



2025
by

invivo

iA

CULTIVONS L'INTELLIGENCE ALIMENTAIRE



2025

by

invivo

Sommaire

Éditorial 04

En 2025, InVivo devra répondre aux besoins d'un système alimentaire mondial profondément transformé 08

Contribuer à nourrir 9 milliards d'humains sur une planète fragile 10

Répondre aux nouvelles habitudes alimentaires 12

Mobiliser des schémas de production diversifiés 14

Allier avancées technologiques et responsabilité environnementale 16

Prendre toute sa place dans des flux agricoles et agroalimentaires mondialisés 20

Aider les agriculteurs à adopter de nouveaux positionnements créateurs de valeur 22

Construire l'alimentation 4.0 24



2025 by InVivo : le plan stratégique en action 28

Déployer nos trois ambitions stratégiques 30

Agir sur toute la chaîne de valeur, de la fourche à la fourchette 32

S'appuyer sur le modèle coopératif, plus que jamais facteur de résilience 34

2015-2017 : assurer des fondations solides à notre développement 36

> Une organisation adaptée à nos ambitions 36

> Une gouvernance très impliquée 39

> Une culture partagée de la performance économique 39

> Des pôles d'activité bien identifiés 42

Objectif 2025 : croissance et création de valeur 44

> Accompagner la trajectoire de développement de chaque métier 44

> Cinq leviers de performance pour agir 44



Nos pôles d'activité se projettent en 2025 54

Bioline by InVivo, partenaire de toutes les agricultures 56

Union InVivo, le cœur historique 58

Bioline by InVivo, le sens du vivant 62

Neovia, l'innovation au centre 70

InVivo Retail, champion de la proximité 80

InVivo Wine, de la vigne au verre 86

InVivo Food&Tech, le Food lab 92

Postface 97



Éditorial

Par Philippe Mangin, *président*,
Thierry Blandinières, *directeur général*,
et **Jérôme Calleau**, *président délégué*

En décembre 2014, nous lançons notre plan stratégique 2025 by InVivo qui a suscité une puissante adhésion.

En à peine trois ans, grâce à l'implication de nos coopératives sociétaires, de notre conseil d'administration, de toutes nos équipes en France et dans le monde, nous avons transformé en profondeur notre groupe. Nous sommes fiers du travail accompli ensemble et nous sommes désormais prêts à aborder l'avenir avec optimisme et détermination, et à continuer à déployer notre plan stratégique à l'horizon 2025 et au-delà.

Notre place de premier groupe coopératif agricole français nous honore, autant qu'elle nous oblige. Les perspectives qui s'ouvrent à nous sont immenses, mais il nous reste beaucoup à entreprendre et à réussir. Car en trois ans, les défis qui étaient déjà les nôtres ont connu une spectaculaire accélération.

La croissance de la demande alimentaire mondiale est plus que jamais située dans les pays émergents et nécessite de notre part une vision globale du jeu concurrentiel et une capacité à nous insérer dans les marchés locaux et transnationaux avec des marques puissantes.

Pour répondre à cette demande croissante, la production agricole doit s'adapter, tout en faisant face à des contraintes économiques et sociétales de plus en plus nombreuses, dont la moindre n'est pas l'impact du changement climatique. Cela exige, de notre part, une responsabilité à la mesure des enjeux et un accompagnement de tous nos partenaires vers la prise en compte d'une croissance durable et solidaire.

La révolution numérique crée de nouvelles opportunités de marché, mais elle fait aussi apparaître de nouveaux compétiteurs, qui interpellent à la fois notre vigilance et notre capacité à intégrer des logiques nouvelles d'alliances et de réseaux. Des métiers d'avenir voient le jour à grande vitesse et sollicitent notre anticipation stratégique pour digitaliser nos activités et prendre des positions, de façon flexible et agile. En conséquence, nous devons continuer à investir pour innover, et donc garantir notre création de valeur et la pérennité de notre résultat, démarches sans lesquelles rien n'est possible.

La transformation numérique de nos activités implique aussi de nouvelles manières de travailler ensemble. Nous voulons investir dans les hommes et les femmes qui sont le cœur battant de notre groupe et le socle de son avenir, en diffusant une culture de l'engagement et de l'intelligence collective, en contribuant à accroître les compétences numériques de chacun, et en veillant à ce que tous trouvent leur place dans la transformation du groupe.

Cette deuxième édition de notre plan stratégique nous offre l'opportunité de mesurer avec fierté le chemin parcouru, et je m'en réjouis. Mais ce n'est qu'un début. Avec cette nouvelle version de 2025 by InVivo, nous disposons d'une plateforme commune pour nous projeter dans l'avenir, et continuer à bâtir chaque jour notre projet au service de l'agriculture et de l'alimentation, dans le respect de la planète et des hommes.



*2025, c'est
déjà demain!*



Thierry Blandinières,
directeur général d'InVivo

À quels défis répond le plan stratégique 2025 by InVivo?

En 2025, le système alimentaire mondial que nous connaissons sera profondément transformé. La hausse de la demande alimentaire mondiale, la volatilité des marchés, la globalisation des échanges et de la concurrence, la digitalisation, la pression environnementale représentent des défis pour InVivo comme pour nos coopératives sociétaires et leurs adhérents. Nous devons être en capacité d'anticiper et de relever ces défis, en donnant le tempo plutôt qu'en le subissant. 2025 by InVivo projette notre groupe dans l'avenir, en fixant nos ambitions stratégiques au service de la croissance économique et du rayonnement de l'agriculture et de l'agroalimentaire français dans le monde. Car 2025, c'est déjà demain !

Quels étaient les objectifs de la transformation initiée en 2015?

Notre objectif était de clarifier notre modèle économique et juridique, et de donner à notre groupe plus d'agilité, de transversalité et de lisibilité pour créer encore plus de valeur sur tous les segments stratégiques de la chaîne alimentaire, sans jamais perdre de vue notre ADN coopératif.

Plus d'agilité grâce à notre nouvelle organisation, qui s'articule sur l'Union InVivo et ses activités de services historiques à nos coopératives, d'une part, et sur InVivo Group, notre holding pivot qui porte les métiers concurrentiels d'avenir, d'autre part.

Plus de transversalité grâce à un corporate orienté sur les fondamentaux, qui impulse et soutient les nouveaux modes de travail collaboratifs issus de la révolution numérique, construit notre politique de responsabilité sociale et sociétale, et garantit la cohérence de notre vision commune.

Plus de lisibilité enfin, en interne comme en externe, grâce à notre structuration en pôles d'activités clairement identifiés, qui portent avec ambition et enthousiasme l'innovation, l'internationalisation et la croissance de notre groupe en France, en Europe et dans le monde.

Nous avons aujourd'hui assuré des fondations solides à notre développement et allons nous consacrer pleinement à la réalisation de notre objectif : doubler la taille de notre groupe en 2025 grâce à l'accélération de notre internationalisation et à nos capacités d'innovation.

En 2025, InVivo devra répondre aux besoins _____

En 2025, le système alimentaire mondial que nous connaissons sera profondément transformé. Ces changements s'accélèrent et représentent des défis qu'InVivo doit être capable d'anticiper et de relever.

Les défis posés par les changements du système alimentaire mondial :

1. Contribuer à nourrir 9 milliards d'humains sur une planète fragile
2. Répondre aux nouvelles habitudes alimentaires des consommateurs
3. Mobiliser des schémas de production diversifiés
4. Allier avancées technologiques et responsabilité environnementale
5. Prendre toute sa place dans des flux agricoles et agroalimentaires mondialisés
6. Aider les agriculteurs à adopter de nouveaux positionnements créateurs de valeur
7. Construire l'alimentation 4.0

— d'un système
alimentaire
mondial
profondément
transformé



Contribuer à nourrir 9 milliards d'humains sur une planète fragile

1. www.fao.org

2. Marie-Aude Even, Céline Laisney,
« La demande alimentaire en 2050 : chiffres,
incertitudes et marges de manœuvre »,
analyse n° 27, février 2011, Centre d'études
et de prospective du ministère de l'Agriculture.

L

a production agricole mondiale doit augmenter de 70 %, et doubler dans les pays en développement, d'ici à 2050, pour répondre à la demande

de 9 milliards d'habitants!

La fourchette prévisionnelle de croissance de la population se situerait entre 8 et 11 milliards d'habitants en 2050, selon les études et les hypothèses. Mais la demande alimentaire mondiale ne dépend pas que de la démographie. Elle est également conditionnée par la croissance économique, les inégalités de revenus entre les différentes régions du monde, l'évolution des régimes alimentaires et la lutte contre les pertes et les gaspillages, ce qui peut conduire à des scénarios sensiblement différents les uns des autres².

Selon les différents scénarios, la croissance de la demande alimentaire serait comprise entre

+100% et +40%
entre 2005 et 2050

L'augmentation de la demande alimentaire mondiale paraît cependant inévitable. La production agricole va devoir y répondre, alors que les contraintes de toutes natures et les impacts du changement climatique augmentent. Quelles que soient les hypothèses retenues, il va falloir produire plus et mieux.

Le changement climatique provoquerait

-2%
de rendements agricoles par décennie à l'horizon 2030 (en moyenne).

Répondre aux nouvelles habitudes alimentaires

Depuis 50 ans, on assiste à une convergence des régimes alimentaires à l'échelle mondiale, ou « régime globalisé », qui repose de plus en plus sur quatre grandes cultures: le blé, le riz, la pomme de terre et le sucre. Le blé est entré dans l'alimentation de 97,4 % des pays, et le riz dans 90,8 %. Si ces cultures ont contribué à réduire la faim dans le monde, la tendance à l'uniformisation crée des risques sanitaires et une insécurité alimentaire

accrue en cas de mauvaises récoltes.

Il existe aussi une relation entre croissance économique et évolution du régime alimentaire vers une consommation plus riche en protéines animales. Ce phénomène est appelé « transition nutritionnelle ».

La transition nutritionnelle s'est faite très rapidement dans certains pays émergents. En Chine, depuis les années 80, la consommation de viande par habitant a été multipliée par quatre, celle de lait par dix et celle d'œufs par huit. La consommation de produits de l'élevage par habitant a aussi beaucoup augmenté dans le reste de l'Asie de l'Est et du Sud-Est.

Cependant, pour un même niveau de développement, on peut observer des tendances de consommation différentes. Des préférences culturelles et religieuses peuvent atténuer la transition nutritionnelle, notamment la consommation de viande. C'est le cas pour le Japon, pays très développé où la consommation de viande est faible, mais celle de poisson élevée. C'est aussi le cas en Inde, où le végétarisme lié à l'hindouisme reste important.

À l'inverse, il existe également une deuxième transition nutritionnelle dans les pays développés. Pour des raisons de santé publique (maladies cardio-vasculaires, diabète, hypertension, obésité) et grâce au développement du niveau d'éducation et d'information nutritionnelle, les catégories les plus aisées et les couches moyennes supérieures tendent à diminuer leur consommation de graisse et de viande, et les autres groupes sociaux adoptent, souvent avec un décalage, leurs modes de consommation. Ces préoccupations de santé peuvent également rejoindre un souci de consommation durable, en particulier chez les Millenials.

LE FLEXITARISME désigne la pratique alimentaire de personnes qui sont principalement végétariennes, mais qui, parfois, mangent viande, poisson et autres « produits animaux ». Selon les circonstances, un flexitarien peut être végétarien chez lui, mais manger des plats incluant de la chair animale lors d'occasions particulières comme au restaurant, lors de repas en famille ou chez des amis.

