



La Ferme digitale,
un écosystème en pleine
croissance

page 4



Leader du conseil
dans l'agroalimentaire



Weave partenaire du
ThinkTank Agroalimentaire
Les Echos

page 10

Juillet 2018

Présentation des enjeux de demain du secteur de l'Agroalimentaire, des savoir-faire de weave et de notre écosystème pour y répondre

Découvrez
notre offre
Croissance verte P.6



Suivez le fil d'actualités de l'agroalimentaire
(agra presse) sur le Hub weave.eu

Suivez nos publications

Edito



Weave est le leader du conseil en France dans le secteur agroalimentaire. Depuis plus de 15 ans, nous accompagnons la transformation des principaux acteurs du secteur pour relever les nombreux défis de la croissance verte :

- Evolution de l'offre alimentaire pour répondre à une demande de plus en plus responsable
- Renforcement de la confiance des consommateurs par la traçabilité
- Digitalisation des services et des métiers pour accompagner les nouveaux usages
- Intégration des stratégies data pour créer de nouvelles offres
- Développement de la durabilité des filières et chaînes de production
- Consolidation du secteur pour être de taille à concurrencer des acteurs au niveau mondial
- Rééquilibrage des relations commerciales entre les producteurs, industriels et distributeurs

Forte d'une équipe pluridisciplinaire, weave adopte une approche engagée et innovante de conseil en stratégie augmentée favorisant :

- L'expérimentation et l'approche par les usages pour innover, faciliter la projection et réduire les risques avec des experts du design-thinking
- L'exploitation intelligente des données et l'utilisation pionnière de nouvelles technologies à travers un écosystème de start-ups

Reconnue pour son pragmatisme, weave prône l'agilité et la créativité pour aborder le progrès sans tabou et de manière durable de l'amont à l'aval pour chaque filière. Acteur de premier plan en France, weave intervient auprès des producteurs, coopératives, industriels de la transformation et distributeurs pour les aider dans leur recherche de compétitivité.

Christophe Lopez
Associé Agroalimentaire

Vos enjeux

Quelles **tendances alimentaires** pour demain ? Page 3

L'arrivée de **créatifs** change la manière d'innover..... Page 3

Un Middle Office pour **sécuriser ses positions et sa marge** ! Page 3

Le **management de l'innovation** : sortez l'artillerie lourde ! Page 4

Tracer ses produits devient un avantage compétitif ! Page 5

Je consomme, donc je décide ! L'industrie agroalimentaire à l'**écoute du consom'acteur** Page 5

Les **métiers de l'entreprise évoluent**, la formation aussi ! Page 9

La **durabilité**, un enjeu incontournable du secteur agroalimentaire de demain ? Page 9

Changement de paradigme pour les distributeurs de **produits phytosanitaires** Page 10

LAST MINUTE

ALIBABA À L'HEURE DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Alibaba Cloud a lancé le 7 juin 2018 son projet «ET» Agricultural Brain, afin de développer la reconnaissance d'images dans les exploitations agricoles.

IKEA, FUTUR GÉANT DE L'ALIMENTAIRE ?

IKEA lance Ikea Bootcamp, un incubateur de start-ups à visée sociale, centré notamment sur les innovations en matière de produits alimentaires.

Parés au
DÉCOLLAGE ?



Quelles tendances alimentaires pour demain ?

Les habitudes alimentaires des consommateurs changent à un rythme soutenu : un nombre croissant de consommateurs font évoluer leurs exigences vis-à-vis des produits de grande consommation, et de nouvelles tendances alimentaires s'installent dans nos assiettes.



Ces nouvelles tendances poussent les industriels à se positionner sur des marchés de niche, occupés jusqu'à présent par des acteurs spécialisés. Par exemple, Herta et Fleury Michon n'ont pas hésité à s'éloigner de leur cœur de métier, en lançant leur offre de substituts carnés.

Les distributeurs affichent également leur grand intérêt en développant des marques de distributeurs dédiées, à l'image de Carrefour et ses références «Carrefour Veggie». Les conditions de marché se durcissent pour les acteurs historiques, spécialistes du

Les IAA doivent répondre à de nouveaux enjeux : adapter leurs offres, faire évoluer leurs procédés de fabrication, établir de nouvelles relations fournisseurs...

bio et de la diététique en tête, dans un contexte déjà marqué par l'arrivée à maturité de certains segments. Les IAA doivent répondre à de nouveaux enjeux : adapter leurs offres, faire évoluer leurs procédés de fabrication, établir de nouvelles relations fournisseurs, se repositionner face à la grande distribution...

