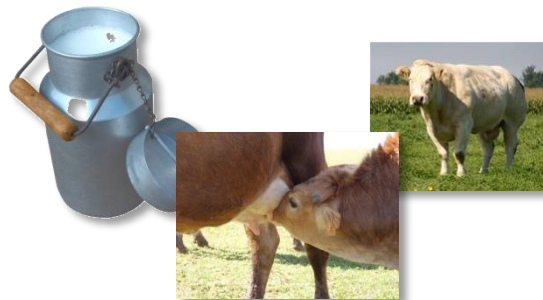


Prospective IAA

Chaînes de valeur (CdV) lait et viande bovine

Anticiper, piloter, valoriser la transition des CdV actuelles vers les nouvelles CdV



www.cybel.fr

Sources :

Cybel : experts, monographies, méthodologie

Dossier de travail
Équipe Cybel

Sommaire

1. La valeur et les chaînes de valeur (CdV actuelles, facteurs de changement, nouvelles CdV)
Les CdV lait
 - A. CdV actuelles
 - B. Facteurs de changement
 - C. Vers des scénarios de CdV à moyen terme
 2. CdV viande bovine
 - A. CdV actuelles
 - B. Facteurs de changement
 - C. Vers des scénarios de CdV à moyen terme
 3. Vers des scénarios de CdV « générique »
 4. Les scénarios
-

Annexes - Les changements sur le marché US et conséquences sur la consommation

La valeur et les chaînes de valeur (CdV)

Qu'est-ce que la valeur ?

La valeur est ce que sont prêts à payer les clients pour un produit / service.

Cette valeur est créée dans une chaîne d'activités internes (conception, production, distribution) et externes (fournisseurs, co-investisseurs, États, organisations intergouvernementales type OMS, OMS..., acteurs sociétaux (organisations de consommateurs, de la santé...))

- Créer de la valeur

... avec ...

les chaînes de valeurs

- Valeur ajoutée
- Valeur perçue par les clients / consommateurs
- Valeur environnementale
- Valeur d'amélioration de l'excédent brut d'exploitation (EBIT)
- Valeur en termes de réduction des coûts complets, variables, directs, fixes et indirects
- Valeur différenciée / valeur mutualisée

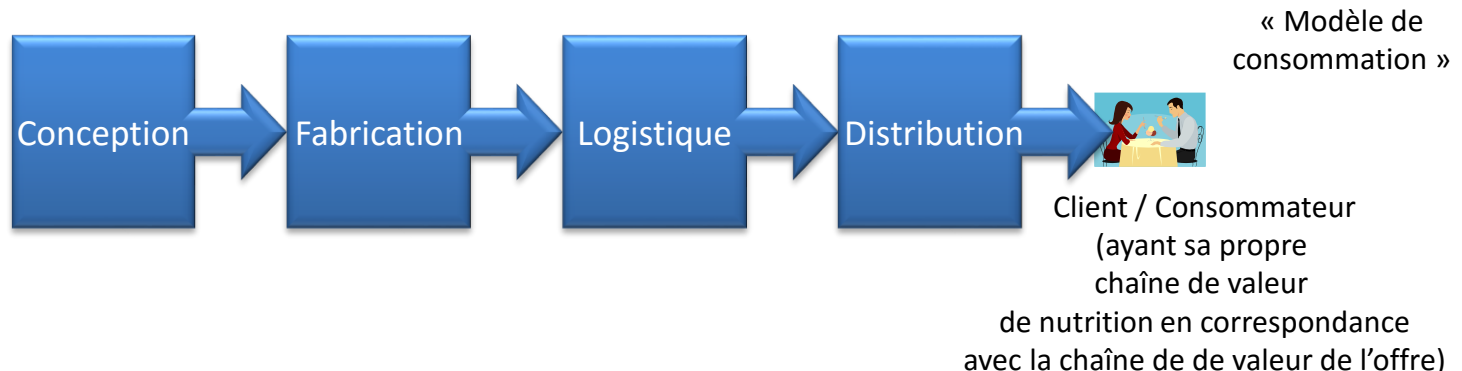
la valeur fait l'objet de scénarios de CdV

- Scénario tendanciel issu d'améliorations et d'innovations incrémentales et de glissements de la consommation
- Scénario de transition issu de changements stratégiques de la segmentation produits / marchés à la segmentation produits / marchés / technologies, d'innovations incrémentales et de modifications des habitudes d'achat
- Scénario de globalisation issu de changements lents de modèles de consommation et d'innovations en rupture produits / process demandant de forts investissements d'adaptation

Définition Chaîne de valeur :

Une approche systématique pour décrire, étape par étape l'obtention de la valeur appréciée par le client / consommateur avec ses tendances d'évolution, ses contraintes, ses modèles de consommation, ses dé-économies externes et obtenir des avances sur les concurrents durablement défendables en y allouant différemment les ressources à chaque étape.

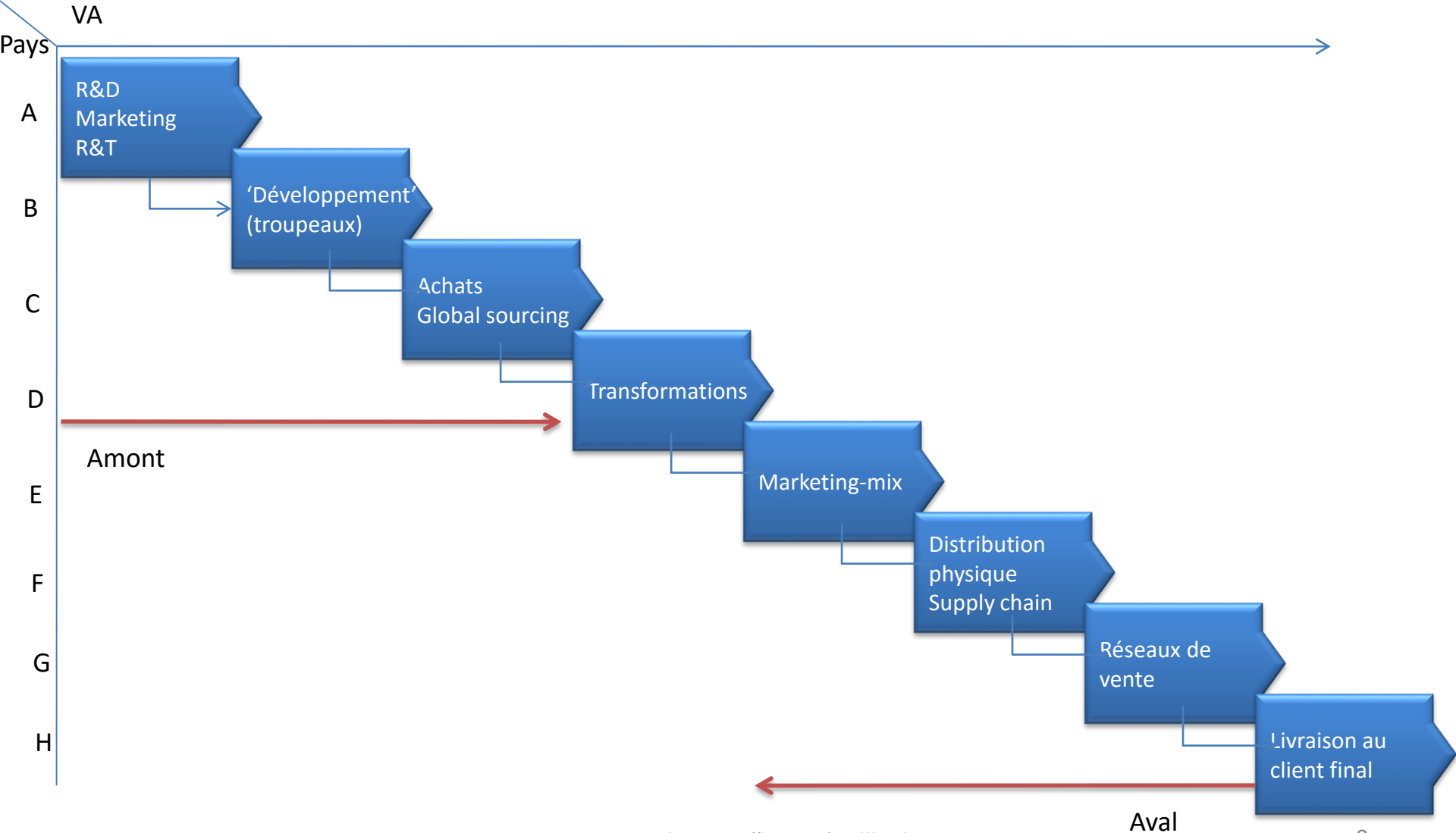
La compréhension des sources de différenciation et des lois économiques des coûts permet les allocations équilibrées des ressources dans les activités de la CdV pour augmenter la création de valeur.



La prospective des chaînes de valeur concerne :

- ▀ Les jeux d'acteurs et leur évolution (acteurs leaders, adéquation offre / demande...)
- ▀ La redistribution du pouvoir dans les CdV en changement (envergure des marques, des clients, allocations de ressources...)
- ▀ Les modifications des liens entre acteurs de la CdV (réseaux, migration de VA, nouveaux entrants, intégration...)
- ▀ Le rôle de la distance dans la localisation de la VA des activités en transition (évolution des marchés)
- ▀ Les rapports de forces internationaux (méta-règles de la valeur) (PAC, OMC, ONUDI, OMS...)
- ▀ Le type de société en ce qu'il adresse les thèmes de consommation, nutrition, santé, sécurité, alimentation

IAA : Logique de dé-intégration et mode de localisation internationale de la valeur ajoutée



La chaîne de valeur a pour objectif de développer une avance durable sur les concurrents à partir de générateurs de valeur pour les clients, pour leur propre chaîne de valeur.

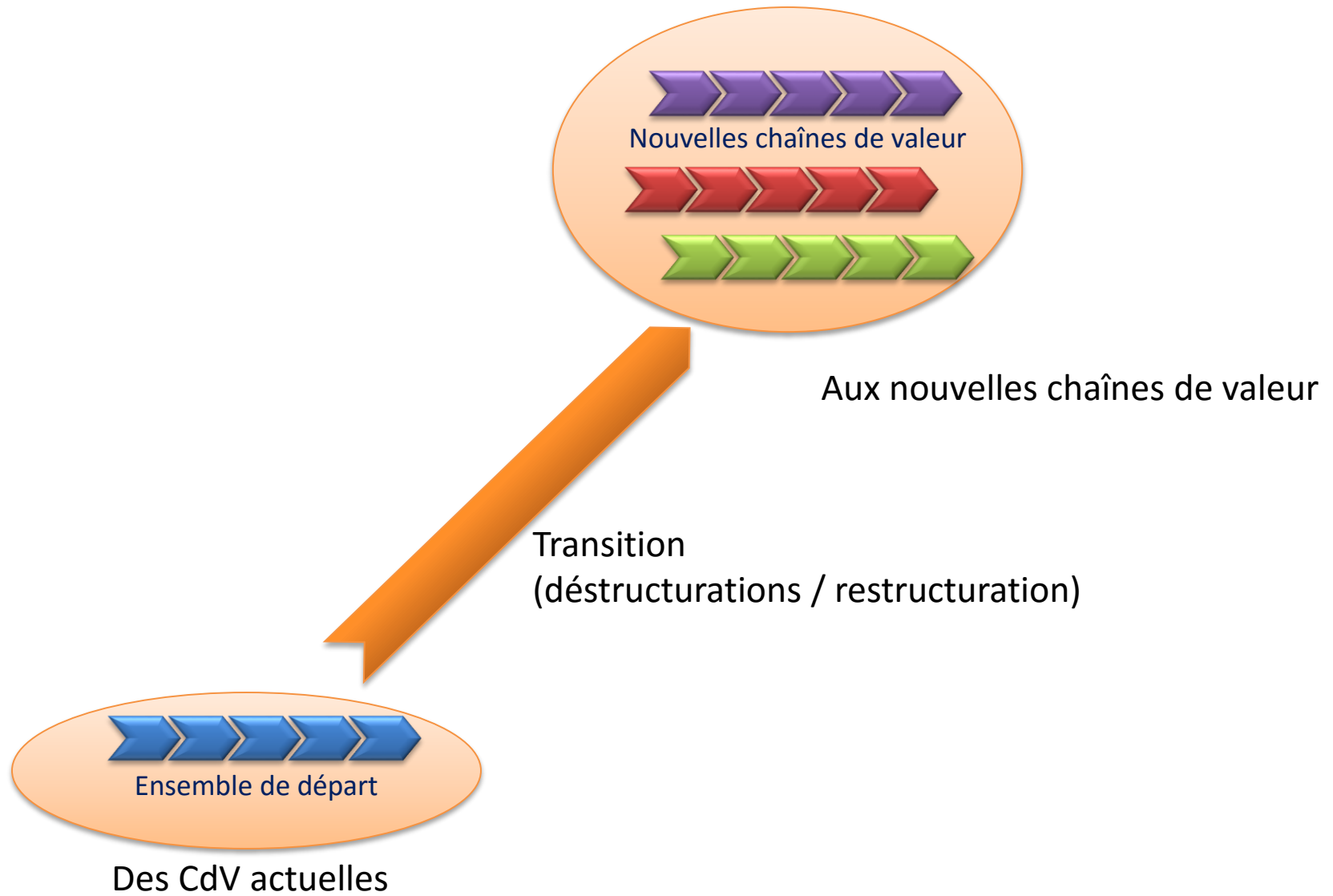
Les concurrents sont des zones géographiques avec des facteurs menant les évolutions et des entreprises avec leurs propres facteurs menants

À partir de :

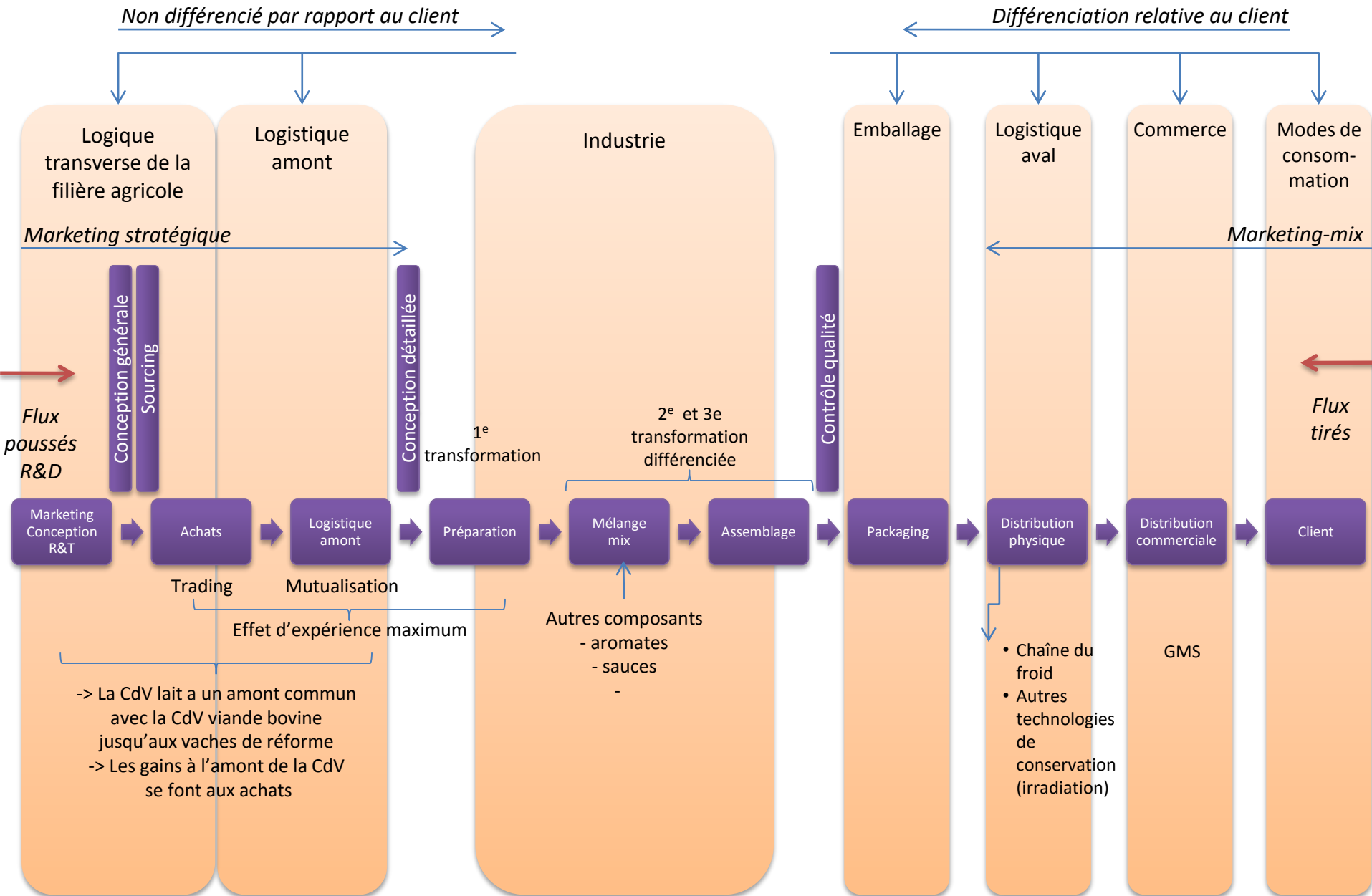
- Choix Produits / Marchés / Technologies
- Ruptures de « valeur », de modèles de consommation, de nutrition
- Faits porteurs d'avenir
- Transferts de technologies
- Innovations de rupture et incrémentales
- etc.

Pour être « juste » en avance sur les marchés...

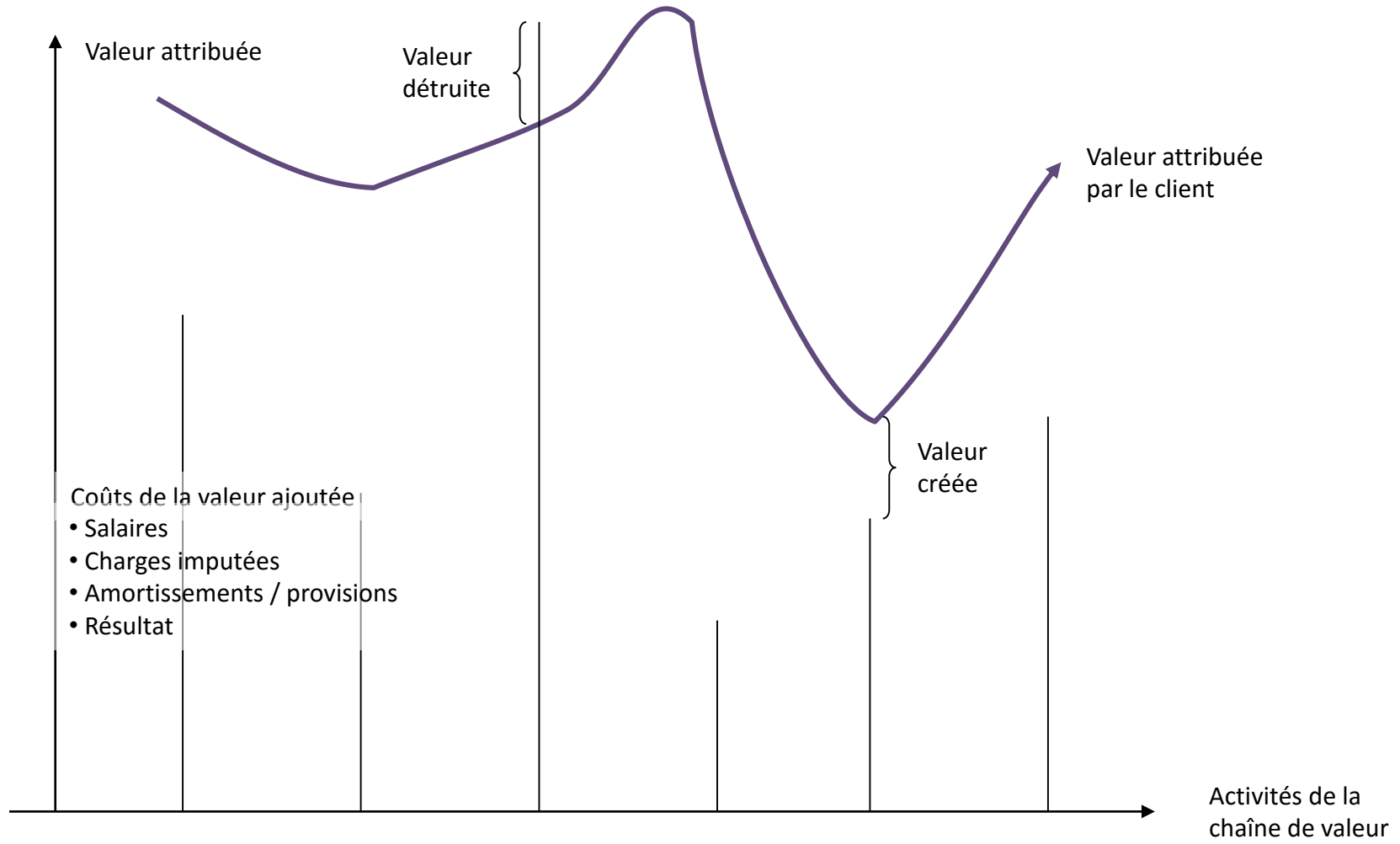
Il s'agit donc de faciliter le « passage » vers la création de valeur...



IAA - chaîne de valeur générique lait et viande bovine



Points de valeur

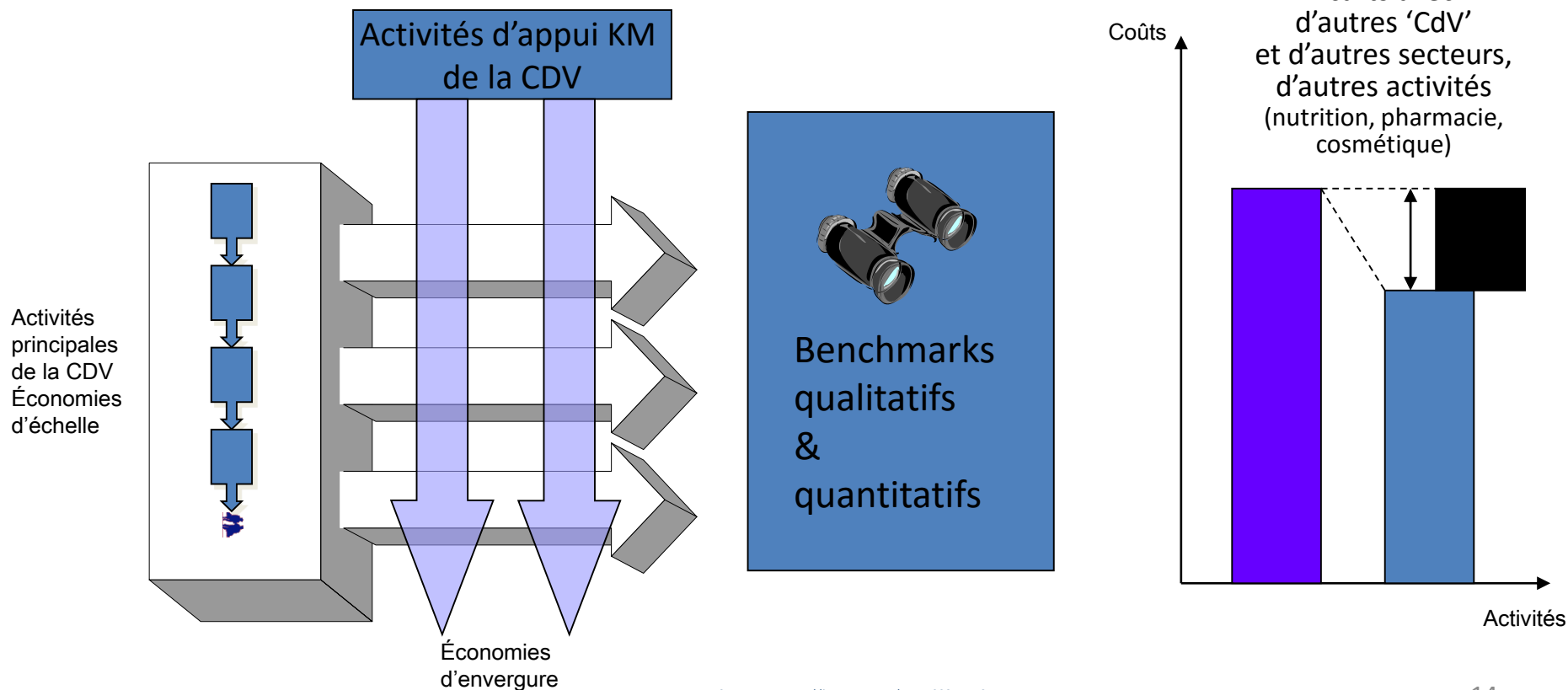


Pilotage des valeurs

Les Activités d'appui de la chaîne de valeur font l'objet d'un benchmark au même titre que les activités principales avec d'autres concurrents et partagent les mêmes activités

Pour créer de la valeur

- > Dans les activités principales le repérage des effets d'expérience est déterminant dans la création de valeur, en particulier pour les 1^e et 2^e transformations dans les CdV lait et viande
- > Dans les activités sans effet d'expérience, le repérage des sources de différenciation crée la valeur (surtout 3^e transformation et marketing-mix)
- > La combinaison de ces deux principes se fait en termes de différenciation retardée le plus tard possible, près du client, pour créer le plus de valeur



La valeur ne recoupe pas la notion de « valeur ajoutée »

- La valeur ajoutée représente les coûts ajoutés par des activités à ce que l'on a acheté, pour vendre - .
- Certains coûts de la VA ont une valeur supérieure à ceux des concurrents, car offrant plus de différence, les autres ont un volume supérieur s'ils génèrent des économies d'échelle plus importantes.
- L'externalisation de certains activités représentant des coûts de VA, amène à réduire la VA, mais à augmenter la valeur dans la chaînes de valeur.
- La réduction des coûts constitutifs de la VA augmente la valeur de la chaîne (paradoxe de la ... valeur ajoutée...). Cette réduction est issue d'effet d'expérience simple ou partagé, d'effet d'envergure, de différenciation mieux perçue.

La valeur ajoutée est le résultat a posteriori d'un choix de chaîne de valeur et non un choix de chaîne a priori, qui doit être fait indépendamment, à l'aide des scénarios de CdV à court, moyen et long terme par les acteurs du secteur qui en ont un profit..

Facteurs de changement généraux à moyen terme ... et de nouvelles chaînes de valeur

Les process

- La déintégration et les effets d'expérience
- Flux 'tirés' et flux poussés modifiés
- Le partage d'expérience
(ex. : logistique partagée, R&T, R&D, marketing)
- L'innovation process (conservation...)
- Les PAI (2/3 des IAA en achètent, 2/5 en commercialisent...)

Les produits

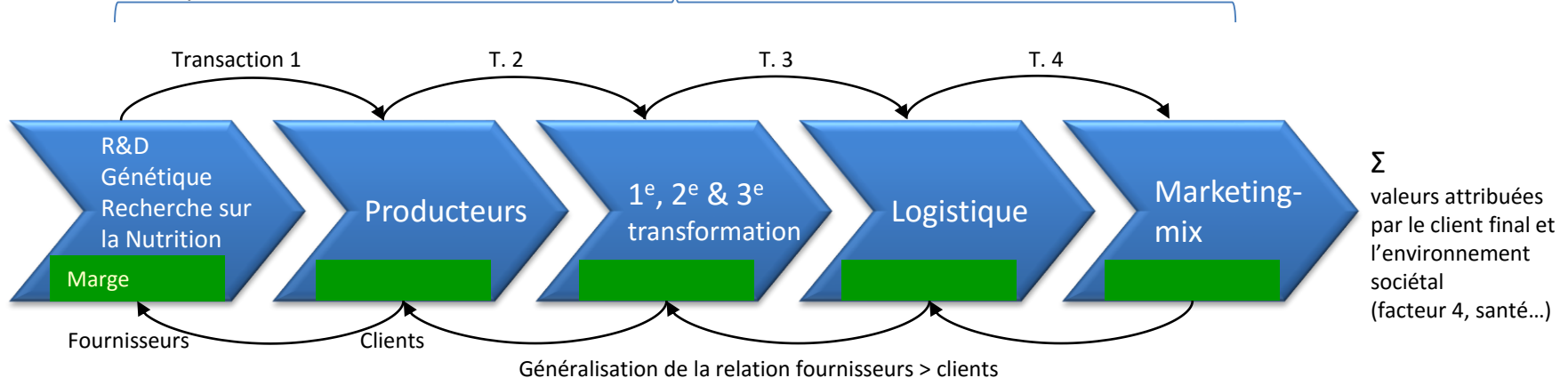
- Innovations amont & aval de la CdV
 - incrémentales
 - de rupture
- Glocalisation (surtout CdV lait)
- Pouvoirs publics / Réglementation santé / environnement
- Nouveaux produits (aliments, nutri-cosmétiques...)
- Nouveaux modes de localisation internationale de la valeur ajoutée (glocalisation)
- UVCI

Les marchés

- Pyramide des âges et structure des achats alimentaires
- Les innovations de marché dans le modèle actuel de consommation (communautés virtuelles, méga-dealers, réseaux...)
- L'émergence de nouveaux modèles de consommation (verts, bio...)
- La globalisation
- L'intégration du facteur santé (obésité, malnutrition, ...)
- La distribution en ligne (communautés virtuelle...)
- L'éducation nutritionnelle plus avancée (régime crétois, diététique...)
- Développement de la Restauration Hors Foyer
- Facteur 'Santé' comme dénominateur commun des marchés
- Émergence d'attentes sociales incontournables (facteur 4, sécurité, risques passifs...)

Le changement induit le pilotage par les marges de chacune des étapes

Facteur menant : Le pilotage, par la généralisation des référentiels d'exigences minimise les coûts de transaction entre étapes de la CdV : les normes à l'initiative des professionnels lait et viande, des consommateurs et des États (Santé, HSQE...)



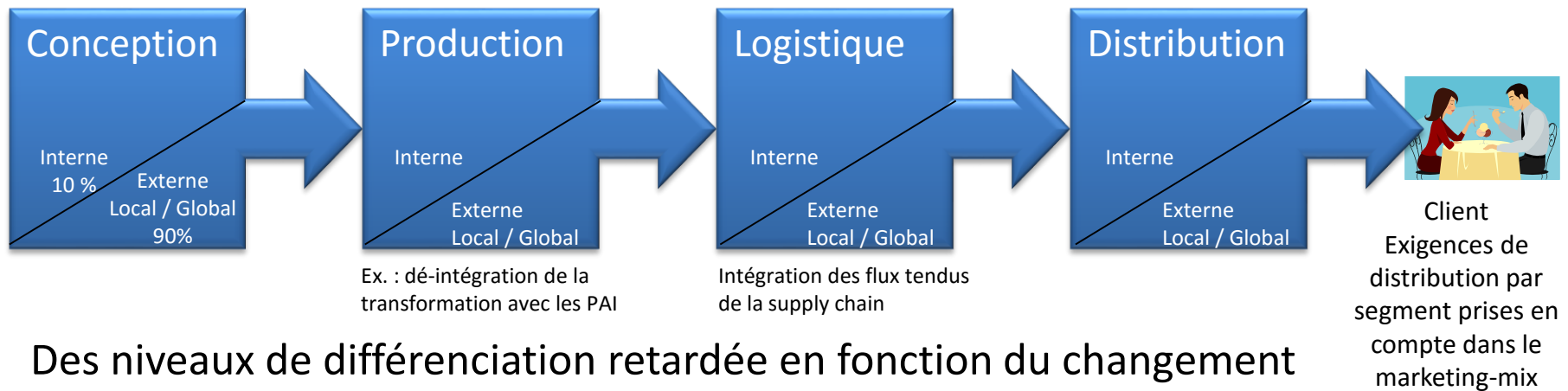
La valeur est constituée par la valeur ajoutée par étape de la CDV, compte tenu des prix de transfert (cession inter-étapes de la CDV et coûts de transaction)

La valeur créée, plus la marge par étape, constituant la valeur attribuée par le client final

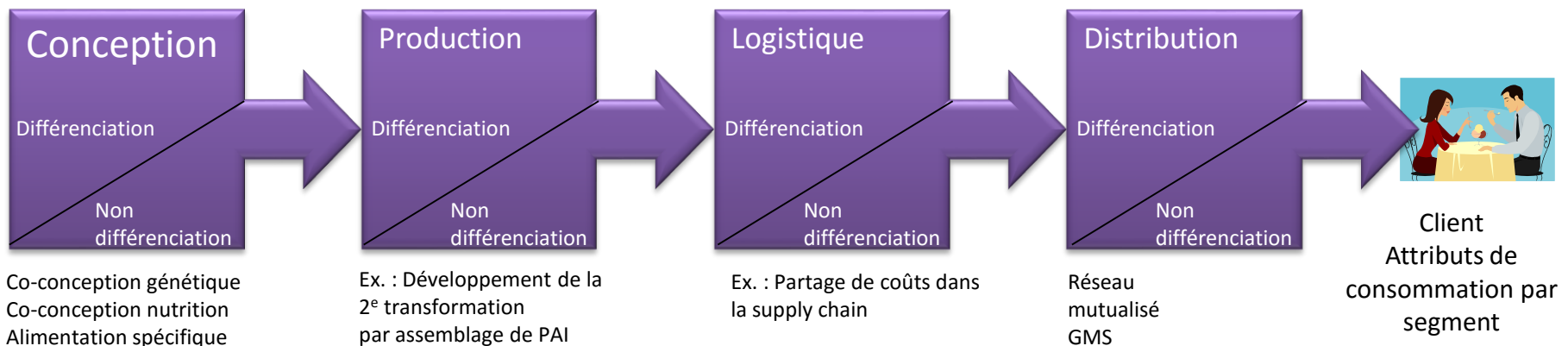
Le repérage des marges par étapes de la CDV et leur explication est le préalable à son pilotage

Le pilotage

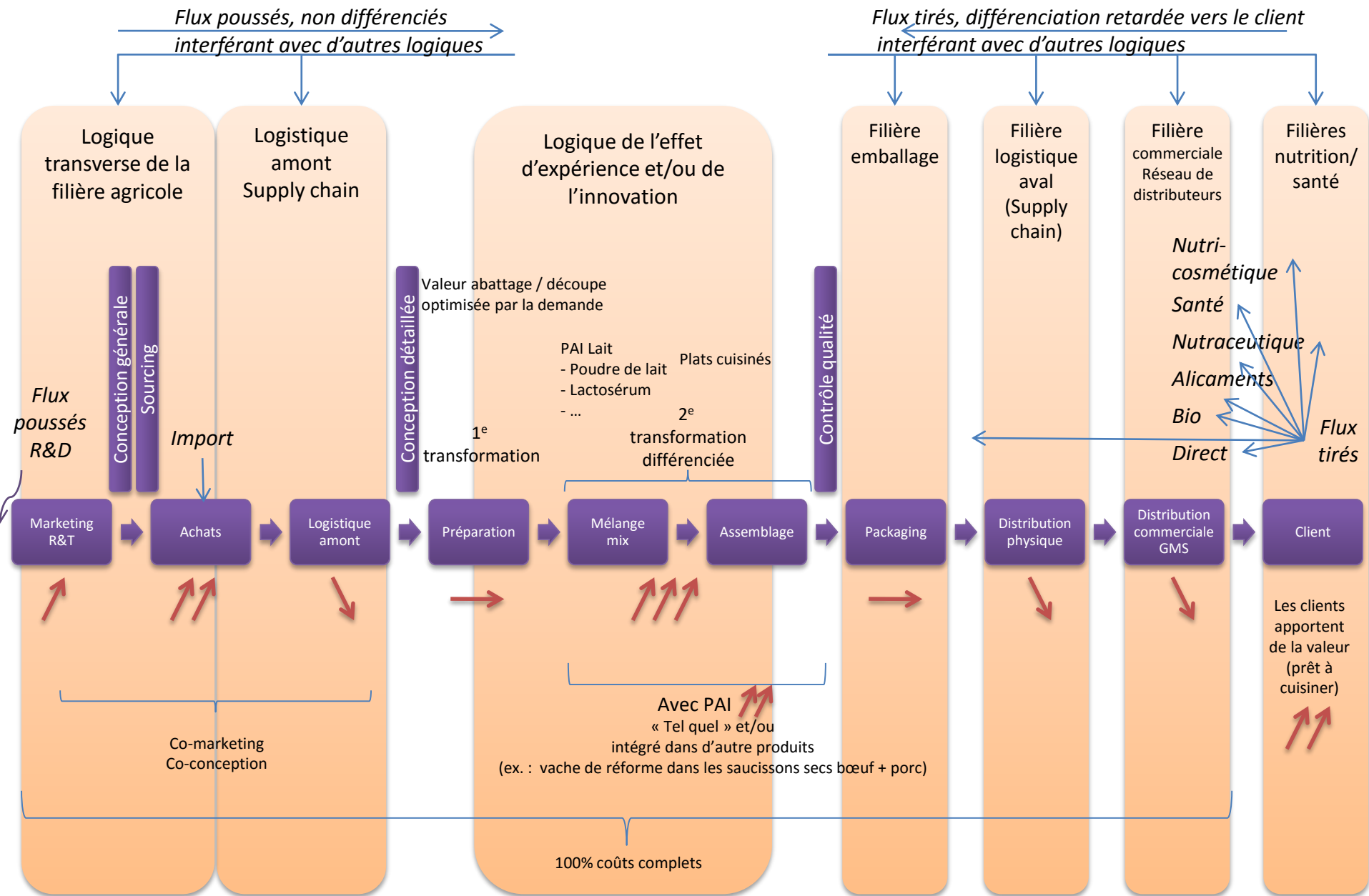
Des niveaux de dé-intégration en fonction du changement



Des niveaux de différenciation retardée en fonction du changement



IAA - chaîne de valeur générique à moyen terme lait et viande bovine



Facteur menant : Désintégration croissante avec les PAI

IAA

Facteur menant principal

La chaîne de valeur est une chaîne « d'actifs »... donc d'investissements, de ressources allouées.

Certains de ces actifs sont différenciés, d'autre indifférenciés.

Dans les IAA, la CdV la plus performante est celle qui permettra de fixer le niveau le plus élevé d'indifférenciation des actifs et qui a le taux de sous-traitance le plus élevé de cette catégorie d'actifs.

Ces actifs créent des coûts bas (amont le CdV lait, abattage et 1^e transformation de la CdV viande)

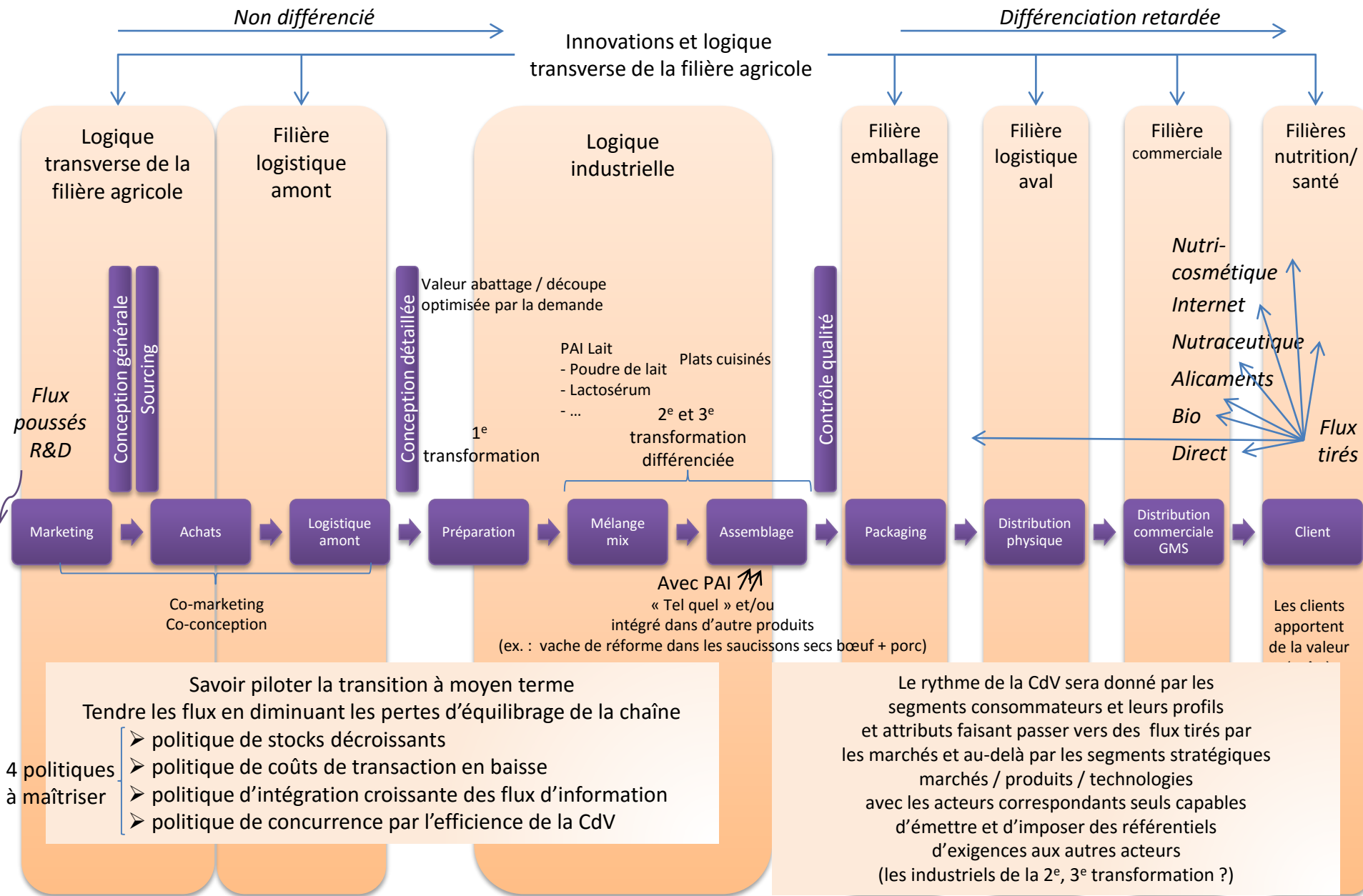
Les autres actifs créent la valeur perçue haute par le client (2^e et 3^e transformations des CdV lait et viande.

La différence coûts bas / valeur perçue haute crée la marge.

Cette règle est valable pour les chaînes de valeur de type méso-économiques mais aussi pour les chaînes de valeur formées par des coopérations intégrant plus ou moins d'activités

(SOCOPA + Charal + ... + ... pour la CdV viande bovine ou Lactalis pour la CdV lait).