UN LOCAVORE est un consommateur qui fait le choix de consommer des produits et des aliments qui ont été fabriqués ou produits près de chez lui, dans un rayon de 250 kilomètres maximum.

Ces tendances émergentes ne sont pas incompatibles et peuvent se combiner avec des comportements plus traditionnels, comme l'attachement au plaisir véhiculé par le modèle gastronomique français. Elles marquent une forme de multiappartenance identitaire qui se traduit par un certain éclatement des modes de consommation alimentaire.

À l'échelle mondiale, les habitudes alimentaires oscillent donc entre uniformisation et fragmentation.

20%

des jeunes Britanniques et

15%

des jeunes Allemands sont végétariens.

Tendances de consommation alimentaire dans les pays développés⁴:

- niveau élevé du recours aux produits préparés et des repas pris hors domicile ;
- montée du végétarisme et surtout du flexitarisme, intérêt pour les protéines végétales ;
- augmentation de la consommation de produits bio ;
- retour aux produits locaux et aux circuits courts – on parle de consommation locavore ;
- sensibilité au bien-être animal ;
- attention portée à l'étiquetage nutritionnel...
- ... et à l'empreinte carbone de la production.

3. Données de l'International Centre for Tropical Agriculture.

4. Étude Vigie « Alimentation 2016-2017 : 10 tendances émergentes à l'horizon 2030 », Futuribles International.



Mobiliser des schémas de production diversifiés

F

face à la hausse de la demande alimentaire mondiale, deux visions du futur de l'agriculture se dessinent à l'horizon 2050⁵.

La première privilégie l'augmentation des rendements agricoles pour limiter l'extension des terres cultivées et préserver des espaces naturels pour la biodiversité

et le stockage du carbone. Elle se heurte cependant au fait que, dans de nombreux pays, on constate depuis une décennie une moindre augmentation des rendements, du fait de la dégradation des sols et de la raréfaction des ressources en eau douce. Le changement climatique va accentuer les risques et accélérer la dégradation des terres (érosion, désertification, salinisation, montée des eaux) dans de nombreuses régions du monde.

La seconde, dite « vision de rupture », est basée sur une transition vers des systèmes agroécologiques: ces systèmes ont en général des rendements moindres et supposent une extension des terres cultivables. Ils reposent sur l'hypothèse d'une évolution vers des régimes alimentaires moins carnés, et donc sur une augmentation des besoins agricoles plus faible. Ils nécessitent aussi un fort accompagnement en matière de politiques publiques.

L'AGROÉCOLOGIE est l'utilisation intégrée des ressources et des mécanismes de la nature dans un objectif de production agricole. Elle vise à mieux tirer parti des interactions entre végétaux, animaux, humains et environnement dans une approche systémique. Elle implique de réintroduire du savoir agronomique et des biosolutions pour mieux utiliser les fonctionnalités et les interactions de la nature.

En réalité, ces visions ne sont pas antinomiques. Il convient de rappeler que les disparités régionales sont fortes: l'essentiel des gains de production est à attendre des pays en développement, notamment de l'Afrique, alors qu'ils seront faibles en Asie et dans les pays développés,

notamment en Europe, compte tenu du niveau d'intensification déjà atteint. La sécurité alimentaire mondiale nécessitera la mobilisation de toutes les formes d'agriculture du monde, et notamment des exploitations agricoles familiales⁵. Une solution complémentaire consiste à promouvoir l'agriculture urbaine, même si celle-ci ne suffit pas à couvrir l'ensemble des besoins des villes. Elle représente aujourd'hui 6 % des terres cultivées mondiales et 15 % des denrées alimentaires. Dans les pays développés, elle peut prendre des formes high-tech avec des techniques comme l'hydroponie et l'aquaponie, qui assurent de bons rendements et occupent moins d'espace. Il ne s'agit pas seulement de tours verticales futuristes, mais de l'utilisation des toits des bâtiments, des friches industrielles, des containers... Cette agriculture se développe particulièrement à Singapour, au Japon, en Chine ou en Amérique du Nord, mais son coût demeure élevé.

5. Marie-Aude Even, Julien Vert, « La production agricole mondiale à l'horizon 2050: comparaison de quatre prospectives », Analyse n° 28, juin 2011, Centre d'études et de prospective du Ministère de l'Agriculture.

6. *La Coopération agricole française et l'Afrique*, Coop de France avec InVivo Foundation, décembre 2016.

Allier avancées technolo- giques et respon- sabilité environne- mentale



roduire plus et mieux reposera sur l'alliance du big data (*voir encadré*), de l'intelligence artificielle de la biogénétique et de la responsabilité environnementale. Certaines technologies sont en elles-mêmes porteuses de solutions respectueuses de l'environnement, d'autres sont neutres de ce point de vue, et leur impact dépendra de l'utilisation qui en sera faite. L'agriculture assistée par la technologie, ou agtech, se déploie déjà dans cinq domaines et conjugue différentes technologies, qui, toutes, reposent sur un nouvel « or vert » : la donnée.

- **L'agriculture de précision** utilise des dispositifs digitaux (télédétection, drones, capteurs) pour une meilleure connaissance des sols, permettant d'accroître les rendements tout en ciblant les apports en eau et en intrants, de façon à les limiter à la juste dose. Elle est utile aux agriculteurs et bonne pour la planète.

BIG DATA AGRICOLE

La révolution de la donnée



Développement des méthodes de traitement informatique



Augmentation des capacités de stockage informatiques



Collecte systématique des données



Développement de technologies d'acquisition massive de données



Développement de technologies d'acquisition de données de haute précision



Satellites • Agroéquipements • Capteurs sur bâtiment • Capteurs au champ
Stations météo • Drones • Smartphones • Puces électroniques • Robots

BIG DATA AGRICOLE



Création de nouvelles connaissances



Obtention de nouveaux indicateurs



Rénovation des modèles (plus précis)

Nouveaux modèles d'analyse multicritères

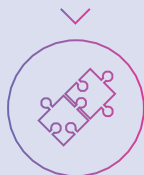
Nouveaux services aux agriculteurs



Adaptation du conseil agricole



Nouveaux outils d'aide à la décision (OAD)



Développement d'applications



Nouveaux services web



Nouveaux interlocuteurs

- **La gestion automatisée de l'exploitation**

utilise Internet et les objets connectés pour centraliser, commander et mémoriser les fonctions et les réglages, à partir des données issues de l'ensemble du parc de machines de l'agriculteur.

- **La robotique agricole** comprend les systèmes de guidage automatique et les robots d'affouragement ou de traite, généralisés depuis déjà plusieurs années. Elle s'oriente aujourd'hui vers des solutions complètement autonomes, par exemple pour le désherbage en maraîchage ou l'assistance aux opérateurs dans les vignes, afin de diminuer la pénibilité des tâches.

- **Le big data agricole** représente un enjeu politique et économique majeur, consistant à collecter et organiser les immenses quantités de données recueillies par les machines sur les sols, les plantes, les animaux et dans l'air.

- **Les services en ligne aux agriculteurs** comprennent l'ensemble des plateformes numériques susceptibles de fournir de l'information ou des services aux agriculteurs : météo, évolution des cours, financement participatif, location de matériel, places de marché, e-commerce, etc.

Outre les NTIC, l'orientation de la recherche scientifique en agronomie et biotechnologies prend en compte l'objectif de produire en utilisant moins de ressources et en gaspillant moins. Agroécologie, agriculture biologique, production intégrée, agriculture durable, agriculture de conservation, bioéconomie, de nombreux concepts décrivent une agriculture respectueuse de l'environnement. Ces systèmes regroupent une diversité de solutions techniques, économiques et sociales, nécessitant des approches multicritères.



L'intelligence artificielle est la science du comment faire faire à des machines les choses qu'elles font dans les films.

Astro Teller, 1998



2017, année de l'intelligence artificielle

2017 aura été l'année où l'intelligence artificielle (IA) est massivement entrée dans le débat public, au-delà de la sphère des spécialistes. On observe plusieurs angles de débat ; un axe scientifique et technologique avec la victoire d'AlphaGo sur le meilleur joueur mondial de go, perçue comme signe d'une avancée majeure dans la capacité d'apprentissage des machines (*machine learning*) ; un axe produits/business avec les premiers essais de systèmes de voitures autonomes et l'apparition d'assistants « intelligents » comme Siri ou Alexa ; un débat éthique et philosophique lié aux prises de position de personnalités telles que Elon Musk, Stephen Hawking ou Bill Gates annonçant l'IA comme une apocalypse pour le genre humain via le remplacement de l'homme par les machines. Après des années de mise en sommeil, l'IA est en passe de connaître un nouvel âge d'or, grâce à l'explosion de la quantité de données stockées dans le *cloud* et l'augmentation de la capacité de traitement des processeurs. L'IA n'a pas de définition unique. Elle n'est ni un produit, ni une technologie.

Une façon de définir l'IA est de s'intéresser aux problèmes qu'elle s'efforce de résoudre :

- **reconnaissance visuelle :**
comment reconnaître des formes (objets, visages) ?
- **reconnaissance et synthèse vocale :**
comment transformer des sons en mots ?
- **traitement automatique du langage naturel :**
comment extraire le sens du langage ?
- **représentation de la connaissance :**
comment trier et organiser l'information ?
- **raisonnement :** comment combiner des informations pour en tirer des conclusions ?
- **planification :** comment planifier une séquence d'actions pour atteindre un objectif donné ?



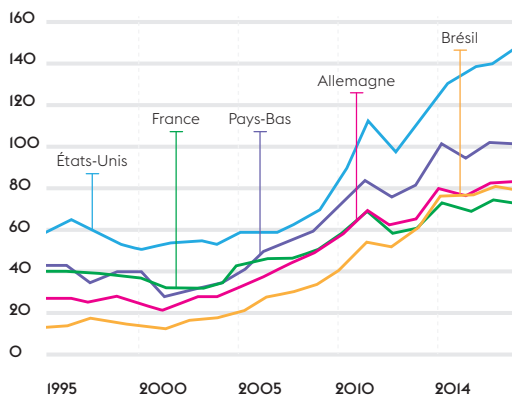
Prendre
toute
sa place
dans des flux
agricoles et
agroalimen-
taires
mondialisés





Union européenne demeure la deuxième puissance agricole mondiale, et la France, la première au sein des pays membres, mais notre pays n'est plus que le cinquième exportateur mondial derrière les États-Unis, les Pays-Bas⁷, l'Allemagne et le Brésil. Ce classement pourrait à l'avenir réserver encore des surprises, en faisant entrer de nouveaux pays parmi les grands exportateurs mondiaux.

exportations (milliards de dollars)



Comment expliquer la dégradation de la place de la France dans le concert des grandes puissances agricoles? Les effets du démantèlement progressif de la PAC, conjugués à des facteurs internes à la France (coût élevé de la main-d'œuvre, charges fiscales lourdes, terres agricoles et matières premières onéreuses), ont accéléré la perte de compétitivité de l'agriculture française. La France agricole doit regagner des places dans la compétition agricole et agroalimentaire mondiale.

7. Le rang de deuxième exportateur mondial des Pays-Bas s'explique notamment par la position centrale dans l'Union européenne des ports néerlandais (Rotterdam par exemple) pour l'exportation des produits agricoles européens. À ce titre, les Pays-Bas réexportent une majorité de produits agricoles importés et transformés sur place.