Il est donc nécessaire de définir les réponses à apporter en structurant par exemple de nouvelles filières dédiées.

Rim Allam

L'arrivée de créatifs change la manière d'innover



La question du processus d'innovation est centrale dans les entreprises agroalimentaires : les industriels de l'alimentaire sont dans l'obligation d'innover plus vite et de lancer leurs nouveaux produits dans des délais contractés pour répondre aux attentes des consommateurs.

La majorité des entreprises agroalimentaires se heurtent aux mêmes irritants au sein de leur processus d'innovation : le silotage par fonction. Ce processus d'innovation porté par les divisions R&D et Marketing peut en effet manquer de fluidité et générer de nombreux allers-retours. Autre point dur : ces équipes doivent également intégrer la production en amont dans leurs réflexions, pour prendre en compte la faisabilité de leurs innovations. Pour lancer un processus d'innovation agile, les entreprises doivent donc trouver des leviers pour renforcer la coopération entre ces acteurs.

L'un des leviers identifiés est le recrutement d'un designer (ou créatif), qui pourra répondre à plusieurs besoins :

- **Le design produit** : à partir d'un référentiel proche de l'ingénierie, le designer travaille sur du « tangible » pour définir et prototyper le nouveau produit.
- **Le design d'expérience client** : à partir d'une immersion dans le parcours du client, le designer identifie les irritants vécus par le client et établit un plan d'action pour y répondre.

Les designers utilisent des techniques à valeur ajoutée pour guider l'innovation. Le Design Thinking est l'une de ces techniques : concrètement, c'est passer du temps avec ses clients et appliquer un processus cadré pour générer et développer en quelques semaines de nouvelles idées, proches du terrain. Le designer rassemble une équipe collaborative qui regroupe différentes fonctions de l'entreprise.

Travailler avec des designers, c'est une opportunité de penser différemment.

Agnathe Cebron

Travailler avec des designers, c'est une opportunité de penser différemment

Un Middle Office pour sécuriser ses positions et sa marge!



L'évolution des cours de matières premières à l'échelle d'un exercice est de moins en moins prédictible pour l'ensemble des acteurs de la chaîne agroalimentaire.

La demande mondiale ne cesse de croître et l'offre suit difficilement. Le moindre aléa climatique peut provoquer des turbulences considérables, à l'instar de la mauvaise moisson de 2016 en France. La fin des quotas est également un facteur aggravant. Ces brusques variations de cours attirent les spéculateurs, ce qui augmente la volatilité.

Face à cette forte volatilité des cours de matières premières agricoles, la maîtrise du risque de prix représente désormais un véritable enjeu de survie pour les acteurs de ces marchés. Une évolution significative de cours peut remettre en question l'intégralité du résultat sur l'exercice ou même induire des pertes massives.

Le suivi de la position financière avec l'utilisation des marchés à terme permet de réduire significativement cette exposition. Pour connaître son niveau d'exposition au risque, il

suffit de valoriser chaque engagement financier - matérialisé par un contrat de cession de marchandises - à travers une revente potentielle au cours actuel (également appelée « mise au marché » ou « mark-to-market »).

Comment gérer ces risques tout en diversifiant ses offres et politiques de prix ? De nombreux grands groupes industriels disposent désormais d'un comité risques impliquant la direction, le contrôle de gestion, les achats et le commerce pour partager les niveaux d'exposition et prendre les bonnes décisions.

Il convient de définir au préalable la politique de gouvernance et d'animation de ce comité et surtout de mettre en place les bons outils ! La mise en œuvre d'un Middle office (dissocié du Front office) est alors fortement recommandée pour matérialiser la séparation des pouvoirs, sécuriser et professionnaliser la maîtrise du risque financier à travers des modélisations et outils souvent complexes à appréhender.

Vincent Allemand

De nombreux grands groupes industriels disposent désormais d'un comité risques impliquant la direction, le contrôle de gestion, les achats et le commerce



Le management de l'innovation :
sortez l'artillerie lourde!