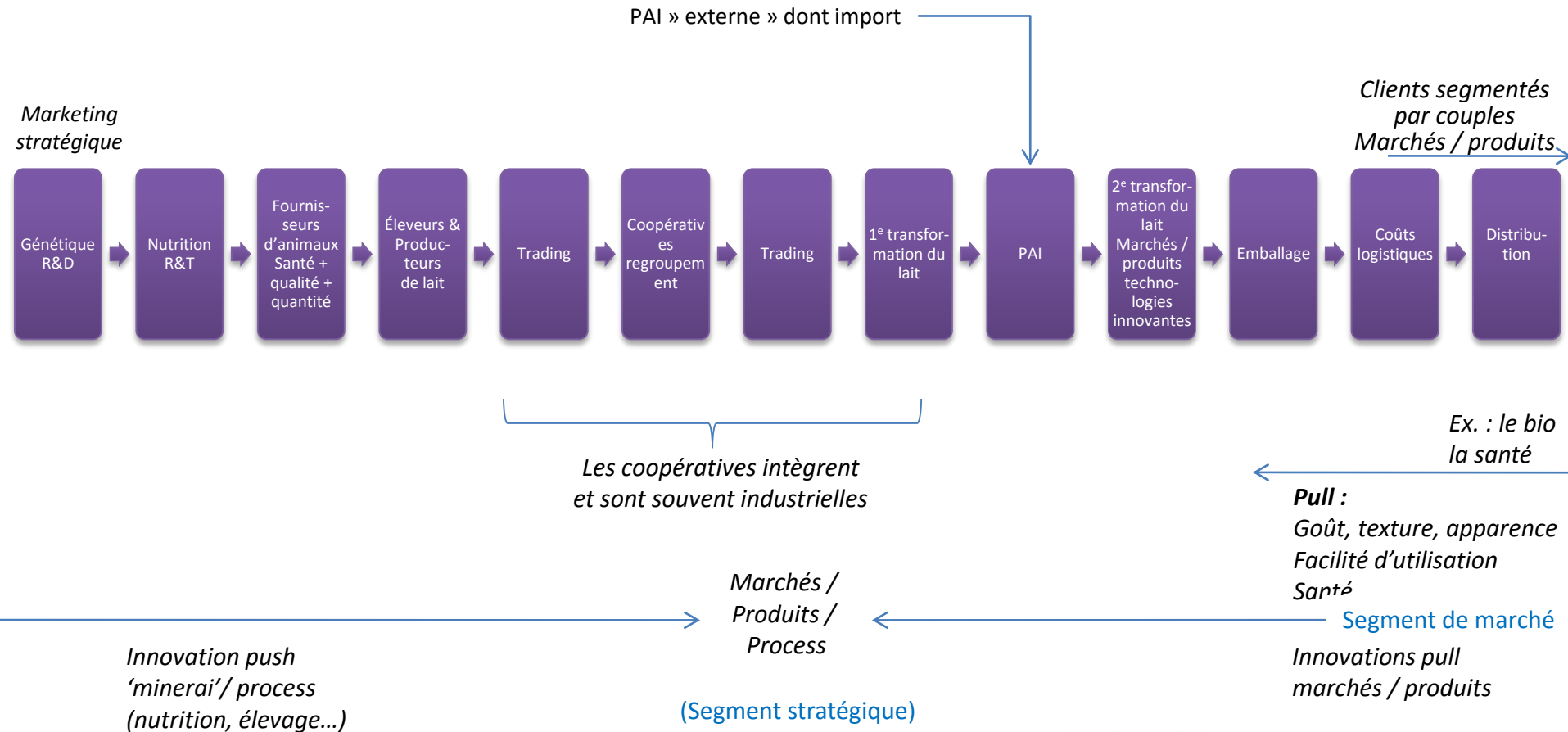
Les opportunités à court terme pour une nouvelle chaîne de valeur



2 - Application à la CdV générique lait (en cours)

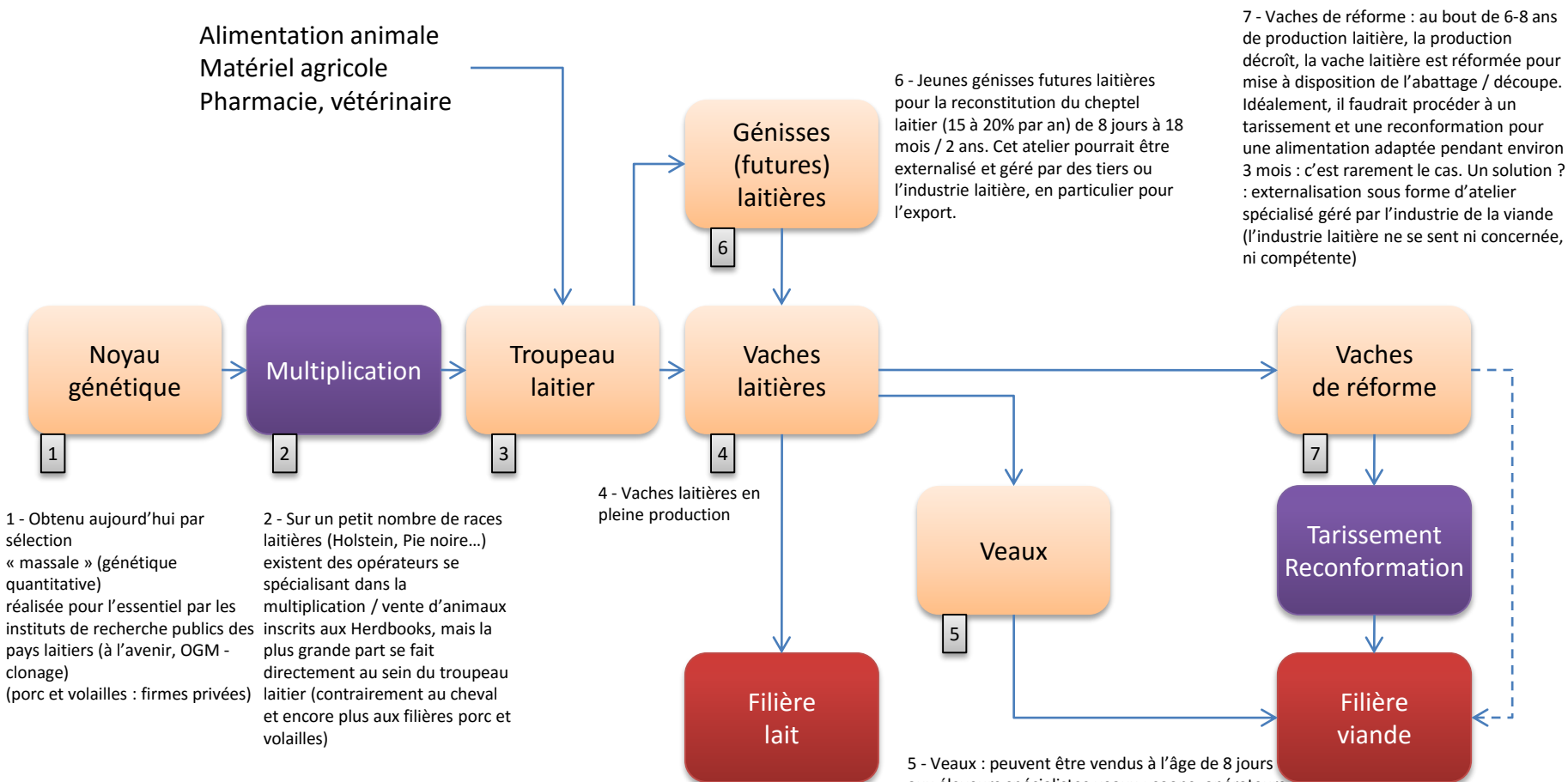
- A - CdV actuelle 26
- B - Facteurs de changement (en cours d'analyse) 28
 - Changements liés à l'organisation de la CdV laitière (amont & aval) (innovations incrémentales)
 - Changements économiques
 - Changements sociaux et environnementaux
 - Changements par les innovations de rupture
- Scénario de CdV moyen terme compte-tenu de déstructurations induites par les changements (en cours de constitution) 40

La chaîne de valeur Lait actuelle est poussée par l'amont et tirée par l'aval



B - Facteurs de changement liés à l'organisation de la CdV laitière et aux innovations incrémentales

Alimentation animale
Matériel agricole
Pharmacie, vétérinaire



1 - Obtenu aujourd'hui par sélection « massale » (génétique quantitative) réalisée pour l'essentiel par les instituts de recherche publics des pays laitiers (à l'avenir, OGM - clonage) (porc et volailles : firmes privées)

2 - Sur un petit nombre de races laitières (Holstein, Pie noire...) existent des opérateurs se spécialisant dans la multiplication / vente d'animaux inscrits aux Herdbooks, mais la plus grande part se fait directement au sein du troupeau laitier (contrairement au cheval et encore plus aux filières porc et volailles)

4 - Vaches laitières en pleine production

6 - Jeunes génisses futures laitières pour la reconstitution du cheptel laitier (15 à 20% par an) de 8 jours à 18 mois / 2 ans. Cet atelier pourrait être externalisé et géré par des tiers ou l'industrie laitière, en particulier pour l'export.

7 - Vaches de réforme : au bout de 6-8 ans de production laitière, la production décroît, la vache laitière est réformée pour mise à disposition de l'abattage / découpe. Idéalement, il faudrait procéder à un tarissement et une reconformation pour une alimentation adaptée pendant environ 3 mois : c'est rarement le cas. Une solution ? : externalisation sous forme d'atelier spécialisé géré par l'industrie de la viande (l'industrie laitière ne se sent ni concernée, ni compétente)

Le donneur d'ordre de cette activité est l'industriel laitier (coopératif ou privé) au niveau

- du cahier des charges
- de la fixation du prix
- de la programmation

Contrairement à l'industriel viande, qui considère sa matière première comme un minerai indifférencié et en particulier lorsqu'il provient de vaches de réforme, l'industriel lait est plus sensibilisé :

- d'une part à l'effet de l'alimentation animale bovine sur la qualité nutritionnelle du lait et de ses dérivés (insaturés et Omega 3, taux de m. G. et protéines...)
- d'autre part à l'influence de la qualité du noyau génétique sur la qualité du lait.

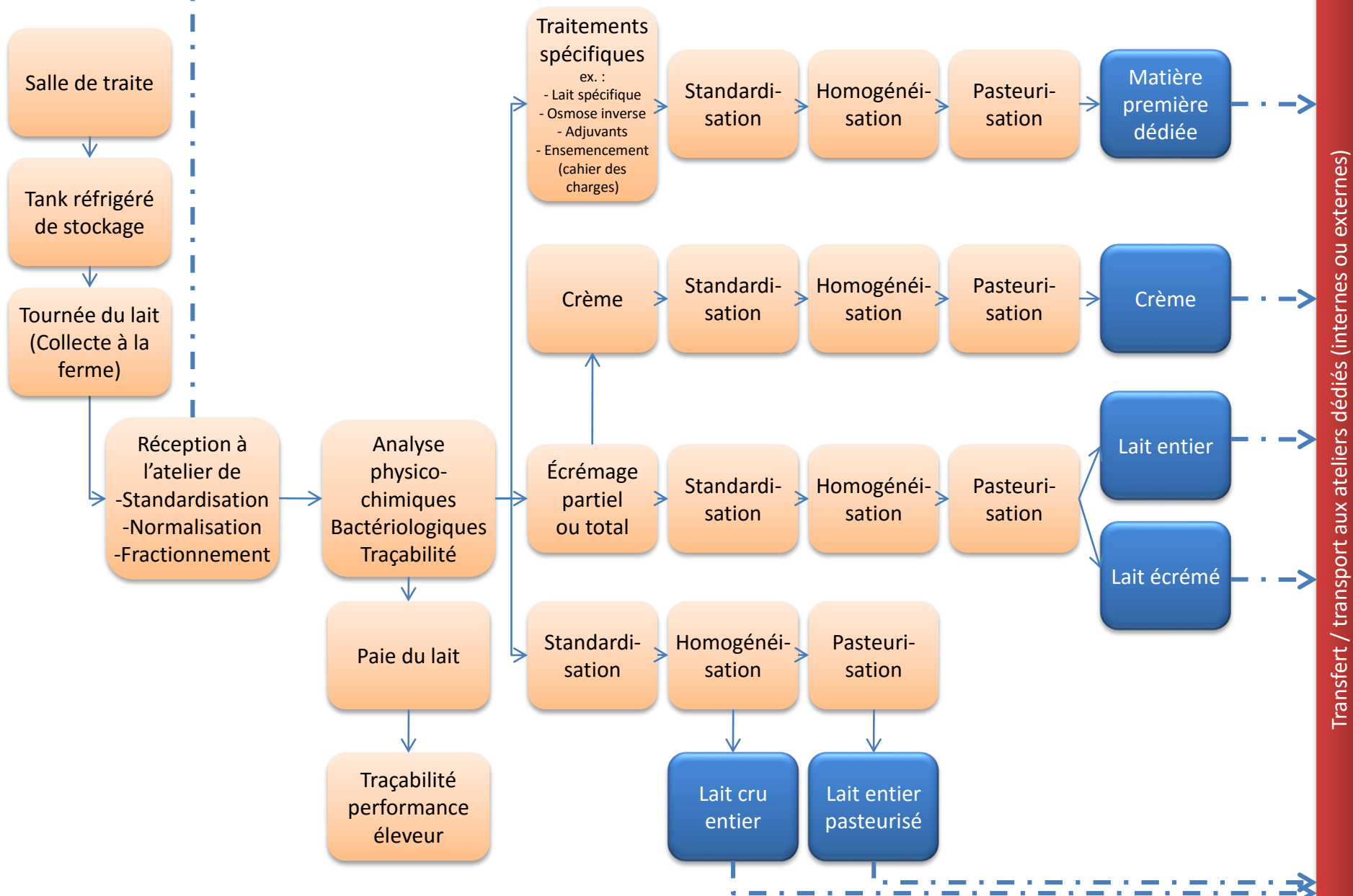
Les techniques de génie génétique renforceront à l'avenir cet aspect
L'empreinte CO2 - et plus tard la taxe CO2 - joueront un rôle particulier (mais différent) pour les filières lait et viande en raison de l'effet CO2 du méthane produit par la fermentation du rumen

5 - Veaux : peuvent être vendus à l'âge de 8 jours aux éleveurs spécialistes veaux : coops, opérateurs filière veau, marchands.

Se scindent en :

- Veaux de boucherie : nourriture par succédanés laitiers (lactosérum, poudre de lait, suif, soja) et abattage à 120 jours
- Veaux d'élevage : sevrage et vente à 20-30 jours à la filière Jeunes Bovins

La collecte du lait : de multiples sources d'innovations incrémentales

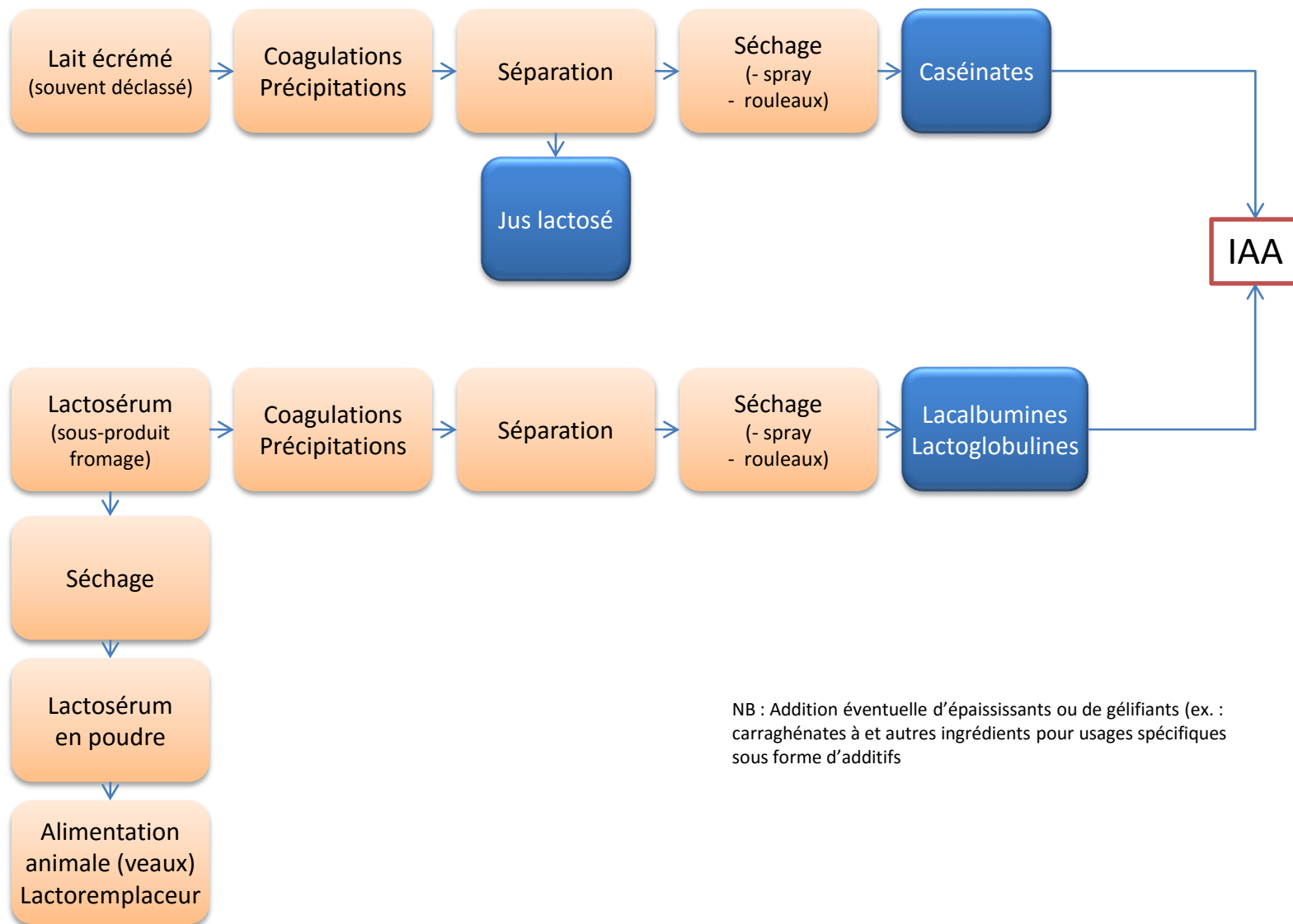


Commentaires liés aux changements

- 1 - Le chauffeur-technicien de la tournée de lait est en mesure de rencontrer l'éleveur plusieurs fois par semaine. Les industriels laitiers ont compris tout l'intérêt qu'il y avait à :
 - En faire la plaque tournante de l'informations vers l'éleveur mais aussi vers les différents services technico-commerciaux : aliments - intrants : engrais / produits phytosanitaires, semences, services vétérinaires, qualité...
 - Rendu de performance, traçabilité, paie
 - Voire, rarement, prise de commande
 - Diffusion de l'information institutionnelle (et « état d'esprit »)
- 2 - C'est la phase la plus critiques pour la traçabilité / performance, sa mise en mémoire et en partage.
- 3 - Les produits sortant sont :
 - Soit standardisés selon des normes réglementaires en lait entier, lait ½ ou écrémé et crème base, véritables commodités :
 - Soumises à traitement interne ultérieur dans l'usine
 - Délocalisées : - dans d'autres sites du même groupe
 - dans des usines tierces ne disposant pas d'une gestion de collecte, souvent situées en zone de consommation
 - Soit spécifiques et dédiées (ex. : omega 3) pour un usage interne ou externe à l'industriel laitier gérant la collecte pour compte propre ou compte de tiers.
- 4 - La durée de transfert envisageable, en citerne, peut aller jusqu'à la ½ journée, quitte à refaire une flash-pasteurisation à réception. Les usines de Danone et de Nestlé de la région parisienne sont à portée de la collecte du Grand-Ouest, mais l'Italie du Nord et l'Allemagne de l'Ouest sans doute aussi.

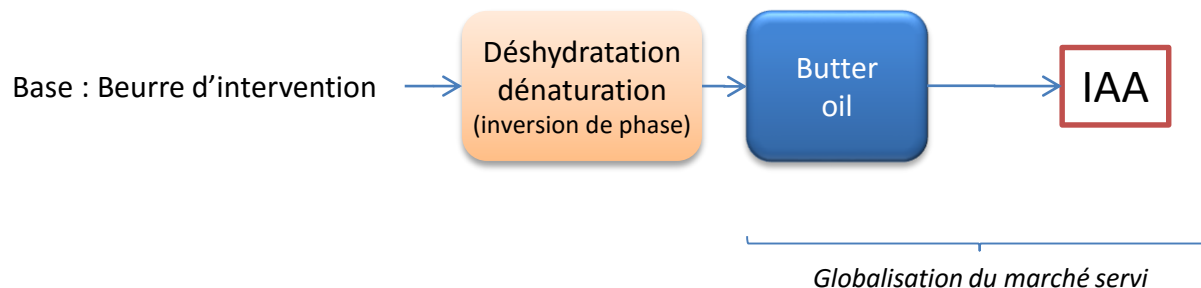
Aval de la CdV laitière (post collecte - normalisation) :

Ingrédients additifs pour l'industrie agroalimentaire : Matières protéiques

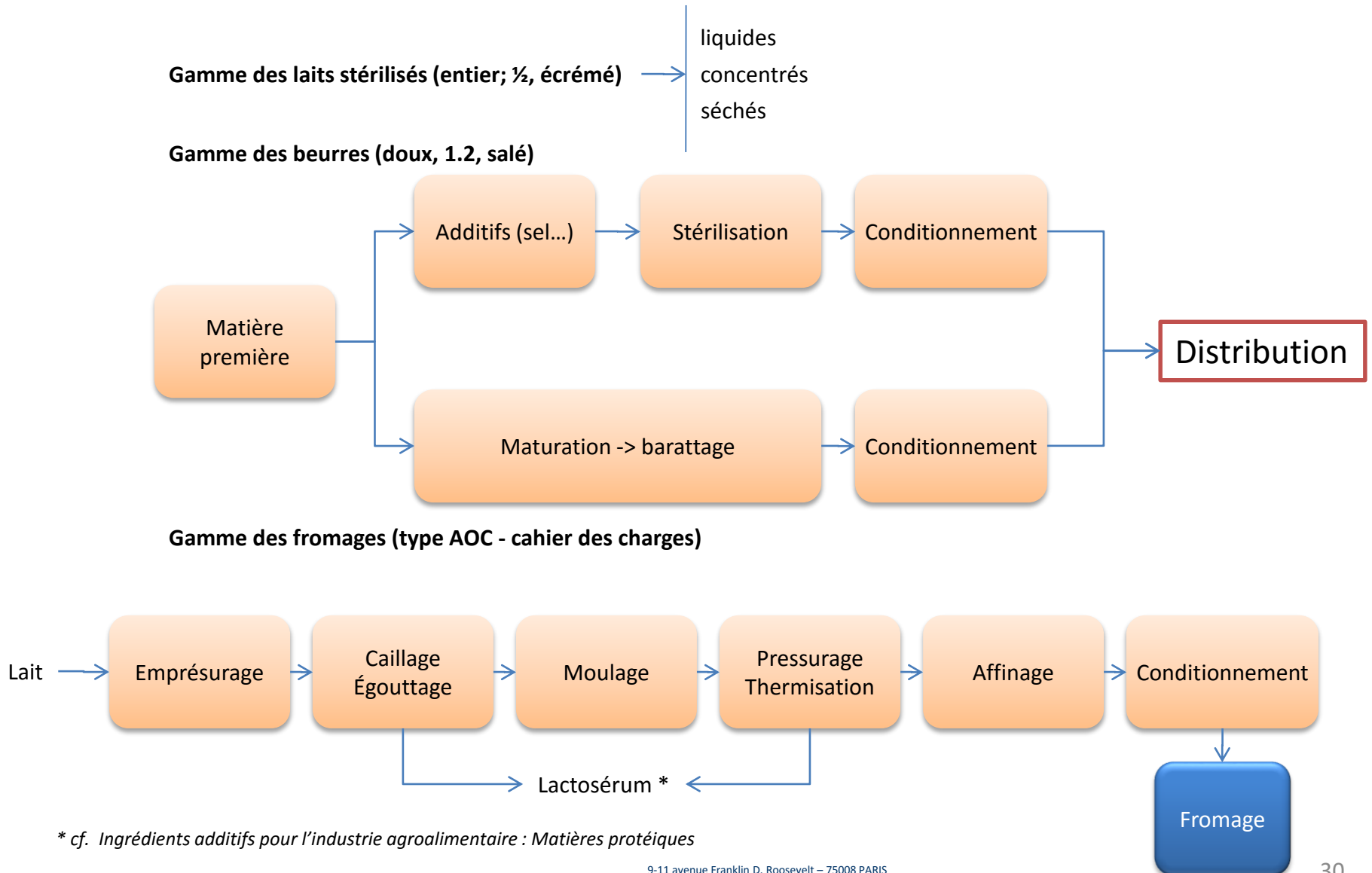


Aval de la CdV laitière (post collecte - normalisation) :

Ingrédients additifs pour l'industrie agroalimentaire : Butter oil



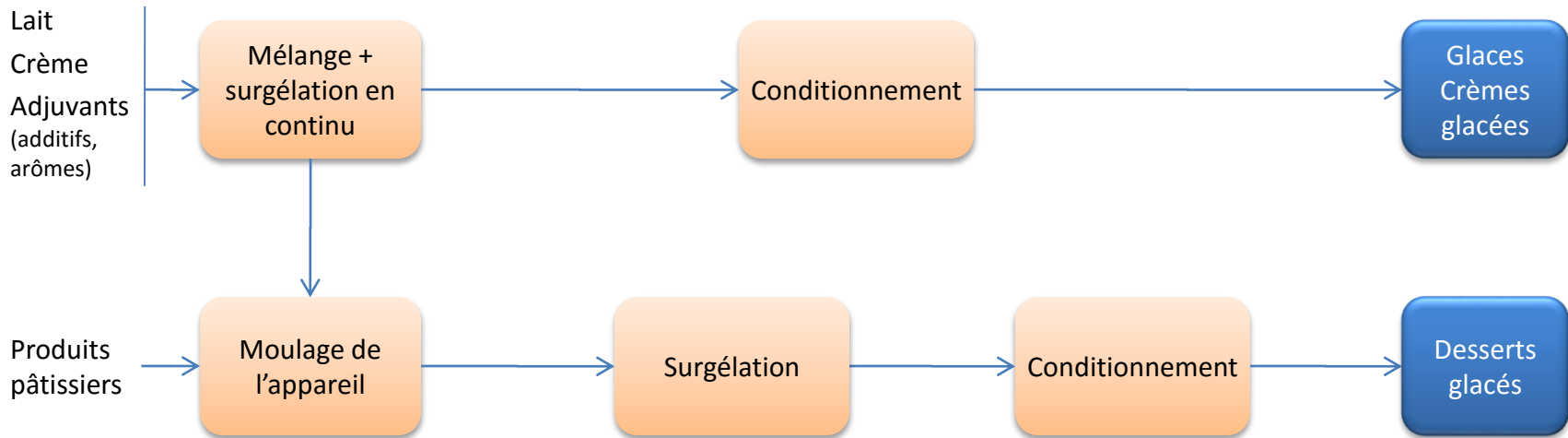
Aval de la CdV laitière (post collecte - normalisation) : les innovations marketing sont les facteurs menants des produits alimentaires type BOF (produits traditionnels)



* cf. Ingrédients additifs pour l'industrie agroalimentaire : Matières protéiques

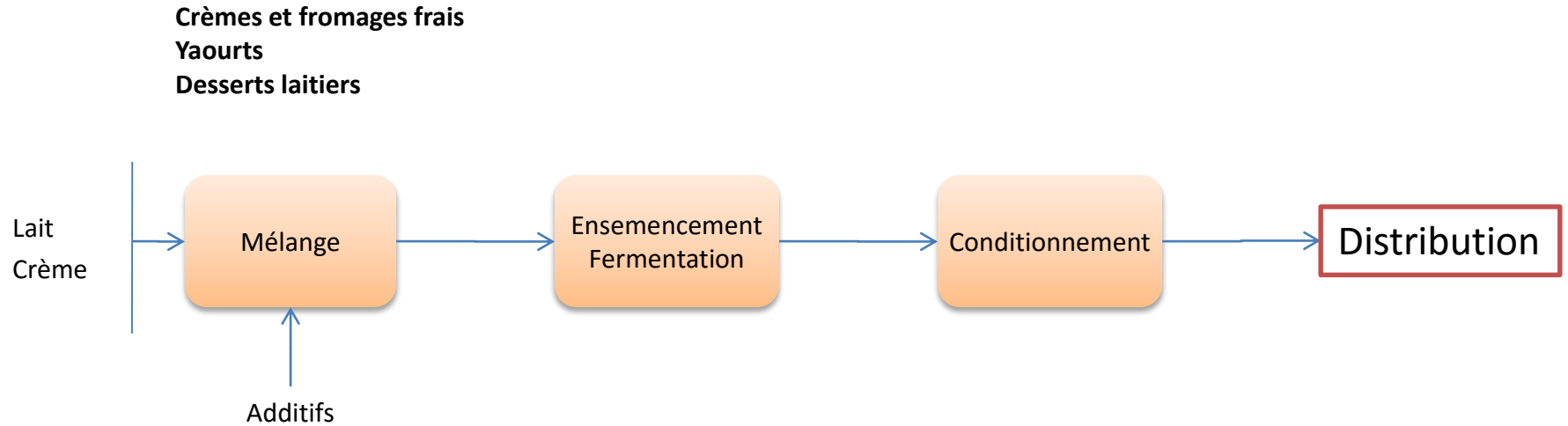
Aval de la CdV laitière (post collecte - normalisation) : : les innovations marketing sont les facteurs menants des glaces et desserts glacés (surgelés)

Glaces et desserts glacés (surgelés)



Aval de la CdV laitière (post collecte - normalisation) :

Produits laitiers du rayon frais (DLV* de ± 21 jours)



Facteurs menants :

- Conditionnement souvent spécifique ou dédié en évolution
- Logistique de réapprovisionnement au moins 3 fois par semaine (GMS)
- Foisonnement des savoir-faire en microbiologie

* DLV : Date Limite de Vente

Aval de la CdV laitière (post collecte - normalisation) : tendances d'évolution en germes dans la diététique et autres 'aliments' (le facteur santé, les modèles de nutrition...)

Produits de nutrition infantile
Produits spécifiques divers

Facteurs menants :

- Processus proches du flux continu et à cycle très court
- Dégradation de la traçabilité (allotement ou 'batch' / période de fabrication)
- Savoir-faire en hygiène / CIP* très fort et de plus en plus exigeant
- Flux liquide (tuyau, pompe, tank...) séparé de l'extérieur
- La prise en compte du acteur santé dans l'évolution des modes de consommation

* *Clean in Place (nettoyage sans démontage)*

Facteurs de changements économiques

■ Filière lait :

- Les groupes européens, privés ou coopératifs, seront les acteurs d'une internationalisation croissante et d'une implantation commerciale, mais aussi industrielle avec import / export de PAI (impact R&D) (les PAI étant d'une traçabilité de plus en plus difficile en fonction des manipulations successives - liens d'origines multiples / liens de destination et d'utilisation)

Facteurs de changements sociaux et environnementaux

- Impact de « l’empreinte CO2 » - la taxe carbone
- Impact de l’inéquité sociale des subventions (produit de luxe)

Ces 2 impacts limiteront, puis tendront à supprimer les subventions aux races à viande de la filière bovine (analogie avec la filière pêche).

Ces races seront pour une grande part remplacées par une augmentation du troupeau laitier en zone herbagère sous conditions de l’émergence d’une technologie agricole adaptée et de changements managériaux et technologiques du troupeau laitier.

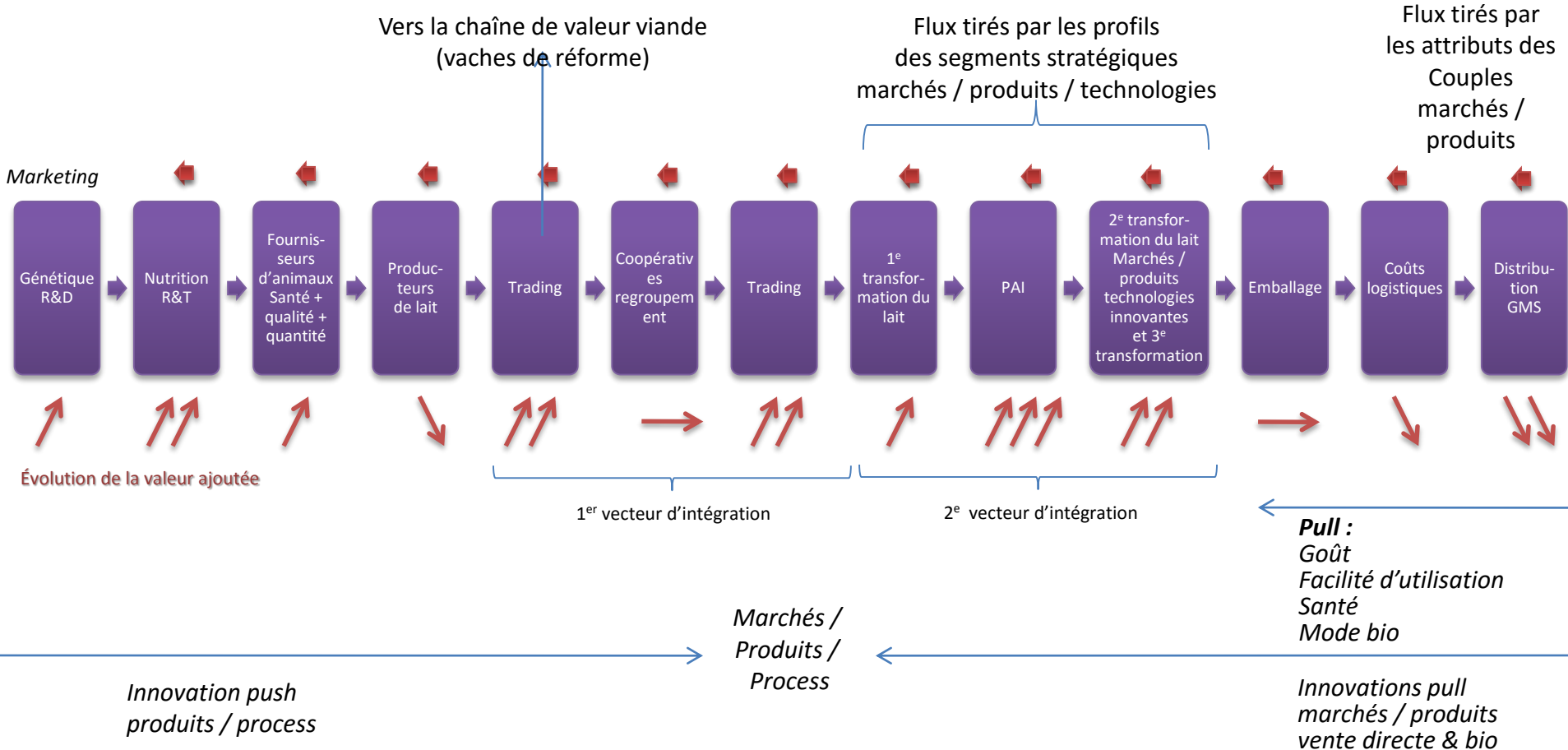
-> Pourquoi ne pas élever des vaches avec une destination mixte : CdV lait & CdV viande (sans intégration avec la CdV lait) -> cf. troupeau mixte herbagé (ex. : Les CdV de Rancher’s aux USA / Canada)

Facteurs de changements par les innovations de rupture

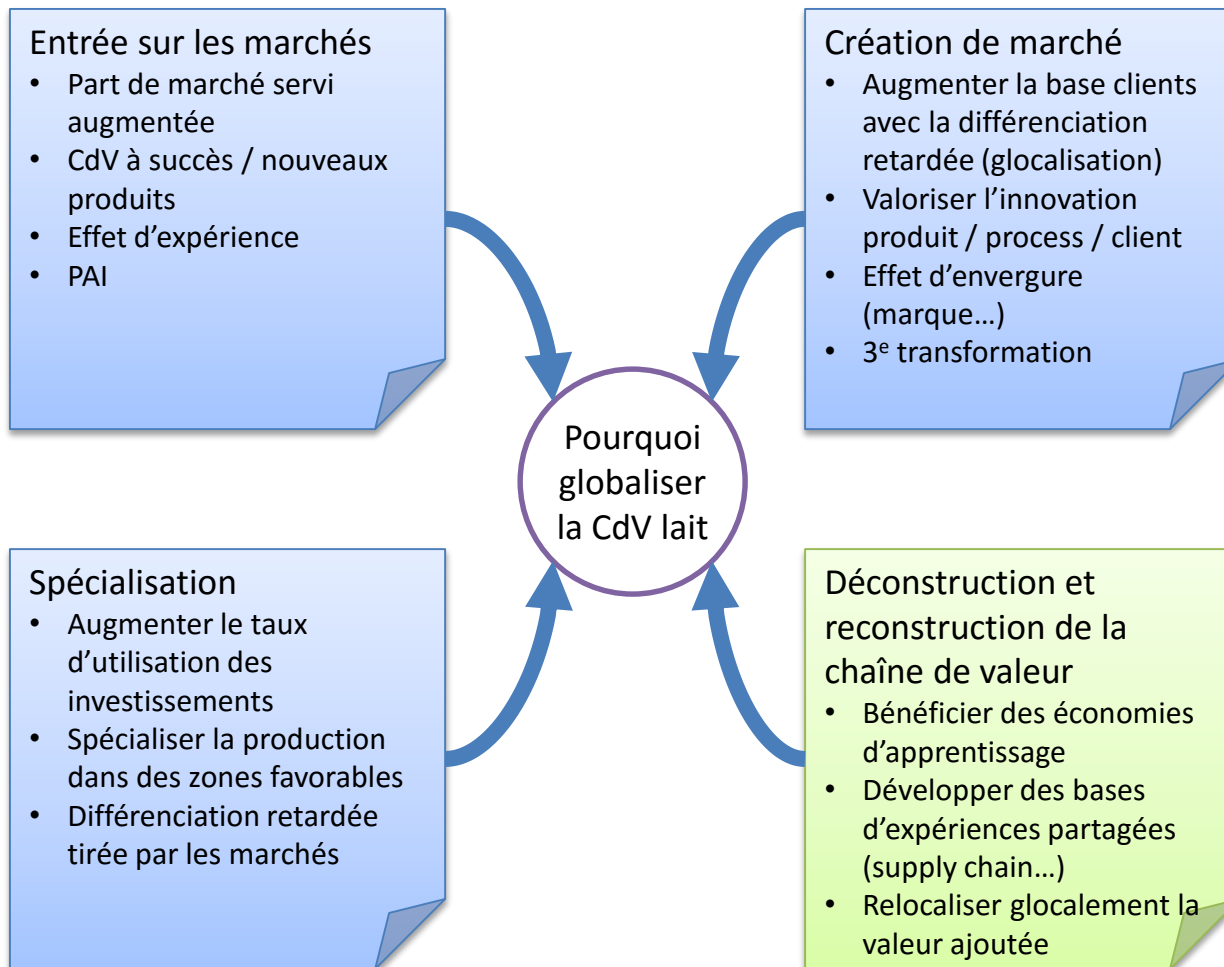
- Technologies pour délocaliser / internationaliser, relocaliser sur les PAD et PAI à longue distance (en lait et viande)
- Gestion du troupeau laitier / vaches de réforme - devient à la fois intégré à la CdV lait et à la CdV viande bovine, sans être un sous produit de la 1^{ère})
- Génétique
- Microbiologie laitière
- Apparition croissante de desserts à base de matières premières autres que le lait (au moins en valeur, quand le lait restera un des constituants de la formulation)

C - CdV lait impact des changements à moyen terme : vers plus d'intégration en flux plus tendus

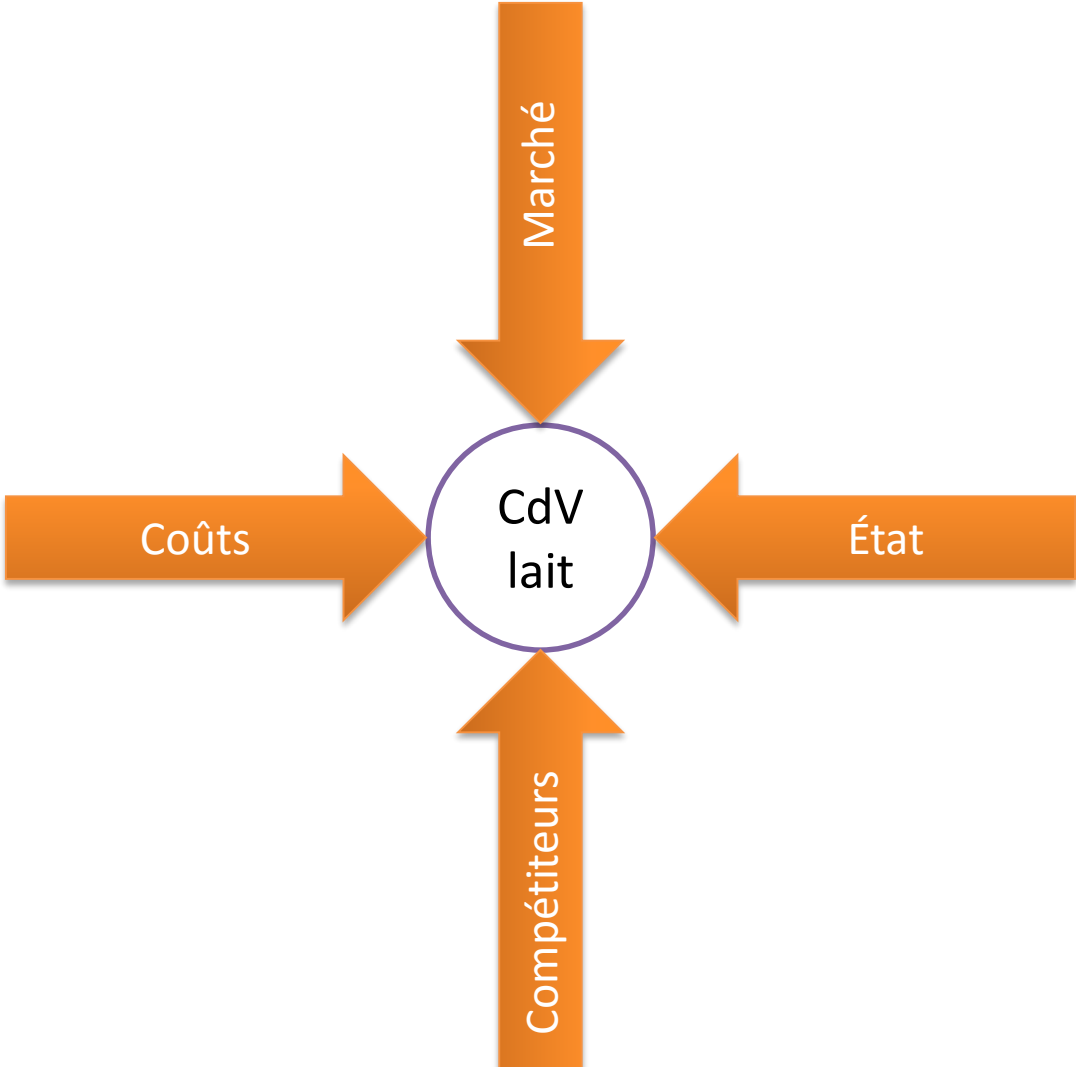
Le centre de gravité de l'intégration semble être plus vers l'amont ?
Le lieu d'intégration étant celui de la séparation entre animaux vivants et morts
Le niveau de risque lié à l'animal vivant est élevé, difficile à appréhender



Les changements de chaînes de valeur lait impliquent des niveaux d'intégration croissant, donc actionnant des effets d'expérience, d'apprentissage et d'envergure, et amènent une globalisation rapide des activités



CdV lait - Facteurs déterminant la restructuration de la valeur



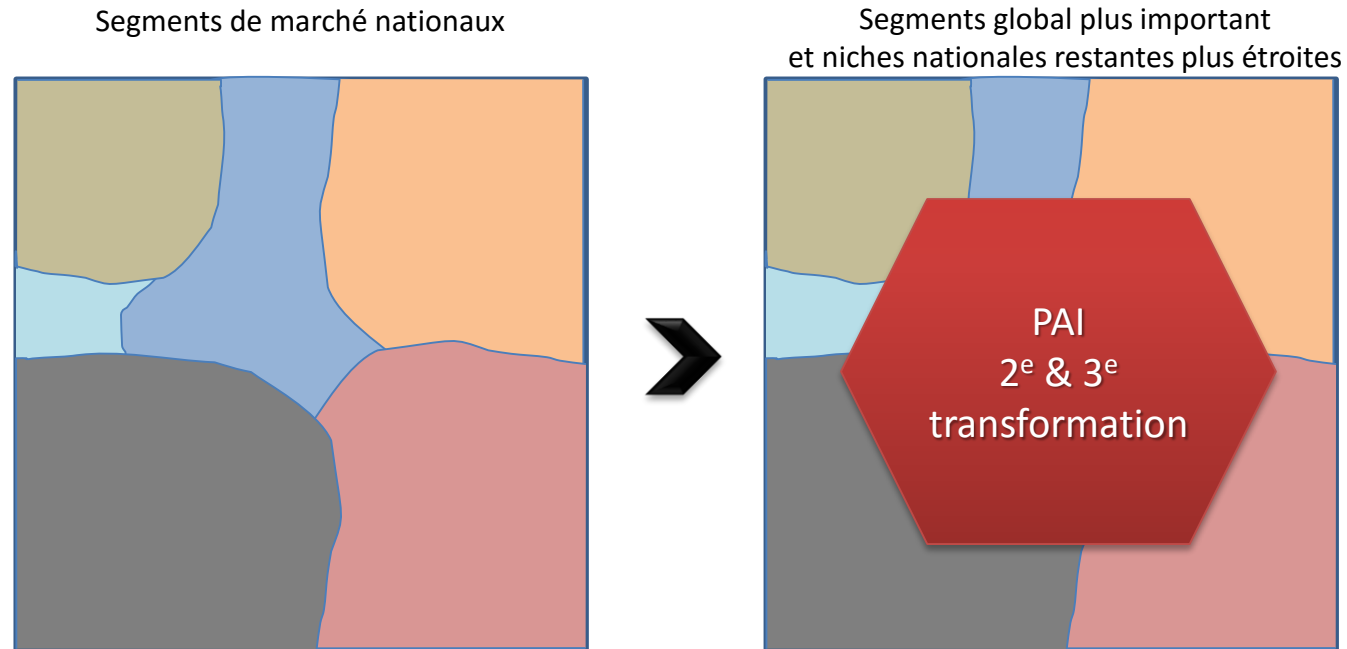
CdV - Facteurs : le marché accessible

(Europe, autres zones)

- Besoins communs des clients / consommateurs
- Évolution des clients
- Évolution des réseaux
- Marketing-mix 'couplé' avec la R&D

Hyper segmentation
des marchés CdV lait

Vers la segmentation globale pour les nouvelles chaînes de valeur lait



Vers l'apparition de quelques opérateurs 'mondiaux'
avec les CdV appropriées

CdV lait - Facteurs : les coûts : amélioration continue de l'efficacité de la CdV et développement de l'efficacité vis-à-vis des consommateurs

Facteurs menants :

- Économies d'échelle
- Descente de la courbe d'expérience
- Faibles coûts de transport
- Différences entre coûts nationaux
- Coûts de développement élevés
- Besoins de transferts de technologies
- Coût de la différenciation
- Économie d'envergure
- Création de bases d'expérience partagées

