteurs intelligents pour analyser la composition nutritionnelle du lait et créer des solutions adaptées aux besoins spécifiques de consommateurs souffrant d'intolérances ou de maladies chroniques.

**Co-innovation en biotechnologies** - Une startup deeptech spécialisée dans les biotechnologies alimentaires collaborera avec une grande entreprise de l'industrie laitière pour tester et mettre en production des procédés innovants associés au lait cellulaire. L'entreprise laitière pourra mettre à disposition ses infrastructures comme ses laboratoires pouvant permettre à la startup de développer des technologies révolutionnaires (fermentation de précision, culture cellulaire), ou ses chaînes de production pour faciliter le passage à l'échelle.

**Partenariat startup - grand groupe pour une transition accélérée** - Un grand groupe laitier s'associera avec une startup spécialisée en emballages éco-responsables pour innover dans les solutions de conditionnement durables. Le groupe mettra à disposition ses outils industriels pour permettre à la startup de tester et produire des emballages recyclables ou biodégradables à grande échelle, réduisant ainsi l'empreinte écologique de leurs produits laitiers.

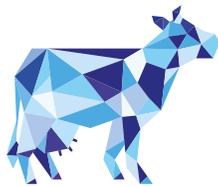
**Alliance pour repenser les chaînes de conditionnement** - Une startup développera des conditionnements de produits laitiers en portions individuelles, pensés pour les seniors vivant seuls, les familles monoparentales, les digital nomads ou les actifs déjeunant sur leur lieu de travail. En s'associant avec un industriel laitier via un modèle de leasing, elle pourra utiliser ses lignes de production pour mettre à l'échelle ces formats pratiques. Cette collaboration permettra de répondre à la demande croissante de produits laitiers adaptés aux nouveaux modes de vie et aux besoins nutritionnels spécifiques des seniors.

**Coopétition, partage de données, et intelligence collective** - Deux startups de l'industrie laitière, l'une spécialisée dans le développement de produits fermentés riches en probiotiques et l'autre en gestion d'emballages intelligents, décideront de coopérer en partageant leurs bases de clients et en organisant des séances de réflexivité pour allier leurs expertises. Ensemble, elles pourront croiser leurs données pour offrir une expérience produit plus complète : des produits laitiers santé associés à des emballages qui indiquent la fraîcheur en temps réel, tout en restant compétitives sur leurs marchés respectifs.

**Living lab et ouverture à l'écosystème** - Des entreprises laitières créeront des démonstrateurs et laboratoires urbains où les consommateurs peuvent participer à la conception et la personnalisation de produits laitiers selon leurs besoins. En partenariat avec des centres d'innovation collaborative, les clients pourront co-créer des produits laitiers adaptés à leurs régimes alimentaires (végans, sans lactose, etc.) ou choisir des portions sur mesure. Cela renforcera leur engagement tout en permettant aux entreprises de tester et d'ajuster leurs offres en fonction des retours clients.

**Coopérations transsectorielles entre industriels** - Les industriels laitiers s'allieront avec des entreprises de loisirs pour enfants, comme des espaces de jeux ou des parcs thématiques, afin de proposer des produits laitiers sains et pratiques dans ces lieux. Par exemple, des yaourts à boire ou des snacks à base de fromage pourraient être distribués dans les parcs pour enfants, offrant une alternative saine aux goûters traditionnels.

**Une plateforme tokenisée pour l'industrie laitière** - Cette plateforme collaborative basée sur un système de token permettra aux producteurs laitiers d'échanger des techniques de fabrication durable, comme la réduction de l'empreinte carbone ou les méthodes de production régénérative. Chaque partage d'innovation ou de bonnes pratiques sera récompensé par des tokens, créant une communauté d'acteurs engagés dans une démarche commune.



**Milk**tech.

**Merci !**

Rendez-vous l'année prochaine  
pour un nouvel événement MilkTech



© 2024, FNIL.

Tous droits réservés. Aucune partie de ce document ne peut être reproduite, distribuée, ou transmise sous quelque forme que ce soit, par quelque moyen que ce soit (électronique, mécanique, photocopie, enregistrement, ou autre), sans l'autorisation écrite préalable de la Fédération Nationale de l'Industrie Laitière.

La FNIL souhaiterait remercier tous les participants et contributeurs à cette étude : participants aux entretiens, rédacteurs, correcteurs, designers, et coordinateurs.

Achévé d'imprimer en novembre 2024 (pour sa première version), pour coïncider avec l'événement *MilkTech 2030*, *Venez faire la lait'volution*, le 26 novembre 2024.

## Quand la FNIL et Onepoint secouent le shaker de l'innovation laitière

D'un côté, la FNIL, experte de l'industrie laitière et de ses écosystèmes. De l'autre, Onepoint, cabinet de conseil qui voit toujours *beyond the obvious*, un pied dans la tech, l'autre dans les multiples secteurs qu'il explore avec appétit – y compris l'agroalimentaire.

Ensemble, ils ont mélangé leurs talents pour une mission ambitieuse : **imaginer le futur du lait**. Le résultat ? Vous l'avez entre les mains : une étude prospective qui plonge tout droit dans les dix prochaines années, pour décrypter les enjeux, opportunités et transformations de l'industrie laitière. Mais attention, pas question de rester en surface : cette étude est un véritable concentré d'intelligence collective, où se croisent vision stratégique et ancrage terrain. Pour alimenter et enrichir cette réflexion, plusieurs entretiens ont été menés avec les adhérents de la FNIL, véritables artisans de l'écosystème laitier.

Ce partenariat, c'est du petit lait avec une touche de piment : la FNIL a apporté sa compréhension du secteur et l'expertise de ses adhérents, pendant que Onepoint a ajouté sa capacité à casser les codes, explorer les tendances et faire vibrer l'innovation. Entre nouvelles attentes des consommateurs et enjeux environnementaux, ce partenariat a livré une vision qui prépare le secteur laitier à relever les défis de demain.

Alors, prêt.e pour un voyage vers un monde où le lait ne sera plus jamais tout à fait comme avant ?



x

onepoint

# MILKTECH 2030