Open Innovation, Hackathon, relations avec des start-ups : comment innover dans un monde en évolution ?

People, Place, Process = la recette miracle de l'innovation

Se doter dès à présent d'une cellule dédiée à l'émergence de nouvelles idées, c'est prendre de l'avance face à la concurrence. Cette cellule doit reprendre la triade des « 3P », People, Place, Process : des acteurs spécifiques, réunis pour innover dans un lieu adapté, en utilisant des méthodologies adaptées.

Happyfeed a ainsi développé, en concertation avec des acteurs de l'agroalimentaire, son service externalisé d'innovation alimentaire nommé Happyfeed Factory : accompagner les acteurs de l'agroalimentaire dans la réalisation de A à Z de leurs futurs produits à succès en 6 mois, en mode agile et avec des experts à chaque étape (conception, développement et industrialisation). L'offre de valeur : réduire les plannings et les coûts pour lancer des nouveaux produits dans des délais de plus en plus brefs. C'est également le rôle de Shake Up Factory à Station

F, plateforme dédiée à accélérer l'Open Innovation pour la nouvelle économie de la Food.

L'union fait la force

Pas facile pour les grands groupes de gérer l'innovation incrémentale... Une autre option plutôt judicieuse consiste à s'entourer de start-ups afin de proposer sur le marché des innovations de pointe. C'est le pari fou qu'a pris Elior, qui compte désormais inventer la restauration du futur entouré de 40 start-ups Techfood du monde entier. Et c'est gagnant-gagnant !

Hacker

Une troisième alternative consiste à lancer dans l'entreprise des phases d'innovations ponctuelles à la limite de l'événementiel. Alors pourquoi ne pas organiser un Hackathon ? Des challenges inter-directions ? Cela permet de fédérer les collaborateurs autour de chantiers stimulants et de faire parler leur créativité ! Et c'est précisément ce qu'a fait Carrefour

pour développer de nouveaux services pour interagir avec les consommateurs en temps réel !

La boîte à idée 2.0

Une solution d'innovation petit budget : un SMI (Système de Management des Idées) qui correspond à une boîte à idées déployée à l'échelle de l'entreprise / du groupe... Starbucks l'a bien compris avec « My Starbucks Ideas », qui permet non plus seulement aux collaborateurs mais surtout aux clients de proposer des idées d'innovation.

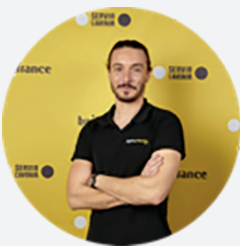
Elen Provost

#Partenaire



Weave accompagne La Ferme Digitale depuis ses prémices et met les start-ups en relation avec des entreprises pour développer leur business. Notre ambition commune : l'accélération de l'innovation pour une agriculture performante et durable.

« La France fait partie des grandes puissances agricoles dans le monde et le rôle de La Ferme Digitale est de développer la ferme du futur. Nous sommes convaincus que le numérique permettra de soutenir la compétitivité et le quotidien des agriculteurs. »



Paolin Pascot, Président de La Ferme Digitale Co-fondateur d'Agriconomie

Tracer ses produits devient un avantage compétitif !



C'est souvent par le biais des crises sanitaires que les entreprises abordent la traçabilité : les incidents, les réglementations, et in fine la nécessité de rappeler des lots contaminés.

Si la sécurité sanitaire n'est évidemment pas négociable, il est

clair que les enjeux de la traçabilité dépassent le simple rappel de lots. La traçabilité est la connaissance de l'historique du produit : d'où viennent les matières premières ? Comment sont-elles transformées ? Comment le produit est-il distribué ?

Cette connaissance est de plus en plus précieuse. Il suffit de regarder le consommateur final, qui veut manger plus local, plus durable, moins chimique... La traçabilité répond à cette demande de transparence : c'est pour cela que l'ensemble des filières agroalimentaires la valorise au travers de cahiers des charges exigeants.

Les processus et systèmes historiques ne permettent souvent pas de répondre aux exigences de traçabilité, alors même que la maîtrise des données devient critique. Heureusement, des start-ups viennent en aide aux entreprises avec des solutions de traçabilité innovantes. Citons par exemple Connecting Food et sa solution basée sur la blockchain.