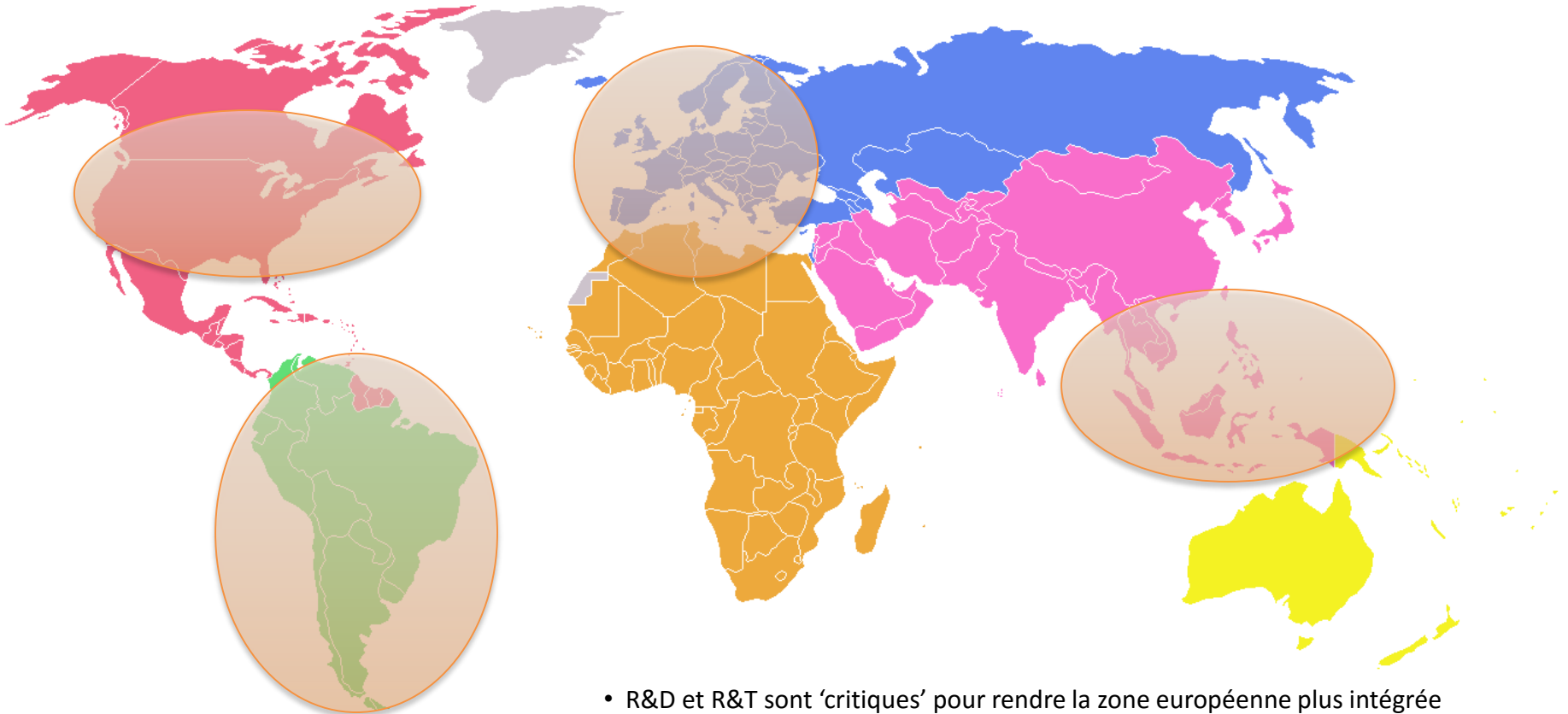
Amont de la CdV lait

Aval de la CdV lait

CdV lait - Facteurs : les États favorisent la création de 'CdV' pour développer l'emploi sur les quatre zones géographiques couvrant la CdV lait

- Réglementation commerciale favorable
- Normes techniques compatibles
- Régulations de marché raisonnables

Émergence de 4 blocs régionaux 'menés' à la fois par des intégrations à l'amont de la CdV lait et par des modèles de consommation différenciée à l'aval de la CdV lait

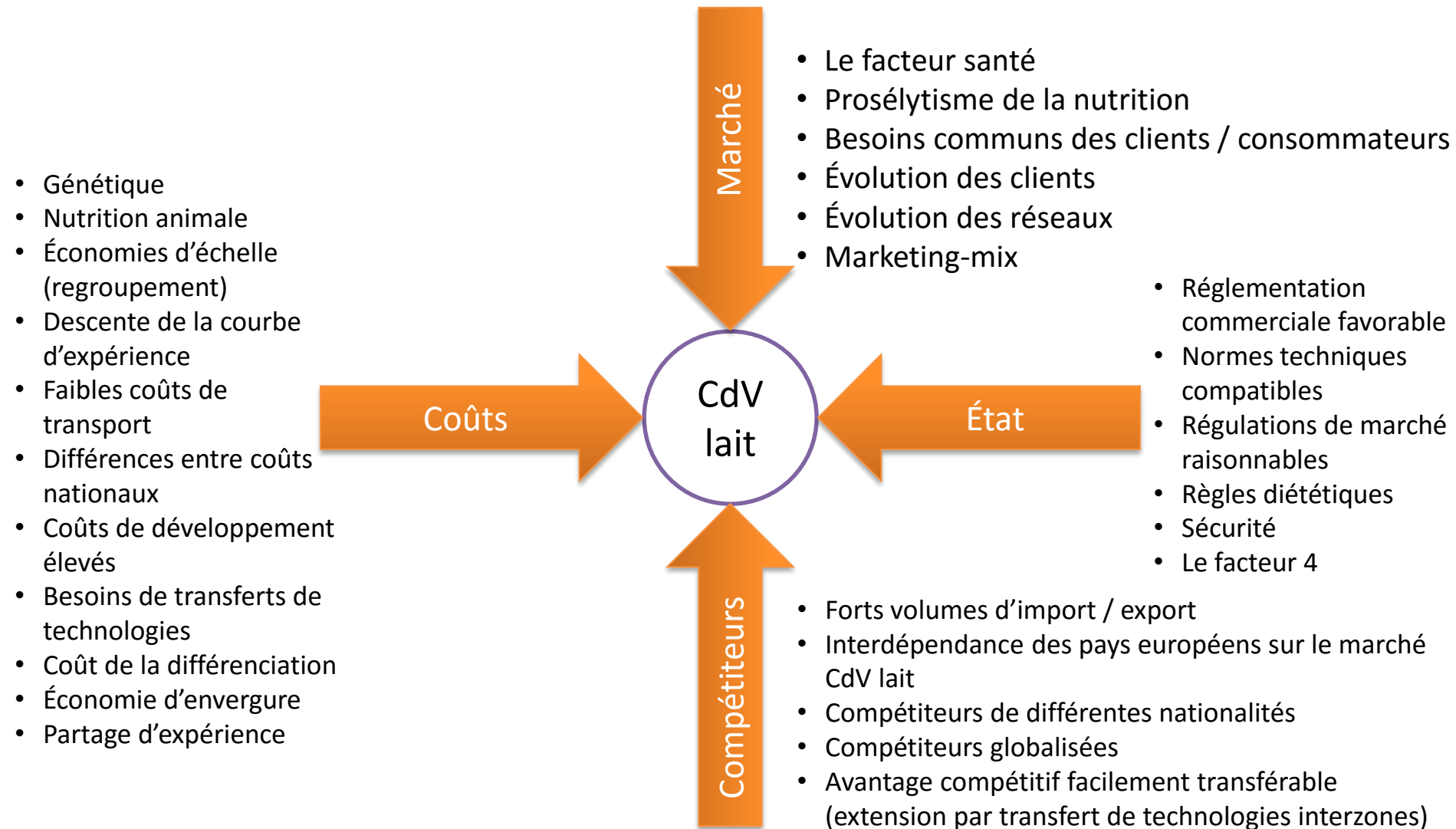


- R&D et R&T sont 'critiques' pour rendre la zone européenne plus intégrée
- Rôle des transferts de technologies interzones mais pas d'accessibilité export facile sauf implantation locale. Les produits laitiers ne se transportent pas facilement, sauf le beurre...

CdV lait - Facteurs menants : Quels compétiteurs français et européens face aux 3 autres zones géographiques pour favoriser les chaînes de valeur

- Forts volumes d'import / export
- Interdépendance des pays
- Compétiteurs de différentes nationalités
- Compétiteurs globalisées
- Avantage compétitif facilement transférable

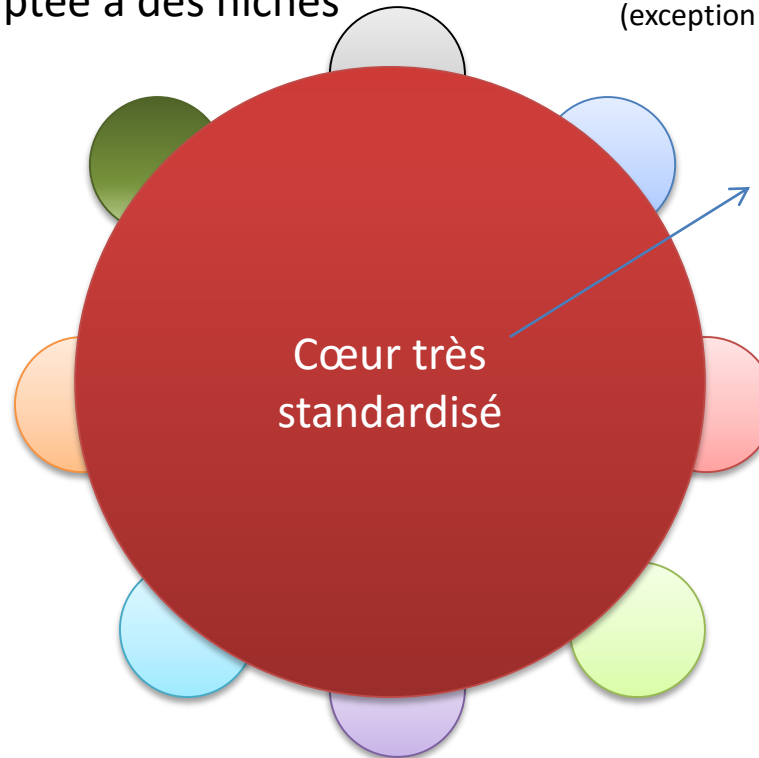
CdV lait - Facteurs déterminant la restructuration



Nouvelles chaînes de valeur lait

Périphérie adaptée à des niches

3^e transformation
(exception de l'Europe de l'Ouest)



PAI globaux
Produit de 2^e transformation
(ne voyage pas bien)

**Facteur menant : l'accessibilité
grâce aux évolutions des
technologies de conservation**

Actuellement marché servi
de rayon de 500 km
(flash-pasteurisation)
Plus tard, marché servi dans un
rayon

De 1 500 km
(osmose inverse)

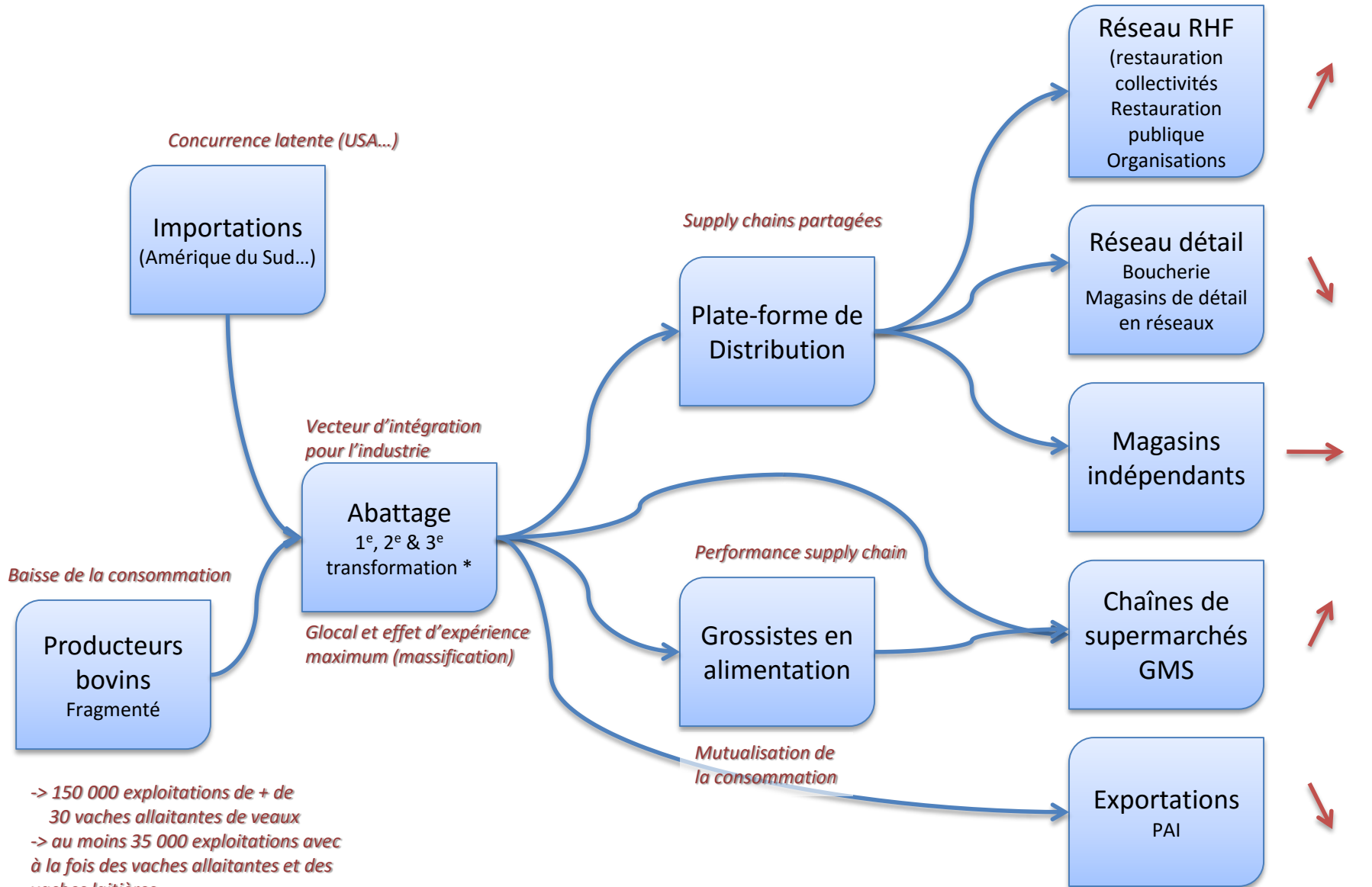
Demain
Rayon jusqu'à 3 000 km
(autres techniques « sans
radicaux libres »)

3 - Application à la CdV spécifique à la viande bovine

- A - CdV actuelle 52
- B - Facteurs de changement (en cours) 56
 - Changements liés à l'organisation de la CdV laitière avec l'innovation (amont & aval) incrémentale
 - Changements économiques
 - Changements sociaux et environnementaux
 - Changements par les innovations de 'rupture'
- Scénario de CdV moyen terme compte tenu des déstructurations induites par les changements (en cours de constitution) 63



A - Chaîne de valeur viande bovine - Facteurs menants

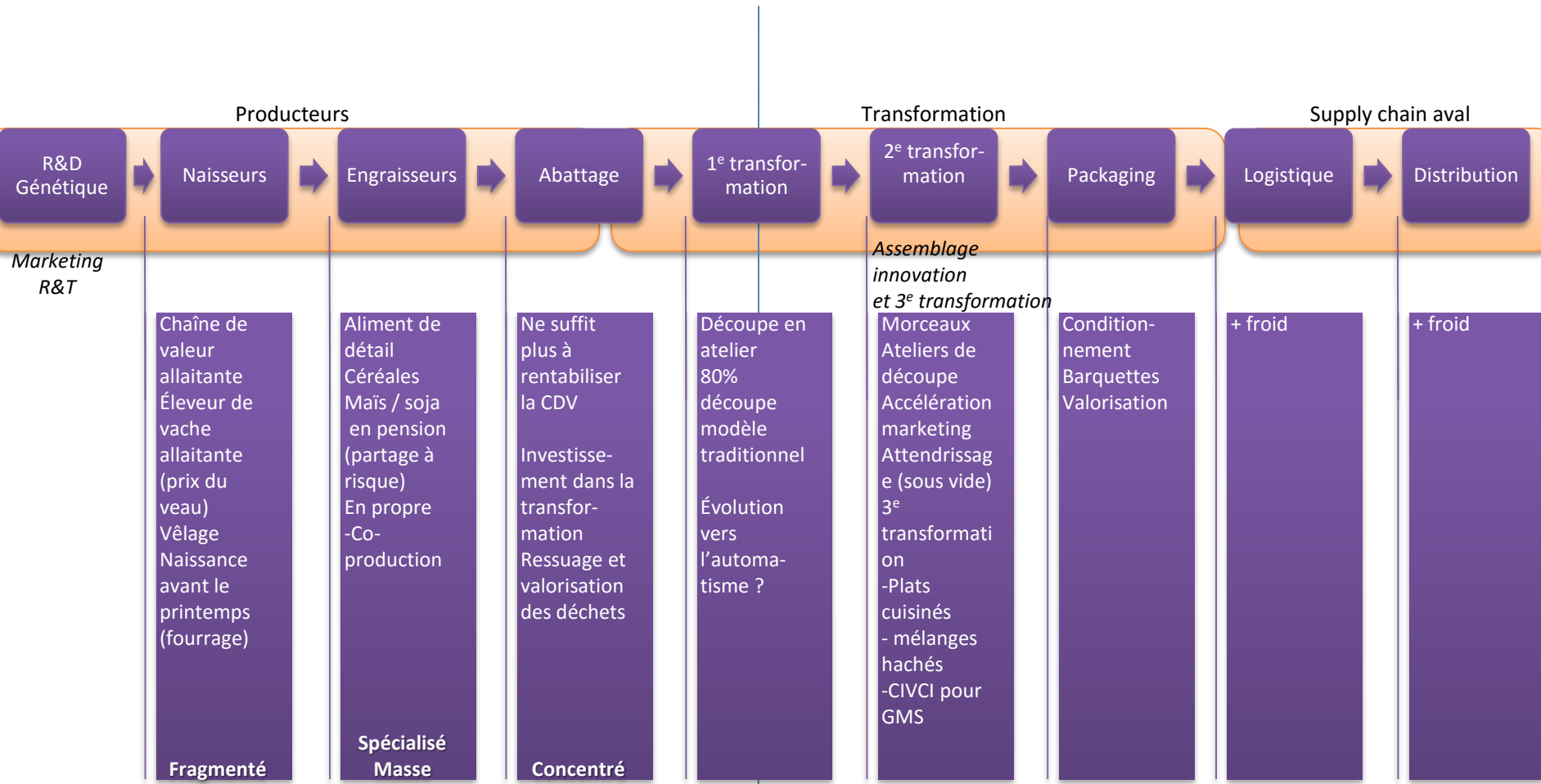


-> 150 000 exploitations de + de 30 vaches allaitantes de veaux
 -> au moins 35 000 exploitations avec à la fois des vaches allaitantes et des vaches laitières

* Viande bovine : veau de boucherie (6 mois maximum) -
 jeune Bovin (7 à 24 mois) - bœuf (mâle castré + 2 ans) -
 tureau (mâle on castré + 2 ans) -
 vache de réforme (femelle ayant vêlé) : 40 à 50% de la production de viande

Chaîne de valeur Viande bovine

Type de valeur ajoutée



Gestion des délais en fonction des cours de la viande
équilibre de chaîne / système

Surcapacité de 30%
(nombre d'abattoirs publics en régression)

Domination de la grande distribution



+ + + +

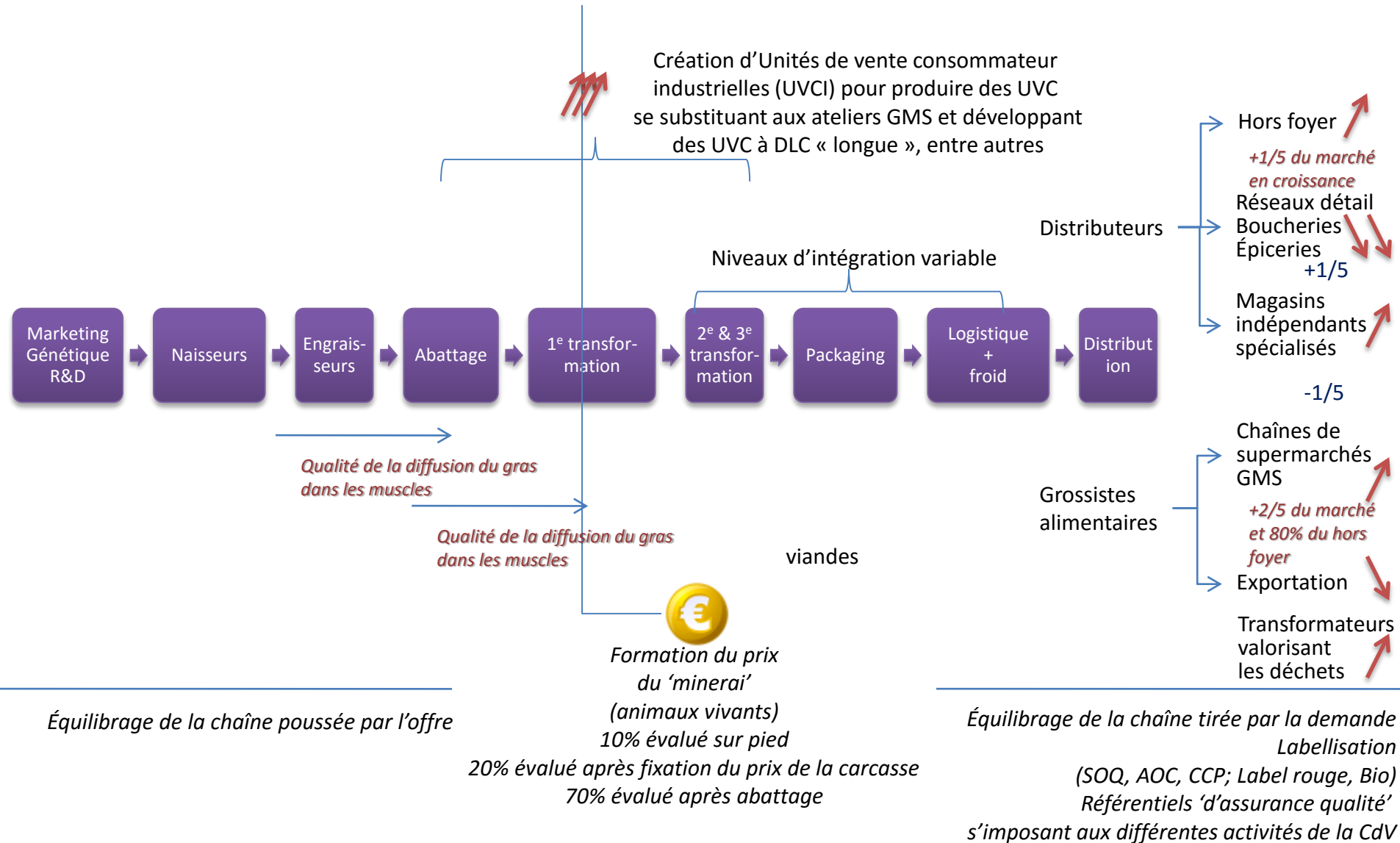


= leader d'une CdV intégrée (en cours d'intégration)

viandes

Chaîne de valeur viande bovine actuelle

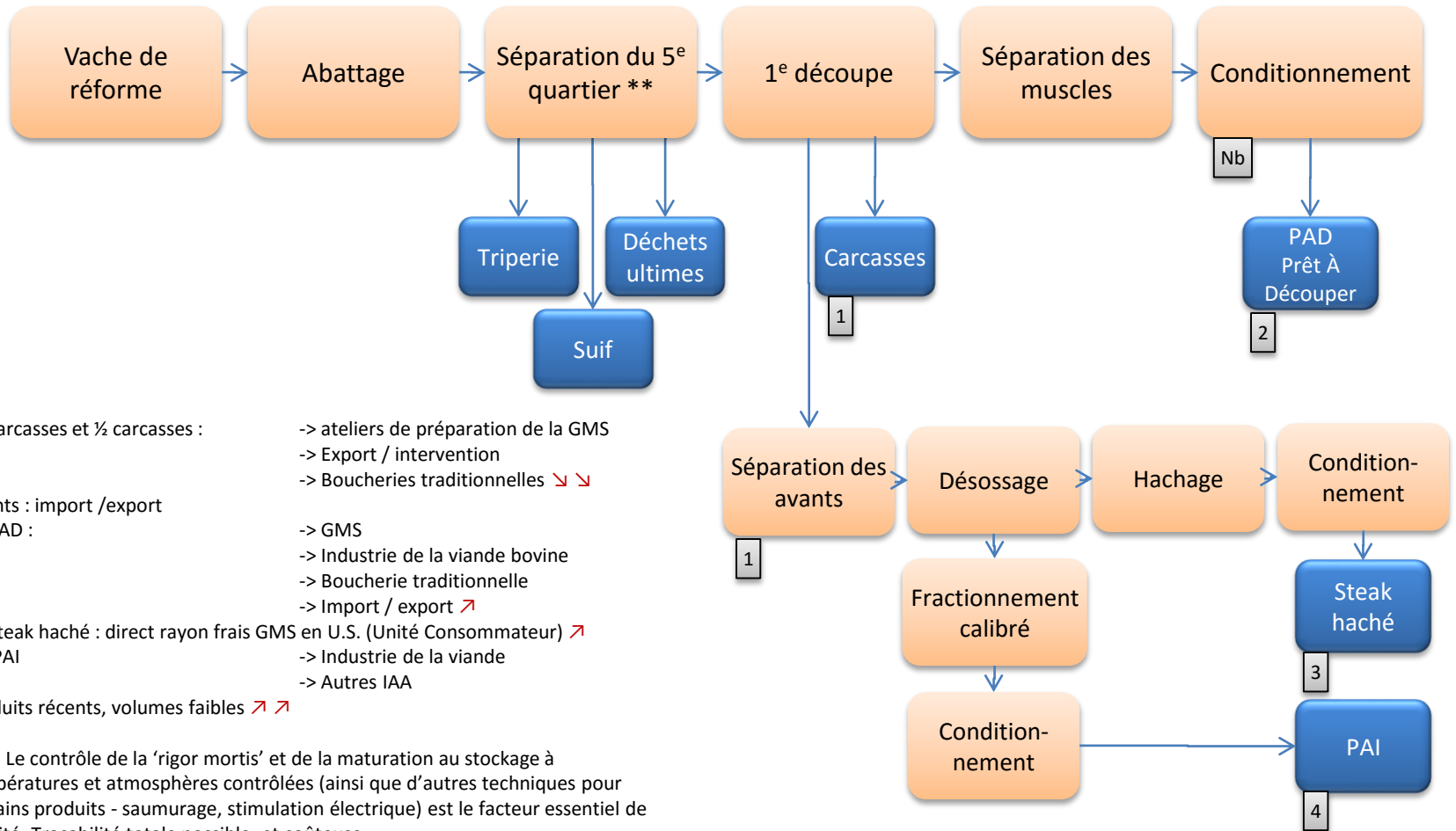
(le bœuf est une appellation générique - on consomme surtout des vaches [+3/4])



Évolution de la transformation du peu différencié vers le très différencié, marchés de 'mass-customization'

1 ^e transformation	2 ^e transformation GMS essentiellement	3 ^e transformation RHD essentiellement
<p>Carcasse Muscle sous vide frais (PAD) Muscle sous vide congelé Unité Vente Consommateur (UVCI)</p> <ul style="list-style-type: none"> • en frais ou en congelé selon les types de produits • en barquette individuelle, multi-portion, caissette • avec possibilité barquettes poids fixes • avec conseil culinaire pour la gamme RHD <p>Valorisation des déchets</p>	<p>PAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • UVC • Les viandes et abats piécés, • Les viandes hachées fraîches (les classiques, les saveurs, spécial jeune, le charolais, les steaks hachés frais, l'absolu "façon bouchère"). • Les brochettes, plateaux grill et grillades • Les préparations bouchères, les prêt-à-poêler, les tranchés fins, les marinés, les produits cuits, les festives. • Assemblage de PAI 	<p>PAD</p> <p>UVC</p> <p>Idem plus une gamme spécifique RHD, GMS :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les rôtis de viandes rouges cuits, • les mijotés et les sautés, • les rôtis hachés fins cuits, • les braisés, • les égrenés cuits, • les abats cuits, • les piécés individuels, • les élaborés et les abats surgelés, • les exotiques surgelés, • les snacks surgelés, • les viandes cuites congelées. • carpaccio • PAI + approvisionnement sur étagères d'autres composants pour les mélanges 3^e transformation • ...

B - Facteurs de changement à l'amont de l'industrie de la viande : Abattage, découpe *, valorisation des déchets (« de la cueillette au minerai ») et innovations incrémentales



* Valide aussi pour la filière AOC / Label rouge (race à viande)

** La carcasse est découpée en quatre quartiers:

1^{er} quartier = arrière droit avec huit côtes - 2^e quartier = avant droit avec cinq côtes - 3^e quartier = arrière gauche avec huit côtes - 4^e quartier = avant gauche avec cinq côtes.

Le reste de l'animal constitue le 5e quartier; il rassemble:

1. Les issues (52%) (cuir, suif d'abattage (graisse entre la peau et la viande), gras des rognons, glandes, vessie, sang, cornes, ongles, poils)
2. Les abats blancs (23%) (panse, intestins, museau, pieds, mamelles (femelles))
3. Les abats rouges (25%) (foie, cœur, poumons, joues, cervelle, langue, rate, rognons)

Facteurs de changement à l'aval de la CdV de la viande bovine en rayon frais : Produits crus frais (PAC : Prêts À Cuire)

Il s'agit,

- à partir du minerai (surtout PAD)
- par découpe proche de l'asepsie (savoir-faire)
- par conditionnement sous vide ou gaz inerte,

De proposer des U.C. à DLV de quelques jours (5 à 8) au rayon frais GMS sous marque propre ou marque de distribution (de l'ordre de 1 pour 1 dans le rapport de forces actuel entre IAA et Distribution).

Peu d'industriels (4 + SVA & Leclerc) face à un même nombre de distributeurs.

Facteurs de changement à l'aval de la CdV de la viande bovine en rayon frais : Produits crus frais traités (à cuire et/ou à consommer en l'état)

Exemples types d'innovations produits

- Carpaccio (marinade aromatisée + découpe fine) ... PAI ...
- Steaks portionnés, marinés ou saumure
- Viandes séchées...

Par découpe aseptique et conditionnement sous gaz inerte

Avec DLV de 10 à 21 jours

À 100% sous marque propre de l'industriel (Charal, groupe ABC...)

Facteurs de changement à l'aval de la CdV de la viande bovine en rayon frais : Produits préparés à réchauffer

Ce sont les plats préparés frais à DLV de l'ordre de 21 jours, plats en sauce traités par chauffage sous haute pression (sorte de pasteurisation rapide à haute température - 130 °C - et haute pression).

NB : en GMS, les produits de marque Charral sont au rayon frais LS* boucherie alors que ceux de la marque Fleury-Michon sont au rayon LS charcuterie-traiteur, apportant aux 2 marques une image de 'spécialiste'.

* LS : Libre-Service

Facteurs de changement liés à l'intégration des flux d'information de la CdV viande bovine en flux tendus

Le développement de l'amont de la CdV

À l'aval, la consommation baisse régulièrement depuis 20 ans

Rendement élevé -> Prix faibles -> Régulés par le consommateur ?
 Rendement faible -> Prix élevés -> Donc le marketing-mix

Consommation en baisse -2 à -3%
 pour les moins de 35 ans : -12%
 À part viande hachée + 6% (+14% chez les moins de 35 ans)



Depuis 2000

Attributs clients (bio...)

C'est la production laitière qui commande le moment de la mise sur le marché des vaches de réforme amorti par la production en 5/6 ans de 50 à 60 000 litres de lait et de quelques 6 à 7 veaux - et donc vendu à un « prix de marché » issu de coûts marginaux... et du prix des importations

Force d'adaptation de l'amont à l'aval menée par des attributs consommateurs décrivant chaque couple produits : marché et des nouveaux segments produits / marchés / technologies marquant l'émergence industrielle seule capable d'émettre des référentiels d'exigences par segment et de piloter la CdV avec des référentiels complets en flux tirés

Référentiel de qualité / types de morceaux et autres référentiels qualitatifs

- Qualité organoleptique *
- Qualité nutritionnelle / diététique
- Qualité de service
- Qualité sanitaire : Traçabilité
- Qualité environnementale et sociétale



Changements dans la formation du prix régulé par l'aval

Flux amont poussé

Flux aval tiré prescripteur de la qualité / traçabilité, sécurité

* Les référentiels de qualité organoleptique sont de plus en plus précis : niveau de tendreté, de jutosité, couleur, saveur, texture, flaveur (goût et odeur au moment de la cuisson)

Facteurs de changements économiques

- CdV viande bovine : création et développement des groupes multi-viandes ou spécialisés, européens et mondiaux avec l'entrée en Europe de matières premières sous quotas et/ou droits de douane réduits (et soutenables dans un contexte de libéralisation des échanges). Ces matières premières seront de plus en plus :
 - Adaptées au marché européen
 - Sous forme de PAD ... de PAI ...
 - Prix de l'ordre de 50% CAF du prix race à viande VF

Facteurs de changements économiques

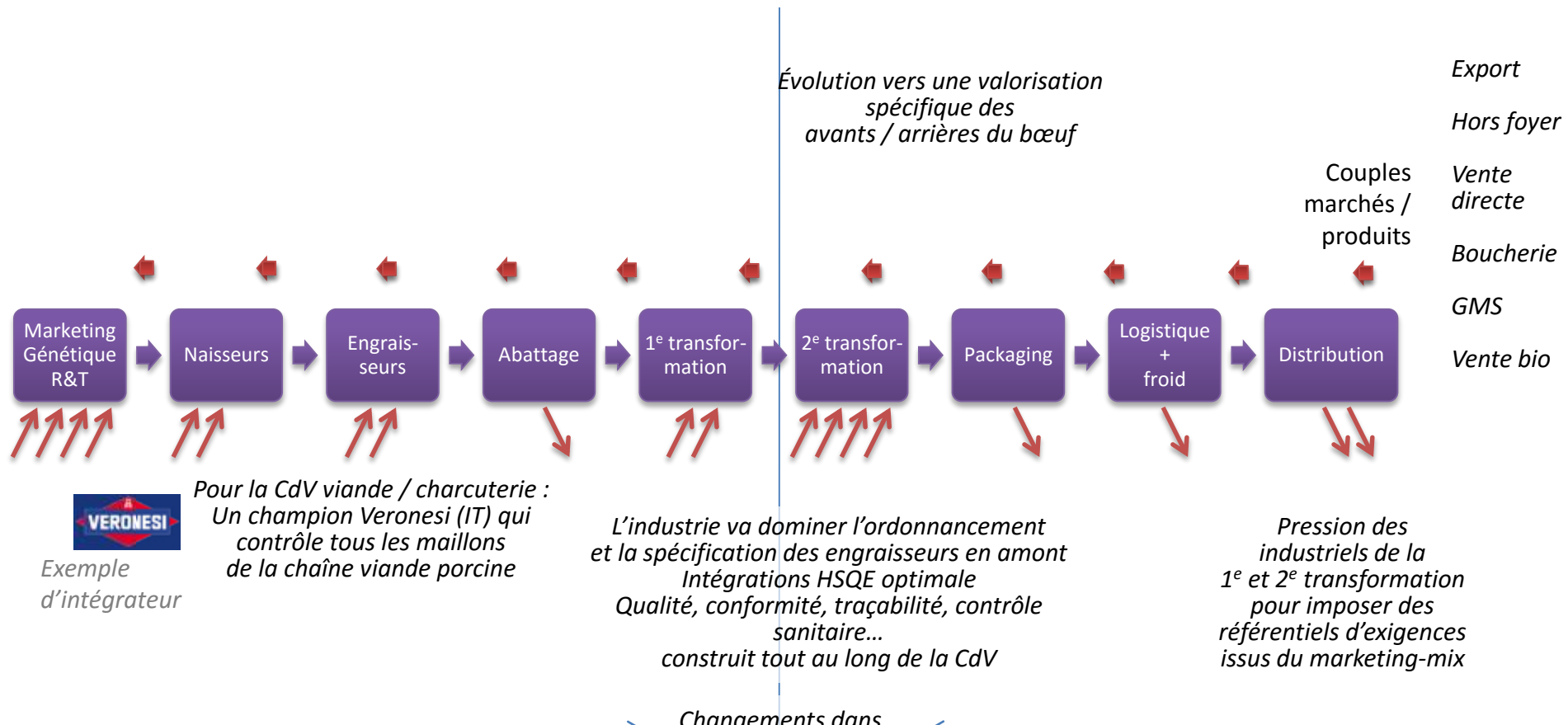
- CdV viande bovine - conséquences
 - Augmentation des subventions de type social / environnement / management du territoire jusqu'à répercuter + de 50% du prix par UC (insupportable à terme pour la filière races bovines VF (labels) - Délocalisations / relocalisations de l'élevage laitier en zones herbagères
 - Baisse du prix des vaches de réforme (produit obligatoire de la filière lait et marginal)
 - Des unités de production (2^e et 3^e transformations dans les ports européens de la banane bleue)



C - Chaîne de valeur viande bovine à moyen terme

*Flux tendus et émergence concomitante de « chef de file »
pilotant les exigences consommateur*

*Flux tendus issus de l'adaptation aux spécifications standards des segments de marché
(référentiel d'exigences)*



*Gestion des délais en fonction des cours de la viande
en déclin
équilibrage de chaîne répondant
aux spécifications du référentiel d'exigences
(saison, goût, couleur, texture, apparence, santé...)*

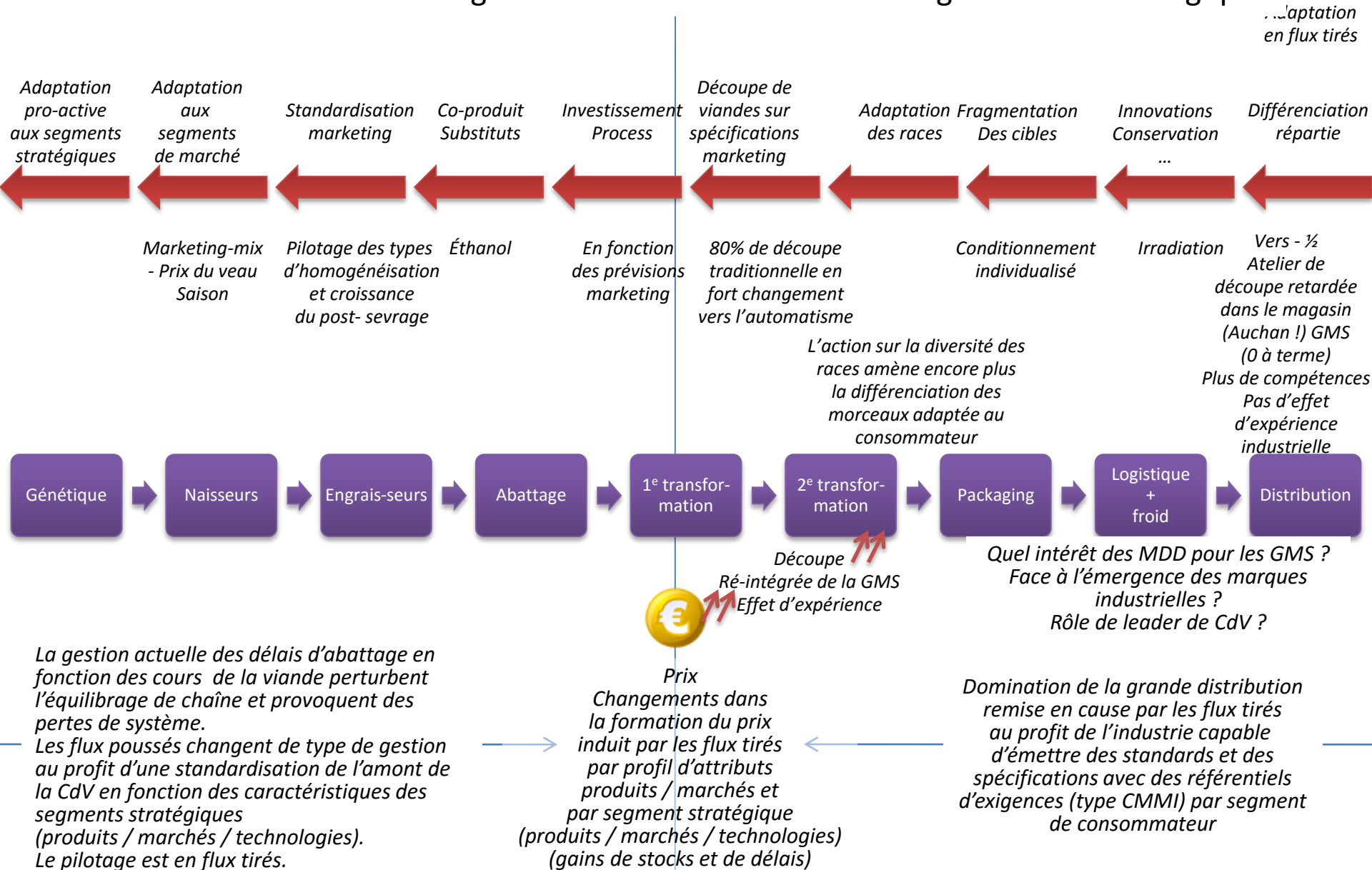
*Changements dans
la formation du prix
par les flux tirés*



*Domination de la grande distribution
remise en cause au profit du pilotage par les
exigences imposé par d'autres acteurs
(1^e & 2^e transformations)*

Moyen terme : CdV viande bovine

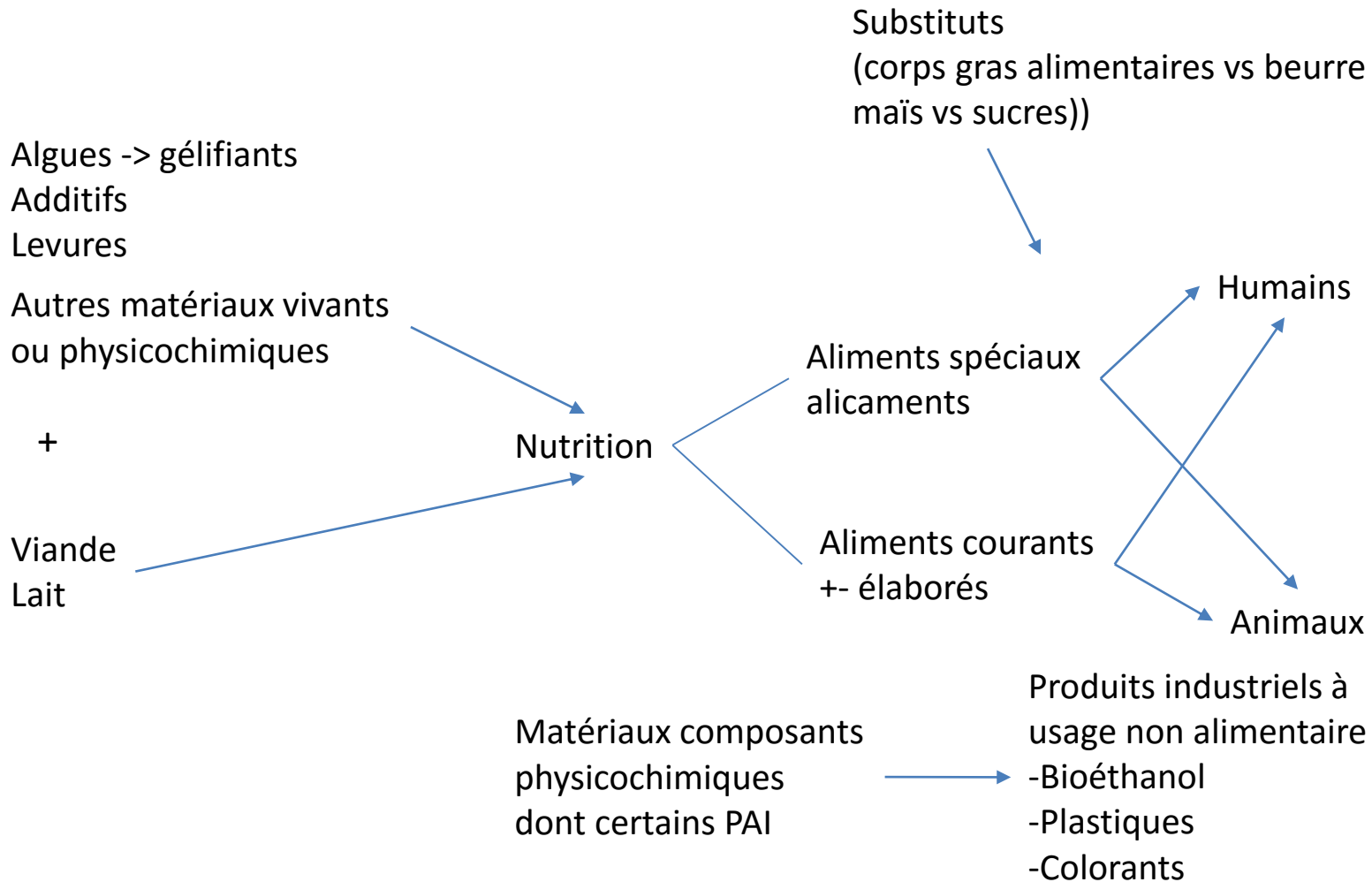
Facteurs menants : de la segmentation de marchés vers la segmentation stratégique



4 - Vers des scénarios de CdV générique

- scénario tendanciel
- scénario globalisation
- scénario contrasté

Changements en cours



La corrélation filière bovine avec alimentation humaine, ensembles sécants mais non exactement superposables, se fera au profit du non-alimentaire, les CdV viande bovine changeront donc

La globalisation en cours donne une opportunité à la centralisation de l'aval de la « supply chain » des CdV lait et viande bovine (PAI)

Tendances des marchés et implications pour la supply chain

Globalisation des marques

Facteur menant : Confiance entre producteurs et consommateurs sur le facteur santé par exemple

Une marque globalement porteuse d'attributs de santé, donnera plus d'opportunités pour centraliser la production et ainsi une meilleure efficacité de la supply chain, sur des marchés, eux, très décentralisés

Opportunités pour des produits non standards

Facteur menant : demande des consommateurs sur l'adaptation à leur 'profil'

Complexité croissante de la supply chain, des marchés différenciés demandant des caractéristiques différentes

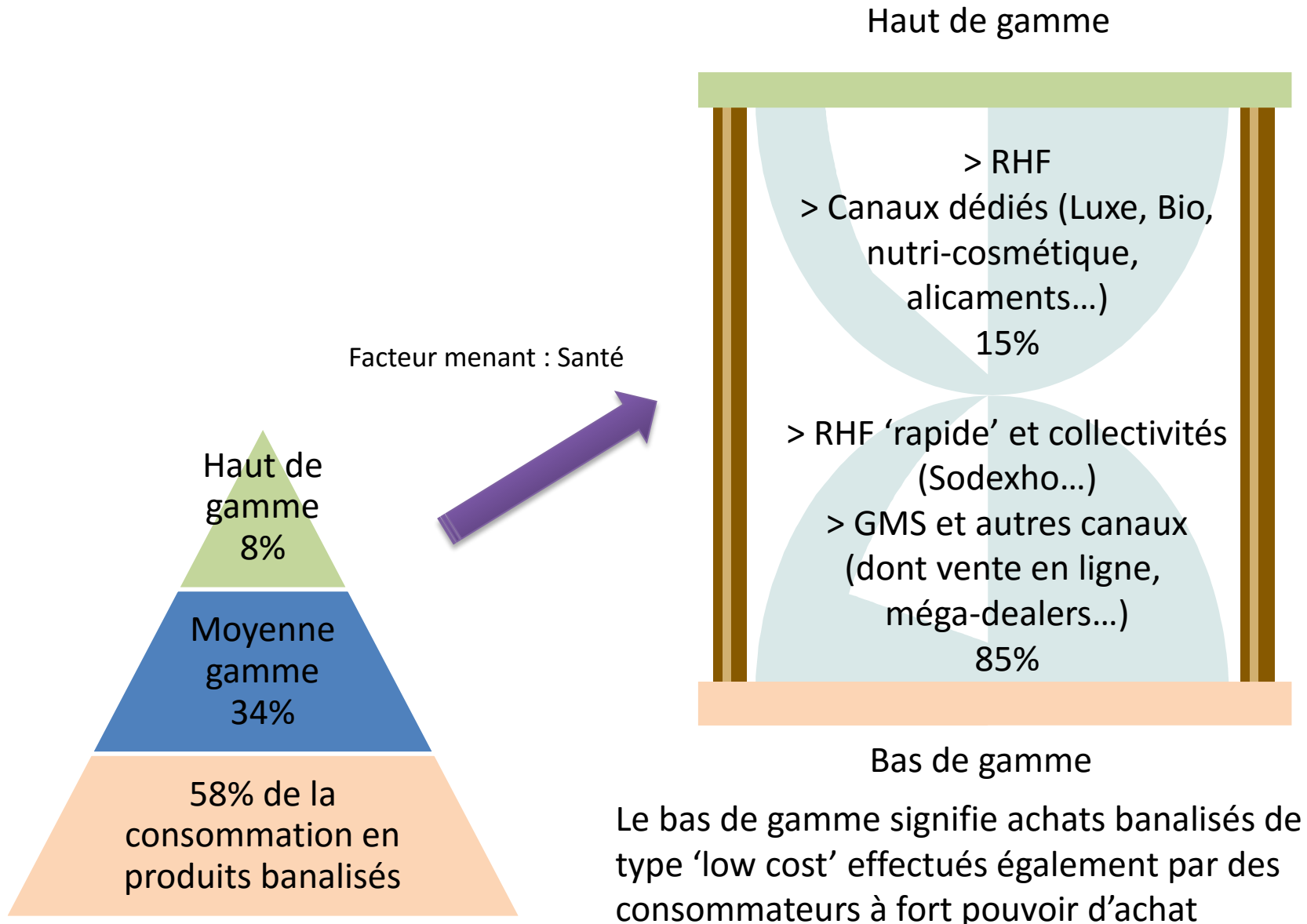
De nouveaux produits pour des marchés en développement

Facteur menant : demande des marchés émergents (pays du BRIC...)