Aider les agriculteurs à adopter de nouveaux positionnements créateurs de valeur

Le modèle de l'exploitation familiale polyvalente qui produisait à l'abri des protections européennes est en difficulté. Soumis à des contraintes économiques et sociales multiples, les agriculteurs français tentent de trouver des pistes alternatives au modèle traditionnel pour échapper à la volatilité des marchés et à la pression sur les prix, et pour améliorer leur revenu.

L'agriculture française en 8 chiffres

Production agricole

75,2

milliards d'euros
(1^{er} rang en Europe
devant l'Italie et
l'Allemagne)

Part de la valeur dans l'UE

15% en 2015

18% en 2014

Part de l'agriculture
et de l'agroalimentaire
dans le PIB en 2014

3,7% en 2015

6% en 1980

Source : Agreste, Insee, Eurostat, MSA

Nombre de fermes

474 000

+ 1 000 000 en 1980

Superficie moyenne d'une exploitation

61 43

hectares en 2013

hectares en 2000

Entreprises de l'agroalimentaire exportant

20%

en 2015
(80% en Allemagne)

Part des fermes bio

7,3%

Effectifs

1,4

millions de salariés et non-salariés
(agriculture + agroalimentaire)

Cela nécessite pour eux d'adopter de nouveaux positionnements créateurs de valeur et de nouveaux schémas de production, qu'il s'agisse d'introduire de nouvelles technologies dans les champs, de se spécialiser, de se convertir à l'agriculture biologique, de mobiliser les techniques de l'agroécologie ou encore de se diversifier vers l'agrotourisme.

Dans tous les cas, ces conversions nécessiteront une montée en compétences des agriculteurs et de réelles capacités d'investissement, et devront s'appuyer sur des actions collectives, accompagnées par les pouvoirs publics.

8 modèles économiques

pour les exploitations agricoles

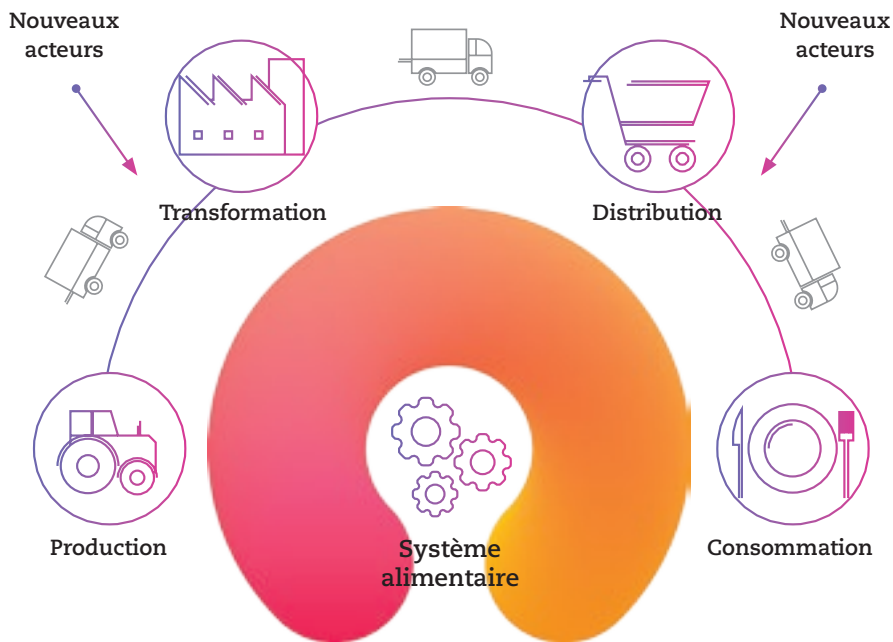
Spécialisées en niches	Productions spécifiques : fruits, noix, olives, maïs, semence...	Productions labellisées – salers, lentille verte du Puy, saucisses de Morteau...	Positionnement haut de gamme et gastronomie : safran, moutarde
Standardisées de masse	Ferme de mille vaches – grandes exploitations céréalières		Industriels du bio
Diversifiées	Ferme familiale en polyculture Élevage	Agroécologie et tourisme vert	Ferme biologique diversifiée
	Production conventionnelle	Agroécologie	Production biologique

Source : Xavier Hollandts, Kedge Business School, 2017.



Construire l'alimentation 4.0

La révolution numérique crée de nouvelles opportunités de marché, mais entraîne aussi l'apparition de nouveaux acteurs économiques susceptibles de venir « disrupter » la structure de la chaîne alimentaire – depuis la production agricole jusqu'à la consommation, en passant par la transformation et la distribution. Chacun travaille à dessiner l'agriculture et l'alimentation de demain qui devront tenir compte des nouvelles habitudes alimentaires et des contraintes environnementales.



Des start-up prometteuses apparaissent dans l'agtech-foodtech, qui sont autant de cibles pour les investisseurs – géants de la Silicon Valley ou fonds d'investissement créés par de grands groupes. Des opérateurs, aussi bien historiques (agrofournisseurs et coopératives) que nouveaux entrants, collaborent pour accélérer la diffusion de solutions novatrices et s'organisent en réseaux ou en « valleys ».

Les nouveaux acteurs se positionnent sur les biotechnologies appliquées à l'agriculture, la zootéchnie, les innovations alimentaires comme les protéines végétales, les insectes ou les algues, de même que sur les objets connectés appliqués aux animaux domestiques, à la maison et au jardin, sur l'agriculture citadine ou *indoor*, etc. Le champ des innovations et applications est immense.

Dans la distribution, où la concentration est à l'œuvre dans un contexte de guerre des prix, on assiste au décollage de l'e-commerce alimentaire, qui se développe de façon dynamique, en particulier en Chine, en Corée du Sud, en Grande-Bretagne et en France. Le nouvel horizon est désormais l'achat en ligne de produits frais. Les consommateurs semblent y trouver un intérêt, en particulier pour les circuits courts : selon un sondage récent, l'achat direct sur les sites de producteurs est la modalité de l'e-commerce alimentaire la plus plébiscitée par les Français (68 %) ⁸. Il n'y a donc aucune opposition entre e-commerce et consommation locavore. Au contraire, l'e-commerce permet de rendre l'offre locale plus visible et plus accessible. Pour l'agriculteur, c'est une façon d'instaurer un échange direct avec le consommateur et de récupérer une marge plus importante par rapport à la distribution classique. Dans un avenir proche, des plateformes se développeront pour mettre

en contact agriculteurs et consommateurs. Mais l'e-commerce n'est évidemment pas la seule manière de reprendre la main sur la distribution. Les circuits courts comme les AMAP ⁹, les initiatives de coopératives comme les magasins Frais d'Ici d'InVivo ou encore les démarches issues de l'économie sociale et solidaire (La Ruche qui dit oui!) sont encore minoritaires, mais correspondent à une forte demande des consommateurs.

L'alimentation « Canada dry »

Vous vous souvenez de la publicité « Ça a la couleur de l'alcool, le goût de l'alcool... mais ce n'est pas de l'alcool » ? L'alimentation de demain s'inspire de ce slogan pour proposer des « produits animaux » sans animaux : viande sans viande, œuf sans poule, mayonnaise sans œuf, dessert sans lait. Ainsi, les steaks pourront être à base végétale : fèves, pois chiche, maïs, blé, soja, ou encore issus de cellules souches de vache cultivées en laboratoire. L'eau prendra le goût du vin ou du jus d'orange en « trompant » l'odorat du consommateur par des ajouts aromatiques naturels, et le lait pourra être conçu en éprouvette. Une autre tendance émergente consiste à faire évoluer chaque produit pour en évincer les mauvaises graisses, les sucres, le sel ou toute autre substance susceptible d'être mauvaise pour notre santé ou pour la planète.

8. BVA pour AlimAvenir, septembre 2015.

9. Association pour le maintien d'une agriculture paysanne.

10. Vigie Alimentation 2015, Futuribles International.

à retenir

10 tendances lourdes du système alimentaire mondial¹⁰



2025

by In Vivo: _____

le plan stratégique en action

Pour être en capacité de répondre aux défis induits par les changements du système alimentaire mondial, InVivo a lancé en décembre 2014 son plan stratégique *2025 by InVivo*.

En trois ans, le groupe a opéré une profonde transformation, afin de créer toujours plus de valeur au bénéfice des coopératives, des agriculteurs et des consommateurs, en France et dans le monde. Le plan stratégique d'InVivo va continuer à se déployer pour permettre au groupe de remplir sa mission.

InVivo
en chiffres
(en 2017)

1er

groupe coopératif agricole français

206

coopératives sociétaires

10 200

collaborateurs

34

pays

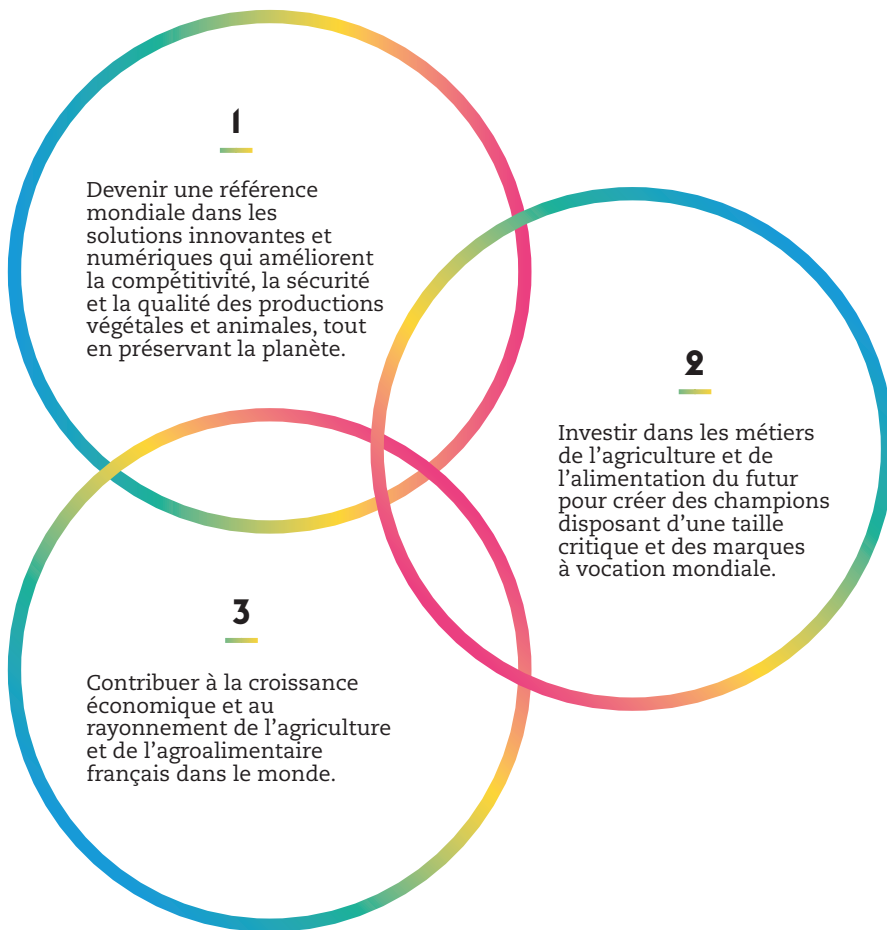
5,5

milliards d'euros de chiffre d'affaires

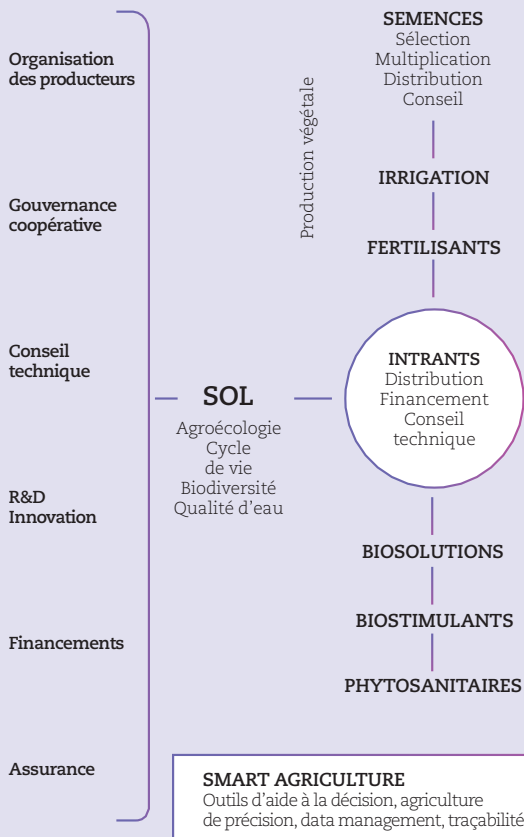
Déployer nos trois ambitions stratégiques