La blockchain c'est stocker de l'information infalsifiable

Reste que la mise en place d'une traçabilité est un projet complexe. Qui n'a jamais été confronté aux silos internes entre deux départements ? Pour bien tracer, ce sont tous les départements qui doivent échanger. Et pour ceux

qui visent une traçabilité de bout-en-bout, il faudra sortir du périmètre de l'entreprise pour maîtriser les données de l'amont (agriculteurs) et de l'aval (GMS).

La traçabilité est un défi, et ceux qui le relèvent seront les gagnants de demain. Bien tracer ses produits est aujourd'hui un avantage compétitif, et sera demain un standard !

Sébastien Nguyen

#Start-up

CONNECTING
€ FOOD

« Nos clients définissent des critères de qualité, qu'ils garantissent aux consommateurs (sans OGM, origine France, bien-être animal, etc.). Nous vérifions lot par lot, en temps réel, et tout au long de la filière si ces critères sont bien respectés. Avec Connecting Food, 100% des lots sont exactement conformes aux critères fixés par la marque. C'est incroyablement puissant et bien plus efficace que les audits a posteriori qui ne contrôlent réellement que 5 à 10% des lots ».



Stefano Volpi,
Co-fondateur de Connecting Food

Je consomme, donc je décide ! L'industrie agroalimentaire à l'écoute du consom'acteur

Le rapport de force s'est inversé. Aujourd'hui c'est le consommateur qui envoie des signaux aux entreprises agroalimentaires concernant les produits qu'il souhaite retrouver en GMS : il devient consom'acteur.

Le consommateur cherche à bien manger et à manger mieux. Il va porter son attention sur la qualité intrinsèque du produit (origine, caractéristiques) et sur son impact sur la santé, l'environnement et la société (OGM, bien-être animal, rapport de force des acteurs de la filière). Aucune concession.

La marque « C'est qui le patron ? » en offre un bel exemple, en s'appuyant sur les consommateurs pour établir le juste prix des produits, et donc la rémunération des producteurs.

Pour s'assurer de l'adéquation des produits avec ses préoccupations, le consommateur va s'appuyer sur des

certifications. Certaines informeront sur la qualité du produit (AOC, AOP, IGP, Produit Certifié, Label Rouge...) et d'autres rassureront le consommateur sur l'impact sur la santé, l'environnement et la société (Agriculture Biologique, Commerce Equitable...). LU a relevé le défi, en créant sa propre charte LU'Harmony :

68 producteurs en 2008, et plus de 1 700 en 2017.

Le consom'acteur va porter son attention sur la qualité intrinsèque du produit et sur son impact sur la santé, l'environnement et la société.

Le packaging doit aussi s'adapter. Il doit être minimaliste et biodégradable afin de limiter son impact environnemental. Pour rassurer le consommateur, l'emballage doit être informatif, notamment sur l'origine et la traçabilité du produit. Enfin, pour séduire les nouvelles générations, il



doit être innovant, personnalisable et adapté à l'e-commerce.

On remarquera notamment la bouteille de vin « postable » en boîte aux lettres de la société Garçon Wines, vainqueur du meilleur nouveau concept de

boisson au World Beverage Innovation Awards 2017.

Clément Kerneis

25%

des exploitations françaises sont engagées dans au moins un signe de qualité : AOP/AOC, IGP ou Label rouge

Graphagri, Panorama des IAA, INAO, 2017

Notre offre CROISSANCE VERTE

Optimiser votre performance...

Plan stratégique
Programme de Transformation
Post Merger Integration
Optimisation de l'EBITDA
Performance des fonctions de l'entreprise
(Innovation, Achats, Collecte, Finance, Commerce, Supply Chain,
Production, Maintenance...)
Schéma Directeur & Grands Projets SI

Stratégie & Transformation

Compétitivité
Diagnostic
Organisation
Fusion
Shared services
Accompagnement

Locaux innovants :
La Friche

Start-ups

Consultants

Data Scientists

Clients

Mise en place de systèmes d'amélioration
de la performance industrielle
(TRS,TFI, Freinte...)
Diagnostic de maturité des programmes
d'amélioration continue
Système de pilotage (tracking des gains,
obeya...)
Lean Office / Management des fonctions
supports
Formation et certification des équipes