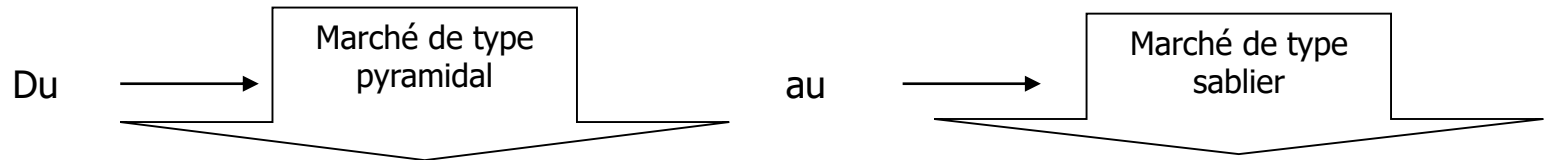
Produits à packagings différenciés en forte croissance, avec des segments de supply chain séparés pour chacun des marchés émergents

CdV lait et viande bovine à moyen terme

Les changements de marché : de la pyramide au sablier



Dé l'évolution des marchés à l'évolution des CdV



	Consommation banalisée à base de lait ou de viande		Haut de gamme alimentaire CdV viande et lait
Stratégie	Volume	Supériorité technologique	Intimité client
Culture	Le prix le plus bas	La meilleure technologie	Une réponse adaptée au besoin de chaque segment
CdV	Peu différenciée; taille de lots importante et en croissance		Reconception afin que chaque CdV soit orientée vers le client - Flexibilité accrue aux variations de quantités et de taille de lots
Cible commerciale	Le plus de clients possibles. Chacun apportant une contribution marginale au résultat		Une sélection stricte des clients Les taux de marque augmentent
Indicateurs de performance des CdV	Part de marché Rentabilité par ligne de produits Taux de croissance du chiffre d'affaires Taux de développement de nouveaux clients		Part de marché chez le client Rentabilité chez le client Taux de croissance chez le client Taux de fidélisation des clients

Critères-clés pour chaque activité des nouvelles CdV et métrique correspondante

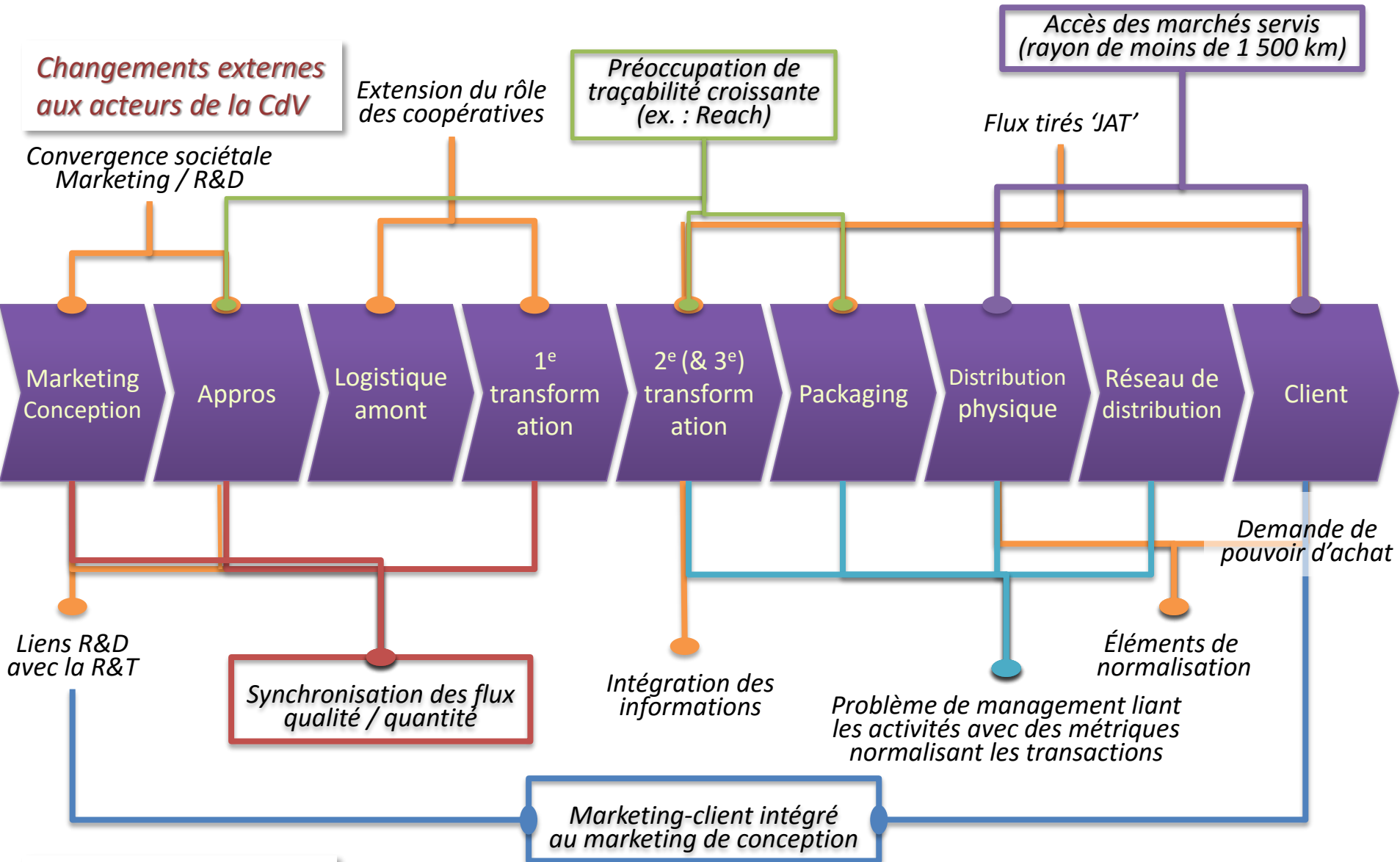
Critères

- ▶ Activité appartenant au cœur de métier ?
- ▶ Besoins de supériorité concurrentielle ?
- ▶ Besoins de sécurisation des approvisionnements ?
- ▶ Besoin de proximité avec les marchés ?
- ▶ Sensibilité aux préférences des consommateurs ?
- ▶ Sensibilité aux Pouvoirs publics ?
- ▶ Nécessité d'une proximité avec les concurrents ?
- ▶ Nécessité d'une proximité avec les sources d'informations ?

Métrique

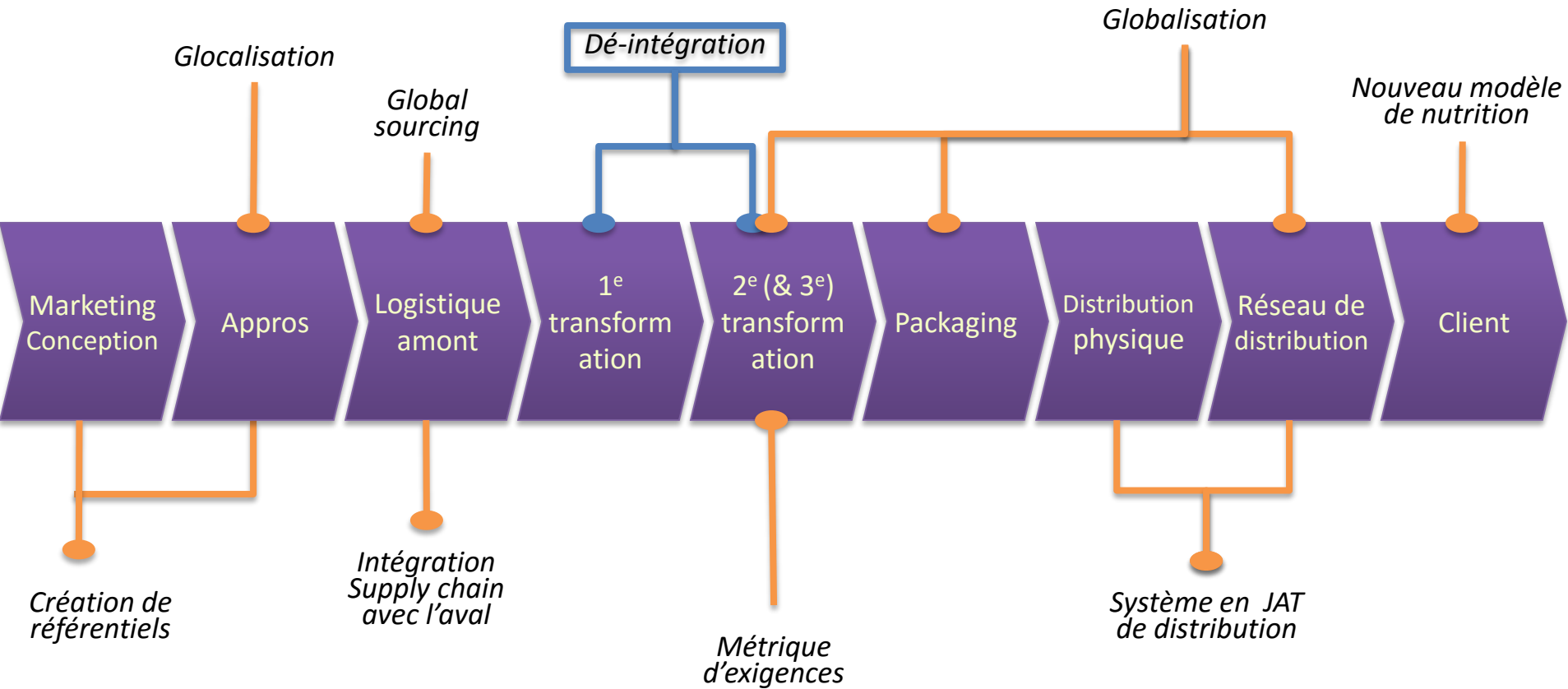
- ▶ Niveau des effets d'expérience
- ▶ Niveau des effets de différenciation et d'envergure
- ▶ Niveau de global sourcing
- ▶ Niveau de segmentation
- ▶ Niveau des attributs d'achat par segment
- ▶ Niveau des exigences sociétales
- ▶ Niveau de concurrence par les prix
- ▶ Niveau d'intégration des référentiels

Scénario tendanciel de conservation de la part de marché par « Amélioration qualité perçue par les consommateurs »



Scénario : Globalisation et passage de la segmentation de marchés à la segmentation stratégique

Changements externes

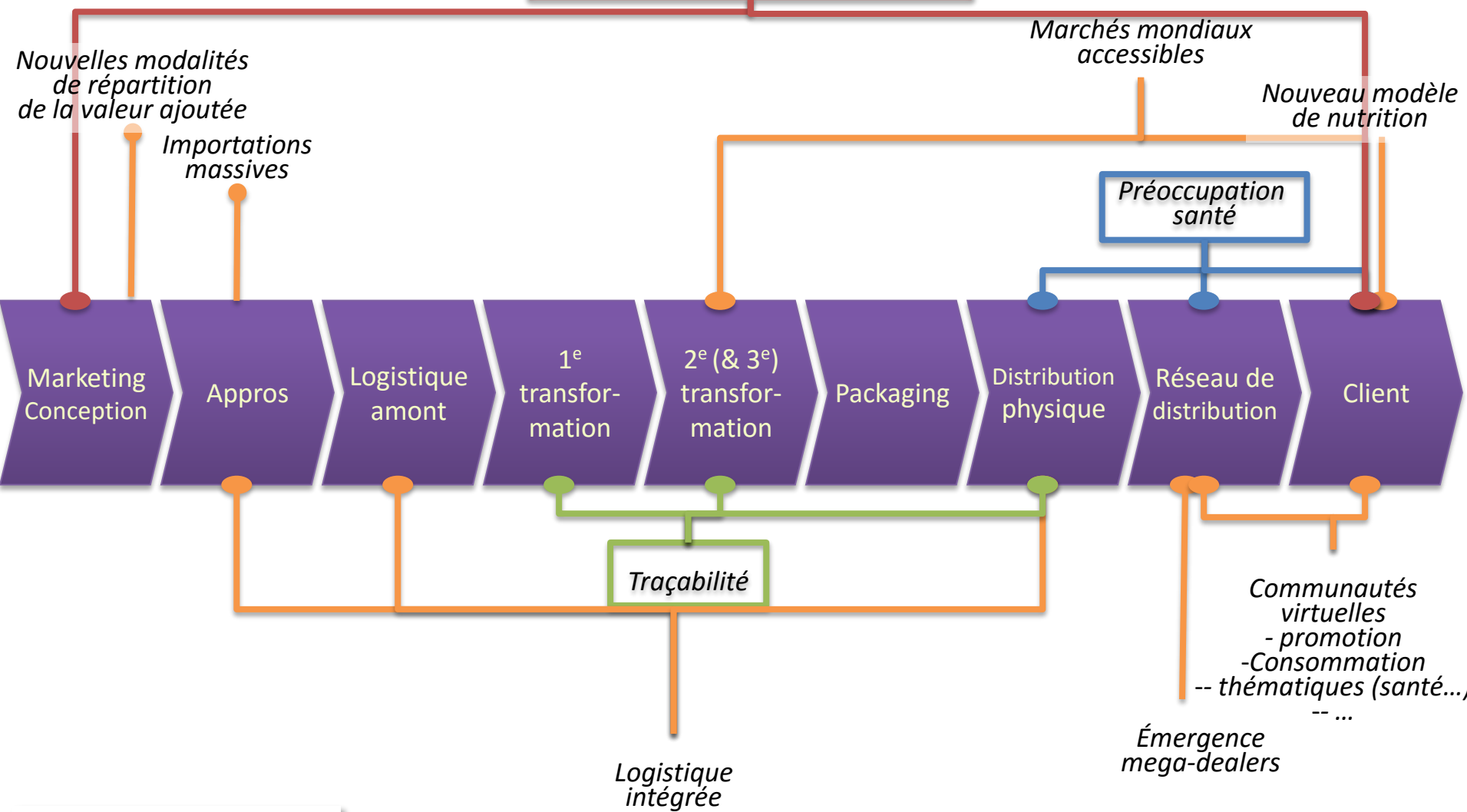


Changements internes

Scénario contrasté : les modes de nutrition en rupture

Changements externes

Nouveau paradigme de la nutrition



Changements internes

Actuel

Moyen terme
3 scénarios

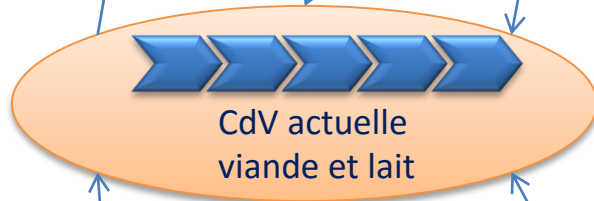
Changements politiques
des États (PAC, OMC, OMS...)

Changements sociétaux
liés à la sécurité alimentaire 'minimale'
accrue et aux besoins de
'santé' croissants par segment de consommateurs

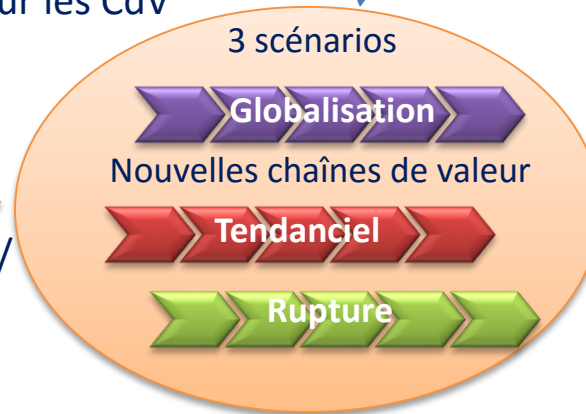
Jeux d'acteurs
internationaux
(OMS, OMC, ...) pour les CdV
lait (en priorité)
et viande

Vers plus
d'expérience
capitalisée, de
différenciation et
d'envergure

Évolution du cadre
quasi-juridique par
les États vers plus
de
réglementations
santé / sécurité
minimum
minimorum



Déstructuration/
restructuration
en 3 scénarios



Appropriation des
scénarios par les
acteurs
microéconomiques
imaginant des CdV
cibles créatrices de
valeur, de
compétitivité et
donc d'emplois

Changements
technologiques
Produit / process
par les innovations
incrémentales
(conservateur...)
et de rupture
(PAI...)

Changements
de l'économie des
chaînes de valeur
liés à la globalisation
(marché du sur-
mesure / de masse
et glocalisation)

Changements
dans les modèles
de nutrition associés
à la diffusion de l'éducation
à la nutrition

Pro-activité des acteurs

4 scénarios de consommation (long terme)

Changements du management des 5 ressources (principe de différenciation retardée)

Changements dans les rapports de force en présence (OMC...)

Éducation à la nutrition

Changements des compétences nécessaires

3 scénarios dans lesquels chaque entreprise



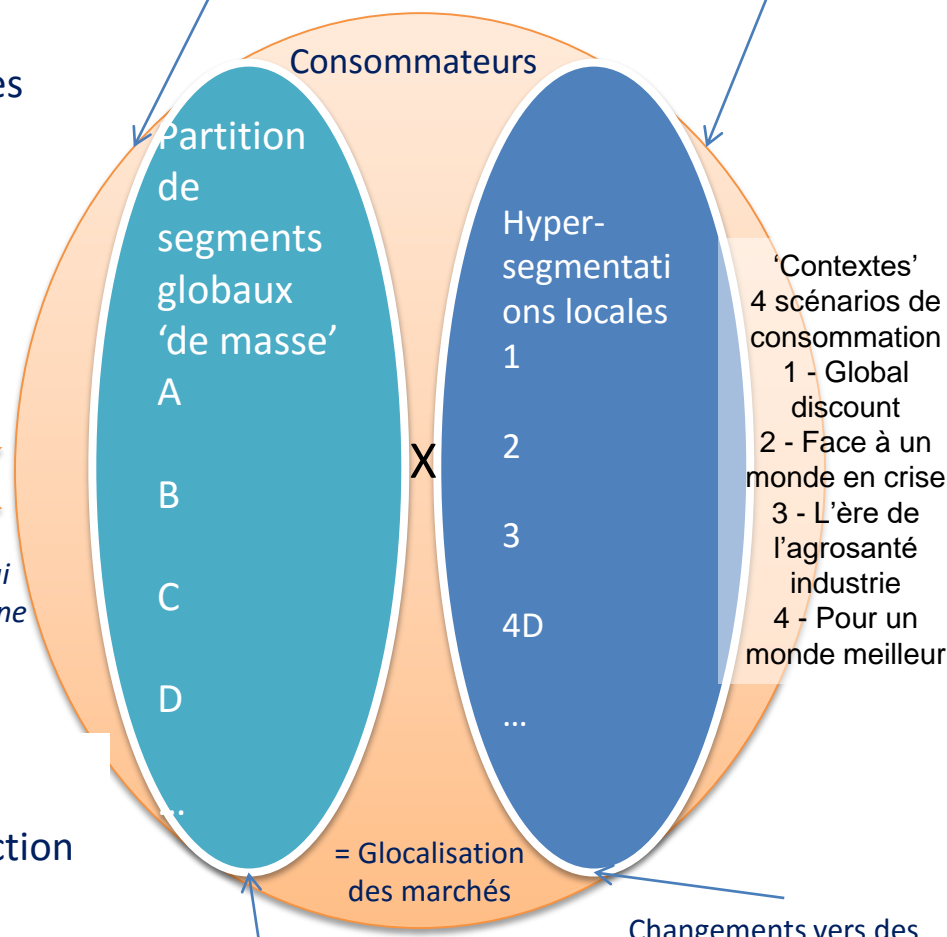
inscrit ses CdV cibles

Management en flux tirés

*en JAT - Les 5 zéros :
Zéro stock - Zéro délai
Zéro défaut - Zéro panne
Zéro papier*

Changements dans les segments de marché (hypersegmentation et production de masse simultanément)

Changements dans les processus (innovations 'santé', 'sécurité' produit / process (contrôle sanitaire, conformité, traçabilité...))



Segments peu différenciés à coûts bas
Adoption de principes partagés de santé et de sécurité pour tous
Globalisation produits / process

'Contextes'
4 scénarios de consommation
1 - Global discount
2 - Face à un monde en crise
3 - L'ère de l'agrosanté industrie
4 - Pour un monde meilleur



Conclusion Générale

Les modifications de la chaîne de valeur

La consommation finale sera de plus en plus segmentée, plus « one to one » remplaçant des comportements nutritionnels banalisés de masse.

Des offres nutritionnelles multi variées et à géométrie variable donneront des chaînes de valeur nouvelles caractérisées par une diversité d'outputs à laquelle correspondra de plus en plus une diversité d'inputs étrangers à la filière (substituts concurrents) qui seront générateurs de valeur pour le consommateur et non forcément pour la filière ; par contre, elles déstructurent les CdV actuelles au profit de scénario de nouvelles CdV restructurées autour :


- de la généralisation de la « mass-customization » en différenciation retardée
- de la généralisation de la relation Marketing / R&D en liaison avec les globalisation concomitante des activités et des marchés
- de la prise en compte de référentiels sociétaux qui s'imposent à tous les acteurs (santé, HSQE...) et d'autres décidés pro-activement (labels, marques...)

Ce qui nous amènera à préciser les scénarios et les modèles de consommation portant les germes des changements



5 - Scénario : Chaîne de Valeur & Mutations du Secteur Agroalimentaire





Caractéristiques de 3 scénarios d'évolutions

Actuel

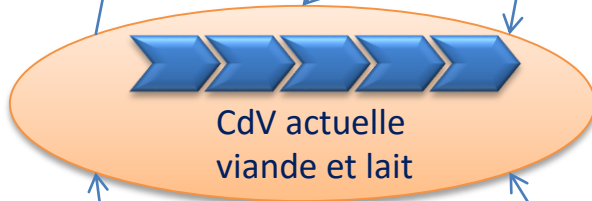


Moyen terme
3 scénarios

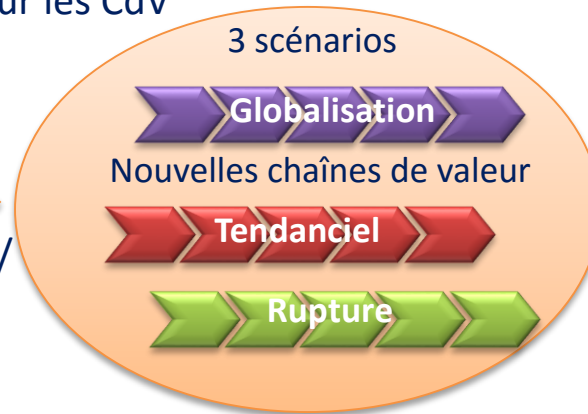
Changements politiques
des États (PAC...)

Changements sociétaux
liés à la sécurité alimentaire
accrue et aux besoins de
'santé' croissants

Jeux d'acteurs
internationaux
(OMS, OMC, ...) pour les CdV
lait (en priorité)
et viande



Déstructuration/
restructuration
en 3 scénarios



Appropriation des
scénarios par les
acteurs
microéconomiques
créant des CdV
cibles

Changements
technologiques
Produit / process
innovations
incrémentales
et de rupture

Changements
de l'économie des
systèmes liés à la
globalisation
(marché de mass-
customization)

Changements
dans les modèles
de nutrition

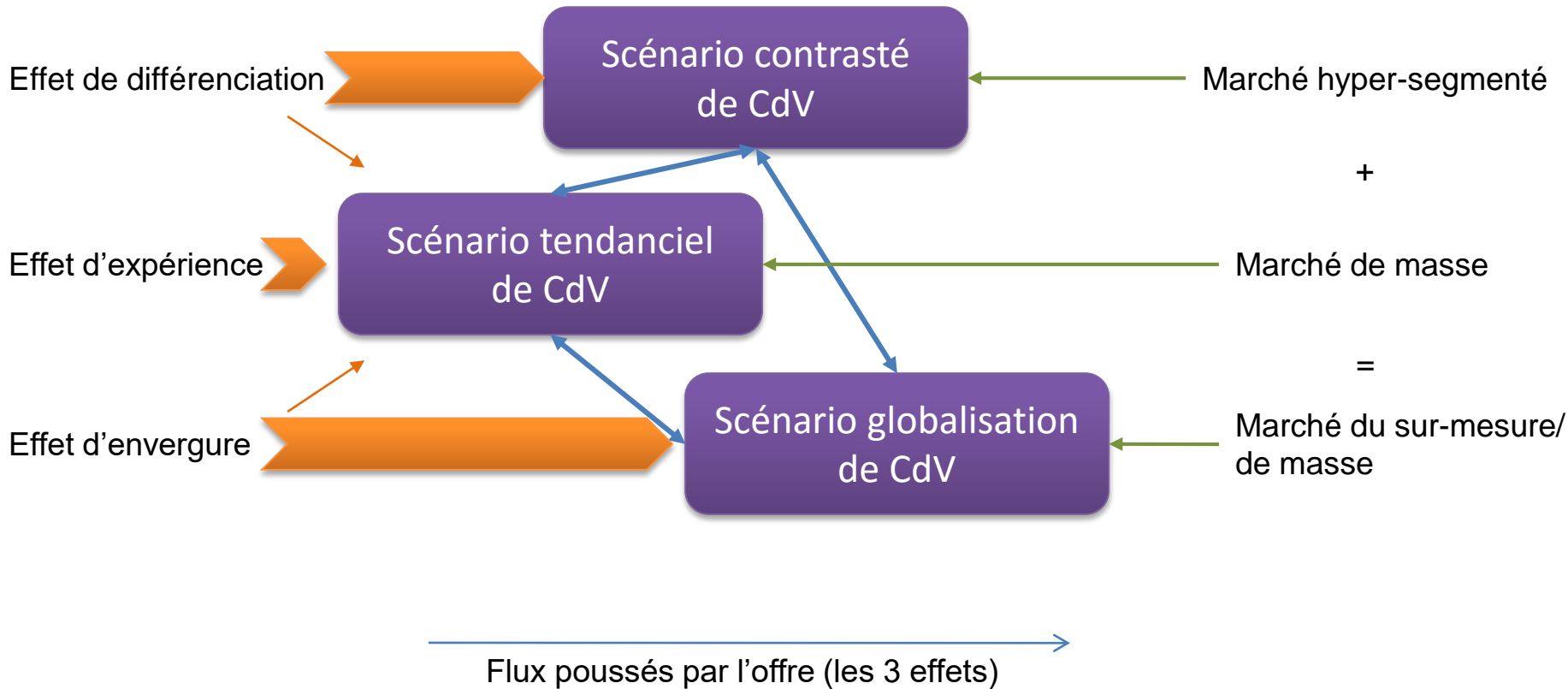
Le cadre général des scénarios à moyen terme

- Nous présentons nos 3 scénarios d'évolution des chaînes de valeur lait et viande bovine à moyen terme, relativement au déploiement de trois catégories d'effets qui sont menants dans l'explication de l'avenir :
 - L'effet d'expérience : baisse des coûts de valeur ajoutée en fonction de l'accroissement de la production cumulée en ce qui concerne le scénario tendanciel
 - L'effet de différenciation : augmentation de la part de marché expliquée par l'augmentation de la qualité perçue 'santé' par des segments de consommateurs en ce qui concerne le scénario contrasté
 - L'effet d'envergure : répartition de ressources sur des gammes de produits plus larges et plus profondes, mieux mutualisées (ex. : la marque, la R&D, la R&T, le marketing...) en ce qui concerne le scénario globalisation.
- Ces 3 scénarios sont en flux tirés par la demande issue de 4 scénarios de consommation :
 - Global discount
 - Face à un monde en crise
 - L'ère de l'agrosanté industrie
 - Pour un monde meilleur

3 scénarios à moyen terme et leurs « marchés servis »...

L'offre

La demande



...qui sont tirés par 4 scénarios de consommation

L'offre

Scénario tendanciel
de CdV

Scénario contrasté
de CdV

Scénario globalisation
de CdV



Flux CdV tirés par la demande

La demande

Scénario de consommation
de masse
Global discount

Scénario de consommation
segmentée
Face à un monde en crise

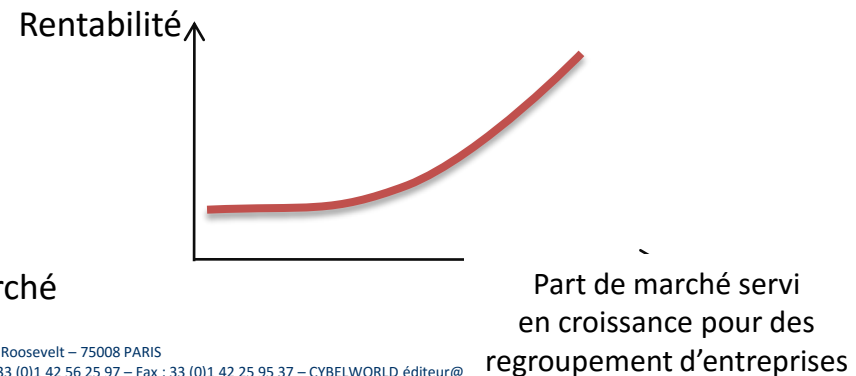
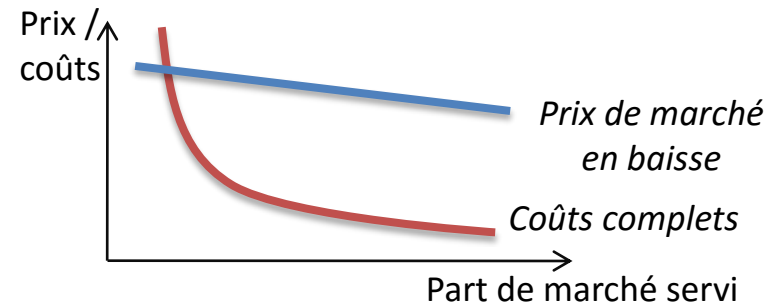
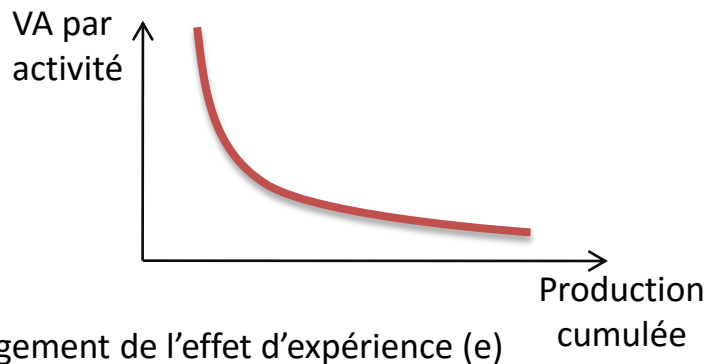
Scénario de consommation
hyper-segmenté
L'ère de l'agrosanté industrie

Scénario de consommation
sur mesure / de masse
Pour un monde meilleur

L'effet d'expérience: réduction programmée des coûts de VA

L'offre

La demande



Stratégie des entreprises moyen terme : Accroître la part de marché

Effet de différenciation :

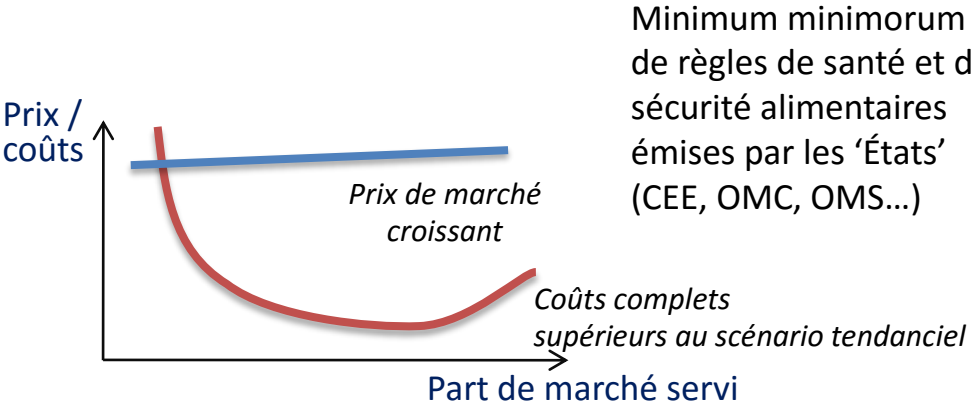
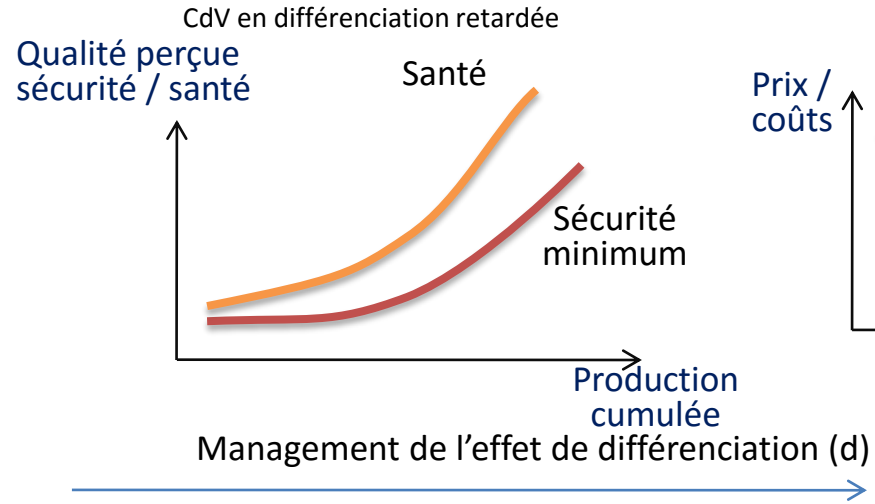
Portage de l'innovation santé / sécurité dans les CdV



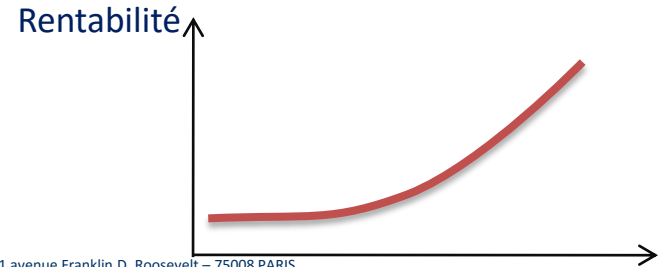
Offre

Demande segmentée
sur les critères santé

Maximum de différenciation
issue de l'intégration
du facteur santé dans les produits



Minimum minimorum
de règles de santé et de
sécurité alimentaires
émises par les 'États'
(CEE, OMC, OMS...)