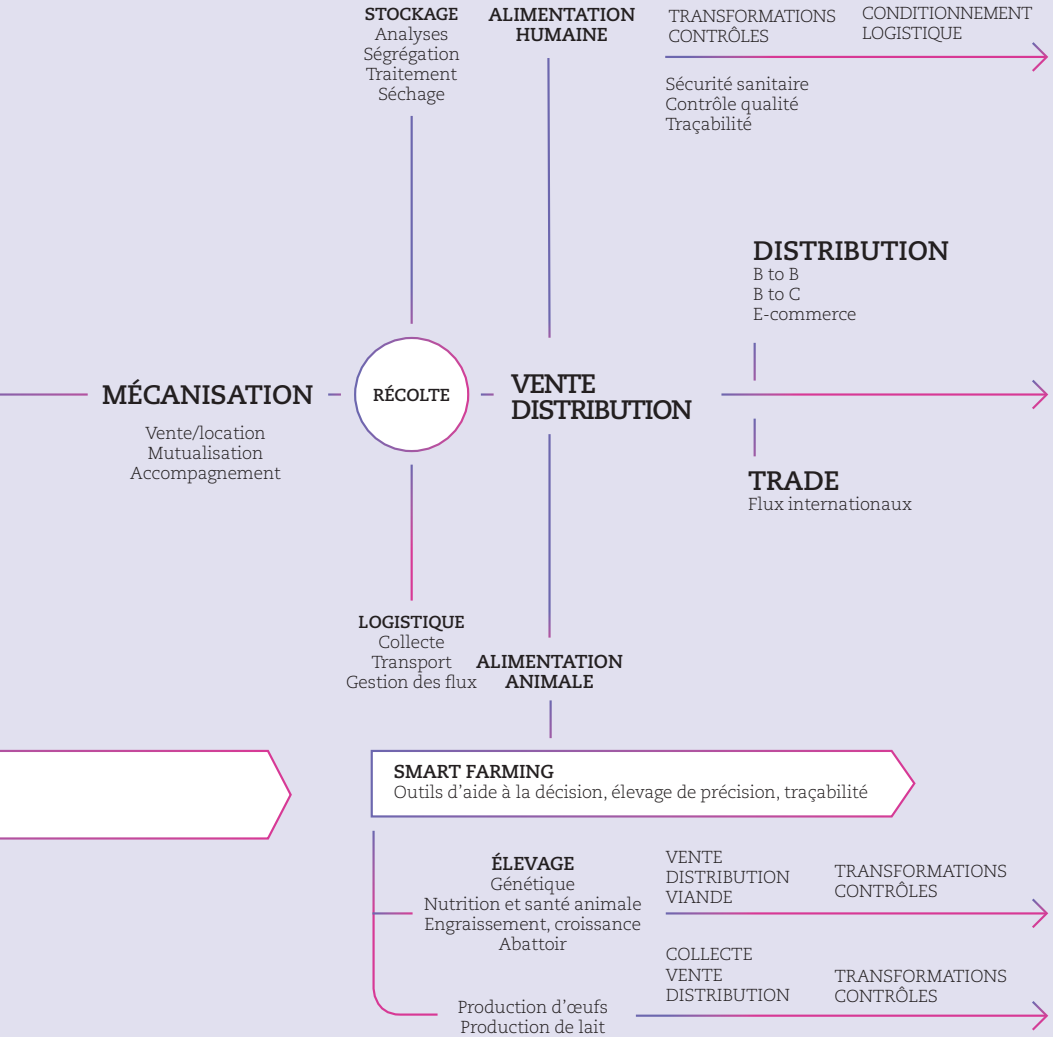
InVivo s'est fixé en 2014
trois ambitions stratégiques
pour 2025. Celles-ci, sans
être modifiées sur le fond,
ont été fortement étoffées.



Agir sur toute la chaîne de valeur, de la fourche à la fourchette



CHAÎNE DE PRODUCTION AGRICOLE ET AGROALIMENTAIRE: UN UNIVERS COMPLEXE SUR LEQUEL LA COOPÉRATION AGRICOLE FRANÇAISE AGIT DE BOUT EN BOUT





S'appuyer
sur le
modèle
coopératif,
plus que
jamais
facteur
de
résilience



InVivo est aujourd'hui le premier groupe coopératif agricole français et sera en 2025 un acteur global de la chaîne alimentaire mondiale.

Notre mission est de créer de la valeur pour les acteurs des filières agricoles, agroalimentaires, et des territoires, sur tous les segments stratégiques de la chaîne alimentaire, en France et dans le monde. Nous répondrons ainsi pleinement et de manière qualitative à la croissance de la demande mondiale et aux nouvelles habitudes de consommation, et contribuerons au rayonnement de l'agriculture française, dans le respect de la planète et des hommes.

Cette mission, InVivo entend la mener avec une conviction forte: pour contribuer à nourrir l'humanité sans nuire à la planète – en garantissant aux consommateurs une alimentation de qualité, en quantité suffisante et à un prix abordable – et pour restituer aux producteurs la juste part de la valeur qu'ils créent, il faut sans cesse rechercher un équilibre entre les intérêts de trois parties: les producteurs, les consommateurs et la Terre. Cela implique de travailler de manière ouverte, respectueuse, et dans une perspective de long terme, avec tous les partenaires et toutes les parties prenantes pour coconstruire les solutions de demain. C'est ainsi qu'InVivo donne vie et sens à sa signature: « Coopérer, source de valeur », car le modèle coopératif demeure plus que jamais un facteur de résilience pour affronter l'avenir. Le niveau des investissements requis par les innovations, la puissance de la concurrence dans le jeu mondial nécessiteront

toujours davantage d'intelligence agricole et d'actions collectives, capables de s'inscrire dans la durée. Dans ce contexte, les coopératives disposent d'un atout unique: celui qui résulte de la puissance de mutualisation de leurs membres et de la solidité de leurs valeurs historiques: transparence, équité, responsabilité, solidarité et altruisme.

Les coopératives ont le pouvoir et la volonté d'agir pour un avenir durable et inclusif, une agriculture dynamique et une alimentation saine et savoureuse pour tous.

« Les coopératives agissent pour que personne ne soit laissé de côté. »

« En mettant les individus au cœur de leur action, les coopératives jouent un rôle majeur dans la lutte contre la pauvreté et la réalisation des objectifs de développement durable (ODD) », soulignent les Nations unies à l'occasion de la Journée internationale des coopératives, le 1^{er} juillet 2017.

2015-2017 : assurer des fondations solides à notre dévelop- pement

Une organisation adaptée à nos ambitions



La nouvelle stratégie du groupe a conduit à une séparation juridique entre les activités de services directement liées aux coopératives sociétaires et les

activités concurrentielles à fort potentiel de développement, ce qui s'est traduit par une organisation à trois niveaux :

- **L'Union InVivo** qui rassemble les activités historiques de services directs aux coopératives et les moyens qui leur sont alloués. Société mère du groupe, elle gère les intérêts des sociétaires et arrête les orientations stratégiques. Sa gouvernance est exclusivement composée de représentants des coopératives sociétaires. L'Union a pour vocation d'assurer le lien et l'animation avec le monde coopératif, ainsi que son rayonnement.

- **La holding pivot InVivo Group**, qui porte les fonctions corporate et marque la frontière entre les activités propres à l'Union de coopératives et les activités concurrentielles. C'est à ce niveau qu'est définie et proposée au conseil d'administration la stratégie du groupe. Pour conduire et contrôler la mise en application de cette stratégie, InVivo Group assure de manière transversale le développement, l'innovation et la stratégie de marques, ainsi que la coordination et la cohérence entre les activités de l'Union et les autres activités. Elle organise le financement de l'ensemble des activités du groupe.

Organigramme du groupe InVivo

Centrale d'achat
en agrofourniture
Logistique & Stockage
InVivo Trading

Union InVivo

InVivo Group

HOLDING MÉTIERS

bioline
by invivo

Semences
Santé végétale
Biosolutions
Agrodigital
Expertise &
Conseil agricole

neovia
by invivo

Aliments complets
Aquaculture
Petcare
Prémix/
Firme-services
Additifs &
Ingrédients
Santé animale
Laboratoire
d'analyses

invivo®
retail

Jardinerie
Distribution
alimentaire
Mise en marché

invivo®
wine

Grands crus
Marques premium
Distribution &
Commercialisation

invivo® | food
xtech

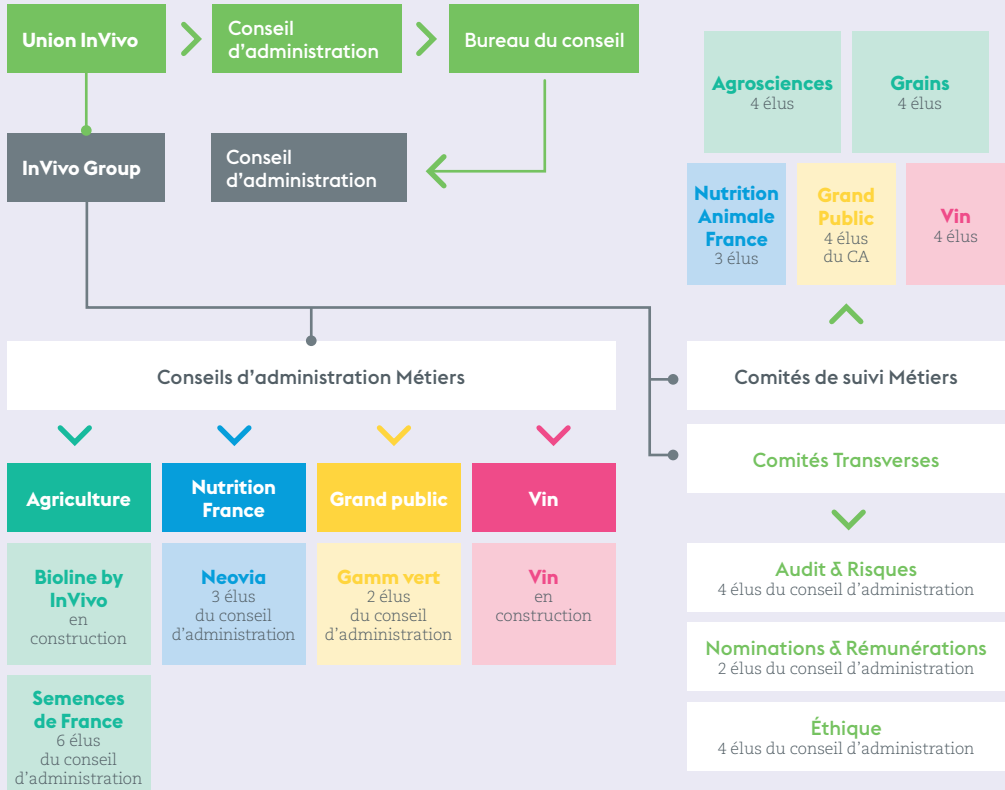
Digital Market
New Food
Retail4Food
Urban Food

• **Des holdings métiers** qui rassemblent toutes les activités concurrentielles du groupe. Chaque holding métier définit et met en œuvre sa stratégie en cohérence avec la stratégie du groupe, en étant responsable de son compte de résultat.