Excellence opérationnelle

Culture
Amélioration continue
Lean 6 Sigma
Black Belt

Fidélisation des talents et libération des
énergies
Anticipation des impacts du numérique
sur les métiers
Evolution de la culture managériale
Conduite du changement

Mobilisation

Change
Leadership
Talent Boost
Processus RH

Développement d'une plateforme de
marque
Expérience Client (omnicanal, fidélisation,
satisfaction, NPS, réclamations...)
Développement de la culture client des
collaborateurs
Efficacité des forces commerciales
Lancement de produits / services

Marketing & Produits

Innovation produit
Branding
Segmentation
Parcours Client
CRM

... tout en explorant de nouvelles opportunités

Capter les tendances

- # Alimentation
- # Filière
- # De la fourche à la fourchette
- # Traçabilité
- # Usages

Etudes prospectives (alimentation, comportements,...)

Cahiers de tendances / cahiers de concepts

Stratégie de Filière (ex : biométhane)

Voix du client

Designers

Créatifs

Experts (chercheurs, écoles...)

Partenaires

Accélérer l'innovation

- # Open Innovation
- # Fab Lab
- # Design Thinking
- # Prototypage/POC/MVP

Stratégie d'innovation

Nouvelles formes d'organisation

Construction et animation des écosystèmes

Généralisation de concepts / Ateliers créatifs

Learning Expedition pour les équipes dirigeantes

Exploiter le digital

- # Data
- # Intelligence Artificielle
- # Industrie 4.0
- # Blockchain
- # Start-ups

Stratégie Digitale & Data

Identification des usages

Démarche de Test & Learn

Démarche de traçabilité via la blockchain

Recherche de partenaires clés

Ils ont du caractère ...



NOUS AUSSI !

weave

Les métiers de l'entreprise évoluent, la formation aussi !

Capteurs, drones, big data, IoT, QR Codes, outils collaboratifs, sécurité augmentée... la révolution numérique est en marche. Vous avez dit Industrie 4.0 ?

La production est la fonction qui a connu le plus de bouleversements et d'adaptations au cours de ces dernières années, principalement en raison du développement de l'automatisation, de la diversification des produits fabriqués mais aussi de l'intégration de nouveaux outils numériques de gestion en ordonnancement, maintenance, qualité...

Face à ces changements, comment faut-il accompagner les collaborateurs dans l'acquisition de nouvelles compétences ?

- Sensibilisation au digital des collaborateurs via des serious games en ligne
- Création de MOOCS d'innovation managériale afin d'embarquer les équipes dans les projets de transformation
- Accompagnement dans l'appropriation du management visuel pour accompagner les projets
- Conduite du changement dans l'utilisation de nouvelles tablettes par les opérateurs sur les sites de production

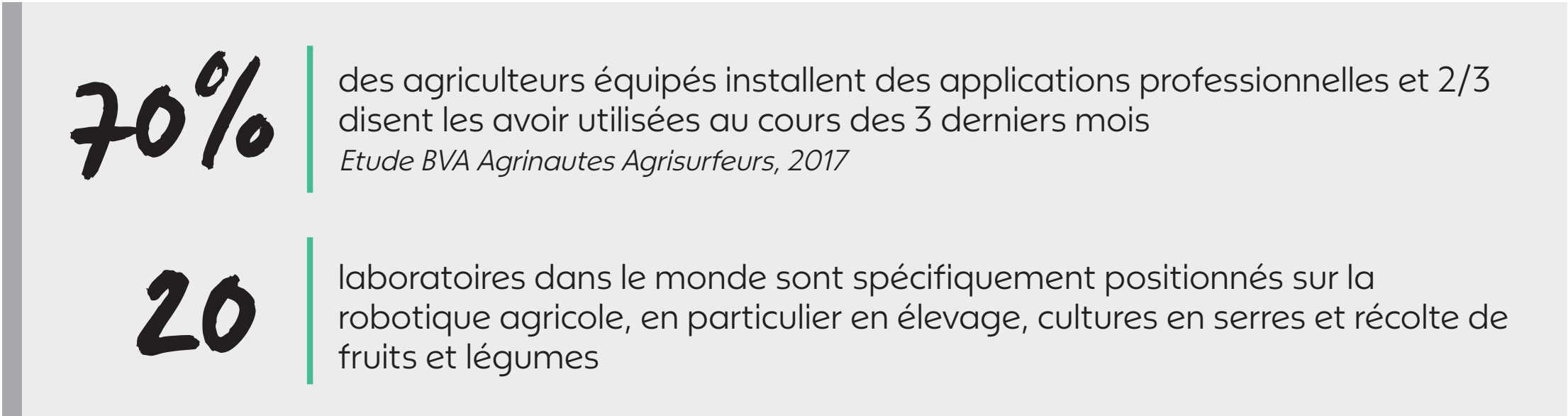
La production est la fonction qui a connu le plus de bouleversements et d'adaptations au cours de ces dernières années