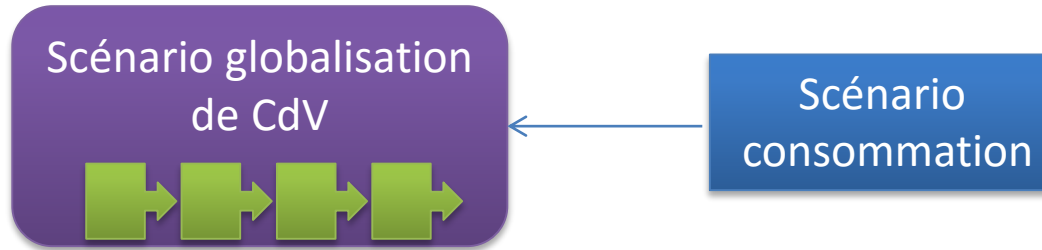
Stratégie des entreprises moyen terme :
Accroître la qualité perçue par les consommateurs et
généralisation du principe de différenciation retardée

Effet d'envergure : Management combiné de la part de marché mondial servi et de l'augmentation de la qualité perçue par des segments de marché

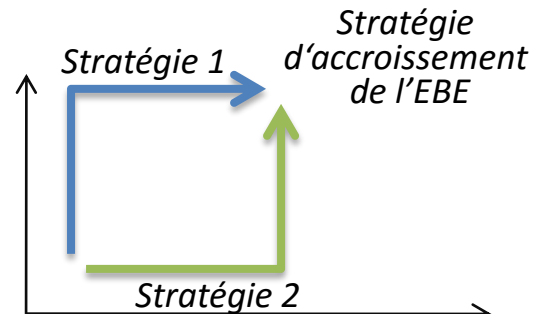
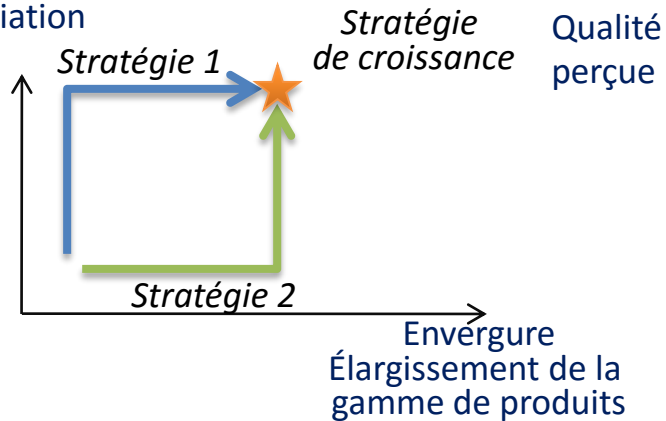


Offre

Demande segmentée sur les critères santé

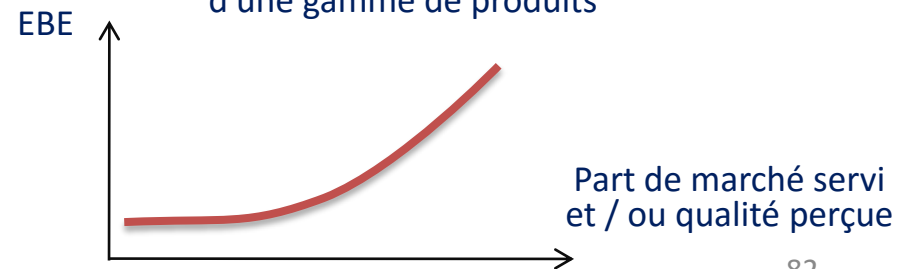


Différenciation

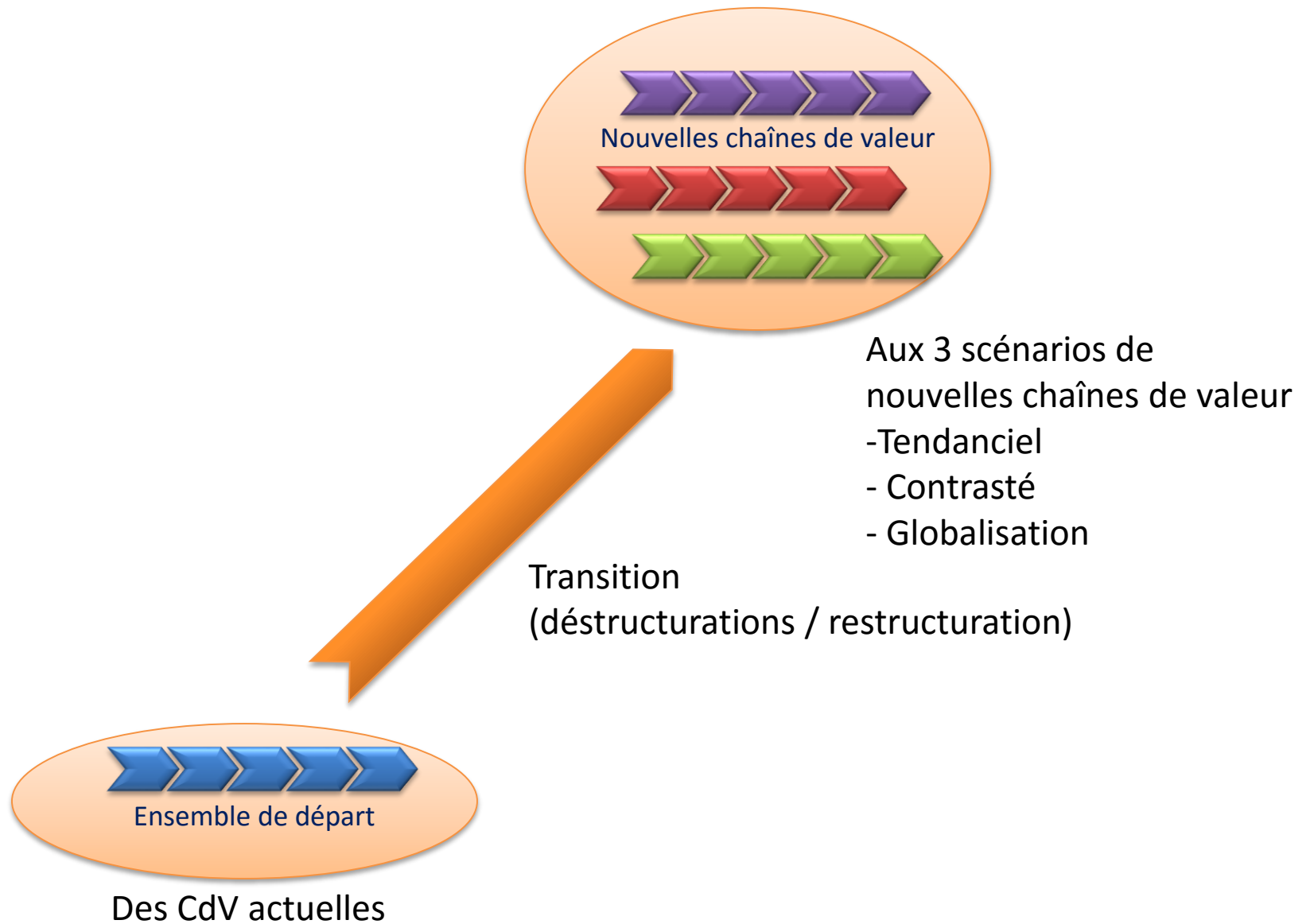


Prospective stratégique :
 Stratégie 1 : Développer la qualité perçue
 Stratégie 2 : Développer la part de marché
 Stratégie 3 : Combinaison 1 & 2

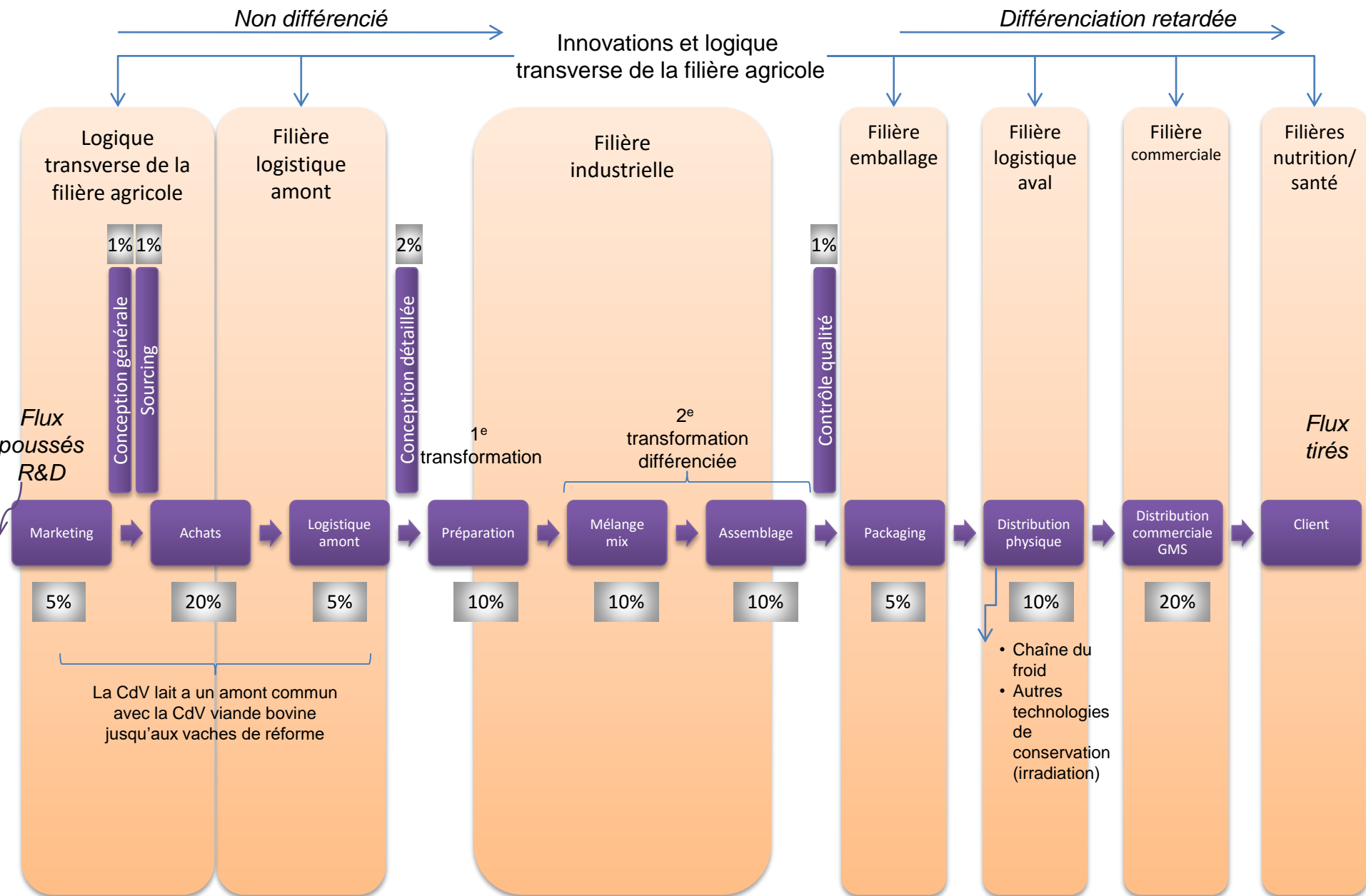
Part de marché globale d'une gamme de produits



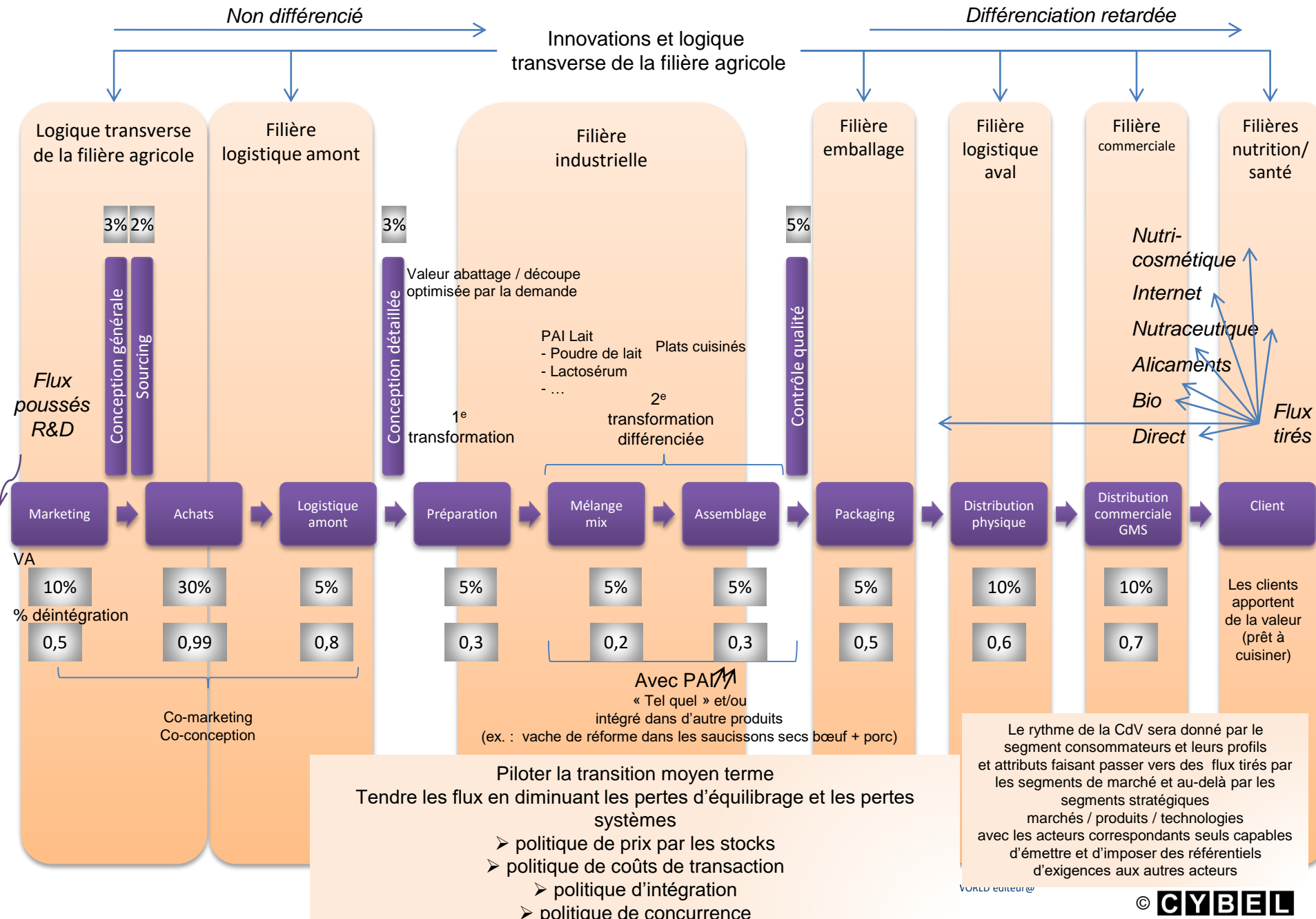
Stratégie des entreprises moyen terme :
 Management conjugué des effets d'envergure et de différenciation pour accroître la part de marché simultanément à la qualité perçue



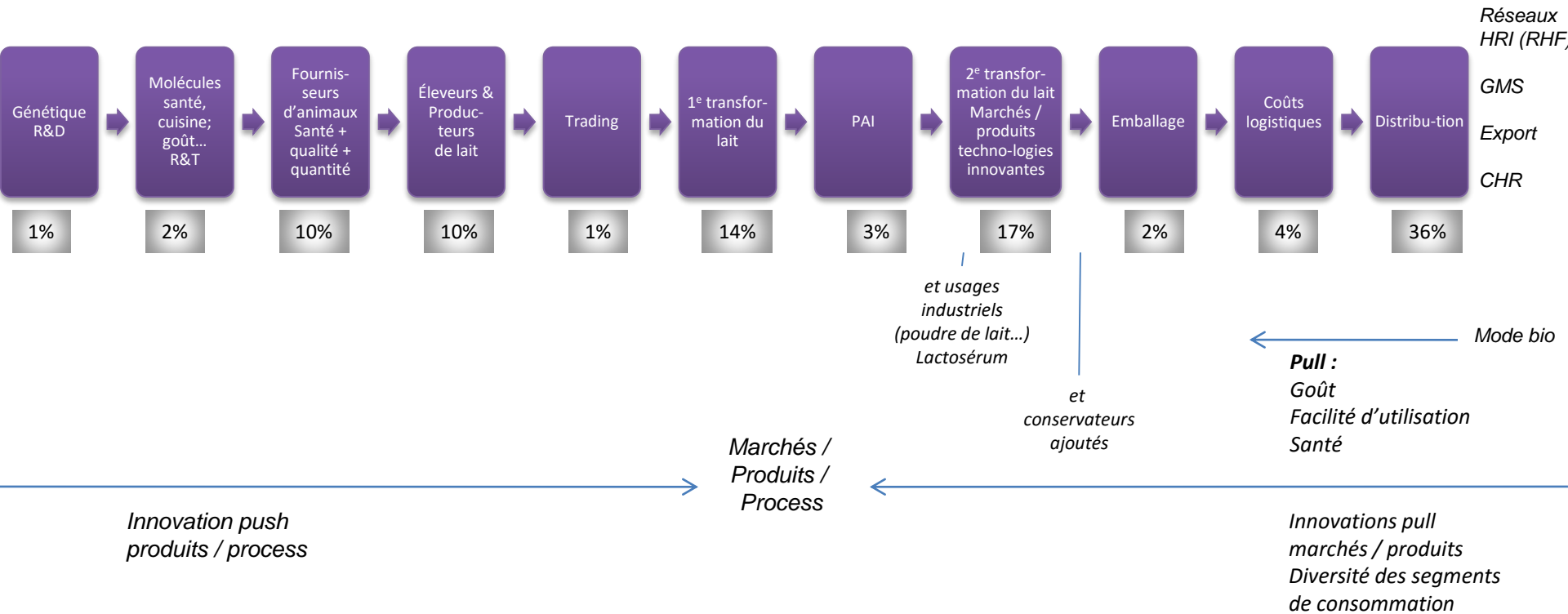
IAA - chaîne de valeur générique lait et viande bovine / répartition de la valeur ajoutée



IAA - chaîne de valeur générique moyen terme lait et viande bovine

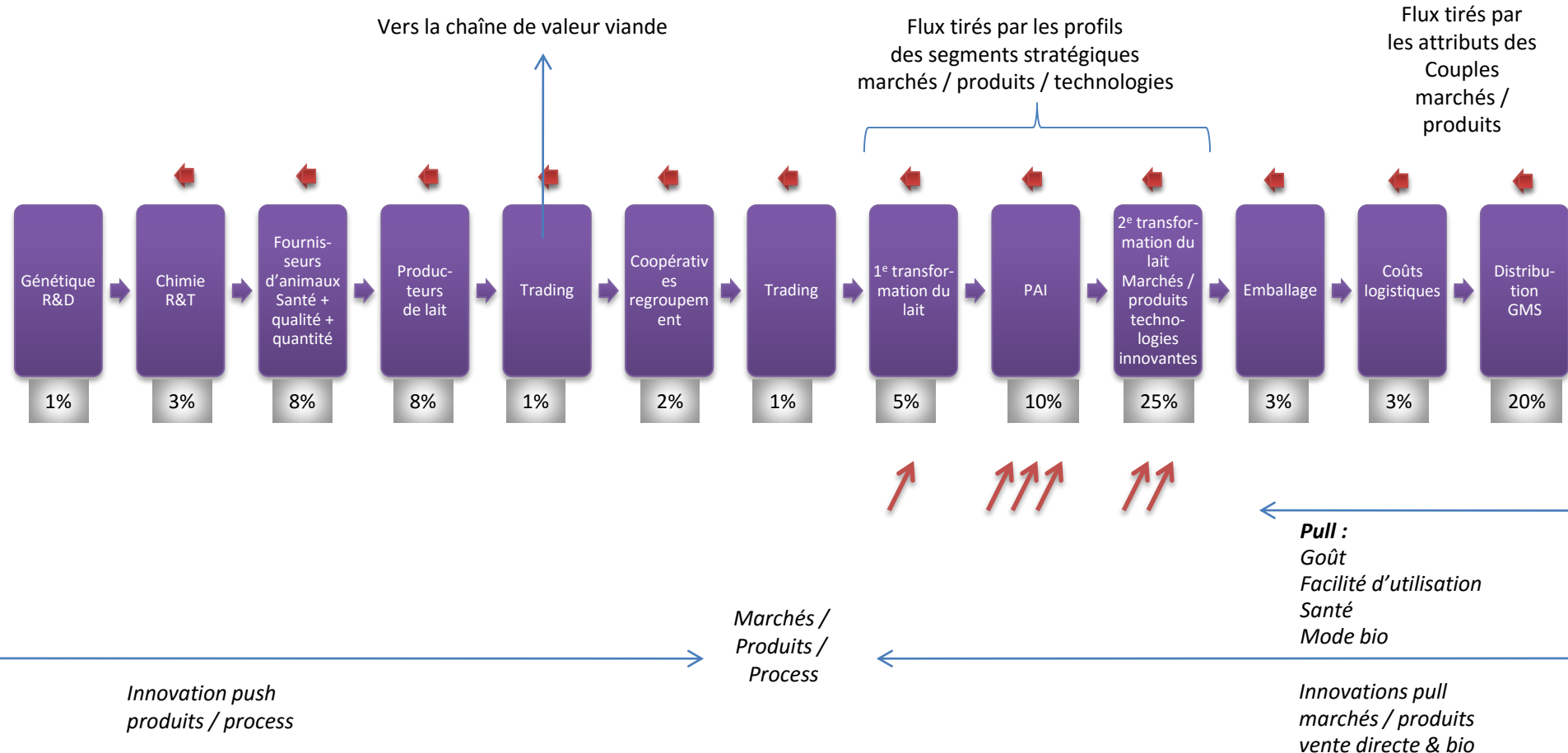


Chaîne de valeur lait actuelle



Lait - Manager des couples marchés / produits à moyen terme

Tendre les flux tirés par les profils marchés / produits de consommateurs



Flux « tirés » et tendus (sans stock) par les segments marchés / produits d²e consommateurs

siteur@

Jeu d'hypothèses et simulation des effets d'expérience, de différenciation et d'envergure

Lait CdV actuelle	%VA
Génétique - R&D	1,0%
R&T	2,0%
Fournisseurs d'animaux	10,0%
Éleveurs & producteurs de lait	10,0%
Trading	1,0%
1e transformation	14,0%
PAI	3,0%
2e transformation	17,0%
Emballage	2,0%
Logistique	4,0%
Distribution	<u>36,0%</u>
	100,0%



Répartition de la valeur ajoutée
(chiffre d'affaires – consommations intermédiaires)

Source © Cybel

Jeu d'hypothèses et simulation des effets d'expérience, de différenciation et d'envergure

c

Lait CdV actuelle	%VA	Coefficient d'expérience	Économie en cas de doublement
Génétique - R&D	1,0%	0,30	0,3%
R&T	2,0%	0,35	0,7%
Fournisseurs d'animaux	10,0%	0,25	2,5%
Éleveurs & producteurs de lait	10,0%	0,25	2,5%
Trading	1,0%	0,60	0,6%
1e transformation	14,0%	0,35	4,9%
PAI	3,0%	0,45	1,4%
2e transformation	17,0%	0,40	6,8%
Emballage	2,0%	0,35	0,7%
Logistique	4,0%	0,36	1,4%
Distribution	<u>36,0%</u>	0,40	<u>14,4%</u>
	100,0%		21,8%



Baisse de coût de valeur ajoutée obtenue lorsque l'activité double et représentative soit d'un effet d'expérience directement lié à l'activité soit d'un effet d'envergure indirectement lié à l'activité

c : représente le % de diminution des coûts de VA en cas de doublement d'activité direct grâce à l'effet d'apprentissage ou indirect grâce à l'effet d'envergure

$1 - c = L$: coefficient directeur de la pente représentative de la baisse de ces coûts de valeur ajoutée

On dit communément que l'on a une loi d'expérience à L%

Source © Cybel

L'innovation portée dans les activités de la CdV modifie la répartition de la VA mais aussi les coefficients d'expérience et les coefficients de bases d'expérience partagées permettant d'améliorer la différenciation

Pourcentage de ressources partagées entre activités lorsqu'on les rapproche, celles-ci étant issues de chaînes de valeur différentes (1 - b = D : représentant le % de ressources différenciées permettant de s'adapter à des segments de marchés)

c

b ← ep

Lait CdV actuelle	%VA	Coefficient d'expérience	Économie en cas de doublement	Base partagée	Économie si partage
Génétique - R&D	1,0%	0,30	0,3%	0,70	0,2%
R&T	2,0%	0,35	0,7%	0,90	0,6%
Fournisseurs d'animaux	10,0%	0,25	2,5%	0,30	0,8%
Éleveurs & producteurs de lait	10,0%	0,25	2,5%	0,20	0,5%
Trading	1,0%	0,60	0,6%	0,70	0,4%
1e transformation	14,0%	0,35	4,9%	0,10	0,5%
PAI	3,0%	0,45	1,4%	0,60	0,8%
2e transformation	17,0%	0,40	6,8%	0,30	2,0%
Emballage	2,0%	0,35	0,7%	0,95	0,7%
Logistique	4,0%	0,36	1,4%	0,90	1,3%
Distribution	36,0%	0,40	14,4%	0,80	11,5%
	100,0%		21,8%		7,8%

ep : représente l'économie réalisée en cas de doublement de l'activité grâce au partage de ressources avec une autre activité semblable en partie ; cette partie étant représentée par le coefficient b
 e type de doublement d'activité est en particulier significatif de l'effet d'envergure qui permet de mesurer l'impact de la mutualisation de compétences et du partage d'activité entre produits différents
 Plus le coefficient b de bases partagées est proche de 1, plus la différenciation retardée est forte

Source © Cybel



Jeu d'hypothèses et simulation des effets d'expérience, de différenciation et d'envergure

Effet d'envergure à faire jouer...

Lait CdV visée - Scénario tendanciel	%VA	Coefficient d'expérience	Économie en cas de doublement	Base partagée	Économie si partage
Génétique - R&D	1,0%	0,40	0,4%	0,50	0,2%
R&T	3,0%	0,55	1,7%	0,95	1,6%
Fournisseurs d'animaux	6,0%	0,25	1,5%	0,30	0,5%
Éleveurs & producteurs de lait	8,0%	0,28	2,2%	0,25	0,6%
Trading	0,5%	0,55	0,3%	0,85	0,2%
Groupement achat / vente	1,0%	0,30	0,3%	0,80	0,2%
Trading	0,5%	0,60	0,3%	0,85	0,3%
1e transformation	16,0%	0,35	5,6%	0,20	1,1%
PAI	13,0%	0,65	8,5%	0,75	6,3%
2e transformation	25,0%	0,45	11,3%	0,60	6,8%
Emballage	3,0%	0,35	1,1%	0,95	1,0%
Logistique	3,0%	0,36	1,1%	0,95	1,0%
Distribution	20,0%	0,40	8,0%	0,85	6,8%
	100,0%		34,1%		19,7%

Réserve d'efficacité sur la 2^e transformation

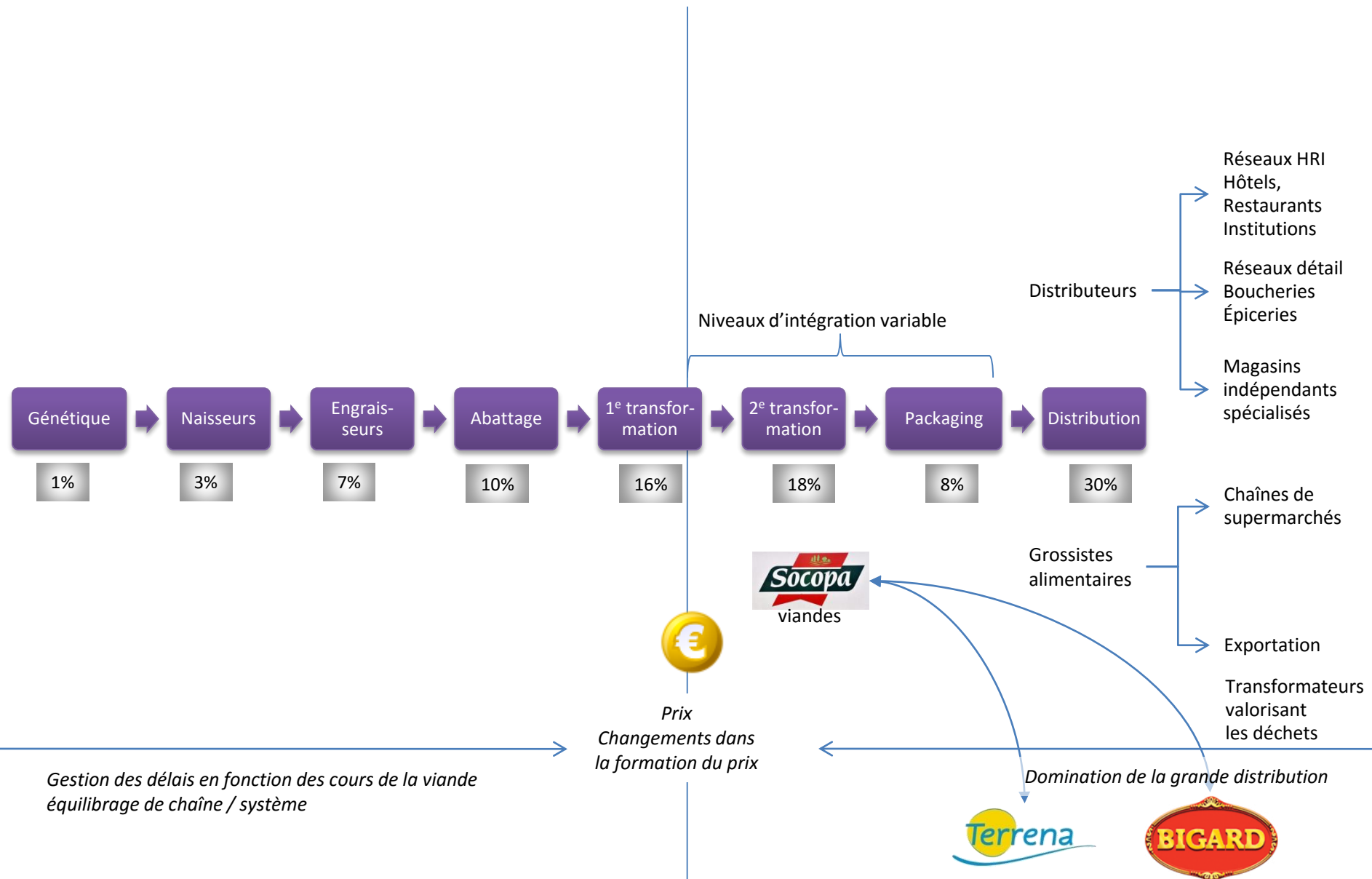
Effet d'expérience supérieure à la moyenne, amenant à la concentration

Partage d'expérience souhaitable avec d'autre type de produits

Source © Cybel

▀ Chaîne de valeur viande bovine

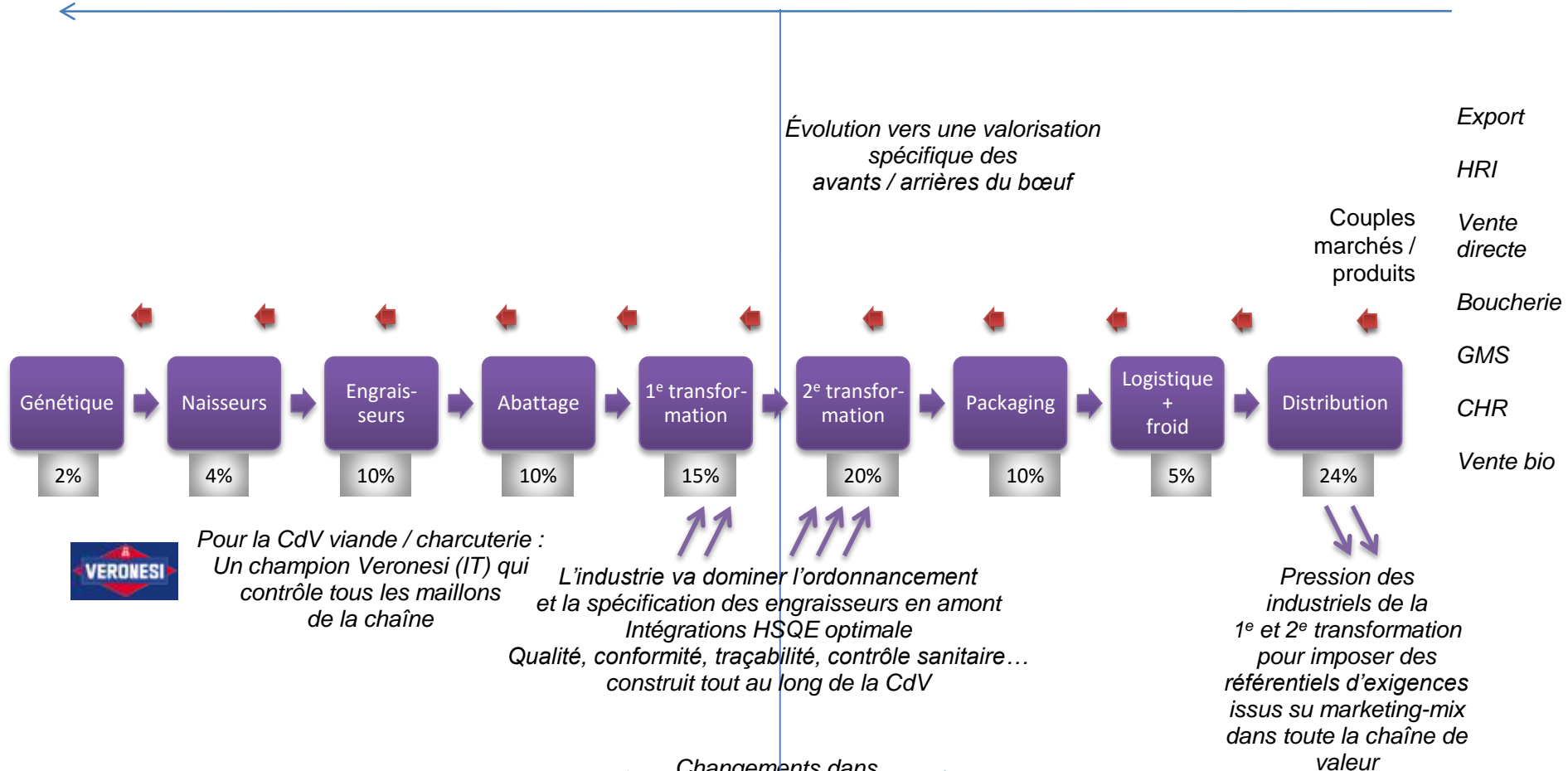
Chaîne de valeur viande bovine actuelle répartition de 100% de la valeur ajoutée



Chaîne de valeur viande bovine à moyen terme

Flux « tirés par les segments marchés / produits de consommateurs et émergence concomitante de « chef de file » pilotant les exigences d'une CdV

Flux tendus issus de l'adaptation aux spécifications standards des segments M/P/T de « l'industrie »



Pour la CdV viande / charcuterie :
Un champion Veronesi (IT) qui contrôle tous les maillons de la chaîne

L'industrie va dominer l'ordonnancement et la spécification des engraisseurs en amont
Intégrations HSQE optimale
Qualité, conformité, traçabilité, contrôle sanitaire... construit tout au long de la CdV

Pression des industriels de la 1^e et 2^e transformation pour imposer des référentiels d'exigences issus du marketing-mix dans toute la chaîne de valeur

Gestion des délais en fonction des cours de la viande abandonnée
équilibre de chaîne / système répondant aux spécifications du référentiel d'exigences (saison, goût, couleur, texture, apparence, santé...)

Changements dans la formation du prix par les flux tirés



Domination de la grande distribution remise en cause au profit du pilotage par les exigences imposées par d'autres acteurs

Jeu d'hypothèses et simulation des effets d'expérience, de différenciation et d'envergure

Viande bovine CdV actuelle	%VA
Génétique - R&D	1,0%
Naisseur	3,0%
Engraisseurs	7,0%
Abattage	10,0%
1e transformation	16,0%
2e transformation	18,0%
Packaging	8,0%
Logistique	7,0%
Distribution	30,0%
	100,0%

Source © Cybel

Jeu d'hypothèses et simulation des effets d'expérience, de différenciation et d'envergure

Viande bovine CdV actuelle	%VA	Coefficient d'expérience	Économie en cas de doublement
Génétique - R&D	1,0%	0,60	0,6%
Naisseurs	3,0%	0,30	0,9%
Engraisseurs	7,0%	0,25	1,8%
Abattage	10,0%	0,30	3,0%
1e transformation	16,0%	0,35	5,6%
2e transformation	18,0%	0,25	4,5%
Packaging	8,0%	0,25	2,0%
Logistique	7,0%	0,25	1,8%
Distribution	<u>30,0%</u>	0,30	<u>9,0%</u>
	100,0%		20,1%

Source © Cybel

Jeu d'hypothèses et simulation des effets d'expérience, de différenciation et d'envergure

Viande bovine CdV actuelle	%VA	Coefficient d'expérience	Économie en cas de doublement	Base partagée	Économie si partage
Génétique - R&D	1,0%	0,60	0,6%	0,40	0,2%
Naisseurs	3,0%	0,30	0,9%	0,10	0,1%
Engraisseurs	7,0%	0,25	1,8%	0,10	0,2%
Abattage	10,0%	0,30	3,0%	0,20	0,6%
1e transformation	16,0%	0,35	5,6%	0,15	0,8%
2e transformation	18,0%	0,25	4,5%	0,20	0,9%
Packaging	8,0%	0,25	2,0%	0,65	1,3%
Logistique	7,0%	0,25	1,8%	0,60	1,1%
Distribution	30,0%	0,30	9,0%	0,50	4,5%
	100,0%		20,1%		5,2%

Effet d'envergure intéressant

Effet d'envergure fort pour la distribution

Coefficient moyen pour la CdV

Peu de partage d'activités

Partage de la distribution avec des produits liés envisageable

Source © Cybel

Jeu d'hypothèses et simulation des effets d'expérience, de différenciation et d'envergure



Viande bovine CdV visée - Scénario tendanciel	%VA	Coefficient d'expérience	Économie en cas de doublement	Base partagée	Économie si partage
Génétique - R&D	2,0%	0,70	1,4%	0,50	0,7%
Naisseur	4,0%	0,35	1,4%	0,10	0,1%
Engraisseurs	6,0%	0,30	1,8%	0,10	0,2%
Abattage	8,0%	0,36	2,9%	0,20	0,6%
1e transformation	15,0%	0,38	5,7%	0,20	1,1%
2e transformation	20,0%	0,26	5,2%	0,30	1,6%
Packaging	9,0%	0,26	2,3%	0,75	1,8%
Logistique	8,0%	0,30	2,4%	0,70	1,7%
Distribution	28,0%	0,35	9,8%	0,60	5,9%
	100,0%		23,1%		7,7%

Effet d'expérience
réactif

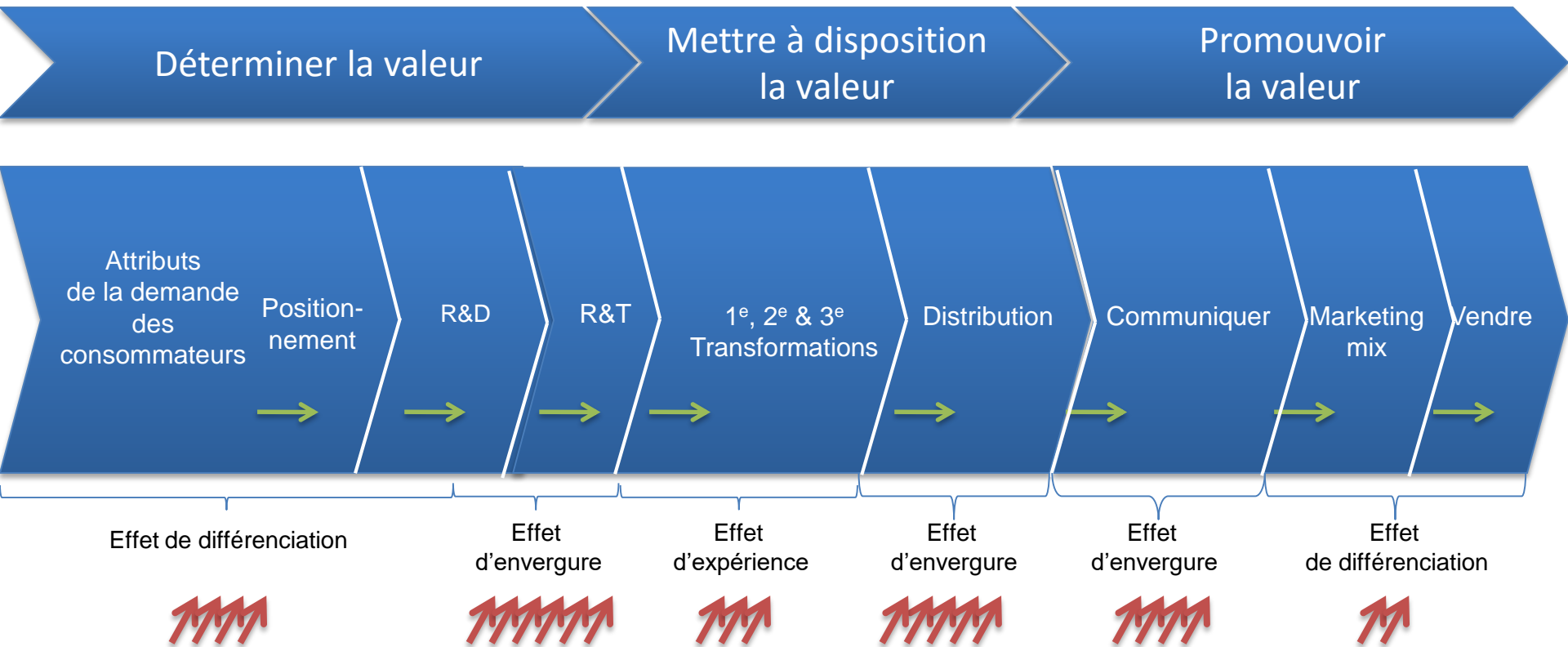
Partage d'expérience
souhaitable avec
d'autres types de
viandes

Source © Cybel

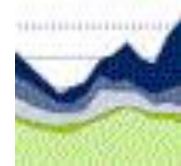


CdV lait à moyen terme

Les 3 leviers de création de valeur



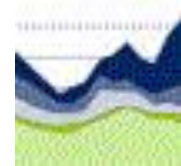
Scénarios pour déterminer des configurations de CdV lait futures



Variables	Métrique			
Contexte globalisation				
1 - Coopération intra européenne	Au cas par cas	0	Dominante	0
Probabilité d'occurrence a priori	0,1	0	0,6	0
2 - Coopération avec le MERCOSUR	En régression	0	Stable	↔↔
Probabilité d'occurrence a priori	0,1	0	0,6	0
3 - Coopération avec l'Amérique du Nord	En régression	0	Stable	↔↔
Probabilité d'occurrence a priori	0,1	0	0,6	0
4 - Coopération avec d'autres pays	En régression	0	Stable	↔
Probabilité d'occurrence a priori	0,1	0	0,5	0
5 - Réseau des centres de recherche en Europe	Coopération au cas par cas	Coopération systématique	0	Intégration sectorielle
Probabilité d'occurrence a priori	0,45	0,2	0	0,3
7 - Mondialisation des programmes de R&T	Au cas par cas	0	Dominante	0
Probabilité d'occurrence a priori	0,5	0	0,3	0
9 - Élargissement des accords (PAC, OMC...)	Application des accords sectoriels	0	0	Entreprise étendue
Probabilité d'occurrence a priori	0,7	0	0	0
12 - Rapprochement	Coopération sur programme	0	Coopération stratégique	Fusion / acquisitions
Probabilité d'occurrence a priori	0,4	0	0,4	0
Process				
6 - Attractivité du secteur pour l'emploi	Rejet (offre d'emploi >> demande)	0	Suffisante (offre ~ demande)	↔↔
Probabilité d'occurrence a priori	0,1	0	0,6	0
8 - Relations avec les organismes de R&T & R&D	Coopération au cas par cas	0	Développement des complémentarités	Intégration
Probabilité d'occurrence a priori	0,2	0	0,7	0
10 - Évolution des marchés accessibles	↘↘↘	↘	↗	↔↔↔
Probabilité d'occurrence a priori	0,5	0	0,3	0
11 - Évolution des affectations des dépenses des consommateurs	↘↘	↘	↔↔	↔↔
Probabilité d'occurrence a priori	0,1	0,6	0,2	0
Produit				
13 - Renforcement du secteur	Participation financière occasionnelle	0	Partage systématique des financements	Restructuration haut de bilan
Probabilité d'occurrence a priori	0,4	0	0,4	0
14 - Relations entre producteurs et distributeurs	Recherche de partage des rôles équilibré	0	Développement des partenariats	Marque de producteur
Probabilité d'occurrence a priori	0,1	0	0,1	0
15 - Relations avec le substrat d'exploitants	Transfert de R&T	0	Mutualisation de ressources	0
Probabilité d'occurrence a priori	0,1	0	0,3	0
16 - Restructuration industrielle	Prise de participation	0	Stabilisation des acteurs	Concentration
Probabilité d'occurrence a priori	0,2	0	0,4	0
23 - Évolution des moyens et services mutualisés, coopératifs	↔↔↔	0	Statu quo	Plateformes mutualisées
Probabilité d'occurrence a priori	0,6	0	0,1	0
Marchés				
17 - Évolution HG	↘	↔↔	↗	↔↔
Probabilité d'occurrence a priori	0,05	0,05	0,2	0,5
18 - Évolution MG	↘	↔↔	↗	↔↔
Probabilité d'occurrence a priori	0,1	0,5	0,1	0,1
19 - Évolution BG	↘	↔↔	↗	↔↔
Probabilité d'occurrence a priori	0,05	0,05	0,1	0,5

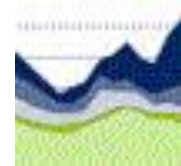
eur@

Scénarios pour déterminer des configurations de CdV lait futures

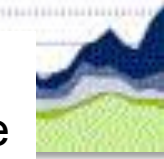


Variables	Métrique			
Contexte globalisation				
1 - Coopération intra européenne	Au cas par cas	0	Dominante	0
Probabilité d'occurrence a priori	0,1	0	0,6	0
2 - Coopération avec le MERCOSUR	En régression	0	Stable	↗↗
Probabilité d'occurrence a priori	0,1	0	0,6	0
3 - Coopération avec l'Amérique du Nord	En régression	0	Stable	↗↗
Probabilité d'occurrence a priori	0,1	0	0,6	0
4 - Coopération avec d'autres pays	En régression	0	Stable	0
Probabilité d'occurrence a priori	0,1	0	0,5	0
5 - Réseau des centres de recherche en Europe	Coopération au cas par cas	Coopération systématique	0	Intégration sectorielle
Probabilité d'occurrence a priori	0,45	0,2	0	0,3
7 - Mondialisation des programmes de R&T	Au cas par cas	0	Dominante	0
Probabilité d'occurrence a priori	0,5	0	0,3	0
9 - Élargissement des accords (PAC, OMC...)	Application des accords sectoriels	0	0	Entreprise étendue
Probabilité d'occurrence a priori	0,7	0	0	0
12 - Rapprochement	Coopération sur programme	0	Coopération stratégique	Fusion / acquisitions
Probabilité d'occurrence a priori	0,4	0	0,4	0
Process				
6 - Attractivité du secteur pour l'emploi	Rejet (offre d'emploi >> demande)	0	Suffisante (offre ~ demande)	↗↗
Probabilité d'occurrence a priori	0,1	0	0,6	0
8 - Relations avec les organismes de R&T & R&D	Coopération au cas par cas	0	Développement des complémentarités	Intégration
Probabilité d'occurrence a priori	0,2	0	0,7	0
10 - Évolution des marchés accessibles	↘↘↘	↘	↗	↗↗↗
Probabilité d'occurrence a priori	0,5	0	0,3	0
11 - Évolution des affectations des dépenses des consommateurs	↘↘	↘	↔↔	↗↗
Probabilité d'occurrence a priori	0,1	0,6	0,2	0

Scénarios pour déterminer des configurations de CdV lait futures



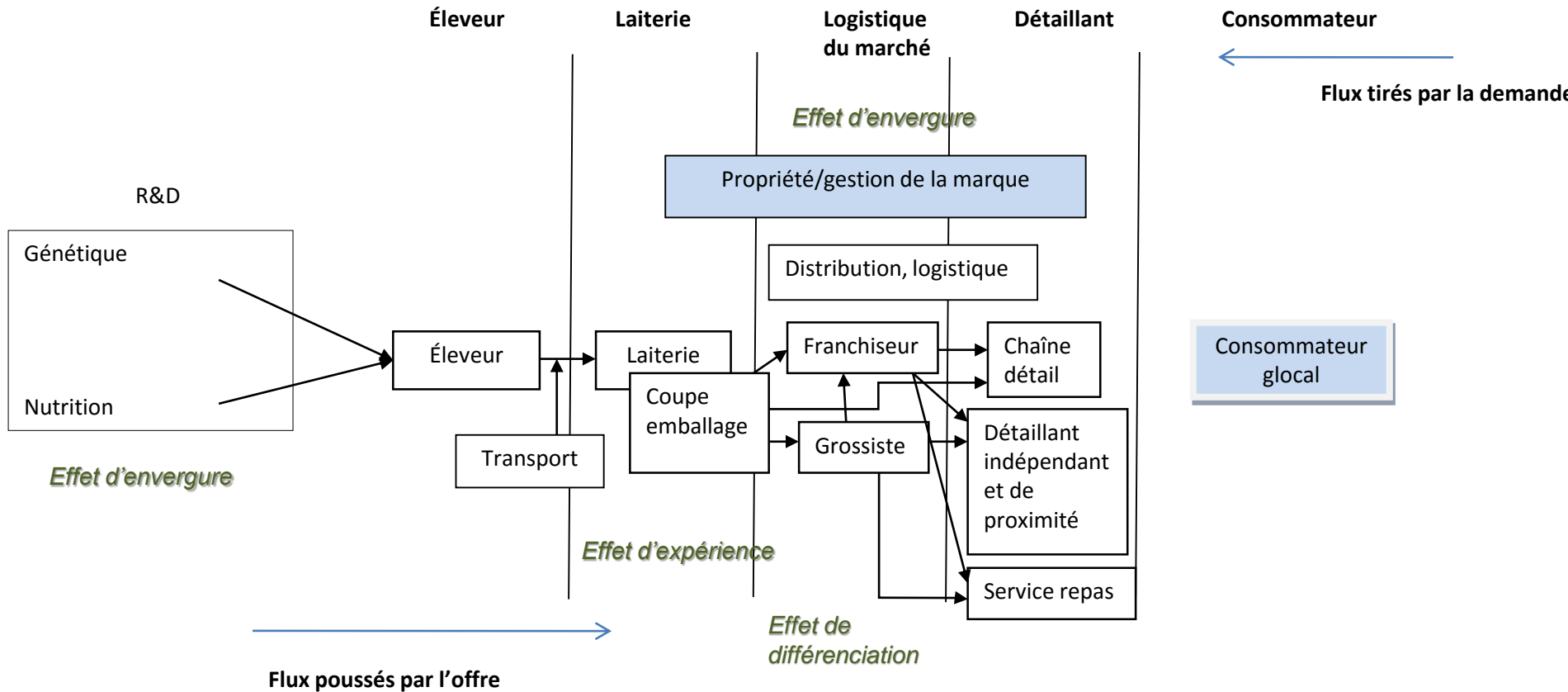
Produit				
13 - Renforcement du secteur	Participation financière occasionnelle	0	Partage systématique des financements	Restructuration haut de bilan
Probabilité d'occurrence a priori	0,4	0	0,4	0
14 - Relations entre producteurs et distributeurs	Recherche de partage des rôles équilibré	0	Développement des partenariats	Marque de producteur
Probabilité d'occurrence a priori	0,1	0	0,1	0
15 - Relations avec le substrat d'exploitants	Transfert de R&T	0	Mutualisation de ressources	0
Probabilité d'occurrence a priori	0,1	0	0,3	0
16 - Restructuration industrielle	Prise de participation	0	Stabilisation des acteurs	Concentration
Probabilité d'occurrence a priori	0,2	0	0,4	0
23 - Évolution des moyens et services mutualisés, coopératifs	↗↗↗	0	Statu quo	Plateformes mutualisées
Probabilité d'occurrence a priori	0,6	0	0,1	0
Marchés				
17 - Évolution HG	↘	↔	↗	↗↗
Probabilité d'occurrence a priori	0,05	0,05	0,2	0,5
18 - Évolution MG	↘	↔	↗	↗↗
Probabilité d'occurrence a priori	0,1	0,5	0,1	0,1
19 - Évolution BG	↘	↔	↗	↗↗
Probabilité d'occurrence a priori	0,05	0,05	0,1	0,5