Cette organisation s'inscrit dans le respect des valeurs fondamentales de la coopération

agricole, qui sont au cœur du plan stratégique 2025 by InVivo : équité et solidarité dans la collaboration avec nos parties prenantes, éthique et responsabilité dans la conduite de nos actions. InVivo tire encore et toujours sa force de la dynamique du mouvement coopératif et vise à en favoriser le rayonnement, tant localement qu'au-delà des frontières.

Les élus impliqués dans nos décisions stratégiques à tous les niveaux



Une gouvernance très impliquée



Les nouvelles instances de gouvernance du groupe InVivo permettent d'impliquer plus étroitement nos 206 coopératives sociétaires dans le choix et

le déploiement des orientations stratégiques. Cette volonté s'est traduite par la mise en place de :

- **Cinq comités de suivi par métiers :** agrosciences, grains, nutrition animale France, grand public et vin. Deux à quatre administrateurs siègent dans chacun d'eux, participent à la définition de la stratégie des métiers, à sa mise en œuvre et à son suivi.
- **Trois comités transversaux :** éthique, nominations et rémunérations, audit et risques.

Ces instances sont le lieu d'échanges fructueux, marqués par la qualité de l'écoute et la prise en compte des apports de chacun. En outre, les voyages thématiques, les *learning expeditions* et les séminaires partagés avec les administrateurs permettent de construire un modèle relationnel vertueux et impliquant.

Une culture partagée de la performance économique



Depuis 2015, InVivo s'est attaché à diffuser dans tout le groupe et à tous ses collaborateurs une culture partagée de la performance économique. C'est cette

culture qui permet à l'entreprise de garantir ses résultats et de continuer à investir pour accélérer sa transformation, son développement à l'international et sa capacité d'innovation.

Début 2016, InVivo a sécurisé le financement de son business plan à cinq ans, en levant 800 millions d'euros. Cette opération assure un socle de financement équilibré pour accompagner le développement des différentes activités du groupe. Elle démontre la confiance de la communauté financière dans le plan stratégique 2025 by InVivo.

Les métiers d'InVivo



4 QUESTIONS À

MAHA FOURNIER

Directrice administrative
et financière
du groupe InVivo



Pour vous, que représente le plan stratégique 2025 by InVivo?

C'est le cadre de référence indispensable pour tous nos partenaires et parties prenantes. Il matérialise le projet entrepreneurial d'InVivo, qui s'appuie fortement sur l'innovation et l'internationalisation. Il permet à tous nos interlocuteurs, sociétaires, administrateurs, banquiers, investisseurs, partenaires, collaborateurs, de comprendre les fondamentaux de notre action et de devenir ainsi des acteurs engagés dans la stratégie du groupe.

Quels sont les objectifs économiques d'InVivo à l'horizon 2025?

Notre ambition est de doubler le poids économique du groupe, en passant de 5-6 milliards d'euros aujourd'hui à 10-12 milliards en 2025. La taille critique est indispensable pour prendre toute notre place dans le jeu mondial. Mais notre objectif

importants et consolidés chaque année par les résultats de l'entreprise. Nous recourons de façon mesurée à l'endettement. Et depuis 2015, les holdings métiers ont vocation à accueillir des investisseurs en tant qu'actionnaires minoritaires, afin de contribuer au financement de leur croissance sur des durées leur permettant une réelle implication stratégique.

Quels sont vos principaux indicateurs de pilotage?

J'en citerais deux. Le levier – rapport entre l'endettement net et l'Ebitda – est un ratio que nous pilotons de façon à rester inférieur ou égal à 3,5. Et le gearing – rapport entre l'endettement net et les fonds propres – est un ratio que nous pilotons de façon à rester inférieur ou égal à 1. Grâce à ces deux indicateurs, nous poursuivons notre développement, tout en nous assurant de son financement et de notre capacité à rembourser la dette.

est aussi, et surtout, de tripler notre rentabilité (Ebitda), en améliorant la contribution de chacune de nos activités à cette progression et en assurant un meilleur équilibre des contributions entre les métiers.

Comment allez-vous financer cette croissance ambitieuse?

Nos fonds propres sont

Des pôles d'activité bien identifiés



Bioline by InVivo, partenaire de toutes les agricultures

Fin 2017, InVivo a créé Bioline by InVivo, la nouvelle marque ombrelle mondiale qui fédère les métiers du groupe dédiés à l'agriculture : les semences (Semences de France) ; la santé végétale (Life Scientific) ; les biosolutions (Bioline Biosolutions) ; l'agriculture connectée et le big data agricole (Smag) ; l'expertise conseil agricole (Agrosolutions).



Neovia, l'innovation au centre

Neovia, spécialiste de la nutrition et santé animale, est l'un des leaders mondiaux de ce secteur. Son activité est articulée autour de sept métiers complémentaires : aliments complets ; aquaculture ; petcare ; firme-services et prémix ; additifs et ingrédients ; santé animale ; laboratoires d'analyses.



InVivo Retail, champion de la proximité

Ce pôle puissant de distribution multiactivité, multimarque et multicanal, en franchises et succursales, est présent sur trois métiers : la jardinerie ; la distribution alimentaire ; l'expertise de mise en marché.



InVivo Wine, de la vigne au verre

Créé en 2015, InVivo Wine a pour ambition de structurer un pôle de vin français puissant, créateur de valeur en France et à l'international, autour de trois axes : devenir un leader de la distribution de vin ; développer des marques « premium » fortes ; renforcer la compétitivité de la viticulture française.



InVivo Food&Tech, le food lab

Créé en 2017, InVivo Food&Tech est dédié à la digitalisation des métiers du groupe et à l'innovation dans l'alimentation sous toutes ses formes (ingrédients, préparation, process), pour répondre aux nouvelles tendances de consommation, assurer de meilleurs débouchés à l'agriculture française et une intégration plus solide de sa chaîne de valeur en aval.

Objectif 2025 : croissance et création de valeur

Accompagner la trajectoire de développement de chaque métier



InVivo Group assure à ses métiers un accompagnement stratégique et opérationnel à chaque étape de leur développement, afin de leur permettre

d'atteindre leurs objectifs de croissance et de création de valeur.

Pour ce faire, le groupe s'appuie sur des fonctions corporate agiles et efficaces.

Cinq leviers de performance pour agir



Pour devenir un acteur mondial majeur des filières agricoles et alimentaires, InVivo appuie son développement sur cinq leviers de performance.

1. Transformation numérique
2. Innovation ouverte
3. Internationalisation
4. Smart RH
5. RSE Inside

I. Transformation numérique

Initiée en 2016, la démarche *InVivo Tech 2020*, composante du plan stratégique *2025 by InVivo*, a pour objectif d'accélérer le déploiement de ce plan et la croissance du groupe sur deux axes majeurs :

- **La transformation de la culture numérique du groupe** dans toutes ses composantes : incitations à la transversalité et au partage, développement de l'esprit intrapreneurial pour favoriser l'émergence de nouvelles activités et de start-up ; diffusion de nouvelles pratiques de travail collaboratif et à distance ; dématérialisation des supports.

- **La digitalisation des activités** : constitution d'un écosystème de veille et d'identification de projets innovants ; accompagnement du développement de nouvelles activités issues des start-up, de l'intrapreneuriat ou des coopératives, grâce à un écosystème de financement s'articulant sur deux fonds d'amorçage (InVivo Invest pour l'agtech-foodtech et Neovia Venture pour le feedtech) et sur des prises de participation dans des fonds de développement.

InVivo Quest : un tour de France de l'innovation pour inventer l'agriculture et l'agroalimentaire du futur

InVivo Quest est un challenge d'innovation proposé à trois types de population : les étudiants de grandes écoles, les écosystèmes innovants (pépinières et incubateurs de start-up), les salariés d'InVivo.

C'est un programme de détection et de soutien ambitieux à destination des nouveaux talents pour construire l'agriculture et l'alimentation de demain : nouveaux ingrédients, nouveaux process agroalimentaires, e-commerce et nouveaux modes de distribution, urban farming, objets connectés, big data. InVivo Quest mobilise sur ces thématiques l'ensemble des acteurs de l'agtech-foodtech et du digital dans cinq grandes métropoles françaises : Montpellier, Nantes, Bordeaux, Lyon et Paris. Organisée au second semestre 2017, suite à une présélection des projets en régions, la première édition de ce challenge de l'innovation agroalimentaire a regroupé 13 équipes lors de la finale parisienne, le 12 décembre. Au cours de cette journée, les finalistes ont « pitché » leur projet devant un jury d'experts internationaux. Celui-ci a récompensé trois projets. Les lauréats 2017 ont également été conviés à se présenter lors de la Convention annuelle d'InVivo.

3 QUESTIONS À

NICOLAS FERRAS

Directeur
d'InVivo Invest

Pourquoi avoir créé InVivo Invest?

Créé fin 2016, InVivo Invest est un fonds d'amorçage destiné à prendre des participations minoritaires dans des start-up de l'agtech-foodtech présentant un potentiel de synergie avec nos métiers. Nous représentons pour le groupe une tête chercheuse, destinée à « sourcer » des projets innovants dans un esprit d'open innovation. Dans ce but, nous avons dû commencer par nous faire connaître auprès des principaux réseaux d'innovation de l'agtech-foodtech, afin de faire remonter des projets en lien avec nos domaines d'expertise. C'est aujourd'hui chose faite, et notre capacité à accélérer des projets grâce à notre connaissance des marchés commence à être pleinement reconnue. Nous avons examiné plus de 100 dossiers, en avons financé trois en 2016, cinq sont en cours de finalisation, et plusieurs autres à l'étude. Nous allons également nous ouvrir à des projets en provenance



des États-Unis et d'Israël : InVivo représente pour ces start-up étrangères un excellent levier de pénétration du marché européen. Mais nous ne courons pas après le nombre ; ce qui nous intéresse, c'est la pertinence de chaque projet par rapport à la stratégie du groupe, et notre capacité à réellement les accompagner dans la durée.

Concrètement, comment se développe la relation avec une start-up?