Les entreprises développent des programmes de formation pour utiliser les nouveaux matériels et les moyens SI mis à disposition : intervention des fournisseurs, key users, formations externes, formations internes par un groupe projet transversal composé de chefs



de projets dédiés/MO et de référents connaissances métiers, formations en ligne (MOOCs) parfois sur les tablettes, etc.

Maxime Lang



La durabilité, un enjeu incontournable du secteur agroalimentaire de demain ?



Depuis de nombreuses années, les acteurs du secteur font face à des problématiques environnementales multiples : réchauffement climatique et dégradation de la qualité de l'air, raréfaction et pollution des ressources en eau, érosion, appauvrissement des sols agricoles, perte de biodiversité...

Si le secteur s'attache à mettre sous contrôle les basiques (contrôler ses rejets, maîtriser la facture énergétique de ses sites, mettre en place la norme d'amélioration continue ISO 14 001...), de nombreux éclairateurs proposent d'aller plus loin :

- Des entreprises intègrent déjà l'éco-conception pour les produits et les emballages (Danone/Nestlé avec les bouteilles biosourcées, Terre Adélice et son conditionnement de glaces dans des packs en carton d'une pièce...)
- D'autres ont fait le choix de la biomasse sur plusieurs sites de production (Groupe Bel, Groupe Avril...)

- Certaines ont créé leurs propres chartes pour structurer des filières plus durables (Herta avec son Contrat filière préférence ou la charte LU'Harmony)

- L'association Ferme France s'engage dans une démarche collective visant à améliorer les performances sociétales des produits : un système qualité des produits sur cinq items (traçabilité, santé et nutrition, bien-être animal, environnement et juste rémunération)

Il est devenu primordial de développer des filières plus durables, alliant performance environnementale & économique, égalité sociale, respect de la santé humaine

Le défi va au-delà de quelques initiatives ponctuelles, il doit devenir global avec une prise de conscience collective de l'ensemble des entreprises.

Il est devenu primordial de développer des filières plus durables, alliant performance environnementale et économique, égalité sociale, respect de la santé humaine tout en répondant aux enjeux alimentaires.

Julien Destres

Changement de paradigme pour les distributeurs de produits phytosanitaires

Après les Etats généraux de l'alimentation, le gouvernement a transmis au Parlement un projet de loi imposant aux distributeurs agricoles une séparation capitalistique entre le conseil et la vente de produits phytosanitaires. Ce projet doit permettre de diminuer le recours aux produits phytosanitaires.

Avec la mise en œuvre probable de cette réforme, les acteurs de l'amont de la filière agroalimentaire devront choisir entre la vente de produits phytosanitaires ou l'exercice d'une

Le business des distributeurs reposera sur une différenciation par les services

activité de conseil. Cette scission légale entraîne une complexité organisationnelle supplémentaire pour les distributeurs, qui doit être prise en compte dans les opérations au quotidien et dans la relation aux agriculteurs. En effet, le vendeur ne pourra plus pratiquer de rabais, de remises et de dons d'unités (depuis plusieurs années le conseil était intégré à la vente de produits et des situations de compensation étaient mises en place). Cela induit un véritable bouleversement de la mise en marché : un produit avec un prix de base fixe,

auquel s'ajouteront différents services (logistique, conseil d'utilisation packaging) excluant le service de conseil stratégique.