CdV lait : le fromage

Les 3 effets de levier : effet d'expérience, de différenciation, d'envergure

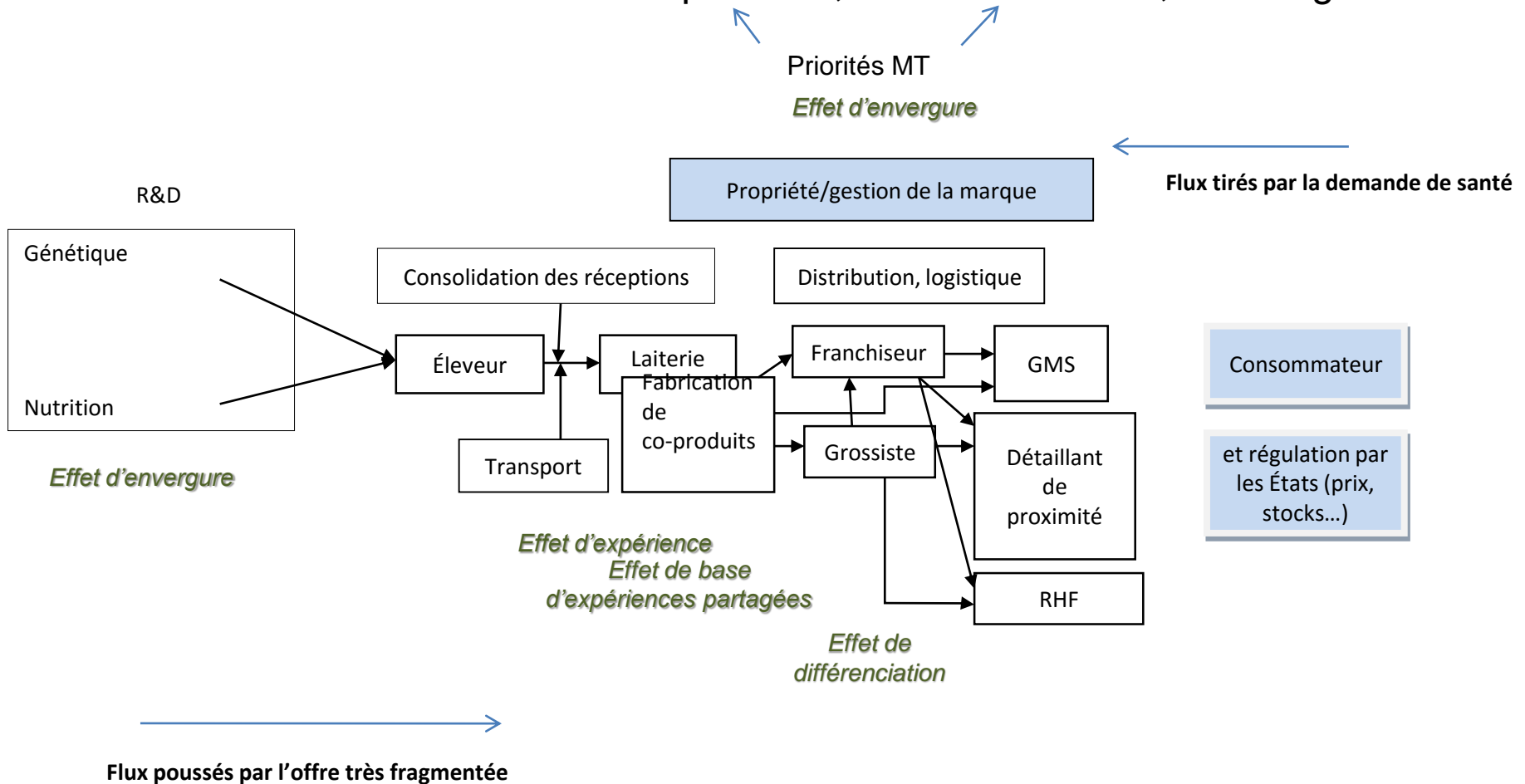
↑
primordial dans le scénario tendanciel





CdV lait : Beurre et dérivés

Les 3 effets de levier : effet d'expérience, de différenciation, d'envergure



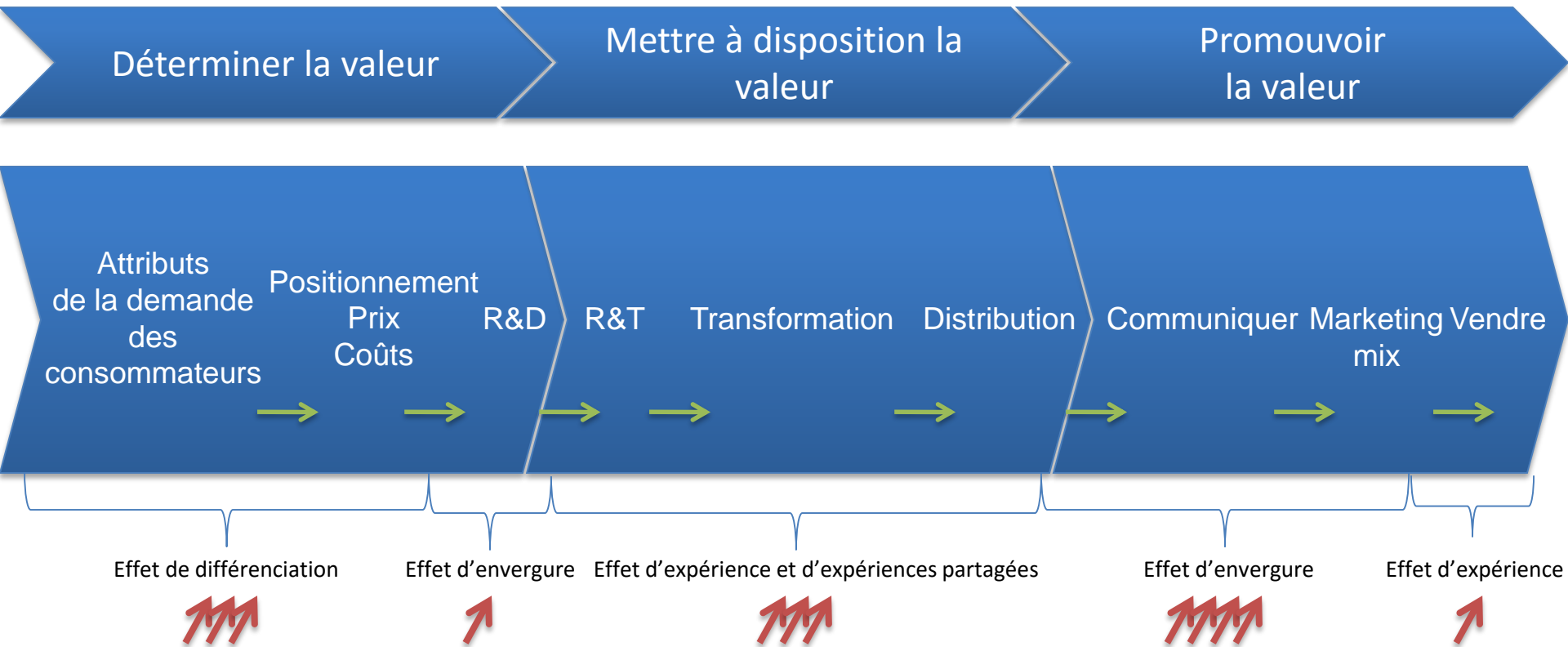


Chaînes de valeur (CdV) viande bovine





CdV viande bovine à moyen terme



Les 3 scénarios pour faire évoluer les chaînes de valeur viande bovine en fonction des profils d'exigences des consommateurs par segment



Scénario globalisation



Scénario contrasté



Scénario tendanciel



Scénario contrasté

Stratégies	Scénario globalisation	Scénario contrasté	Scénario tendanciel	Scénario contrasté
Facteurs d'évolution	Domination par les coûts 50% -> 80% de la chaîne de valeur	Différenciation 40% -> 20% de la chaîne de valeur	Concentration fondée sur les coûts 2/3 de la CdV	Concentration fondée sur la différenciation 1/3 de la CdV
Progrès technologique relatif aux produits 2/5 de la CdV	Développement des produits visant à réduire leur coût en diminuant le contenu en matières premières, en facilitant la fabrication, en simplifiant les impératifs logistiques ...	Développement des produits dérivés visant à renforcer la qualité, à améliorer leurs caractéristiques, leur distribution et à renforcer les coûts de conversion	Développement de produits conçus pour des résultats limités à la satisfaction des besoins des segments retenus	Conception de produits visant à satisfaire les besoins d'un segment particulier mieux que les concurrents dont les cibles sont plus larges
Progrès relatif aux méthodes 3/5 de la CdV	Amélioration de la courbe d'apprentissage pour économiser les matières ou les moyens en main d'œuvre employés. Développement de méthodes pour renforcer les économies d'échelle	Développement de processus acceptant des seuils de tolérance élevés, impliquant un meilleur contrôle, une programmation plus fiable, un délai de réaction plus rapide aux commandes et toute intervention susceptible de relever la valeur pour le client	Développement de méthodes permettant de calibrer finement la chaîne de valeur pour satisfaire les besoins d'un segment, dans le but de réduire les coûts de desserte de ce segment	Développement de méthodes permettant un calibrage fin de la chaîne de valeur pour satisfaire les besoins d'un segment dans le but d'accroître la valeur créée pour le client

Principe de différenciation retardée croissante →

Facteurs menants

Effets d'expérience

Marketing-mix

Partage de bases d'expériences

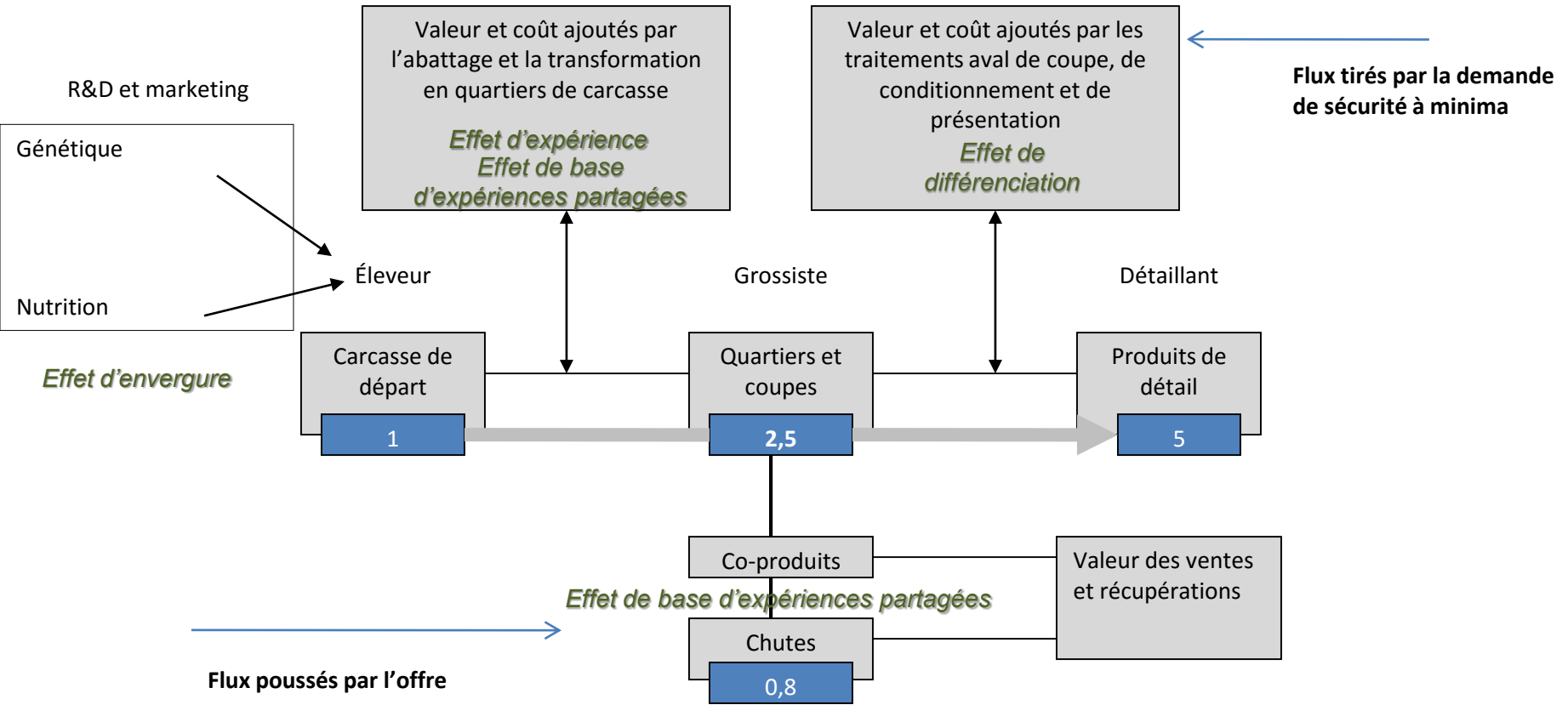
Marketing stratégique

Effet de différenciation



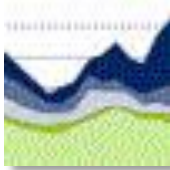
CdV Viande bovine

Les 3 effets de levier : effet d'expérience priorisé par rapport aux effets de différenciation et d'envergure



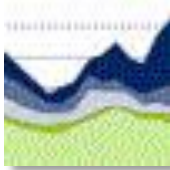
Différentes étapes de la CdV viande bovine

Hypothèses et simulation de contextes pour déterminer des configurations de CdV viande bovine futures



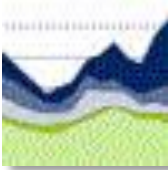
Variables	Métrique			
	Contexte globalisation			
1 - Coopération intra européenne	Au cas par cas	0	Dominante	0
Probabilité d'occurrence a priori	0,1	0	0,6	0
2 - Coopération avec le MERCOSUR	En régression	0	Stable	0
Probabilité d'occurrence a priori	0,1	0	0,6	0
3 - Coopération avec l'Amérique du Nord	En régression	0	Stable	0
Probabilité d'occurrence a priori	0,1	0	0,6	0
4 - Coopération avec d'autres pays	En régression	0	Stable	0
Probabilité d'occurrence a priori	0,1	0	0,5	0
5 - Réseau des centres de recherche en Europe	Coopération au cas par cas	Coopération systématique	0	Intégration sectorielle
Probabilité d'occurrence a priori	0,5	0,2	0	0,3
7 - Mondialisation des programmes de R&T	Au cas par cas	0	Dominante	0
Probabilité d'occurrence a priori	0,5	0	0,3	0
9 - Élargissement des accords (PAC, OMC...)	Application des accords sectoriels	0	0	0
Probabilité d'occurrence a priori	0,7	0	0	0
12 - Rapprochement	Coopération sur programme	0	Coopération stratégique	0
Probabilité d'occurrence a priori	0,4	0	0,4	0
Process				
6 - Attractivité du secteur pour l'emploi	Rejet (offre d'emploi < demande)	0	Suffisante (offre ~ demande)	0
Probabilité d'occurrence a priori	0,1	0	0,6	0
8 - Relations avec les organismes de R&T & R&D	Coopération au cas par cas	0	Développement des complémentarités	0
Probabilité d'occurrence a priori	0,2	0	0,7	0
10 - Évolution des marchés accessibles	↘	0	↗	0
Probabilité d'occurrence a priori	0,5	0	0,3	0
11 - Évolution des affectations des dépenses des consommateurs	↘	↘	↔	0
Probabilité d'occurrence a priori	0,1	0,6	0,2	0
Produit				
13 - Renforcement du secteur	Participation financière occasionnelle	0	Partage systématique des financements	0
Probabilité d'occurrence a priori	0,4	0	0,4	0
14 - Relations entre producteurs et distributeurs	Recherche de partage des rôles équilibré	0	Développement des partenariats	Dominance de la distribution
Probabilité d'occurrence a priori	0,1	0	0,1	0
15 - Relations avec le substrat d'exploitants	Transfert de R&T	0	Mutualisation de ressources	0
Probabilité d'occurrence a priori	0,1	0	0,3	0
16 - Restructuration industrielle	Prise de participation	0	Stabilisation des acteurs	0
Probabilité d'occurrence a priori	0,2	0	0,4	0
23 - Évolution des moyens et services mutualisés, coopératifs	↘	0	Statu quo	0
Probabilité d'occurrence a priori	0,6	0	0,1	0
Marchés				
17 - Évolution HG	↘	↔	↗	↗
Probabilité d'occurrence a priori	0,05	0,05	0,2	0,5
18 - Évolution MG	↘	↔	↗	↗
Probabilité d'occurrence a priori	0,1	0,5	0,1	0,1
19 - Évolution BG	↘	↔	↗	↗
Probabilité d'occurrence a priori	0,05	0,05	0,1	0,5

Hypothèses et simulation de contextes pour déterminer des configurations de CdV viande bovine futures



Variables	Métrique			
Contexte globalisation				
1 - Coopération intra européenne	Au cas par cas	0	Dominante	0
Probabilité d'occurrence a priori	0,1	0	0,6	0
2 - Coopération avec le MERCOSUR	En régression	0	Stable	0
Probabilité d'occurrence a priori	0,1	0	0,6	0
3 - Coopération avec l'Amérique du Nord	En régression	0	Stable	0
Probabilité d'occurrence a priori	0,1	0	0,6	0
4 - Coopération avec d'autres pays	En régression	0	Stable	0
Probabilité d'occurrence a priori	0,1	0	0,5	0
5 - Réseau des centres de recherche en Europe	Coopération au cas par cas	Coopération systématique	0	Intégration sectorielle
Probabilité d'occurrence a priori	0,45	0,2	0	0,3
7 - Mondialisation des programmes de R&T	Au cas par cas	0	Dominante	0
Probabilité d'occurrence a priori	0,5	0	0,3	0
9 - Élargissement des accords (PAC, OMC...)	Application des accords sectoriels	0	0	0
Probabilité d'occurrence a priori	0,7	0	0	0
12 - Rapprochement	Coopération sur programme	0	Coopération stratégique	0
Probabilité d'occurrence a priori	0,4	0	0,4	0
Process				
6 - Attractivité du secteur pour l'emploi	Rejet (offre d'emploi >> demande)	0	Suffisante (offre ~ demande)	0
Probabilité d'occurrence a priori	0,1	0	0,6	0
8 - Relations avec les organismes de R&T & R&D	Coopération au cas par cas	0	Développement des complémentarités	0
Probabilité d'occurrence a priori	0,2	0	0,7	0
10 - Évolution des marchés accessibles	↘	0	↗	0
Probabilité d'occurrence a priori	0,5	0	0,3	0
11 - Évolution des affectations des dépenses des consommateurs	↘	↘	↔	0
Probabilité d'occurrence a priori	0,1	0,6	0,2	0

Hypothèses et simulation de contextes pour déterminer des configurations de CdV viande bovine futures

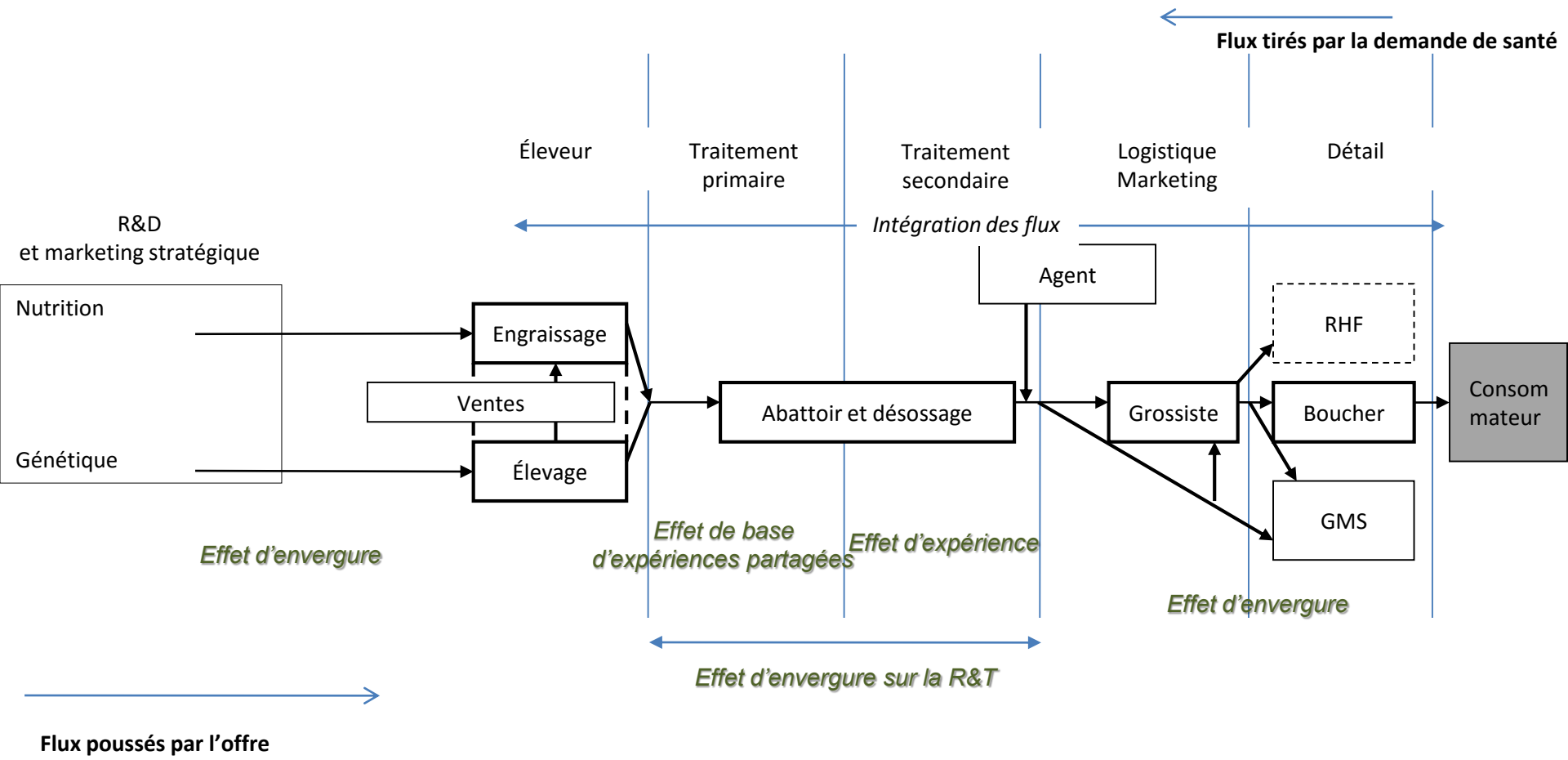


Produit				
13 - Renforcement du secteur	Participation financière occasionnelle	0	Partage systématique des financements	0
Probabilité d'occurrence a priori	0,4	0	0,4	0
14 - Relations entre producteurs et distributeurs	Recherche de partage des rôles équilibré	0	Développement des partenariats	Domination de la distribution
Probabilité d'occurrence a priori	0,1	0	0,1	0
15 - Relations avec le substrat d'exploitants	Transfert de R&T	0	Mutualisation de ressources	0
Probabilité d'occurrence a priori	0,1	0	0,3	0
16 - Restructuration industrielle	Prise de participation	0	Stabilisation des acteurs	0
Probabilité d'occurrence a priori	0,2	0	0,4	0
23 - Évolution des moyens et services mutualisés, coopératifs	↗↗↗	0	Statu quo	0
Probabilité d'occurrence a priori	0,6	0	0,1	0
Marchés				
17 - Évolution HG	↘	↔	↗	↗↗
Probabilité d'occurrence a priori	0,05	0,05	0,2	0,5
18 - Évolution MG	↘	↔	↗	↗↗
Probabilité d'occurrence a priori	0,1	0,5	0,1	0,1
19 - Évolution BG	↘	↔	↗	↗↗
Probabilité d'occurrence a priori	0,05	0,05	0,1	0,5

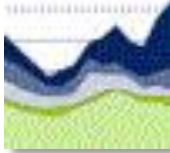


CdV Viande bovine

Les 3 effets de levier : effet d'expérience, de différenciation, d'envergure

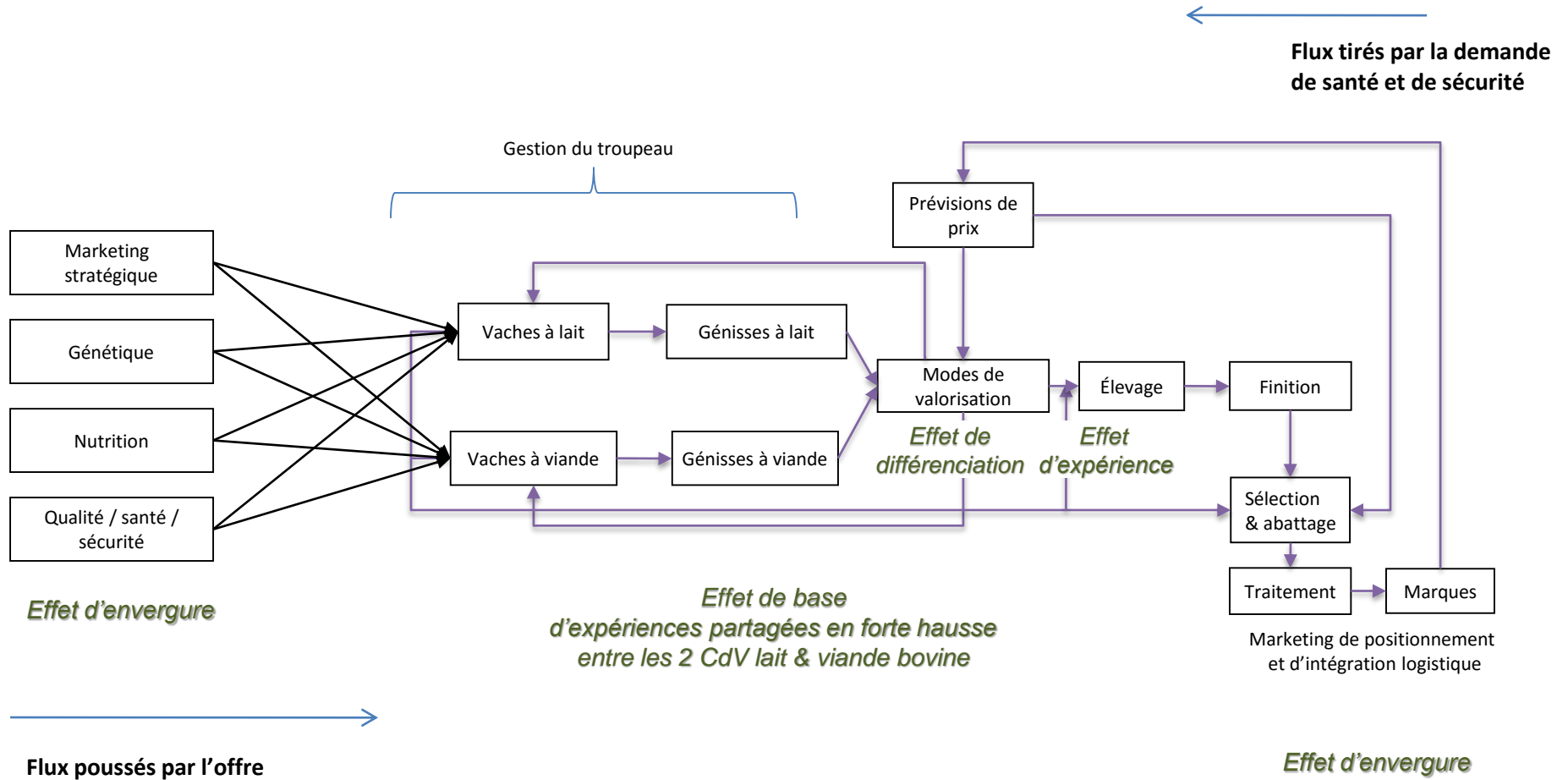


▀ La convergence accrue CdV viande bovine et lait



CdV Viande bovine et lait

La convergence



Une politique de soutien dirigée vers le troupeau allaitant ou bien vers les herbages

4 scénarios de consommation

Le Global Discount

La baisse des prix

Standardisation

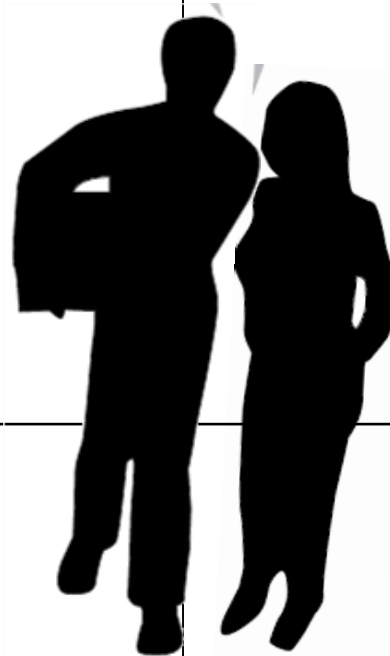
Destruction

L'ère de l'agrosanté industrie

Bien-être et prévention

Biosanté

Biotechnologies



Les défis planétaires ne sont pas relevés

Les défis globaux sont relevés

Crises sanitaires

Crises humanitaires

Crises sociales

Face à un monde en crise

Développement durable

Biodiversité

Proximité

Pour un monde meilleur

Le Global Discount

Le témoignage :

Jean-Charles Naouri, PDG du groupe Casino



« Notre stratégie est d'être chaque semaine **le moins cher** sur chacune de nos zones de chalandise, et ce pour les 3500 produits les plus vendus. De toute façon, le juge de paix, c'est le client et l'évolution de la part de marché.

Nous allons adapter notre assortiment et retirer les produits qui plaisent le moins à nos clients.

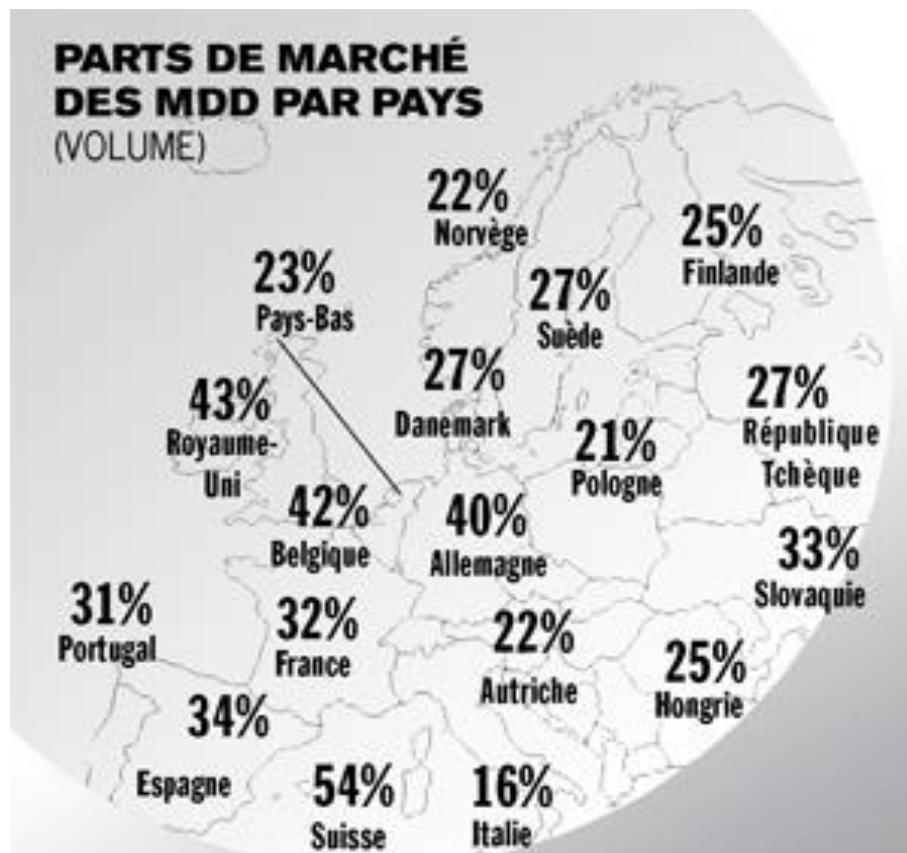
Ces derniers savent exactement ce qu'ils veulent et comprennent que les MDD offrent une qualité équivalente à celle des grandes marques, à un prix 30% inférieur. »



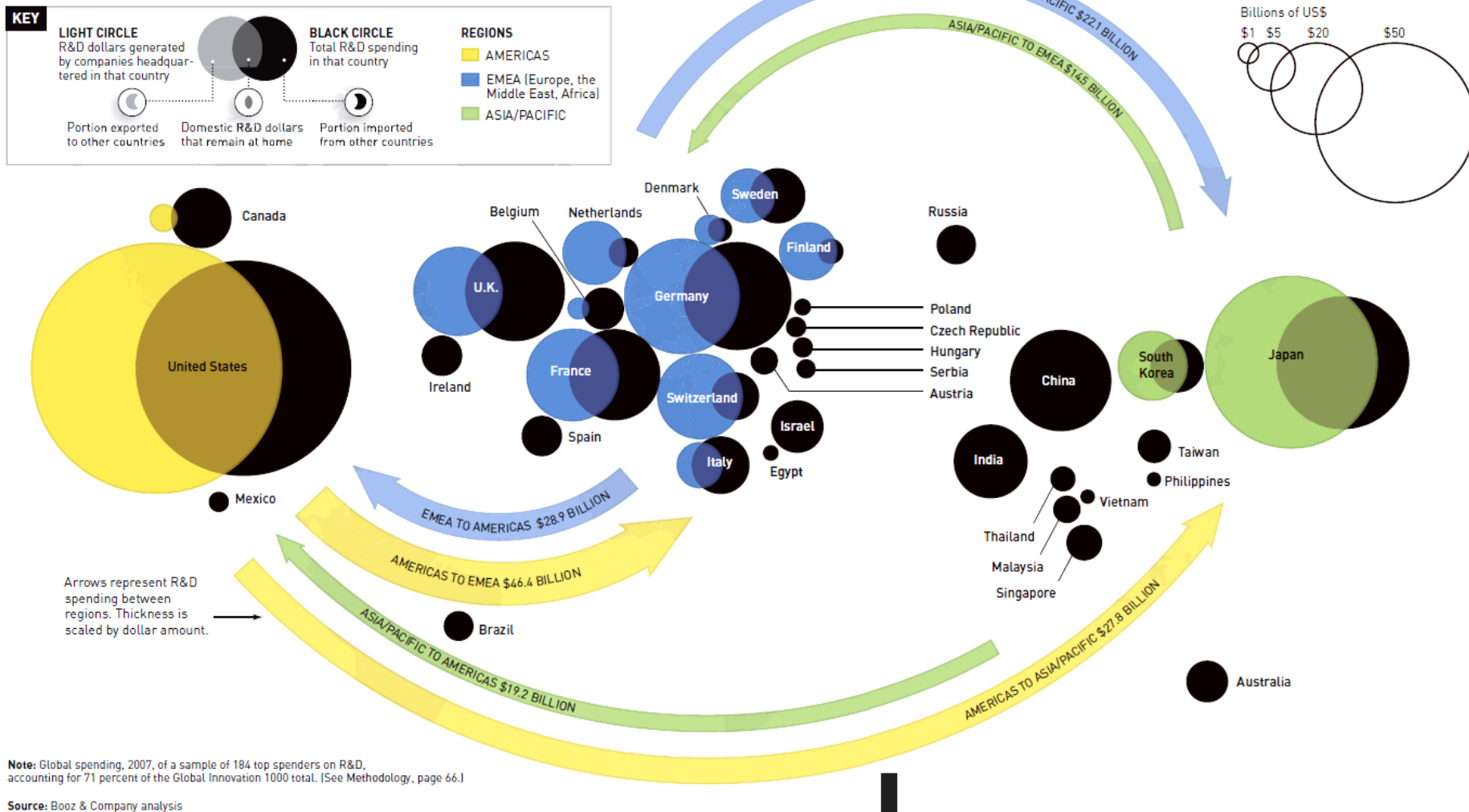


Amsterdam | 26-27 May 2009

Private Label Today



As business has become increasingly global, so too has corporate spending on research and development. Here is a look at the 2007 flows of the top R&D spenders between the Americas, EMEA (Europe, the Middle East, and Africa), and the Asia/Pacific region.



Face à un monde en crise

Le témoignage :

Docteur CHAN, Directrice de l'OMS

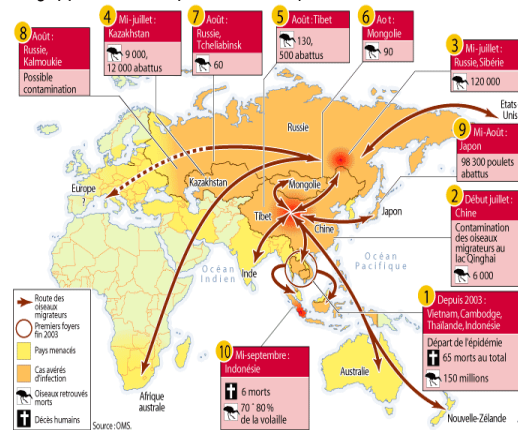
« Malheureusement, si nous regardons devant nous, nous devons tous rassembler nos forces pour faire face à davantage de crises humanitaires dans un futur immédiat et dans un futur proche. **Trois crises mondiales** se profilent à l'horizon : crise alimentaire, crise écologique et crise sanitaire. Elles représentent toutes trois des menaces pour la sécurité internationale. Deux d'entre elles (crise alimentaire et réchauffement climatique) ne relèvent pas directement du secteur de la santé, mais pour toutes les trois, la santé humaine paiera un lourd tribut.

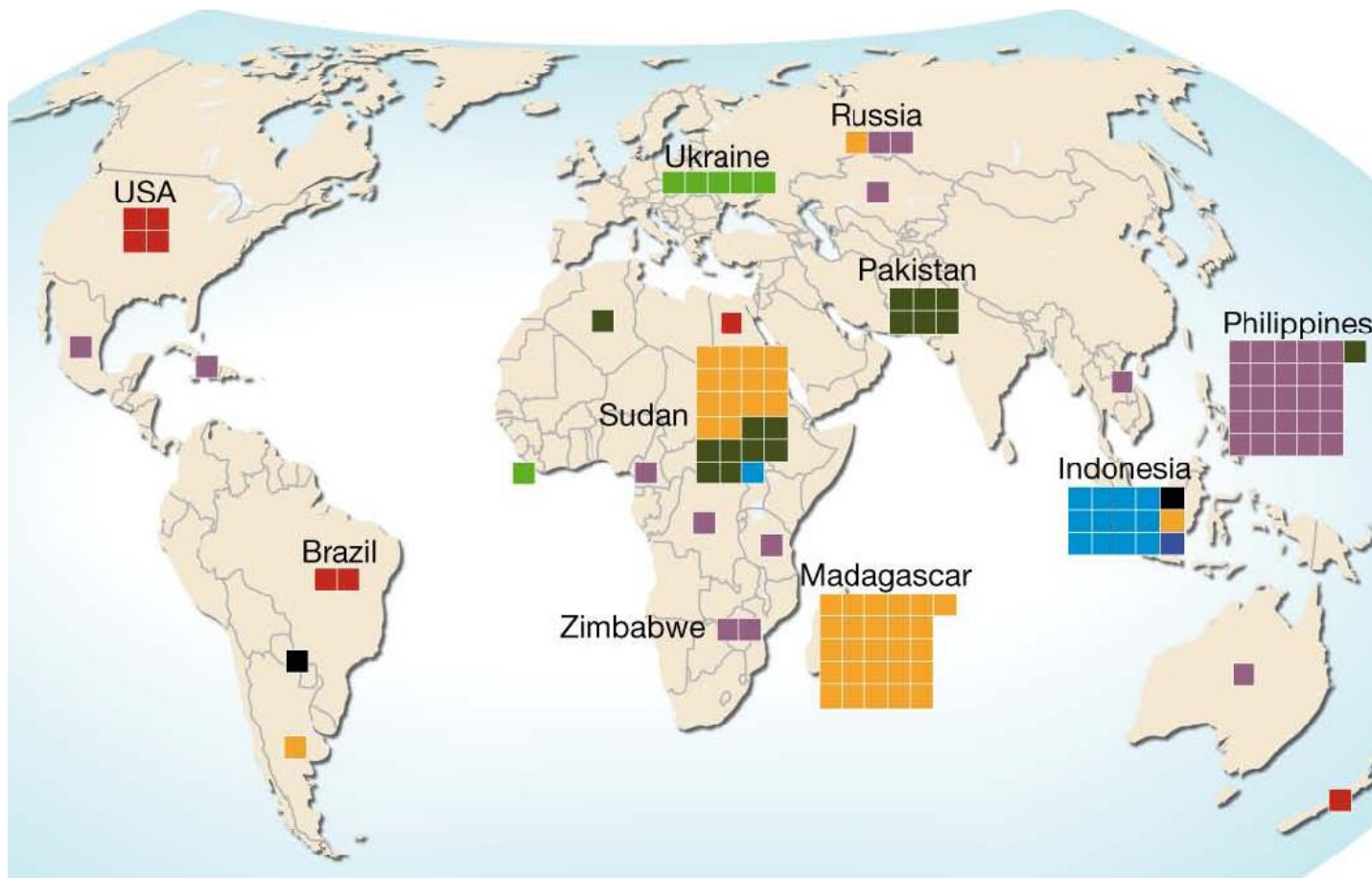
La grippe pandémique est la troisième crise mondiale qui se profile à l'horizon. La menace n'a en rien régressé, et nous serions bien peu avisés de baisser notre garde, ou de réduire les mesures de préparation que nous avons prises. Comme pour le changement climatique, tous les pays seront touchés, bien que de manière beaucoup plus rapide et radicale. »

Source : Discours à l'occasion de la 61ème Assemblée Mondiale de la Santé



La grippe aviaire aux portes de l'Europe





Agricultural international land leases

	South Korea	2 000
	China	1 500
	UAE	710
	Saudia Arabia	620
	Japan	320
	Libya	250
	Malaysia	40
	India	10

thousand hectares

Each square represents 50 000 hectares. Values under this value are represented with one square.