Nous ciblons des sociétés déjà créées, qui disposent d'une preuve de viabilité de leur modèle d'affaires. C'est le cas par exemple de 10-Vins, qui avait remporté le prix de la meilleure start-up 2016 au Consumer Electronic Show de Las Vegas. La start-up est ensuite sponsorisée par un métier d'InVivo, qui analyse en profondeur son business model et les synergies possibles. Dans le cas de 10-Vins, la start-up s'appuie sur InVivo Wine (voir p. 90) pour construire sa marque et son développement international. Nous ne sommes pas un partenaire dormant et le sponsor « métier » va accompagner le développement, tout en respectant la vision des fondateurs. Collaborer avec une start-up implique une posture relationnelle particulière, une éthique de la relation, à laquelle les Millenials sont souvent très sensibles. InVivo Invest contribue ainsi indirecte-



*Nous représentons
pour le groupe
une tête chercheuse,
destinée à
« sourcer » des
projets innovants
dans un esprit
d'open innovation.*



ment à diffuser dans nos pôles d'activité une culture numérique et de nouvelles attitudes dans le travail.

Comment voyez-vous InVivo en 2025?

Comme une constellation. Autour de nos métiers fondamentaux graviteront des structures en essaim avec des niveaux de collaboration allant de l'intégration au simple partenariat. Ce qu'on appelle aussi « entreprise étendue » ou « entreprise plateforme ». En tant que coopérative de coopératives, nous avons l'avantage d'avoir depuis longtemps cette logique d'écosystème dans nos gènes.

2. Innovation ouverte

Pour améliorer la qualité des productions végétales et animales, pour construire une agriculture plus technique et durable et pour accélérer la mise en marché de produits et solutions adaptés aux nouvelles tendances de consommation, InVivo a mis l'innovation sous toutes ses formes au premier plan de sa stratégie.

Le groupe favorise et encourage la co-innovation par les échanges en interne et en externe: les partenariats et alliances avec des acteurs publics et privés (pôles de compétitivité, universités, laboratoires de recherche, start-up, coopératives), et les collaborations transversales pluridisciplinaires entre les équipes internes.

Si chaque pôle d'activité est responsable de sa propre stratégie d'innovation en cohérence avec le plan stratégique du groupe, InVivo soutient la mise en place de quatre pépinières, qui sont autant de plateformes favorisant l'innovation ouverte :

- **We'nov**, le centre mondial d'innovation de Neovia en matière de nutrition et santé animale, a été inauguré en juillet 2016 à Saint-Nolff dans le Morbihan.
- **Le Studio agrodigital à Montpellier**, spécialisé dans l'agriculture connectée et le big data agricole, a ouvert en mai 2017.
- **La Maison du végétal** à Reims, qui verra le jour au premier semestre 2018, dans le Village by CA (Crédit Agricole).
- **La Pépinière InVivo Tech** à Paris rassemble toute l'expertise en e-commerce et usages digitaux du groupe.

Huit champs d'innovation prioritaires à fort contenu technologique et digital pour InVivo

- Smart agriculture et smart farming : agriculture, viticulture et nutrition animale de précision, liées au big data agricole.
- Biosolutions : méthodes alternatives aux phytosanitaires pour la protection des cultures.
- Zootechnie et physiologie animale.
- Objets connectés pour l'agriculture, la maison, le jardin et les animaux de compagnie.
- Agriculture urbaine et *indoor*.
- Protéines alimentaires alternatives.
- Blockchain alimentaire pour plus de traçabilité, de sécurité et d'indépendance dans la chaîne alimentaire.
- Nouveaux concepts de distribution.



3. Internationalisation

Internationaliser l'ensemble de ses métiers est au cœur du projet stratégique d'InVivo. InVivo Group occupe, grâce à ses filiales, des positions fortes dans 34 pays et bénéficie d'une grande expérience de l'international avec des flux d'exportation vers plus de 60 pays. Le groupe a également la volonté d'accompagner les coopératives françaises à l'international, en les faisant bénéficier de sa connaissance des marchés, de ses infrastructures et de son expertise pour créer de nouveaux débouchés aux productions françaises.

Les partenariats scientifiques et économiques, les alliances avec des entreprises étrangères, les prises de participation dans des sociétés basées hors de l'Hexagone sont autant de points d'appui pour développer les cinq pôles d'activité d'InVivo à l'international. Pour remplir cette mission avec succès, le groupe se dote progressivement d'une organisation adaptée avec la mise en place de « camps de base » dans les zones géographiques stratégiques : Singapour, São Paulo, Boston et Paris.



O1 Afrique du Sud	O8 Chine	15 Hongrie	22 Myanmar	29 Russie
O2 Algérie	O9 Corée du Sud	16 Inde	23 Pays-Bas	30 Singapour
O3 Allemagne	10 Cuba	17 Indonésie	24 Philippines	31 Suisse
O4 Belgique	11 Espagne	18 Irlande	25 Pologne	32 Taïwan
O5 Brésil	12 États-Unis	19 Italie	26 Portugal	33 Thaïlande
O6 Cambodge	13 France	20 Japon	27 République tchèque	34 Vietnam
O7 Canada	14 Grande-Bretagne	21 Mexique	28 Roumanie	

4. Smart RH

C'est sur l'engagement des hommes et des femmes d'InVivo que reposent la transformation et le développement de notre groupe. Avant d'être une révolution technologique, la transformation numérique est une révolution culturelle et humaine. Avec son programme *Smart RH*, InVivo entend accompagner tous ses collaborateurs sur le chemin de l'intelligence collective au service d'une croissance durable. Toute une série d'initiatives découlent de cet impératif.

Développer les compétences numériques et le travail collaboratif : c'est essentiellement par l'implémentation et la généralisation de pratiques de travail quotidiennes nouvelles dans des espaces adaptés que se déploie progressivement la culture numérique. Du fait d'une organisation de plus en plus décentralisée et internationale, le groupe affirme l'importance de la formation-action et met à la disposition des salariés des outils connectés (réseau social d'entreprise, Skype d'entreprise, visioconférence), afin de renforcer la collaboration et la communication, dans un contexte de dématérialisation accrue des processus (gestion électronique de documents, gestion dématérialisée du courrier) et de renforcement du travail à distance.

Diffuser la culture numérique : le groupe met en place de nombreuses occasions de rencontres et d'échanges internes et externes, pour partager les compétences digitales et les bonnes pratiques, susciter chez chacun les idées nouvelles et l'esprit d'entreprendre. Le programme de sensibilisation *Be a start-uppeur* permet aux collaborateurs de rencontrer des créateurs de start-up et des intrapreneurs



Smart management: les six dimensions du management chez InVivo
Par Sébastien Graff,
DRH Groupe

1. Des organisations agiles et flexibles pour accélérer le business : les

organisations doivent être pensées pour servir le business et s'adapter en permanence. Elles sont lisibles et compréhensibles par tous.

2. Une hiérarchie simplifiée pour impliquer et motiver : la hiérarchie est simplifiée. Elle est composée de managers ou team leaders inspirants, qui donnent le cap, partagent les prises de décision et adoptent une posture de manager-coach. Le rôle du manager est moins de contrôler ses équipes que de les accompagner et les faire grandir.

3. La responsabilisation de chacun pour faciliter l'action : la responsabilisation permet de rendre les collaborateurs acteurs dans la mise en œuvre de la stratégie et de libérer tous les potentiels. Il s'agit pour chacun de pouvoir agir de façon autonome, selon le cap défini, et d'entreprendre, y compris en prenant des risques.

4. Une culture de l'innovation et de la créativité pour penser l'agriculture de demain :

cultiver l'intelligence collective, favoriser les collaborations et le partage d'expériences, au sein des équipes et entre les métiers, permettent de créer de la valeur. Le management favorise l'émergence des idées et des initiatives, et développe l'esprit d'entreprendre en mode start-up.

5. Un pilotage de l'activité partagé pour conduire le développement :

des rituels managériaux réguliers sont instaurés pour partager la stratégie, suivre l'activité, prendre des décisions et transmettre l'information. Les indicateurs de performance sont définis avec les équipes chargées de les suivre de façon autonome. L'autocontrôle est préféré au contrôle et un devoir d'alerte est instauré. Le reporting et le contrôle ne sont conservés que s'ils apportent de la valeur ajoutée.

6. Une communication transparente et bienveillante pour donner du sens :

l'accès à l'information est facilité, la communication est partagée à l'ensemble des salariés et permanente au sein de l'organisation. Elle vise à communiquer les valeurs de l'entreprise. Des moments de convivialité sont organisés pour favoriser le lien social et célébrer les événements forts de l'organisation.

InVivo ; il vise à faire de chacun un ambassadeur du numérique, en interne comme en externe.

Stimuler et accompagner les intrapreneurs :

le groupe met en place un ambitieux programme de détection et d'accompagnement des talents internes, afin d'imaginer les nouvelles activités qui feront l'agriculture et l'alimentation de demain. Les challenges d'innovation – InVivo Quest et We'can chez Neovia – offrent à chaque collaborateur la possibilité de soumettre son idée innovante. Si celle-ci est retenue, le salarié bénéficie d'un accompagnement (mise à disposition de ressources, mentoring, formation, mise en relation avec des partenaires internes ou externes), afin de démontrer la faisabilité de son idée et son potentiel de marché. Enfin, si le projet s'avère viable, il pourra être accompagné jusqu'à sa mise en marché. Ouifield, plateforme digitale d'achats de biens et de services à destination des exploitants agricoles, et Agrosolutions Insurance sont issus de l'intrapreneuriat InVivo.

S'appuyer sur un management coopératif et collaboratif (voir encadré ci-contre) :

le management d'InVivo a pour mission de susciter l'engagement des équipes, afin de relever les défis du plan stratégique, faire émerger l'innovation de rupture et augmenter la capacité du groupe à saisir les opportunités de marché. Il s'attache à partager une vision et des valeurs qui constituent le cadre de l'action collective, donnent du sens et nourrissent la motivation des équipes. Par la confiance, le partage et la responsabilisation des collaborateurs, il favorise l'engagement, la prise d'initiative et l'innovation chez les salariés.

5. RSE Inside

Beaucoup d'entreprises adoptent une politique RSE pour répondre aux obligations légales ou se montrer sous un jour aimable. Chez InVivo en revanche, la RSE est activée comme levier de performance. Elle innove chacun de nos métiers, de nos produits et services, et agit comme moteur d'innovation et pourvoyeur de croissance durable. C'est pourquoi nous parlons de RSE inside. L'agriculture est au cœur de presque tous les enjeux mondiaux contemporains, qu'il s'agisse de nourrir les hommes, créer des emplois, prendre soin des ressources naturelles, promouvoir la transition énergétique ou aménager les territoires. Chez InVivo, nous nous mobilisons pour relever ces défis grâce à des solutions innovantes, responsables et durables. La politique RSE d'InVivo, premier groupe coopératif agricole français, reflète sa fidélité à l'idéal coopératif, fondé sur la transparence, l'équité, la solidarité et l'altruisme. Nous avons la conviction que seule la *Smart Cooperation* permettra d'assurer une croissance durable pour les coopératives, les agriculteurs et les consommateurs dans le respect de la planète.

Orienté People, Planet, Profit, InVivo affirme trois engagements

- Produire plus et mieux
- Favoriser l'accès à une meilleure alimentation
- Placer l'homme au cœur de nos actions

3 QUESTIONS À

RACHEL KOLBE-SEMHOUN

Responsable RSE d'InVivo Group,
en charge du fonds de dotation
InVivo Foundation



Pourquoi avoir créé InVivo Foundation?