La différenciation tarifaire se fera désormais sur la base de ces services complémentaires : le business model des distributeurs reposera donc sur une différenciation par les services. C'est le début d'un changement en profondeur, avec le nécessaire passage d'une approche centrée sur le produit à une approche centrée sur le client et ses attentes.

Alexis Manqeur

#Data Lab

- Votre entreprise dispose-t-elle d'une stratégie Data ?
- Comment valoriser les données de vos adhérents et de vos clients ?
- Python, R, Scikit learn, Kaggle, Pig, Hive, D3.js, Scala ou Spark sont des termes qui vous sont familiers ?

Weave a développé en interne un data lab constitué de consultants en marketing, spécialistes du machine learning, et de data scientists.

Leurs missions ? Prototyper des applications prédictives en mode agile, maintenir une veille technologique active sur les outils IT comme sur les techniques d'apprentissage automatique, et surtout accompagner les clients à construire leur stratégie Data.

#Think Tank



En tant que partenaire privilégié, weave est fière d'avoir contribué activement à la réflexion et à l'élaboration de propositions concrètes pour les deux dernières éditions :

- Édition 2016-2017 : 26 propositions concrètes sur le thème de « La compétitivité des filières agroalimentaires »
- Édition 2017-2018 : 17 recommandations faites au gouvernement et aux acteurs de la filière sur la thématique « Redonner de la valeur à l'alimentation »

Christophe Lopez, associé chez weave en charge de l'agroalimentaire et membre actif du Think-Tank, apporte depuis 2 ans son expertise sur les différentes réflexions et recommandations.



DES CONSULTANTS
HYBRIDÉS*

* avec des compétences conseil, digital, data et design



Une équipe **Agro engagée** à vos côtés



Nos locaux **La Friche**

Un terrain de jeu qui incarne notre écosystème disruptif et qui favorise la créativité et l'innovation

Le Bivouac
Le plus grand espace de brainstorm où arbres et hamac côtoient écrans digitaux



Le Green Live
Un amphithéâtre pour élargir les horizons de réflexion et aborder des sujets sous d'autres points de vue



Le Garage
Une zone de fabrication dédiée au prototypage

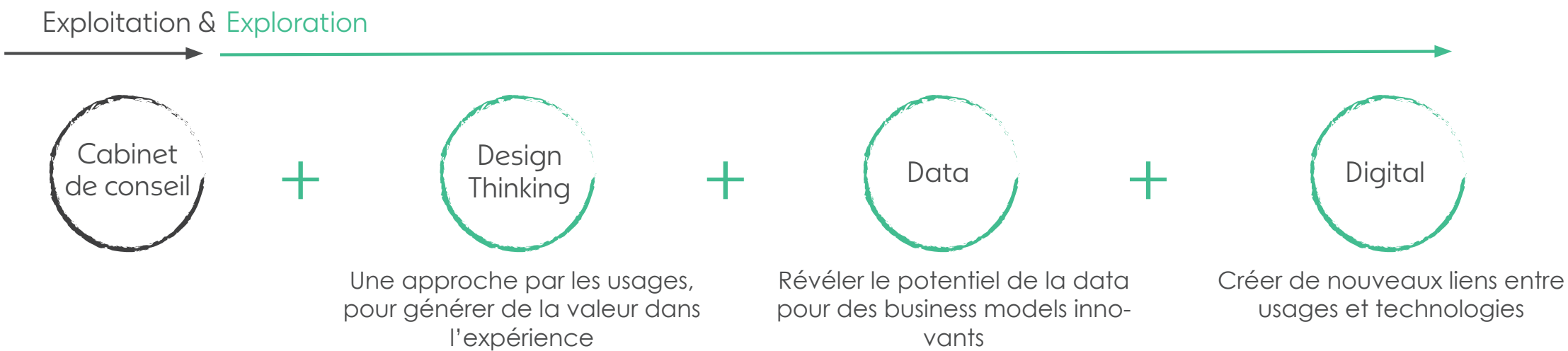


La Weave Gallery
La Weave Gallery, destinée à être un lieu d'exposition pensé pour immerger les clients dans de nouveaux univers





Collectif en conseil augmenté®



Nous contacter

Christophe Lopez
Associé Agroalimentaire
06 12 65 60 73
christophe.lopez@weave.eu

Une nouvelle voie
Un positionnement différent