L'ère de l'agrosanté Industrie

Consumer Genetics Show

Boston, June 9-11



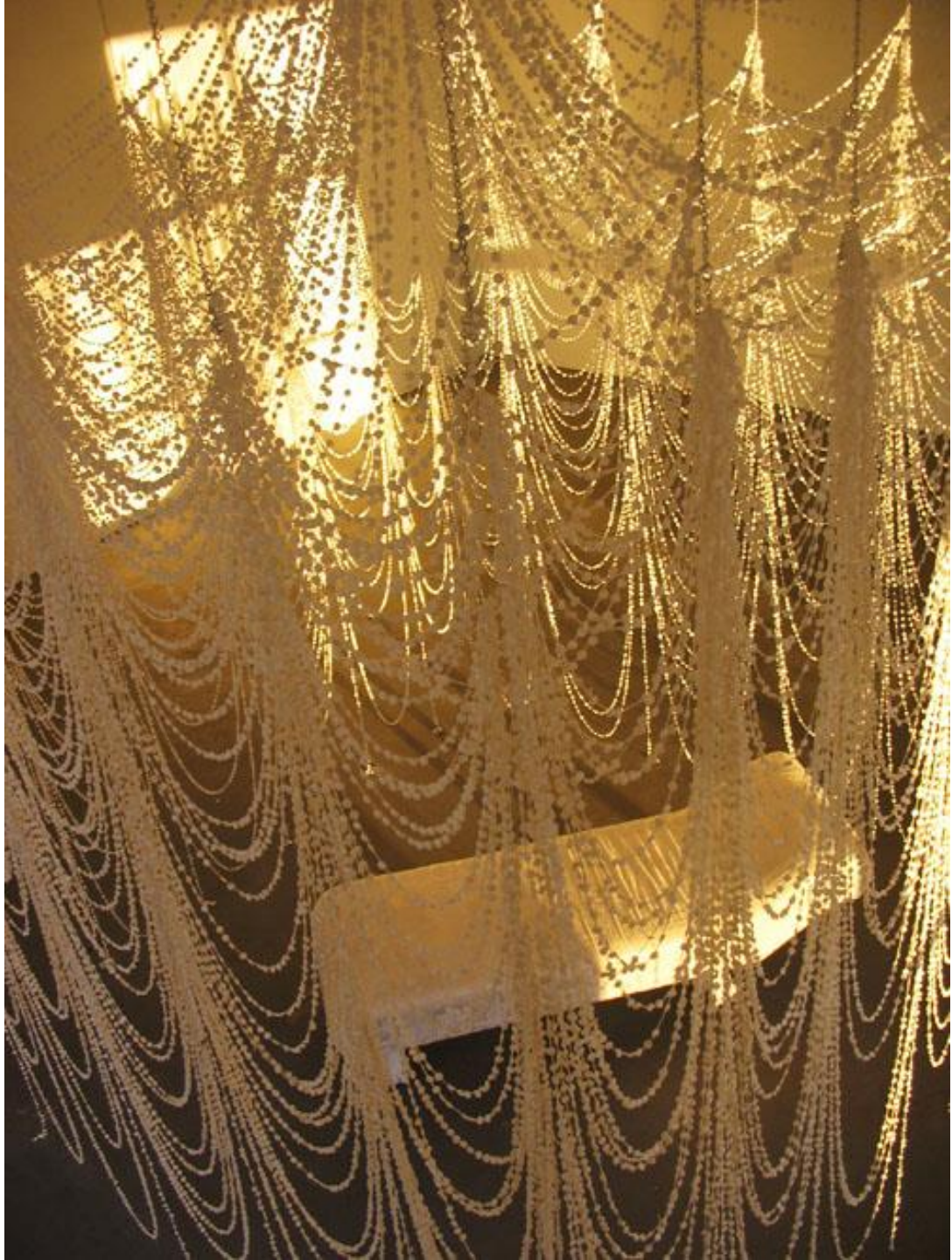
Témoignage : Professeur Lucien Abenhaim, ancien Directeur Général de la Santé



« La nutrition est un déterminant majeur de l'état de santé. Il y a encore peu, cette dimension de santé publique était conçue en référence aux carences graves conduisant à divers types de malnutrition sévères, qui demeurent beaucoup trop fréquentes dans le monde.

A partir des années 70, en France et dans les sociétés d'opulence, l'influence de la nutrition et de l'alimentation dans le déterminisme des pathologies courantes a d'abord été montrée par les relations entre apports en lipides, dyslipidémie, hypercholestérolémie et maladies cardio-vasculaires. C'est beaucoup plus récemment que des arguments scientifiques, issus d'études épidémiologiques, écologiques, ont permis d'émettre l'hypothèse d'une relation entre alimentation et cancer. Il reste que les connaissances progressent et que des consensus se dégagent : les scientifiques estiment que le facteur alimentaire contribuerait pour une large part au développement des cancers.

Source : préface du document de l'institut national contre le Cancer intitulé : « Alimentation et cancer »

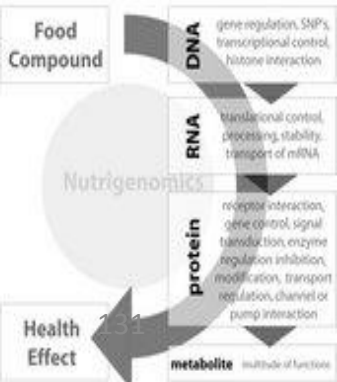


HEALTH 2.0: PATIENTS HELPING PATIENTS

Social networks could fundamentally change the practice of medicine

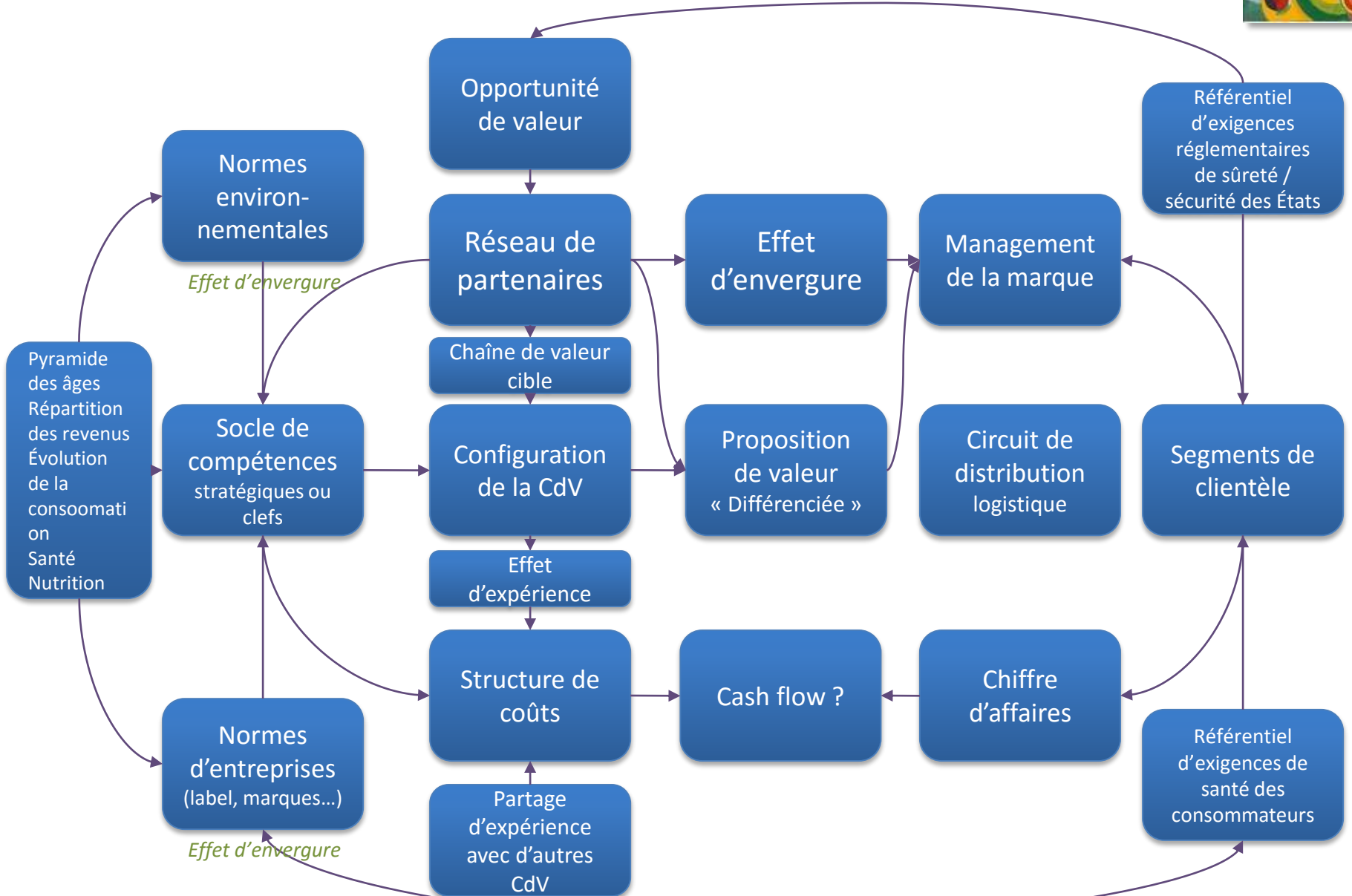
NETWORK/ LAUNCH DATE	CONCEPT AND BUSINESS MODEL
PatientsLikeMe Feb 2006	Patients are organized by disease and share their medical data, experiences with drug side effects, and other information. The site makes money by selling the data to drug companies.
SugarStats June 2007	Provides diabetics with tools for tracking their blood sugar and other measures online. Charges a fee for premium services.
Disaboom Oct 2007	Dr. J. Glen House, a quadriplegic, founded this ad-supported site to help disabled people share information.
Trusera July 2008	Is not segmented by disease. Provides tools for patients to seek out others with similar conditions and to share information. Advertising-supported.






Everything that goes into food goes into you.

La dynamique du système de création de valeur environnementale durable (CdV cible)





Jeu d'hypothèses et simulation des effets d'expérience, de différenciation et d'envergure

Intérêt à faire jouer l'envergure en multipliant les produits différenciés

Lait CdV visée - Scénario contrasté	%VA	Coefficient d'expérience	Économie en cas de doublement	Base partagée	Économie si partage
Génétique - R&D	3,0%	0,55	1,7%	0,80	1,3%
R&T	5,0%	0,65	3,3%	0,99	3,2%
Fournisseurs d'animaux	6,0%	0,25	1,5%	0,30	0,5%
Éleveurs & producteurs de lait	8,0%	0,28	2,2%	0,25	0,6%
Trading	1,0%	0,55	0,6%	0,95	0,5%
Groupement achat / vente	2,0%	0,30	0,6%	0,80	
Trading	2,0%	0,60	1,2%	0,95	
1e transformation	14,0%	0,35	4,9%	0,20	1,0%
PAI	7,0%	0,65	4,6%	0,50	2,3%
2e transformation	28,0%	0,45	12,6%	0,60	7,6%
Emballage	3,0%	0,35	1,1%	0,95	1,0%
Logistique	3,0%	0,36	1,1%	0,95	1,0%
Distribution	18,0%	0,40	7,2%	0,85	6,1%
	100,0%		35,2%		18,9%

Très fort avantage à l'expérience

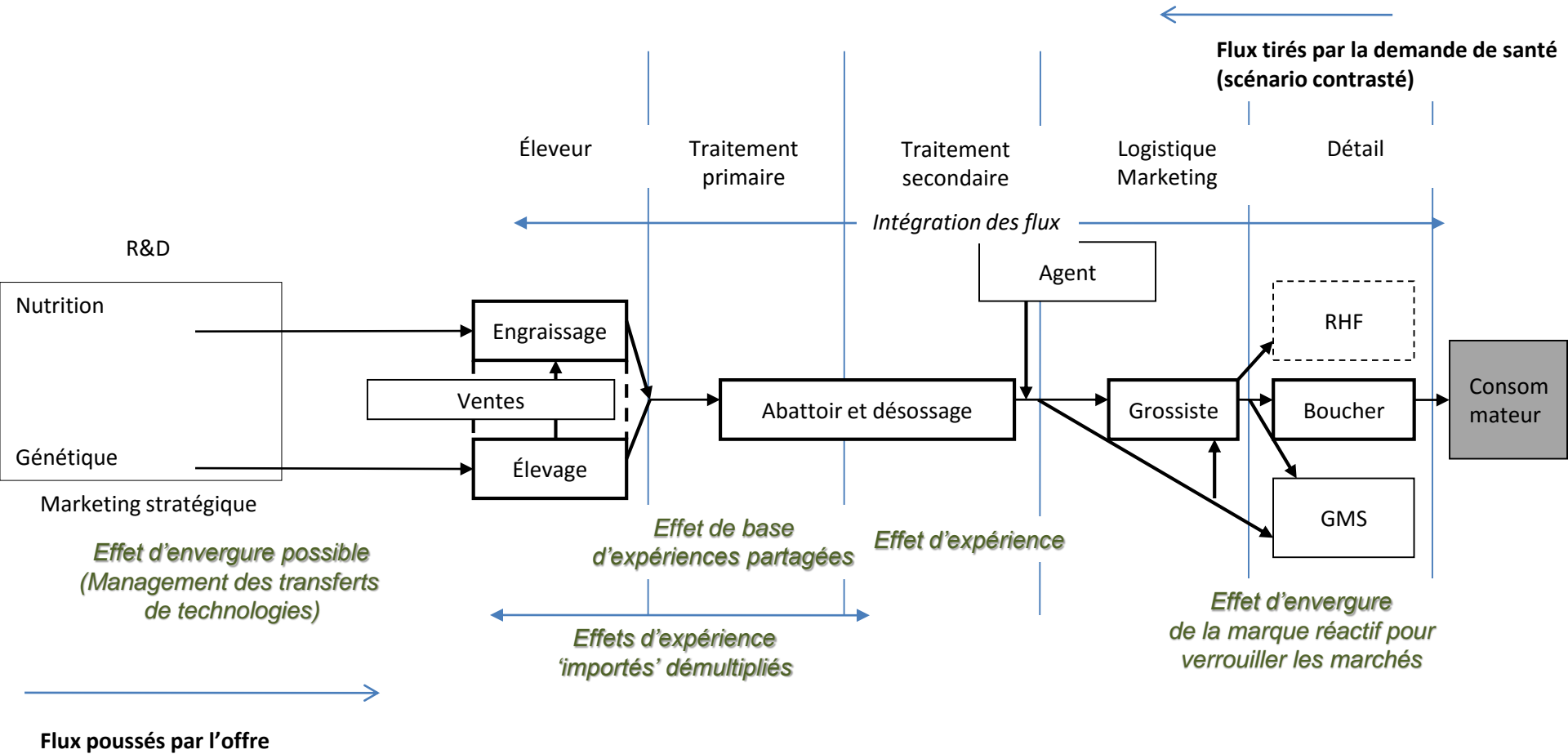
Possibilités de partage et de différenciation forte

Source © Cybel



CdV Viande bovine

Les 3 effets de levier : l'effet d'expérience et de différenciation sont déterminants par rapport à l'effet d'envergure



Jeu d'hypothèses et simulation des effets d'expérience, de différenciation et d'envergure



Viande bovine CdV visée - Scénario contrasté	%VA	Coefficient d'expérience	Économie en cas de doublement	Base partagée	Économie si partage
Génétique - R&D	3,0%	0,60	1,8%	0,40	0,7%
Naisseur	3,0%	0,30	0,9%	0,10	0,1%
Engraisseurs	7,0%	0,25	1,8%	0,10	0,2%
Abattage	10,0%	0,30	3,0%	0,20	0,6%
1e transformation	15,0%	0,35	5,3%	0,15	0,8%
2e transformation	20,0%	0,25	5,0%	0,20	1,0%
Packaging	7,0%	0,25	1,8%	0,65	1,1%
Logistique	6,0%	0,25	1,5%	0,60	0,9%
Distribution	29,0%	0,30	8,7%	0,50	4,4%
	100,0%		21,0%		5,4%

Coefficient d'expérience moyen

Source © Cybel

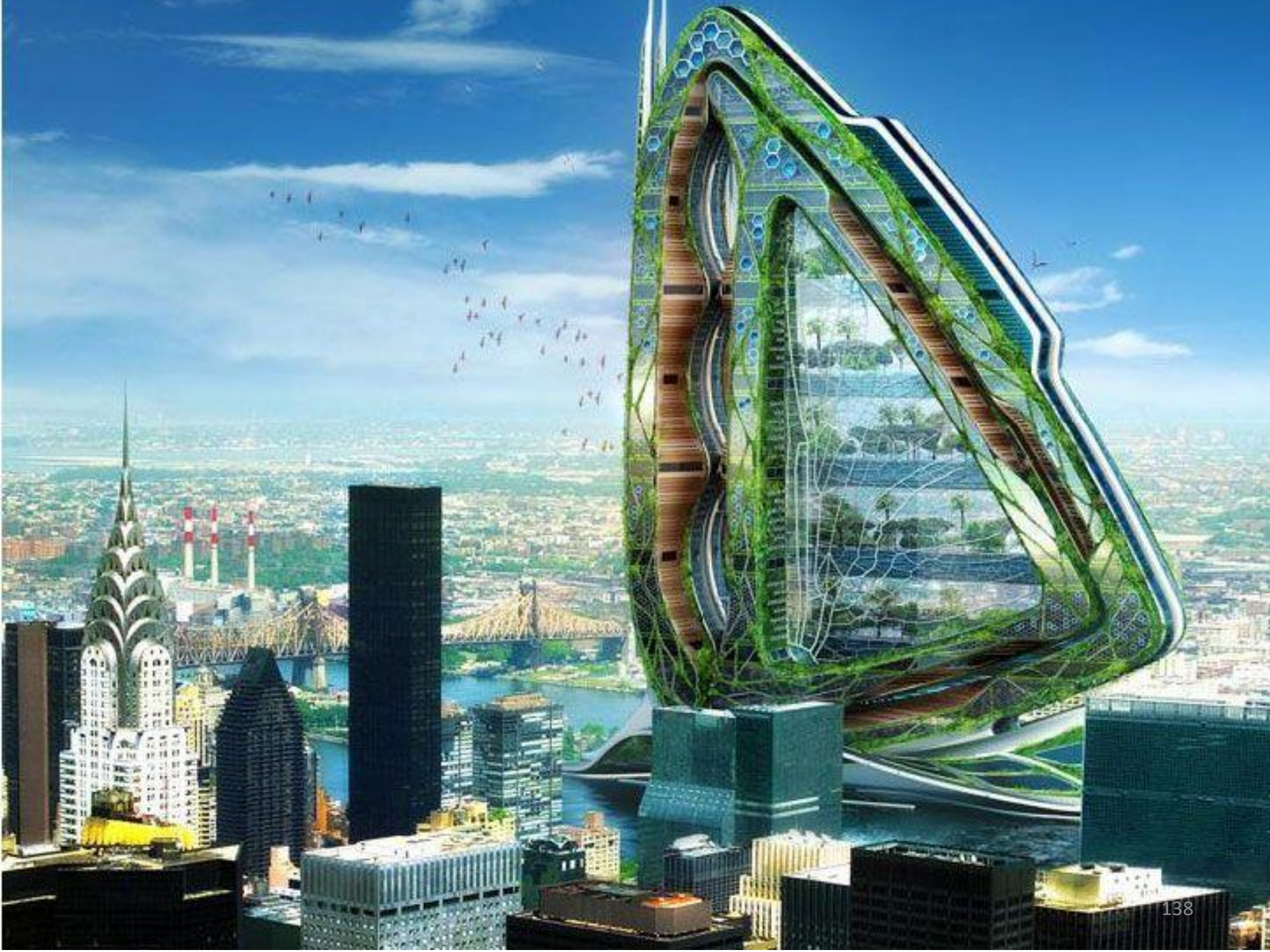
**Pour un monde
meilleur**

Témoignage :

Franck Riboud, Dirigeant du Groupe Danone

Pour le chef d'entreprise que je suis, la période dans laquelle nous sommes entrés soulève de manière très vive une question longtemps occultée et qu'il me paraît nécessaire d'affronter : celle du rôle de l'entreprise dans notre société. Pendant de nombreuses années, qu'on s'en félicite ou qu'on le déplore, il était admis qu'une entreprise cotée avait pour seule finalité de générer une valeur maximale et toujours croissante pour ses actionnaires. Cette conception étroite du rôle de l'entreprise nous a conduits dans l'impasse, et c'est pour moi une des leçons majeures de la crise.

D'abord parce que la recherche de la maximisation du profit n'est mécaniquement pas durable : à force de se laisser griser par des taux de rendement de 10, puis 15, puis 20, et pourquoi pas 25 %, on oublie simplement qu'il y a une limite physique au-delà de laquelle le château de cartes s'écroule.



un partenariat entr

Volvic & unicef

Participez au programme

1L = 10L

acheté puisés

notre petite bouteille
100% plastique recyclé :
 une première mondiale.

100% recyclé

on laisse le monde un petit peu plus propre

notre empreinte carbone est réduite de 55%

100% recyclable



WHAT IF ALL THE ENERGY THE WORLD EVER NEEDED COULD BE FOUND IN THE SUN?

CAN A CHIP BE HEALTHIER FOR THE PLANET?

WOULD YOU TRY AND CAPTURE IT OR LET IT GO TO WASTE?

WE DECIDED TO HARNESS ITS POWER WITH SOLAR COLLECTORS AT ONE OF OUR SUNCHIPS® PLANTS.

NOW SOME OF OUR DELICIOUS CHIPS ARE MADE WITH THE HELP OF THE SUN!

SO YOU COULD TRY WE NOT ONLY MADE A CHIP THAT'S BETTER FOR YOU BUT ALSO BETTER FOR THE PLANET.

Sun Chips

LIVE BRIGHTLY!

www.sunchips.com

Das offizielle Getränk einer besseren Welt.

BIONADE

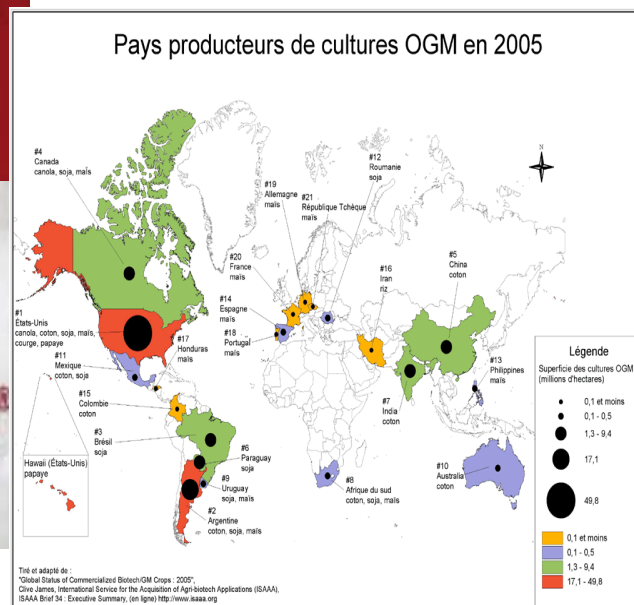
Holunder

Un petit potager BIO

Obtenir de bons et beaux légumes en respectant l'écosystème

139 planète jardin

Slow Food



Bio & Fresh

bienvenue à la ferme

Bio & Fresh Madagascar

Bio & Fresh

Bio & Fresh Madagascar

Crevettes Bio Fumées



Jeu d'hypothèses et simulation des effets d'expérience, de différenciation et d'envergure

Effet- d'envergure sur les marchés mondiaux

Lait CdV visée - Scénario globalisation	%VA	Coefficient d'expérience	Économie en cas de doublement	Base partagée	Économie si partage
Génétique - R&D	3,0%	0,60	1,8%	0,80	1,4%
R&T	4,0%	0,70	2,8%	0,99	2,8%
Fournisseurs d'animaux	7,0%	0,25	1,8%	0,30	0,5%
Éleveurs & producteurs de lait	7,0%	0,28	2,0%	0,25	0,5%
Trading	1,0%	0,60	0,6%	0,95	0,6%
Groupement achat / vente	2,0%	0,35	0,7%	0,80	
Trading	1,0%	0,65	0,7%	0,95	
1e transformation	16,0%	0,35	5,6%	0,20	1,1%
PAI	13,0%	0,65	8,5%	0,50	4,2%
2e transformation	20,0%	0,45	9,0%	0,60	5,4%
Emballage	3,0%	0,40	1,2%	0,95	1,1%
Logistique	3,0%	0,38	1,1%	0,95	1,1%
Distribution	20,0%	0,65	13,0%	0,85	11,1%
	100,0%		35,7%		18,8%

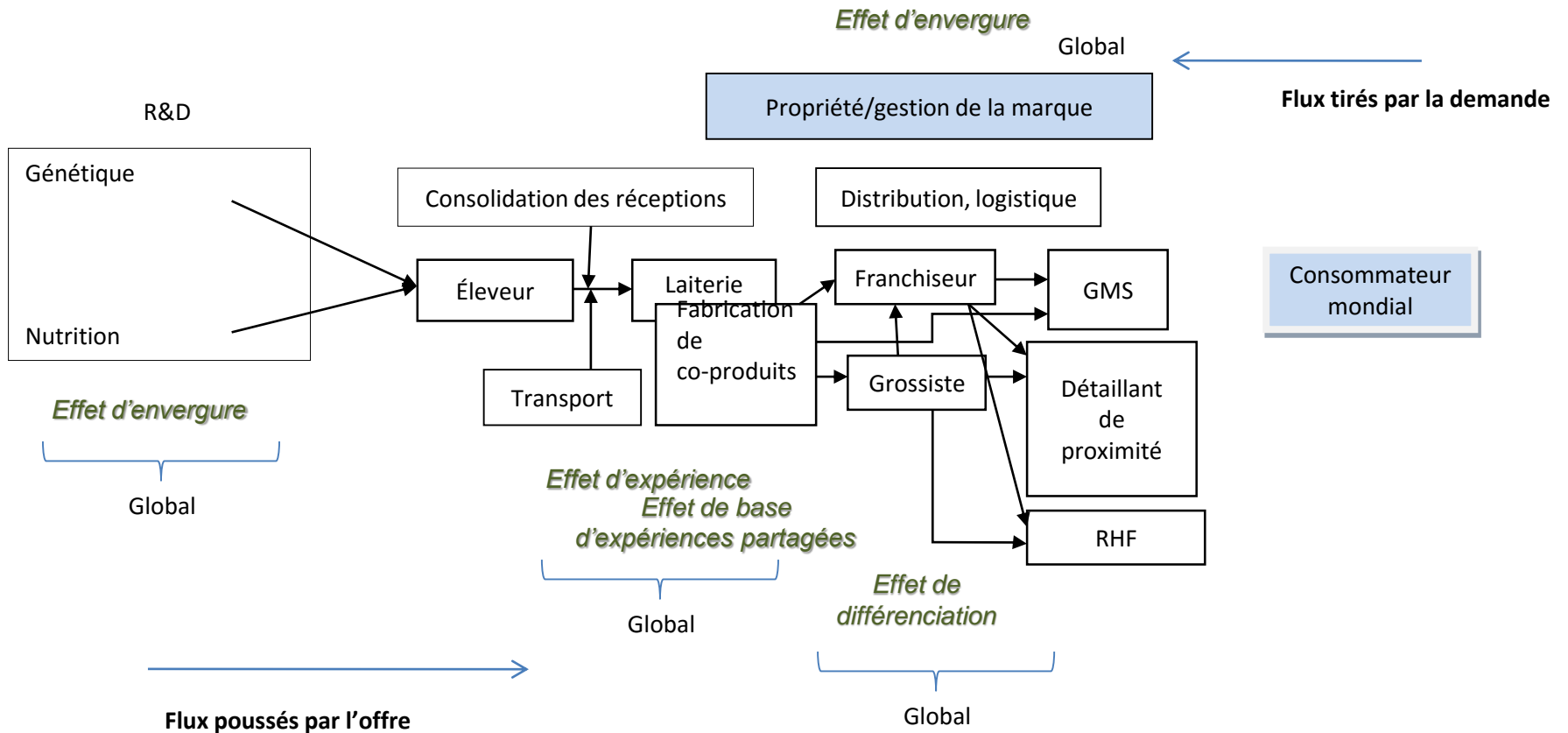
Intérêt à la globalisation

Partage de ressources fort conduit au global

Source © Cybel

CdV lait : Beurre et dérivés

Les 3 effets de levier : l'effet d'expérience y est prépondérant par rapport aux effets de différenciation et d'envergure

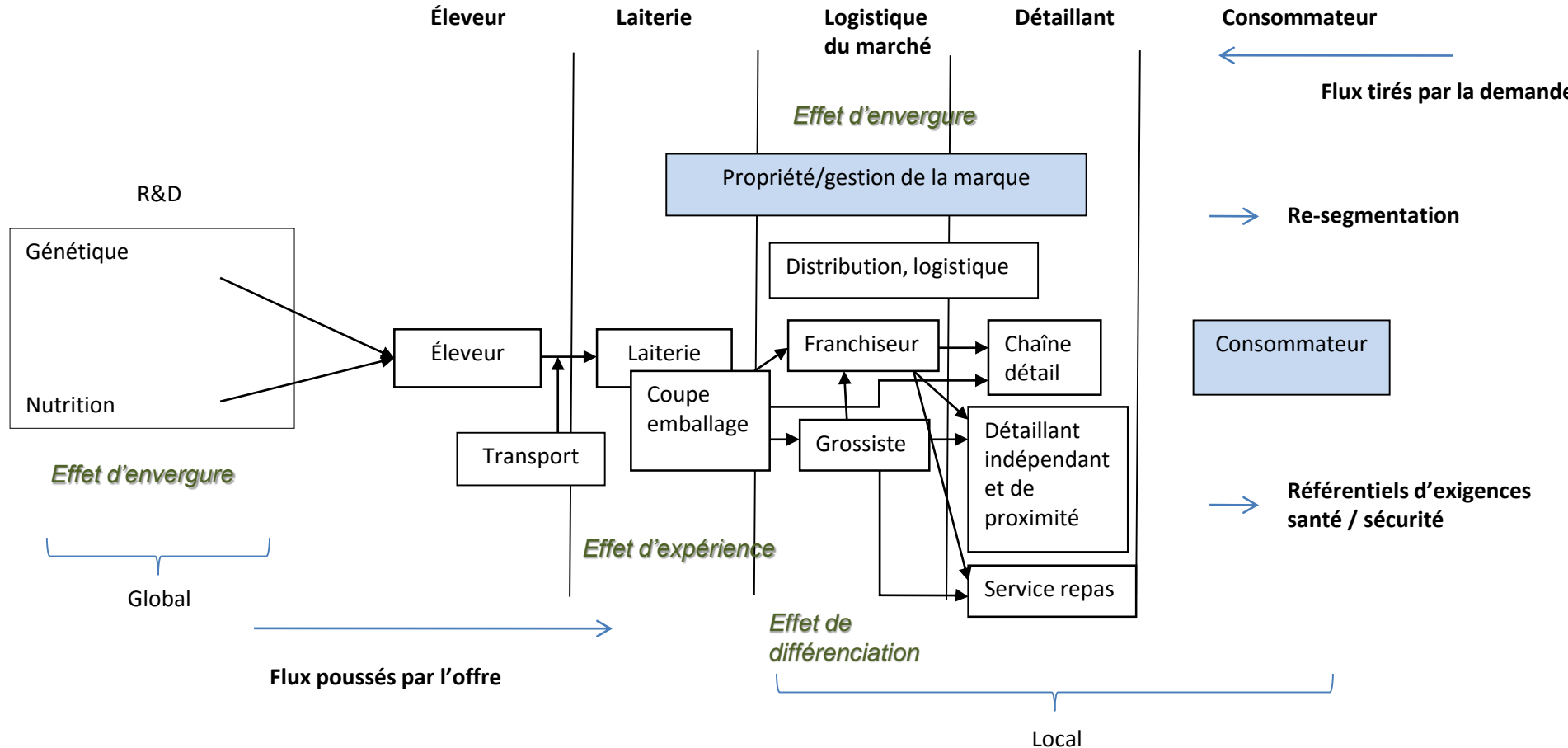




La glocalisation

CdV lait : le fromage

Les 3 effets de levier y sont d'égale importance :
effets d'expérience, de différenciation, d'envergure



Jeu d'hypothèses et simulation des effets d'expérience, de différenciation et d'envergure



Viande bovine CdV visée - Scénario globalisation	%VA	Coefficient d'expérience	Économie en cas de doublement	Base partagée	Économie si partage
Génétique - R&D	1,0%	0,60	0,6%	0,40	0,2%
Naisseur	4,0%	0,35	1,4%	0,10	0,1%
Engraisseurs	7,0%	0,30	2,1%	0,10	0,2%
Abattage	10,0%	0,36	3,6%	0,20	0,7%
1e transformation	16,0%	0,38	6,1%	0,15	0,9%
2e transformation	18,0%	0,26	4,7%	0,20	0,9%
Packaging	8,0%	0,28	2,2%	0,65	1,5%
Logistique	7,0%	0,38	2,7%	0,60	1,6%
Distribution	29,0%	0,35	10,2%	0,50	5,1%
	100,0%		23,4%		6,2%

Source © Cybel

Annexe - Le consommateur : Facteurs de changement et ruptures (USA)

Sommaire

Introduction :

I - Les six facteurs primaires de mutation.

A - Le bien-être comme but ultime

B - La santé omniprésente

C - Le souci de Transparence et d'information

D - Le gain de temps

E - La personnalisation

F - Le communautarisme

Internet et les américains

Les communautés et l'alimentaire

Health 2.0

II - La combinaison

A La nutriginomique

B La santé verte

C Les nouvelles interactivités

Conclusion Générale

Préambule

L'étude des mutations du secteur des industries agroalimentaires nous amène à considérer l'ensemble de la chaîne alimentaire dans une vision d'ensemble. Dans cette perspective, il apparaît que le consommateur est aujourd'hui le premier moteur d'évolution et de rupture de cette chaîne alimentaire.

A partir de la description des évolutions du marché et du consommateur américain, l'objectif est de décrire quelles vont être les principaux facteurs de mutations au niveau du comportement du consommateur et plus particulièrement en ce qui concerne son comportement lors de ces actes d'achats alimentaires.

Beaucoup de ressources sont disponibles sur les tendances du consommateur à court terme et se focalisent aujourd'hui sur les contraintes exercées par la crise sur le comportement d'achat des consommateurs, l'approche privilégiée dans ce document se distingue de ces approches. En effet, elle est une approche volontairement à moyen et long terme (5 à 10 ans) permettant de mettre en relief des évolutions et dépassant une vision conjoncturelle.

Ce document a également la volonté de mettre en valeur différentes initiatives révélatrices de signaux faibles. Ces initiatives servent d'illustration aux données d'anticipation figurants dans les pages suivantes.

Introduction

Au niveau du comportement des consommateurs, six facteurs sont émergents et vont influencer de manière progressive de plus en plus les décisions d'achats de produits alimentaires. Ces 6 facteurs émergents peuvent être décrits de la manière suivante :

- A. Le bien-être comme but ultime
- B. La santé omniprésente
- C. Le souci de transparence et de l'information
- D. Le gain de temps
- E. La personnalisation
- F. Le communautarisme.

La description de chacun de ces six facteurs et de leurs impacts sur la chaîne alimentaire sont étudiés dans une première partie.

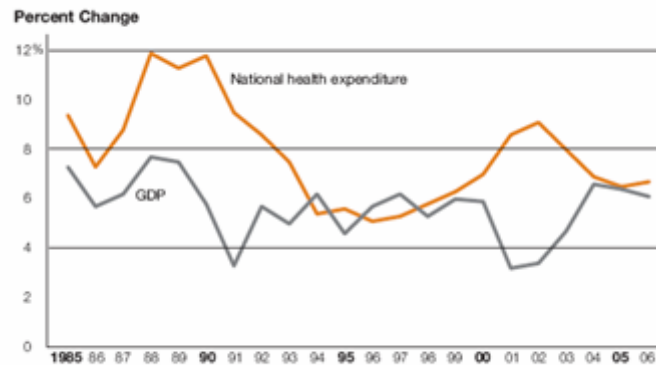
La combinaison de ces facteurs entre eux fait ressortir trois nouveaux concepts émergents et sont présentés dans la deuxième partie :

- A. La nutriginomique
- B. La santé verte
- C. Les nouvelles interactivités

I - Les six facteurs primaires de mutation

Parmi les six facteurs primaires identifiés comme étant les facteurs majeurs pouvant amener à une évolution et/ou une restructuration de la chaîne de valeur des filières agroalimentaires, **les 3 premiers sont relatifs au bien-être et à la santé, les 3 autres en lien avec le développement de nouvelles technologies.**

Figure 1. Annual Growth Rate of Health Spending and GDP, 1985-2006

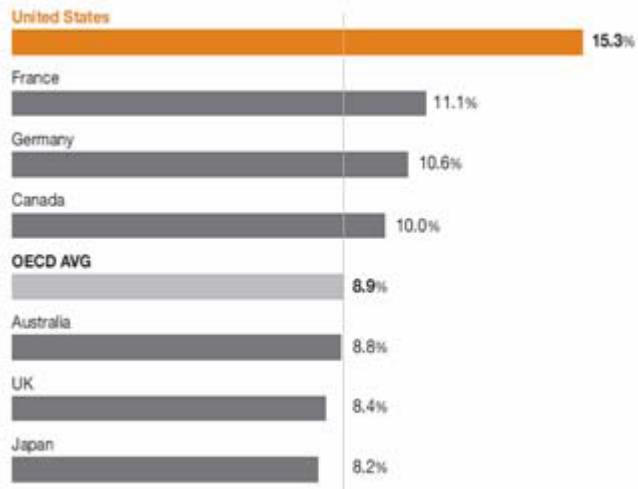


Source: Centers for Medicare and Medicaid Services (Reference 3)

Les dépenses de santé représentent 4,3 fois le budget de la défense nationale américaine³, et ne cessent de croître entre 5 et 8% chaque année ces dernières années.

I - Les six facteurs primaires de mutation

Figure 2. Health expenditures as a share of GDP, 2006



Source: Organization for Economic Co-operation and Development, 2008 (Reference 5)

Avec l'évolution des coûts de santé aux Etats-Unis qui d'ici 2017 pourraient représenter 20% du Produit Intérieur Brut, soit à peu 4 à 6 points de plus que les autres pays développés. Cependant ces dépenses de santé plus importantes que dans les autres pays développés ne couvrent pas comme la plupart des autres pays l'ensemble de la population et ainsi près de 16% des américains n'ont pas d'assurance santé. L'ensemble de ces facteurs économiques incite de plus en plus d'américains à porter toute leur attention sur la prévention des risques de maladies et des problèmes de santé.

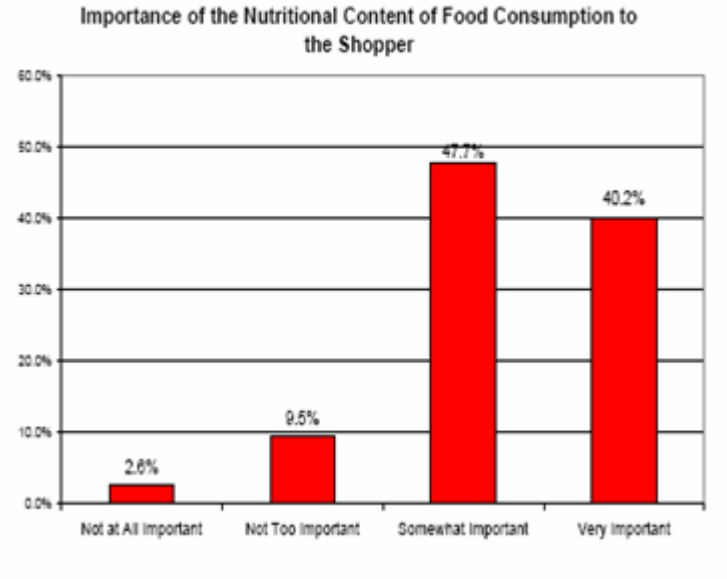
I - Les six facteurs primaires de mutation



Ainsi, l'alimentation va devenir fondamentalement de plus en plus reliée à la conception pour chacun de son bien-être et de sa santé. Que l'on soit focalisé sur le poids, l'énergie, la prévention ou la thérapie de maladies. Chacun des choix effectué pour son alimentation va exprimer de plus en plus ses besoins et ses valeurs en terme de bien-être et santé. Une mauvaise alimentation et le manque d'activités physiques sont la deuxième cause de mortalité non accidentelle aux Etats-Unis. Près de 2/3 des citoyens américains sont en surpoids ou obèses. Les problèmes liés à une mauvaise alimentation coûtent ainsi entre 50 et 70% des coûts de santé aux Etats-Unis d'après une récente estimation.

Aujourd'hui la santé n'est pas le premier critère de choix pour les consommateurs américains et est devancé par le goût, le prix la praticité, mais la pression des coûts pour les individus et pour les différents Etats ainsi que le peur des maladies vont réorganiser vraisemblablement et rapidement l'ordre de ces critères de choix.

De quelles manières vont s'opérer ces changements chez le consommateur, quels vont être ces nouveaux points d'attention dans les années à venir concernant sa santé ?



Trois points de focalisation émergent aujourd'hui et constituent le socle de ce qui pourra devenir demain les nouveaux repères dans la consommation alimentaire au niveau américain :

1. Le bien-être comme but ultime
2. La santé omniprésente
3. Le souci de transparence et d'information

I - Les six facteurs primaires de mutation

A - Le bien-être comme but ultime

La société américaine se tourne aujourd'hui vers la recherche du bien-être et cela conquiert tous les univers de la voiture évidemment, à la maison (croissance des spas) jusqu'aux jeux vidéo avec l'exemple de la Wii-fit. Bien sur l'alimentation n'échappe pas à ce mouvement de fond.

L'importance de l'alimentation comme facteur de bien-être va continuer de croître dans la conscience des personnes au même rythme que les modèles de comportement conduisant à l'obésité, aux diabètes, aux maladies cardiaques vont être décrits et stigmatisés.

Selon l'Institut For The Future, plus de la moitié de la population adulte américaine (52%) croit qu'une bonne alimentation évite les maladies chroniques ; 58% de la population adulte croit qu'une bonne alimentation élimine le besoin de recourir à la plupart des médicaments ; 70% croit qu'une bonne alimentation retarde la survenue de maladies chroniques.

Si les produits tels que les vitamines, les extraits d'herbes, les huiles essentielles, les poudres de protéines étaient au départ le privilège de magasins de santé spécialisés aux Etats-Unis, ils sont devenus rapidement des rayons standards dans les supermarchés et désormais les produits apparaissent présents au sein même des rayons de produits de grande consommation. Cette évolution a amené à reconsidérer la définition d'être en bonne santé et d'être malade.



I - Les six facteurs primaires de mutation

A - Le bien-être comme but ultime

L'intérêt par le consommateur pour le bien-être et la santé par son alimentation n'est pas le reflet seul de l'augmentation des problèmes de santé (liées à l'âge notamment du fait du babyboom) mais également d'une prise de responsabilité plus importante par le consommateur dans la prévention des maladies et la diminution des coûts de santé.

D'après les études du professeur Ludwig, l'espérance de vie aux Etats-Unis pourraient pour la première fois diminuer du fait de l'épidémie d'obésité chez les enfants et leurs conséquences à l'âge adulte (diabète, syndrome dysmétabolique). C'est un challenge dont à pris conscience le nouveau gouvernement américain et qu'il souhaite relever.



I - Les six facteurs primaires de mutation

A - Le bien-être comme but ultime

Le management du poids est et continue de devenir une préoccupation de plus en plus importante aux Etats-Unis avec plus de 70 % de la population qui se sent au-dessus de son poids idéal et 18 % qui font un régime.

Les actions de prévention et la communication des grands groupes en lien avec les Etats pour souligner les liens entre une mauvaise alimentation, l'excès de calories et le développement de maladies chroniques évitables renforcent également la prise de conscience des consommateurs avec notamment toute une campagne : « spot the Block » lancée à destination des enfants par le gouvernement américain pour sensibiliser les enfants à lire les encarts nutritionnels sur les produits. Quelques états et quelques mairies ont rendu également obligatoire l'affichage nutritionnel sur les menus des chaînes de restauration.



I - Les six facteurs primaires de mutation

A - Le bien-être comme but ultime

Conclusion :

L'alimentation pour le bien-être n'est pas une niche de marché. La convergence des attentes du consommateur de profiter du mieux possible de la vie, d'éviter des dépenses de santé et celles du gouvernement américain d'effectuer des économies en terme de santé amène à faire du bien-être le pilier de la définition de l'alimentation dans les années à venir.



SUBWAY

fresh fit for kids

Get your kids to eat better without ever raising your voice.

Children who're fit & growing, learn with a happy mom. And we're doing something to combat it. Our "fresh fit for kids" meal is one of the healthier meals we've ever served. It's a healthy choice. And best of all, it's a real, tasty meal. So your kids can eat better without ever raising their voice.

Subway® is a registered trademark of Doctor's Associates, Inc. © 2011 Subway®. All rights reserved. Subway® is a registered trademark of Doctor's Associates, Inc. Subway® is a registered trademark of Doctor's Associates, Inc.

I - Les six facteurs primaires de mutation

B - La santé omniprésente

Beaucoup d'américains trouvaient difficile de rester en contact avec le système de soins américains à cause du temps qu'il prenait et des dépenses qu'il engendrait. Le pragmatisme de la culture américaine face aux difficultés des emplois du temps surchargés ont amené à changer la relation des consommateurs avec la santé en la sortant de l'hôpital, des cliniques spécialisées ou des cabinets de médecins. Le développement de point de santé au sein des communautés (magasins, travail, quartier, à la maison) font qu'aujourd'hui la majorité des consultations ne s'effectuent plus dans un lieu traditionnel de santé (clinique, cabinet, hôpital) et cela a conduit à une débanalisation de l'acte de soin et de santé.

Les supermarchés ont développé des « in-store clinic » qui proposent des consultations à faible coût et sont des alternatives à la consultation de docteurs ou à l'hôpital. Ces « in-store clinic » comme MinuteClinic proposent des services de base comme des piqûres jusqu'à des auscultations. Ils traitent les problèmes de santé habituels comme les otites. Les équipes des In-store clinic sont constitués d'infirmières et quelques fois de médecins) et peuvent orienter vers des médecins spécialistes si nécessaires.



I - Les six facteurs primaires de mutation

B - La santé omniprésente

Des supermarchés ont également développé des kiosques permettant de manière facile et simple pour les clients de mesurer leurs poids, leur pression artérielle ...et de partager ces informations avec leurs mutuelles de santé.

Les employeurs, les écoles et les universités développent de plus en plus également des programmes d'actions de santé et des actions de sensibilisation sur le poids. Ils peuvent proposer des consultations de santé dans ce cadre.

L'ensemble de ces actions qui rendent la santé omniprésente, la rend également marchande, commune et accessible.