Il s'agit pour InVivo d'affirmer son engagement sociétal au service de l'agriculture, des agriculteurs et des consommateurs au-delà de ses activités immédiates. Notre fonds de dotation va travailler sur trois axes principaux : aider les agriculteurs à mieux vivre de leur métier ; porter de nouvelles solutions d'alimentation durables ; prendre soin

des ressources naturelles. Nous soutiendrons des projets qui participent de ces axes, et idéalement des trois en même temps.

Concrètement, quels sont les critères de sélection des projets ?

Notre approche peut être résumée par « petit geste, grand impact ». Chaque projet doit être cohérent avec nos axes de travail, conduit dans l'intérêt général, duplicable et internationalisable. Nous souhaitons pouvoir apporter à ces projets non seulement un soutien financier, mais surtout une contribution en savoir-faire, comme aider à la structuration de filières dans les pays en voie de développement.

Quels sont vos premiers projets ?

Nous en avons déjà une dizaine en cours. En Afrique, au Togo, nous mettons en place une unité de production agroécologique au sein d'un orphelinat proche de Lomé. Elle permettra

à l'orphelinat de gagner en autosuffisance alimentaire, d'enseigner aux enfants les bases de l'agroécologie et de s'assurer un financement complémentaire, grâce à la vente de l'excédent de production. Un volet de recherche sur les associations variétales en zone tropicale est associé à ce projet. Au Mali, nous appuyons une organisation de productrices, afin de construire un élevage de poules pondeuses qui assurera à ces familles un apport en protéines par les œufs et un revenu complémentaire. Au Cameroun, nous aidons à la construction d'une filière « Insectes comestibles », pour passer de la « cueillette » d'insectes à des fermes d'élevage, complétées par des unités de transformation en farine. Nous contribuons ainsi à structurer une nouvelle filière permettant aux fermiers de mieux vivre de leur métier, tout en apportant une nouvelle source de protéines produite de façon durable. Dans le domaine de la recherche sur l'alimentation durable « next generation », InVivo Foundation soutient

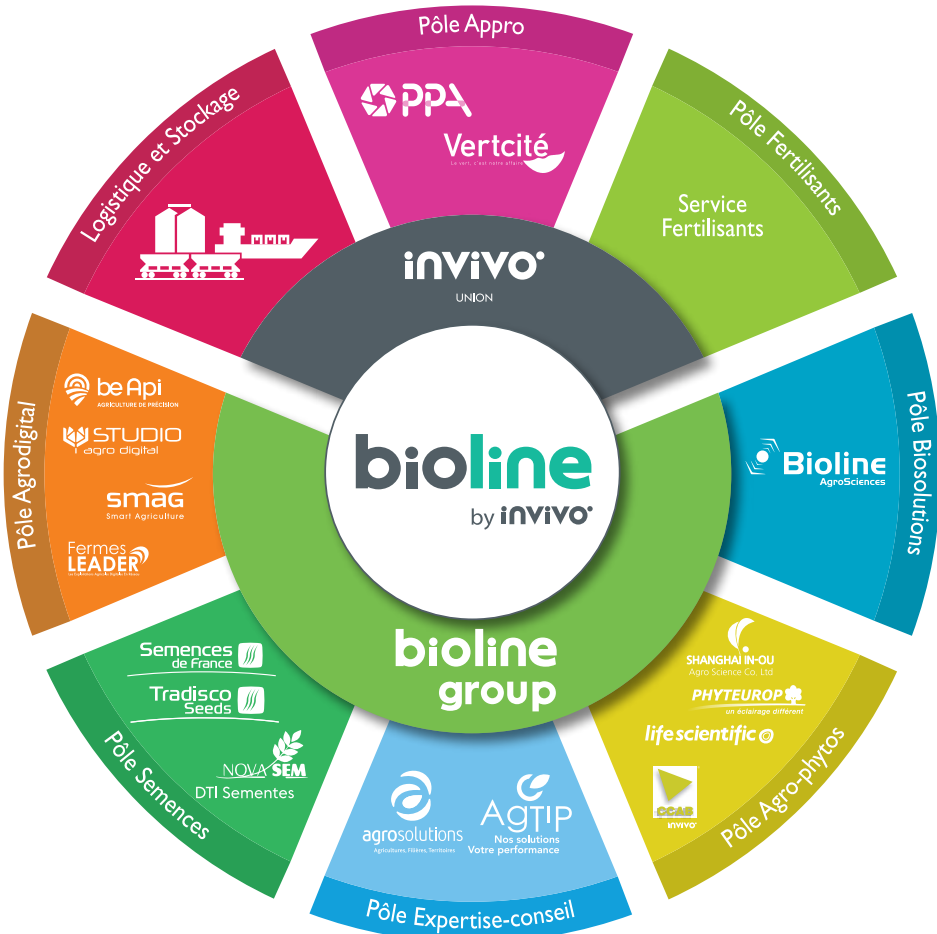
la recherche de l'Institut New Harvest en matière d'agriculture cellulaire, un domaine qui pourrait à l'avenir apporter des solutions protéinées en se passant des animaux. Elle s'appuie également sur les travaux scientifiques qui portent sur des micro-organismes capables de transformer du CO₂ en solutions alimentaires riches en protéines, acides aminés et autres vitamines. Enfin, en Allemagne, nous soutenons un projet d'économie circulaire qui a vocation à valoriser le lait caillé impropre à la consommation pour fabriquer du tissu. Ce projet est tout à fait emblématique de la démarche d'InVivo Foundation : il permettra la réduction du gaspillage par optimisation des déchets, tout en assurant un débouché complémentaire aux éleveurs laitiers. Nous allons travailler avec un partenaire qui met au point le procédé de transformation, et avec des coopératives, afin d'organiser la collecte du lait caillé et aider ainsi les éleveurs à mieux vivre de leur métier.

Nos pôles d'activités se projettent _____

en

2025

Bioline
by InVivo,
partenaire
de toutes les
agricultures





Union InVivo, le cœur historique

Depuis le démarrage
du plan stratégique en 2014

- > Regroupement et pilotage des activités historiques de services aux coopératives adhérentes.
- > Structuration du Pôle Partenaires Agrofourniture (centrale d'achat).
- > Ouverture de la section Vin au sein de l'Union, rassemblant 23 nouvelles coopératives.

Depuis 2015, l'Union InVivo regroupe les activités statutaires de services aux coopératives sociétaires. Elle poursuit l'objectif de toujours leur faire bénéficier des meilleures offres et solutions, adaptées aux particularités de leurs productions et à leurs besoins dans tous les domaines (semences, fertilisants, protection des cultures, agroéquipements, aide à

l'exportation), en lien avec les activités et les partenariats des métiers d'InVivo Group. L'Union InVivo agit systématiquement dans une logique partenariale et *bottom-up*, afin de coconstruire les solutions attendues avec les coopératives et de favoriser l'exportation des productions agricoles françaises.

Le Pôle Partenaires Agrofourniture

La centrale nationale de référencement et d'achat pour les produits d'agrofourniture à destination des coopératives sociétaires est la première en France, la première en Europe, et figure dans le Top 5 mondial. Les sept groupes coopératifs régionaux membres du PPA achètent ensemble dans un esprit de confiance et de mutualisation.

InVivo Logistique & Stockage

Premier opérateur national en logistique et stockage de grains, InVivo Logistique & Stockage poursuit, depuis plus de 20 ans,

une politique d'amélioration constante de sa chaîne logistique, qui lui confère un savoir-faire de premier ordre en la matière. Bras armé de l'activité d'exportation de l'Union, InVivo Logistique & Stockage repose sur des outils particulièrement performants avec :

- 12 silos en France, positionnés sur la façade atlantique et les grands axes fluviaux, d'une capacité de stockage de 1,5 million de tonnes;
- des participations significatives dans les principaux ports français d'exportation, dont Rouen, Dunkerque et La Pallice;
- des implantations à l'étranger, notamment au Maroc.

InVivo Trading

Depuis le démarrage
du plan stratégique en 2014

> **Changement complet du business model et de la stratégie d'InVivo Trading pour s'adapter à la configuration de marchés mondialisés : de négociant de blés à l'export à *niche player* global en trading de grains.**

> **La mission du trading devient celle de transformer l'incertitude sur les marchés de matières premières agricoles en risque maîtrisé.**

> **Développement de l'excellence opérationnelle en matière d'outils de prévision des marchés et de risk management (modèles économétriques, algorithmes, etc.).**

En une dizaine d'années, les marchés de grains se sont totalement mondialisés et financiarisés, transformant complètement la nature des anciens métiers du négoce. La France voit ainsi se modifier les règles du jeu concurrentiel qui gouvernaient ses exportations de blé. Les destinations historiques des exportations françaises (Égypte, Maroc, Algérie, Afrique de l'Ouest) sont de plus en plus ouvertes à la compétition mondiale et achètent désormais des blés d'autres origines (Russie, Ukraine, Argentine, Allemagne, Baltique), qui présentent une qualité similaire à la production française. Dès lors, le prix devient l'unique variable d'ajustement sur les marchés mondiaux. La filière française du blé a des coûts qui pèsent sur sa compétitivité, et subit donc une pression structurelle.

Ces changements ont nécessité une révision complète du business model d'InVivo Trading, qui s'est doté des moyens de son ambition : devenir un *niche player* global du trading de grains.

Quatre axes stratégiques complémentaires

InVivo Trading développe une stratégie qui repose sur quatre axes complémentaires.

• **Maintenir sa fonction historique de pourvoyeur de liquidité sur le marché export de blés en faveur des coopératives**, tout en réduisant le risque avéré de marges négatives sur cette activité.

Pour ce faire, l'Union InVivo a créé fin 2017 **la première plateforme digitale d'export de blés**, un outil de mutualisation ouvert à toutes les coopératives, dont la mission est la recherche

de valeur ajoutée pour la filière française du blé, grâce à une meilleure optimisation logistique à l'export (supply chain). Les contrats historiques d'engagement à prix garanti avec les coopératives se transforment en contrats de prestations de trading à tarif préférentiel, dont les flux seront traités par InVivo Trading France via la nouvelle plateforme. Les résultats de l'Union InVivo sur cette activité seront redistribués aux coopératives au prorata des volumes apportés à la plateforme. Dès sa première année d'exploitation, la plateforme devrait générer 600 millions d'euros de chiffre d'affaires.

• **Équilibrer le portefeuille en diversifiant les matières premières traitées** (soja, maïs) pour assurer une diversification des risques et des sources de revenus. La consommation de soja, par exemple, croît de 8 % par an. La production est concentrée dans trois pays (États-Unis, Argentine et Brésil) et consommée à 80 % en Chine. InVivo Trading va développer une activité sur le trading de soja à partir de son bureau de São Paulo (InVivo Trading do Brasil).

• **Développer des activités de collecte et de distribution de grains et d'oléagineux à l'international** pour produire des marges récurrentes. Un accord signé par la filiale Bioline by InVivo avec une vingtaine de coopératives brésiliennes (CCAB) va permettre à InVivo Trading de leur proposer ses services logistiques de collecte pour le maïs et le soja. Ce type d'activités pourra ensuite être développé dans d'autres pays comme l'Ukraine ou l'Espagne. Parallèlement, une activité de distribution de maïs et soja pour le Moyen-Orient sera opérée à partir du bureau d'InVivo Trading, à Singapour, avec des acteurs ayant

des positions dominantes sur certains ports de la région.