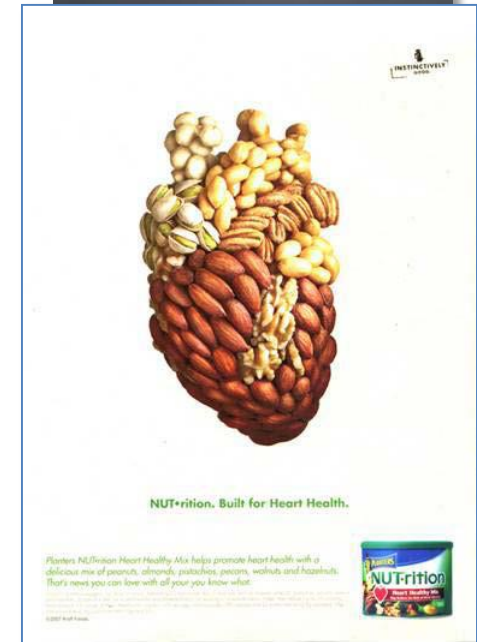
Les produits commencent à s'adresser de plus en plus au consommateur sous la dénomination « better for your health » - meilleur pour votre santé.

Les consommateurs entrent ainsi dans un management de la santé et c'est sous ce spectre qu'ils vont de plus en plus effectuer leur course et traverser les rayons.

L'alimentation est la catégorie la plus importante citée par le consommateur lorsqu'on lui pose la question concernant la catégorie la plus importante pour sa santé.

Conclusion :

La santé devient prioritaire et le consommateur est pris dans un environnement qui va le contraindre de plus en plus à construire une stratégie de santé pour éviter maladies et coûts. Cette stratégie de santé va changer de plus en plus son comportement d'achat.



I - Les six facteurs primaires de mutation

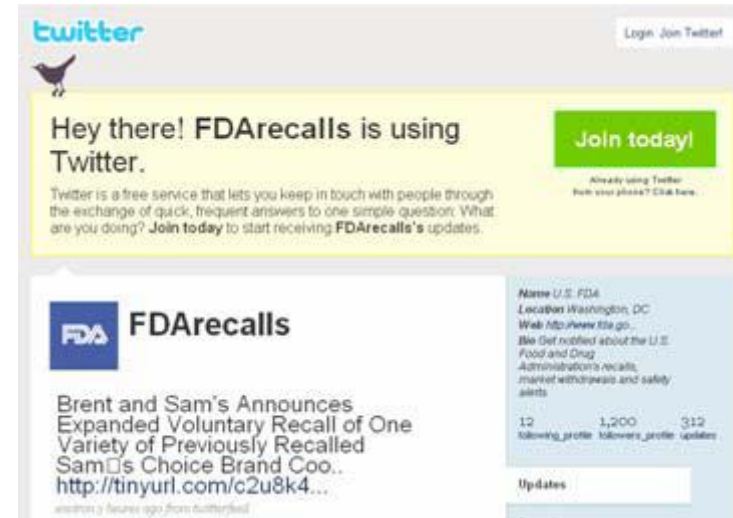
C - Le souci de Transparence et d'information

Les problèmes concernant la sécurité alimentaire vont avec le développement de nouvelles technologies amener le consommateur à être plus exigeant. Ses demandes d'une plus grande transparence sur les produits, sur les labels vont être de plus en plus pressantes. Les consommateurs vont eux-mêmes être à l'origine de propre plateforme en ligne pour rassembler et diffuser l'information sur les produits, les risques liés aux produits, les fabricants, les distributeurs...

L'utilisation par la FDA du réseau social Twitter pour alerter les consommateurs sur la contamination à la salmonelle du beurre de cacahuètes montrent les potentialités des outils web 2.0 pour gérer davantage les communications de crise et les contacts avec les consommateurs.

La contradiction entre les medias et les rapports scientifiques utilisés par les entreprises alimentaires, -souvent dénoncée comme une cacophonie nutritionnelle- va conduire à plus de suspicion de la part des consommateurs et amplifier leur perception du risque alimentaire. Dans des processus de choix complexes pour le consommateur, celui-ci mettra en place des filtres d'information pour prendre des décisions concernant sa santé et celle de sa famille.

Les attaques contre des allégations santé non prouvées aux Etats-Unis vont se multiplier et créer de nouvelles conditions pour plus de transparence et vont créer des opportunités pour le développement d'informations apportées par le consommateur ou des parties neutres de confiance.



I - Les six facteurs primaires de mutation

C - Le souci de Transparence et d'information

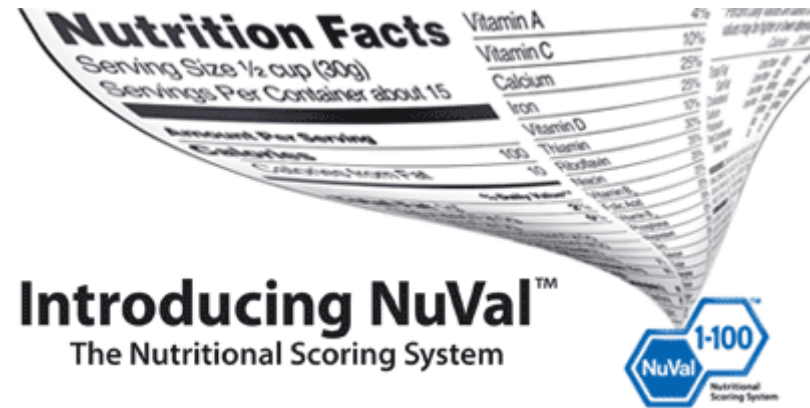
Le distributeur Hy-VEE a choisi de développer son propre système de notation nutritionnelle des produits NuVal pour favoriser son dialogue avec ses clients. Hy-VEE a également mis à disposition de ses clients des diététiciennes dans ses magasins.

Les consommateurs commencent déjà à demander plus d'information que ce qui est inscrit sur le produit ou affiché dans le magasin. Ils ne veulent plus savoir uniquement si le produit est sain, mais également qu'elle est son empreinte carbone, les pratiques culturelles utilisées pour le produire, la présence ou non de résidus. Toutes les entreprises ne seront pas outillées pour apporter l'information nécessaire et répondre aux demandes des consommateurs. Mais il est fort prévisible que le consommateur, lui n'attendra pas et construira lui-même ses propres ressources d'informations à partager sur les entreprises et les produits.

Conclusion

L'organisation des consommateurs et la pression qu'ils vont pouvoir exercer va considérablement augmenter dans les années à venir. Leurs attentes en terme de transparence et d'information en ce qui concerne leur santé et leur bien-être va certainement contraindre les entreprises à changer complètement leurs stratégies de communication.

Le consommateur qui était auparavant isolé et peu savant en nutrition sur le principe du « wikipedia » et de la connaissance partagée deviendra rapidement un consommateur de plus en plus « expert » en terme de nutrition et santé.



I - Les six facteurs primaires de mutation

D - Le gain de temps

Les contraintes sociétales et démographiques telles que l'augmentation des personnes vivant seules, la diminution de la taille des foyers, le pourcentage de femmes qui travaillent mais aussi les conditions de travail avec la multiplication des personnes cumulant les activités, l'éloignement entre le travail et la maisonet enfin le développement des activités de loisirs sont autant de facteurs qui ont contribué à déstructurer les formes traditionnelles de repas, à diminuer le temps consacré au repas et à sa préparation et à la généralisation du snacking.

Les habitudes alimentaires changent très vite et les familles étant de plus en plus atomisées n'ont plus le temps et ne savent plus préparer des repas à partir de produits bruts. Le petit déjeuner est souvent oublié, le repas pris sur le coin du bureau et les dîners sur le chemin du retour ou devant la télévision ou son ordinateur.

Le consommateur va continuer de rechercher des gains de temps et être à l'affût pour cela de nouvelles solutions technologiques comme l'exemple du partenariat entre TIVO et Domino's Pizza pour permettre aux consommateurs de pouvoir commander leur pizza via leur télécommande de leur téléviseur, c'est-à-dire en restant dans leur canapé.



+



I - Les six facteurs primaires de mutation

D - Le gain de temps

Le consommateur va gagner du temps sur 3 niveaux :

- La diminution du temps pour manger :

Les américains consacrent en moyenne 67 minutes pour manger en tant que première activité. Mais le temps consacré pour manger ou boire en tant que seconde activité a augmenté de plus de 20%. A plus long terme, le temps moyen consacré à l'alimentation en tant qu'activité première devrait décroître au bénéfice d'une alimentation en tant qu'activité secondaire.

- La diminution du temps de préparation

Le four à micro-onde et la fenêtre de la voiture ont été pendant ces dix dernières années les 2 outils les plus utilisés pour préparer les repas et devraient encore le rester pour les prochaines années.

En effet, si le pouvoir d'achat des ménages américains et la volonté d'une alimentation plus saine, les conduisent aujourd'hui à prendre davantage le dîner du soir à domicile par rapport à avant et se traduit par un mouvement de retour à la maison. Cela n'induit pas que la majorité des américains fassent un retour en arrière et se mettent à cuisiner davantage mais bien au contraire qu'ils attendent des solutions repas de plus en plus rapides et pratiques à mettre en œuvre.

I - Les six facteurs primaires de mutation

D - Le gain de temps

- La diminution du temps pour faire ses courses

Les consommateurs font en moyenne 2,07 fois leurs courses alimentaires par semaine. Près des 2/3 des consommateurs visitent une ou deux fois les magasins de distribution alimentaire par semaine et 29 % font 3 visites ou plus par semaine.

La composition du foyer (présence d'enfants, taille du foyer) joue un rôle important sur le nombre de visites par semaine.

Les jeunes générations plus enclines à manger à l'extérieur font moins leurs courses que les générations plus anciennes.

Cependant, d'une manière générale la fréquence de visites de magasins est en baisse depuis plusieurs années. Le prix de l'essence est aussi un facteur mis en évidence pour expliquer cette tendance à la baisse.

Table 3: Number of Visits to Grocery Store and Average Grocery Spending per Week

	Average Number of Trips per Week #	Average Weekly Grocery Spending \$
All Respondents	2.07	93.91
Gender		
Men	2.1	92.64
Women	2.0	94.93
Age		
18-24	1.9	89.66
25-39	2.0	98.43
40-49	2.1	99.25
50-64	2.4	98.37
65+	2.3	71.77
Area		
Urban	2.1	91.35
Suburban	2.0	98.11
Small Town	2.1	90.18
Rural	2.1	92.53
Household Composition		
Children	2.2	113.64
No Children	2.0	84.04
Region		
Northeast	2.2	100.17
Midwest	1.9	82.68
South	2.1	96.15
West	2.2	97.79
Size of Household		
1	1.8	59.35
2	2.1	89.44
3	2.1	108.35
4	2.3	122.97
5	2.4	118.79
More than 5	2.4	126.55
Number of Home-Cooked Meals		
1-2	1.6	71.64
3-4	2.1	94.02
5 or More	2.2	97.29

I - Les six facteurs primaires de mutation

D - Le gain de temps

Les sites Internet de grande distribution ont atteint plus de 400 milliards de ventes annuellement aux Etats-Unis, le nombre devrait atteindre plus de 1 000 milliards annuellement dans les 4 prochaines années.

Le développement des achats via Internet avec picking au magasin aidera également au développement du e-commerce.

Conclusion :

La course contre le temps du consommateur ne va pas s'arrêter et va s'intensifier. Elle provoquera l'émergence de nouvelles solutions de la part des acteurs de la chaîne alimentaire.

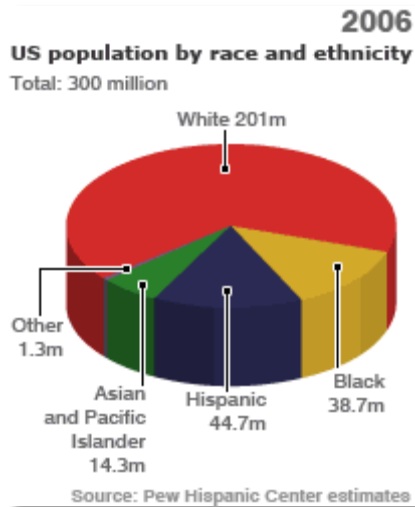


site to store[®] express makes it easy to **save money and time.**
Watch the demo to see how it works. [Watch Now](#)

- 1 Order Online**
Look for the Site to Store[®] logo on eligible items.
Delivery Options:
 - **site to store** - Free shipping to store.
 - **Site to Store Express** - Get it faster.
 - **Ship to home** - [Learn More](#)
- 2 Select Your Speed**
 - site to store[®] express**
3-5 days*
 - site to store[®]**
7-10 days*
- 3 Pick It Up**
An "Order Ready at Store" email will let you know when it's time for pickup.

I - Les six facteurs primaires de mutation

E - La personnalisation



Plus qu'une tendance, la personnalisation des produits se prolonge depuis la fin du marché de masse et la volonté des consommateurs de devenir plus participatifs dans leurs achats.

D'un marché de masse à la segmentation

La société américaine est de plus en plus une société constituée d'une diversité de population ayant une grande diversité de comportements alimentaires. Le mixage de ces différentes cultures asiatiques, italiennes, mexicaines, ... combinées avec des notions de Fast Food ont créé de nouveaux registres culinaires.

Plus de 19,4 % de la population américaine ne parle pas anglais à la maison, le pouvoir d'achat des minorités continue de croître et la population américaine devient de plus en plus ethniquement diversifiée.

De plus la globalisation des échanges a fait monter en force la présence de produits étrangers sur le marché américain et est une réponse aux demandes liées aux consommateurs devenus plus sensibles de par leurs propres voyages, les tendances en restauration, les chaînes de télévision culinaires spécialisées.

L'ensemble de ces facteurs a contribué à l'éclatement des traditionnelles segmentations par générations, par classes sociales, par race, pour traiter des comportements alimentaires.

I - Les six facteurs primaires de mutation

E - La personnalisation

De la segmentation à la personnalisation

Initiée par les buffets en restauration traditionnelle, la possibilité de personnaliser son menu est devenue la logique de différenciation d'un grand nombre d'opérateurs du secteur Fast Food permettant à chacun de pouvoir personnaliser son menu à partir d'un grand nombre d'ingrédients.

Dans cette logique de laisser le consommateur le choix de composer son sandwich, la chaîne de restauration Subway a été un précurseur.

Cette logique de différenciation par la personnalisation s'est prolongée dans la distribution par le principe des coupons personnalisés de réduction en fonction de ces achats via les cartes de fidélité.



I - Les six facteurs primaires de mutation

E - La personnalisation



Enfin, pour répondre à cette attente d'être reconnu et connu du consommateur, les industriels ont défini de la même manière que le secteur automobile la possibilité de composer ses propres produits avec comme acteur majeur le développement des My M&Ms, de boîtes de chocolats personnalisés, de muesli.

Conclusion :

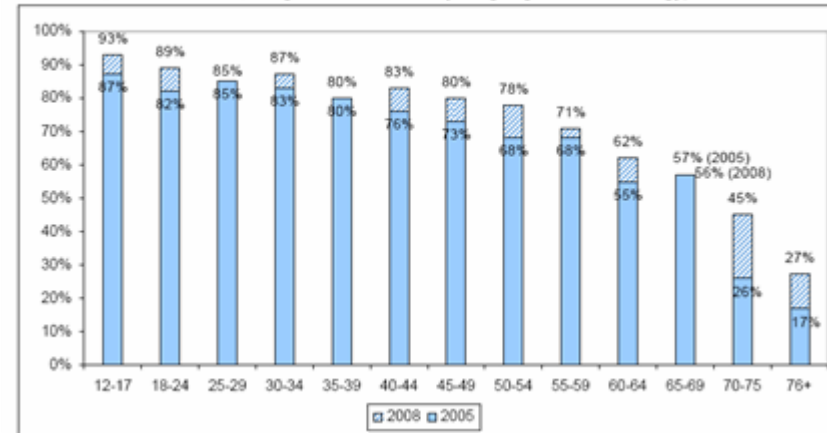
Si pour l'instant la personnalisation des produits s'est tournée davantage vers des produits festifs, occasionnels, la volonté de participer à la différenciation du produit pour répondre à ses propres besoins en terme de bien-être et santé devrait devenir de plus en plus importante pour le consommateur.

I - Les six facteurs primaires de mutation

F - Le communautarisme

L'histoire de l'immigration aux Etats-Unis, l'éclatement des familles, le développement des technologies renforcent de plus en plus la notion de communauté.

Chart: Percentage of Americans online by age (Teens, 12-17, Nov. 2007-Feb. 2008, margin of error = ±3%. Adults, December 2008, margins of error differ by subgroup. See methodology).



Internet et les américains :

Le web continue d'être dominé par les jeunes générations (Plus de la moitié des internautes sont âgés entre 18 et 44 ans)¹⁴. Mais de plus en plus de générations plus anciennes sont en ligne et font de plus en plus d'activité sur Internet.

Si les chats, les réseaux sociaux, les blogs sont devenus des outils de communications généralisés, c'est la messagerie qui reste l'activité la plus utilisée et particulièrement dans les générations plus anciennes.

I - Les six facteurs primaires de mutation

F - Le communautarisme

Comparées aux jeunes générations, les générations plus anciennes utilisent moins Internet pour se divertir et participer à des réseaux sociaux mais plus comme un outil pour rechercher des informations, envoyer des messages et acheter des produits. En particulier, les utilisateurs d'Internet plus âgés sont significativement plus nombreux à rechercher des informations d'ordre de santé.

Les questions de santé sur Internet sont la troisième activité la plus fréquente pour les populations seniors après la messagerie et les recherches diverses sur Internet. La génération X (les internautes âgés entre 33 et 44 ans) sont les premiers à utiliser Internet pour les achats.

Des activités comme la banque en ligne sont des activités complètement généralisées chez les jeunes générations. Internet va continuer de se déployer au sein des générations vieillissantes et y multiplier ses applications.

La familiarité des jeunes générations avec cet outil vont leurs permettre de l'optimiser dans leurs préoccupations quotidiennes.

I - Les six facteurs primaires de mutation

F - Le communautarisme

Les communautés et l'alimentaire

Il est important de noter la multiplication des sites pour accompagner les personnes à perdre du poids et la multiplication des propositions pour rejoindre un mouvement, une communauté virtuelle pour réussir cela.

Le Site Sparkpeople qui affiche avoir plus de 5 millions de personnes ayant rejoint son mouvement et contribuant ainsi à ses actions en est une bonne illustration

The screenshot shows the SparkPeople website interface. At the top, there is a navigation bar with the SparkPeople logo and tagline 'Make Your Life An Adventure'. Below the logo is a search bar and a login section with fields for 'user' and 'pass', and a 'Login' button. There are also links for 'Forgot your Password?' and 'Remember Me'. The navigation bar includes tabs for 'MY TOOLS', 'HEALTHY LIFESTYLE', 'YOUR HEALTH', 'COMMUNITY', and 'OUR OTHER SITES'. The main content area features a large banner with the headline 'Lose Weight. Get Fit. Look and Feel Great!' and a call to action: 'Get the FREE online diet plan that has helped millions of people. Join them for FREE today!'. To the right, a section titled 'SparkPeople In Action' displays various statistics: 'Calories Burned: 5,345,417,262', 'Pounds Lost: 6,861,652', 'Fitness Minutes: 489,235,172', and 'Cups of Water Consumed: 150,776,383'. There is also a 'Recent Exercises' section showing 'min/mile, 8 minutes, 52 calories burne'. The bottom of the banner contains two columns of text: 'Learn to Live a Healthy Lifestyle with our Tools & Content' and 'Get Support from Our Healthy Lifestyle Community', each with a list of benefits.

I - Les six facteurs primaires de mutation

F - Le communautarisme

L'émission de télé-réalité « The Biggest Loser » a désormais développé un club sur Internet pour permettre aux internautes de trouver les outils nécessaires pour relever le challenge de perdre du poids.

THE BIGGEST LOSER CLUB
TUESDAYS 8/7c NBC
Take the FREE Diet Profile!
Or, skip the profile and sign up now!

HOME FEATURE TOUR

RETURN TO NBC.COM

HELP MY PROFILE MY ACCOUNT LOG OUT

Home My Diet My Fitness My Progress Community About the Plan Challenge Central

My Meal Plan Weigh In Now Shopping List Recipes Diet Preferences Diet Goals

My Diet

Day Week Get Daily Shopping List

Thursday Friday June 9, 2006 Saturday

Create meal plan Include Recipes

DAILY ANALYSIS

CALORIES:	1,509
CARBS:	222
FIBER:	38
PROTEIN:	87
FAT:	38
SATURATED FAT:	11
CHOLESTEROL:	143
SODIUM:	1,852

CLUB TIP: It's one of the most important weight loss techniques you can have. Here's how to stick a personal trainer.

BREAKFAST: Toast w/cream cheese and strawberries
Bread, whole wheat (including toast), 1 slice, thin (3-3/4" x 5" x 3/8")
Bread, whole wheat (including toast), 1 slice, thin (3-3/4" x 5" x 3/8")
Low Fat Cream Cheese (Neufchâtel), 1 oz
Strawberries, fresh, 1 cup, halves

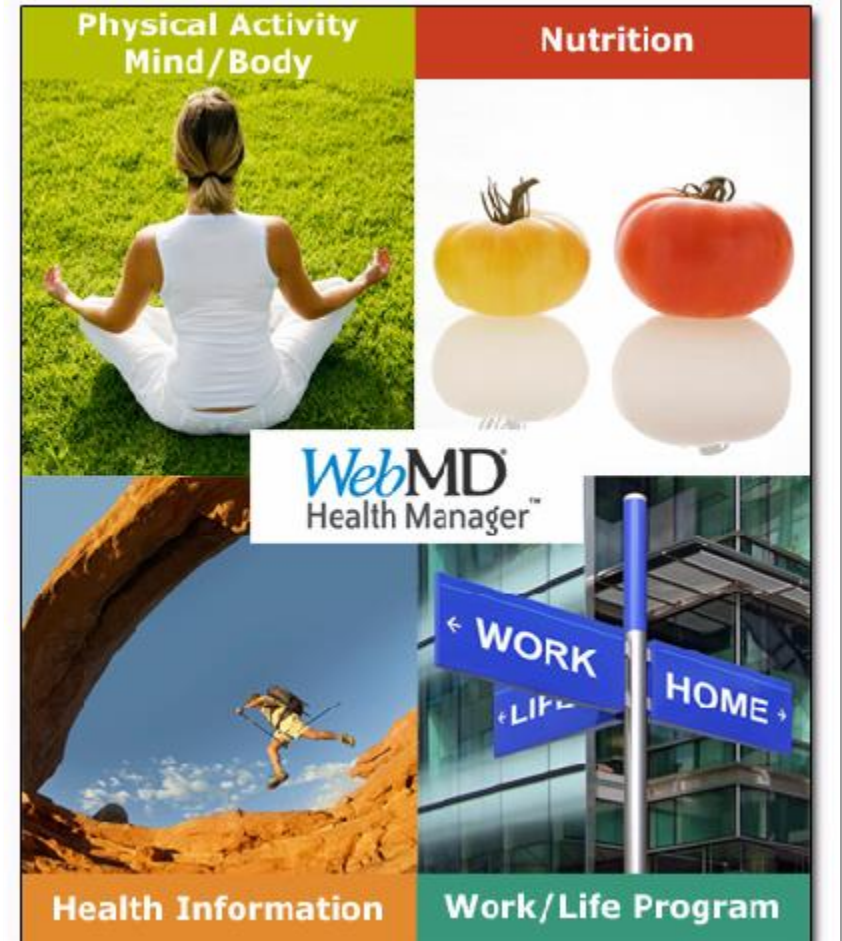
SNACK: Raspberries; and yogurt
Raspberries, 0.75 cup
Yogurt, fruit, 0.5 container (4 oz)

LUNCH: Peanut butter and jelly sandwich; carrots; and celery

I - Les six facteurs primaires de mutation

F - Le communautarisme

Des sites plus professionnels qui ont établi des partenariats avec des employeurs développent des contenus destinés aux salariés et sont des interfaces entre la santé et le consommateur tout en insistant sur le principe de la communauté.



I - Les six facteurs primaires de mutation

F - Le communautarisme

Enfin des entreprises du secteur agroalimentaire invitent les consommateurs à rejoindre leurs mouvements en partageant leurs efforts et leurs challenges en terme de nutrition santé – exemple de Kashi - ou tout simplement le plaisir de la Vie – exemple de Sun Chips.



I - Les six facteurs primaires de mutation

F - Le communautarisme

Health 2.0

Partis du principe que les patients d'une même maladie avaient tout avantage à partager leurs informations personnelles et la manière dont ils s'organisaient pour vivre avec cette maladie, de nouveaux réseaux de patients se sont créés.

Ces réseaux de patients renversent ainsi la hiérarchie et les barrières du secret du monde médical.

Le réseau social PatientsLikeME créé a déjà réussi à mobiliser 23 000 participants autour de 5 maladies chroniques.

Sur ce site, les membres du réseau complètent minutieusement leur passé médical, le détail de leurs symptômes, partagent leurs informations privées, y joignent des photos...

HEALTH 2.0: PATIENTS HELPING PATIENTS

Social networks could fundamentally change the practice of medicine

NETWORK/
LAUNCH DATE

CONCEPT AND BUSINESS MODEL

PatientsLikeMe
Feb 2006

Patients are organized by disease and share their medical data, experiences with drug side effects, and other information. The site makes money by selling the data to drug companies.

SugarStats
June 2007

Provides diabetics with tools for tracking their blood sugar and other measures online. Charges a fee for premium services.

Disaboom
Oct 2007

Dr. J. Glen House, a quadriplegic, founded this ad-supported site to help disabled people share information.

Trusera
July 2008

Is not segmented by disease. Provides tools for patients to seek out others with similar conditions and to share information. Advertising-supported.

I - Les six facteurs primaires de mutation

F - Le communautarisme

D'un autre coté, le modèle économique du site repose sur la capacité de l'entreprise propriétaire du site à compiler et ordonner ses données pour les vendre à l'industrie pharmaceutique, médicale et paramédicales ainsi qu'aux compagnies d'assurances qui y trouvent toutes des mines d'informations inexistantes ailleurs.

Cette nouvelle relation mettant ainsi le patient en tant que partenaire de l'industrie de la santé est appelée Health 2.0.

PatientsLikeMe a entraîné dans son sillage une série de start-ups qui ensemble créent une nouvelle relation avec l'industrie de la santé.

La transparence avec laquelle les patients échangent et le nombre grandissant de patients rejoignant ces réseaux leurs donnent une nouvelle force.

L'industrie pharmaceutique peut y puiser rapidement des sujets pour des expérimentations, y étudier des effets indésirables à grande échelle de certaines molécules. Cela peut contribuer ainsi à accélérer le rythme de la recherche.

On voit également apparaître des essais cliniques initiés par les patients eux-mêmes sans avoir recours aux médecins, ni à l'industrie pharmaceutique, pour des pathologies où il y a peu d'investissement de la part des entreprises privées du fait de leur rareté.

I - Les six facteurs primaires de mutation

F - Le communautarisme

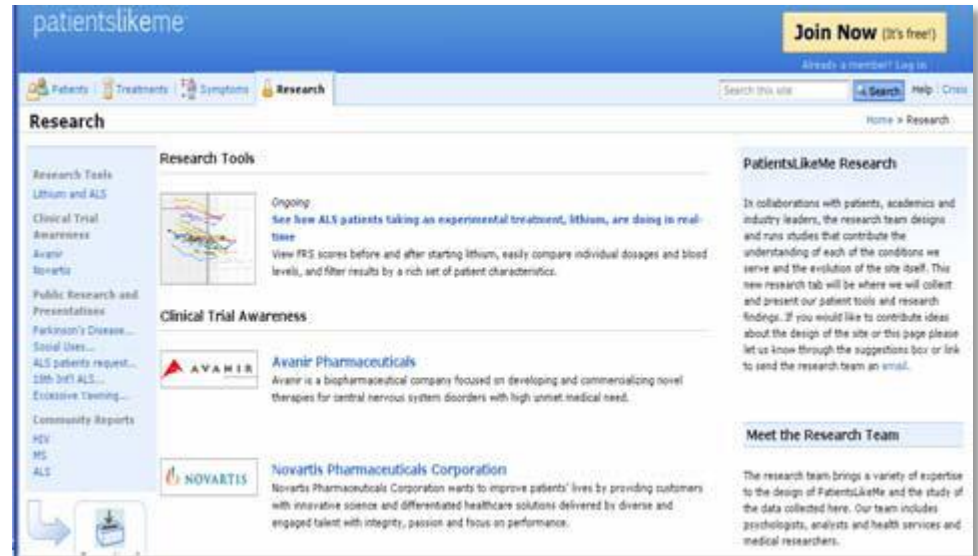
L'augmentation du nombre de participants sur le site PatientsLikeMe est de l'ordre de 35% par mois et l'objectif est d'avoir 1 million de patients concernés par plus de 200 différentes maladies.

Pour certaines maladies, PatientsLikeMe dispose du plus grand nombre de données existantes sur le sujet.

Novartis était l'un des premiers à signer avec PatientsLike Me pour accélérer le recrutement et le début d'une étude sur 1 200 patients pour la sclérose multiple.

Conclusion :

Ces différentes initiatives montrent le rôle et le pouvoir croissant que va jouer le consommateur sur ses fournisseurs. Sa capacité à se mobiliser via les réseaux sociaux lui donne une nouvelle force avec laquelle tous les acteurs vont devoir s'accommoder. Cela donne également aux entreprises et aux autres organisations une nouvelle capacité de mobilisation et de proximité à exploiter.



II - La combinaison

La combinaison de ces différents facteurs met en évidence la montée en puissance de trois facteurs prépondérants chez le consommateur qui vont conduire à l'évolution et à la reconstruction des chaînes de valeur :

La nutriginomique : Le souci de personnalisation des consommateurs et ses préoccupations de bien-être et de santé vont se rejoindre dans ce cadre

La santé verte : La prise de conscience que la communauté par la manière dont elle gère son environnement impacte sa santé

Les nouvelles interactivités : Le besoin de communication, de transparence et d'information avec ses attentes de personnalisation vont permettre le développement de nouvelles interfaces entre produit et consommateur

II - La combinaison A - La nutriginomique

Les avancées scientifiques et en particulier l'avancée du projet de décodage du génome humain est en train de révolutionner la façon dont est pensée la santé, les maladies et la prévention.

Non seulement les avancées en génomique permettent d'accroître la connaissance des maladies génétiques mais elles permettent aussi de développer de nouveaux médicaments avec de cibles moléculaires spécifiques, de mieux comprendre l'efficacité de certains médicaments en fonction des personnes selon leur patrimoine génétique, et elles annoncent également une révolution de la compréhension de la nutrition en mettant en lumière les différentes manières dont les personnes gèrent les nutriments.

Les scientifiques font de plus en plus de découvertes entre les interactions gène / régime alimentaire /maladie et la perspective d'une nutrition personnalisée devient de plus attendue par les consommateurs.



II - La combinaison B - La santé verte

La perception de la santé tend à évoluer et à prendre de plus en plus en compte l'ensemble des facteurs externes. Cela inclura de plus en plus l'environnement.

La perception du lien entre l'environnement dans lequel chacun vit et sa santé va devenir de plus en plus fort et les problématiques de pollution atmosphérique, de biodiversité, de résidus de pesticides vont faire émerger les valeurs d'un bien-être et de santé en lien avec son environnement.

Dans ce contexte, les consommateurs seront de plus en plus attentifs non seulement à ce qu'ils achètent mais où il l'achètent.

L'OMC ayant annoncé que le réchauffement climatique était le problème numéro 1 de santé pour le siècle à venir, les discussions en lien sur les problématiques de développement durable seront relayés ensuite par des politiques de santé.



Dans ce contexte, les consommateurs seront de plus en plus attentifs non seulement à ce qu'ils achètent mais où il l'achètent.

Si aujourd'hui les consommateurs semblent concernés de premier abord par les problèmes d'environnement, écologiques, de développement durable, un nombre de plus en plus important va ressentir ces problématiques comme des risques potentiels pour leur santé et ainsi réclamer des produits bon pour la santé et respectueux de l'environnement. La « santé verte » s'inscrira ainsi comme un facteur d'évolution important de la chaîne alimentaire dans les années à venir.

II - La combinaison

C - Les nouvelles interactivités

Le téléphone portable va rapidement devenir, dans les prochaines années, le premier outil de connexion sur Internet pour la plupart des personnes dans le monde. Cela permettra d'obtenir des informations en tous lieux via la connexion de son téléphone sur Internet.

Ainsi la technologie des nouveaux code-barres, appelés QR codes semblent prometteuse de nouvelles sources d'interactivité entre le consommateur et les marques alimentaires notamment Le QR Code, code-barres en 2 dimensions (code matrice) peut stocker jusqu'à 7089 caractères numériques, 4296 caractères alphanumériques (contrairement au code-barres "traditionnel" qui lui ne peut stocker que de 10 à 13 caractères) ou 2953 octets .



Il a l'avantage de pouvoir stocker beaucoup d'informations tout en étant petit et rapide à scanner.

Le code QR est très utilisé au Japon où il a été inventé et c'est actuellement le code à deux dimensions le plus populaire.

La force des QR codes est qu'ils sont aujourd'hui lisibles par la plupart des téléphones portables de manière simple et permettent ainsi d'être lus partout.

Les QR codes offrent ainsi des possibilités infinies pour connecter les marques et les consommateurs et vont permettre de nombreux gains de temps.



II - La combinaison

C - Les nouvelles interactivités

L'une des particularités des QR codes est qu'il repose sur une logique de flux d'information tiré par le consommateur et non poussé comme par les médias traditionnels. Cette logique correspond davantage aux démarches actives des consommateurs et est un véritable atout pour son développement.

Au Japon, Mc Donald's a ainsi choisi de remplacer les informations nutritionnelles sur ses emballages par des QR codes permettant aux consommateurs d'avoir accès directement via leurs téléphones aux pages Web nutritionnelles de Mc Donald's.



Conclusion Générale

Il est à prévoir que le consommateur ne va plus se limiter au rôle de client final de la chaîne alimentaire mais va influencer de plus en plus ses orientations stratégiques et devenir un acteur de plus en plus présent dans l'amont de la chaîne alimentaire.

Au regard des différents facteurs annoncés de changements chez le consommateur, nous pouvons envisager que celui-ci provoque également la dissociation de la chaîne de valeur de la chaîne alimentaire en deux nouvelles chaînes de valeur :

L'une qui va partir de la chaîne alimentaire existante et évoluer progressivement pour s'adapter aux changements du consommateur et à ses attentes de bien-être et santé, ainsi que de personnalisation, de plus en plus fortes.

L'autre s'inscrira en rupture par rapport à la chaîne alimentaire actuelle et se recomposera autour de nouveaux partenariats entre consommateurs, industrie de la santé, de la chimie, pharmaceutique et agroalimentaire.



Méthodologie pour les acteurs qui créent leur propre chaîne de valeur

Repositionnement de chaque activité de la chaîne de valeur

Analyse de l'environnement :

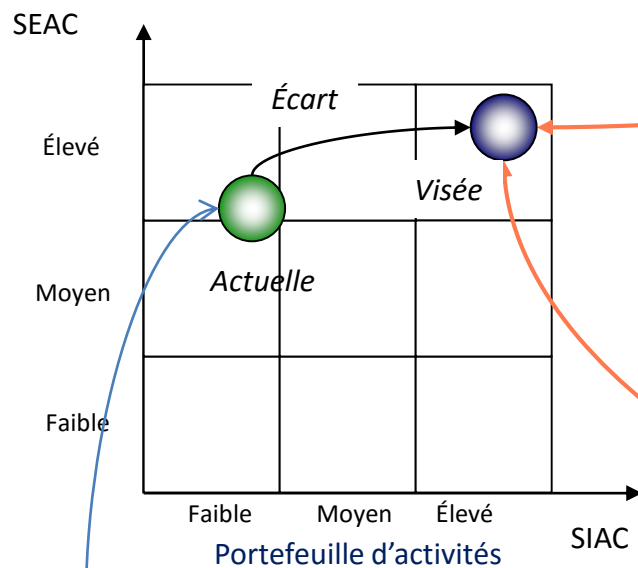
Sources externes d'avantages compétitifs (SEAC) visés

Évolution des SEAC intrinsèques de l'activité	Faible	Moyen	Fort
Croissance de l'activité			●●
Valeur ajoutée du secteur			●●
Rentabilité		●	
Risques			●●
Attitudes des pouvoirs publics			●●
Développement possible		●	
Intérêt comme base de développement			●
Concurrence		●	
Note d'ensemble		3	5

Analyse de la capacité concurrentielle :

Sources internes d'avantages compétitifs (SIAC) visés

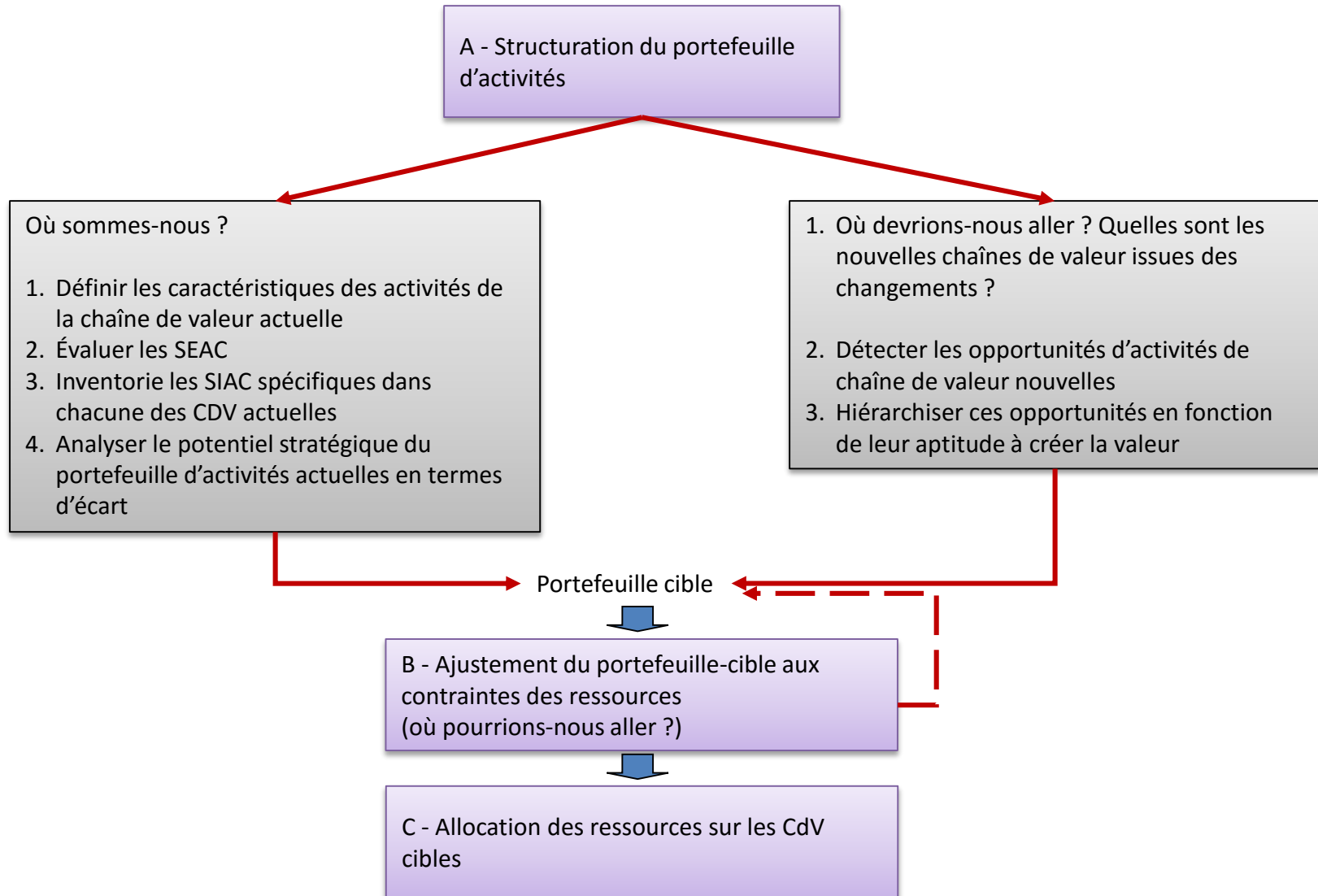
Évolution des SIAC intrinsèques de l'activité	Faible	Moyen	Fort
Potentiel			●●
Niveau prix de vente			●●
Niveau prix de revient		●	
Capacité			●
Efficacité force de vente	●		
Effort d'investissement nécessaire			●●
Équipement			●●
Image		●	
Note d'ensemble	1	2	5



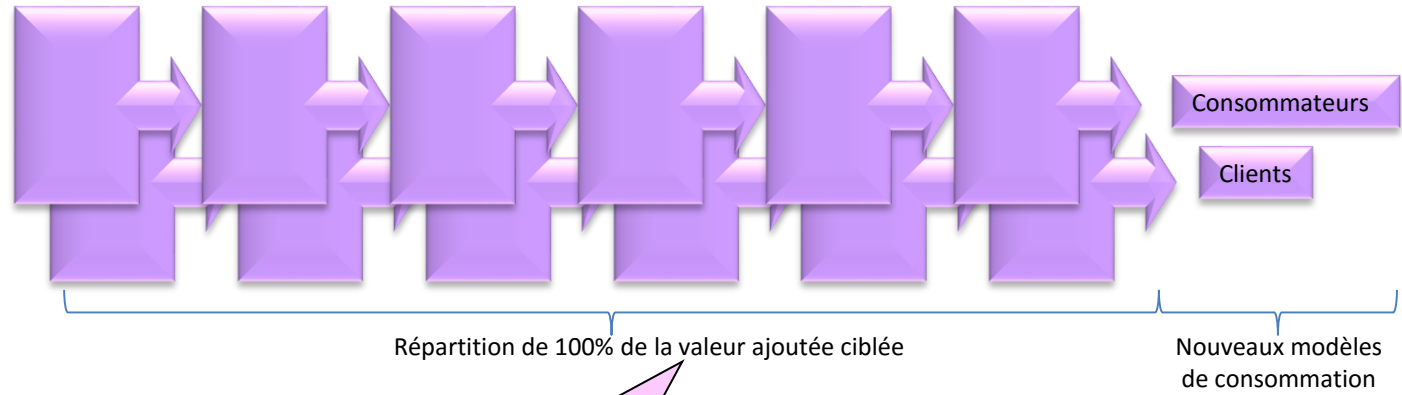
Génétique

Client

Pour une entreprise ou un groupe d'entreprises
créant leur propre chaîne de valeur à partir de chaînes de valeur génériques
(facteurs menants : 10% communs, 90% différenciés)

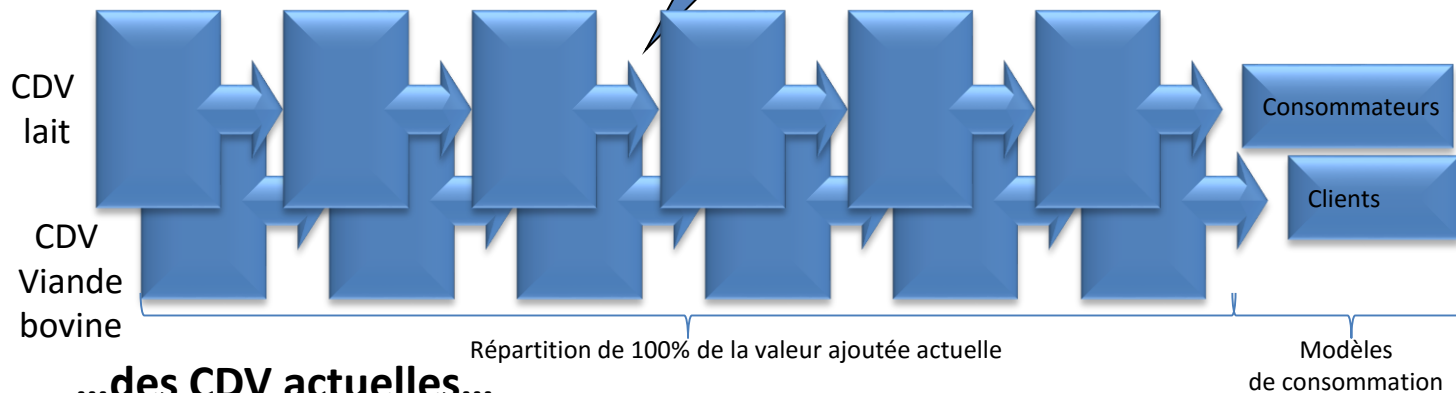


...aux scénarios de CDV cibles



A - Prospective de la valeur par déstructuration sous l'influence des facteurs de changements et restructuration en scénario

B - Prospective stratégique
Pilotage pro-actif de la transition
Les anticipations des 5 ressources (Humaines, de Production, Commerciales, Technologiques et Financières) créent aussi de la valeur



...des CDV actuelles...

Programme d'amélioration de la valeur en 4 phases

- ▀ Phase 1 : Identifier ses chaînes de valeur actuelles
- ▀ Phase 2 : Déterminer les chaînes de valeur cibles
- ▀ Phase 3 : Modalités de passages des chaînes de valeur actuelles aux cibles
- ▀ Phase 4 : Gestion de la transition pour accroître la valeur avec les 3 effets
 - D'expérience
 - De différenciation
 - D'envergure