• **Monétiser l'expertise en conseil et gestion des risques (*service provider*)** auprès de partenaires. InVivo Trading a développé un savoir-faire de premier ordre en matière de risk management lié au trading spéculatif, afin de transformer l'incertitude en risque maîtrisé. Cette expertise sera valorisée au travers des contrats de prestations de services, des partenariats ou des alliances.



Bioline by InVivo, le sens du vivant

Depuis le démarrage
du plan stratégique en 2014

> Fin 2017, InVivo ouvre le capital de sa filiale dédiée aux métiers de l'agriculture et lance sa marque ombrelle Bioline by InVivo.

> Le pôle d'activité prend une longueur d'avance en matière d'agriculture de précision (Be Api) et de big data agricole (Smag).

> Il devient le troisième acteur mondial du biocontrôle.

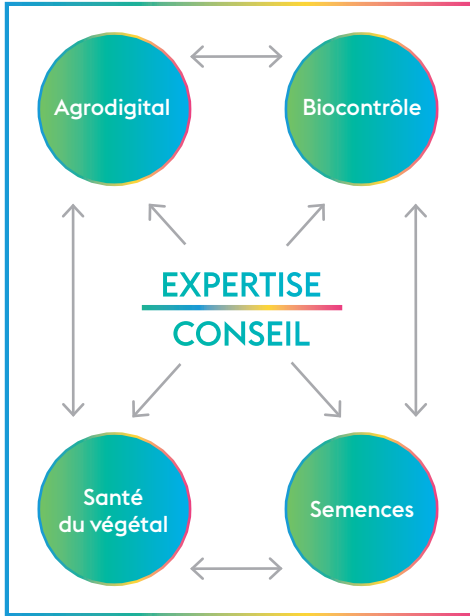


P our financer durablement l'agriculture du futur, InVivo ouvre le capital de sa filiale dédiée aux activités agricoles à de nouveaux investisseurs,

et lance à cette occasion sa marque ombrelle mondiale Bioline by InVivo. Ce nouveau nom corporate, composé du mot grec Bios (la vie) et de line, terme anglo-saxon polysémique, est compréhensible dans le monde entier. Il est destiné à fédérer à 360° les métiers actuels et futurs d'InVivo dédiés à la performance et à l'innovation en agriculture.

Bioline by InVivo, partenaire de toutes les agricultures, a pour vocation d'identifier, de concevoir et de proposer aux filières agricoles, en France et dans le monde, les solutions les plus performantes et innovantes pour produire plus et mieux. Bioline by InVivo est organisée autour de :

- **deux métiers qui forment le socle de sa relation avec les coopératives :** les semences – Semences de France – et la santé du végétal – Life Scientific, Phyteurop, CCAB Brésil ;
- **deux métiers d'avenir dans lesquels InVivo ambitionne de devenir une référence mondiale :** l'agriculture digitale – Smag, be Api, le Studio agrodigital, les Fermes LEADER – et le biocontrôle – Bioline Biosolutions ;
- **Un métier transversal au service de toutes les activités :** l'expertise conseil agroenvironnementale portée par Agrosolutions.



Trois axes stratégiques

Devenir un leader mondial de l'agrodigital

L'avènement du numérique constitue pour l'agriculture une véritable révolution. On passe d'une agriculture raisonnée à une agriculture mesurée, pilotée par les données. Elle devient également prédictive, c'est-à-dire capable d'anticiper les événements et de prédire, par exemple, la quantité et la qualité

des productions. Cette transformation est source de valeur, à la fois économique et agroenvironnementale, pour l'agriculteur, le consommateur et la planète. En rachetant en 2014 Smag, leader français des applications technologiques à destination du monde agricole, InVivo a pris une longueur d'avance sur ces sujets et contribue activement à la diffusion des innovations numériques au sein des exploitations agricoles et à la construction du big data agricole.

Bioline by InVivo s'articule autour de deux activités :

> l'activité de produits et services aux agriculteurs et aux filières

- **Smag**, pourvoyeur de solutions logicielles et de services dans le *cloud* en mode *software as a service* (SaaS), et d'objets connectés pour l'agriculture,
- **Be Api**, filiale dédiée à l'agriculture de précision, à laquelle participent 31 coopératives;

> les accélérateurs de la digitalisation et de l'innovation agrodigitale

- **Le Studio agrodigital** à Montpellier, accélérateur de projets innovants issus du groupe, des coopératives sociétaires ou d'autres partenaires, et pouvant porter sur tous les métiers d'InVivo.
- **Le programme Fermes LEADER**, initié par InVivo, qui va progressivement permettre le déploiement à grande échelle d'un ensemble de solutions digitales et de services numériques dans les exploitations agricoles.

Il est destiné à montrer et à documenter avec précision l'impact économique et environnemental de l'agrodigital pour les exploitants agricoles (*voir encadré ci-contre*).

Selon Stéphane Marcel, son directeur, le pôle Agrodigital a vocation à tripler son chiffre d'affaires d'ici à 2025, en particulier grâce à un ambitieux programme de développement international en Asie, au Brésil et en Europe. Smag vient,

par exemple, de conclure un important contrat avec Michelin pour déployer la solution Rubberway, qui vise à cartographier les pratiques RSE de sa chaîne d'approvisionnement en caoutchouc naturel, opéré par Smag Singapour.

Fermes LEADER: le living lab de 1000 fermes numériques

Le programme Fermes LEADER est initié par InVivo et vise à équiper en services numériques et solutions digitales d'excellence jusqu'à 1000 exploitations agricoles. L'objectif est d'évaluer finement les gains de performance obtenus par les exploitants sur les plans économique et environnemental, d'améliorer les produits et de coconcevoir, avec les agriculteurs impliqués et les coopératives, de nouveaux services et outils, grâce aux données collectées par le programme. Comme l'explique Carole Rocca, responsable du projet, « il s'agit d'un programme tripartite impliquant InVivo, les coopératives et les agriculteurs pour monter collectivement en compétences technologiques ». Après une phase d'identification des exploitations avec l'aide des coopératives partenaires et la signature des chartes d'engagement, vient l'implémentation des outils au sein des exploitations (logiciels, outils d'agriculture de précision et de proxidtection, objets connectés comme les stations météo, pièges à insectes, etc.). Elle sera suivie par une phase d'évaluation aboutissant à un diagnostic stratégique de l'exploitation sur trois plans : rentabilité, productivité, impact environnemental.



Devenir une référence mondiale dans les biosolutions

Pour protéger les plantes contre les ravageurs et nuisibles, le biocontrôle privilégie l'utilisation de mécanismes et d'interactions naturels, qu'il s'agisse de micro- ou de macro-organismes, ou encore de médiateurs chimiques naturels tels que les phéromones d'insectes. Avec l'extension de la prise de conscience sanitaire et environnementale, et la multiplication des législations visant à réduire l'usage de produits phytosanitaires chimiques, le biocontrôle représente un marché de grand avenir. Mais en raison de son caractère écosystémique complexe,

la généralisation des pratiques de biocontrôle nécessite un accompagnement soutenu des agriculteurs. Une compétence qui figure justement dans le portefeuille « métiers » de Bioline by InVivo avec Agrosolutions, premier centre d'expertise conseil agroenvironnemental. Déjà détenteur de Biotop, spécialisé en biocontrôle pour grandes cultures, InVivo a élargi son champ de compétences avec le rachat de Bioline Biosolutions, entreprise anglaise spécialisée dans les acariens et la lutte intégrée sous serre et a également signé un accord de distribution et de codéveloppement avec Valagro, leader international des biostimulants qui aident les plantes à résister au stress.

De la data à l'intelligence artificielle agricole

La digitalisation de l'agriculture permet d'accumuler de la data agricole, à partir de laquelle pourront se développer de très nombreuses applications d'IA pour l'agriculture. Les progrès dans la reconnaissance visuelle des formes permettent d'envisager l'apparition de robots autonomes « cueilleurs » de fruits et légumes, ou d'algorithmes capables d'identifier, de classer et de cibler les nuisibles et ravageurs plus rapidement qu'un être humain spécialement formé. Des start-up développent des algorithmes de prévision des rendements basés sur le croisement entre imagerie satellite, données météo et historique des rendements pour un type de culture et de territoire donnés. L'IA devrait également permettre d'accélérer la mise au point de nouvelles semences, fertilisants ou produits de protection des cultures, en améliorant l'efficacité des processus de R&D par l'analyse d'immenses bases de données biogénétiques et environnementales. En matière de sélection variétale, les algorithmes d'IA permettront de prédire plus finement quelle culture ou quelle variété de semences ont le plus de chance de réussir sur une zone disposant d'un sol et d'un climat donnés. En conséquence, les agriculteurs devraient bénéficier non seulement de nouvelles technologies applicables directement à leur exploitation, mais de l'usage de l'IA dans la R&D agricole amont.



Pour mettre au point des solutions toujours plus innovantes, InVivo investit continuellement dans la R&D et va étendre son expertise du biocontrôle à d'autres secteurs, comme le maraîchage, l'arboriculture ou encore la vigne. L'inauguration de la Maison du végétal à Reims va permettre d'accélérer les projets d'innovation agronomique dédiés aux filières végétales, qu'ils soient issus du groupe ou d'autres partenaires (coopératives, start-up). InVivo est ainsi devenu le troisième acteur mondial du biocontrôle et prévoit une croissance à deux chiffres dans ce secteur pour les dix années à venir.

Accélérer l'internationalisation

Bioline by InVivo a pour objectif d'accélérer la croissance de ses métiers à l'international. Au Brésil, elle a racheté la société CCAB qui lui donne accès à 20 % des agriculteurs brésiliens dans le secteur de la distribution des produits de protection des plantes. En Chine, elle a fondé la joint-venture Shanghai IN-OU avec une société chinoise pour commercialiser des produits de protection des plantes. Plusieurs projets de rapprochement, de rachat ou de création de filiales sont en cours en Australie et aux États-Unis.

3 QUESTIONS À

LAURENT MARTEL

Directeur général
de Bioline by InVivo



Comment imaginez-vous votre pôle d'activité en 2025?

Depuis 2014, nous avons complètement transformé les activités d'InVivo au service de l'agriculture et des agriculteurs, en séparant les activités statutaires au service des coopératives et les activités à vocation business. Ces dernières ont été regroupées dans notre filiale Bioline by InVivo, qui a pour mission de proposer aux filières agricoles les solutions les plus innovantes et performantes pour produire plus et mieux. Deux phénomènes sont en train de bouleverser les manières de produire: le digital et la responsabilité environnementale. Ces deux domaines sont d'ailleurs étroitement liés: c'est grâce à la révolution numérique agricole qui permet une agriculture de précision, mesurée et prédictive, qu'on pourra diminuer les intrants (eau, engrais, pesticides, fertilisants), et donc mieux nourrir les hommes tout en réduisant l'impact

pour la planète. Cela nous a conduits à réorienter notre stratégie. Nous maintenons bien entendu notre position de *niche player* global dans deux métiers qui représentent le socle de notre relation avec les coopératives: les semences et la santé des végétaux, et restons à l'affût des opportunités de croissance dans ces secteurs. Ces activités sont capitales pour les coopératives et


les agriculteurs français.

Nous devons nous assurer qu'ils peuvent continuer à avoir accès à tout moment à des produits adaptés à leurs types de culture et à leurs besoins, alors que les grands groupes mondialisés tendent à se désintéresser du marché français jugé trop étroit. Parallèlement, pour répondre à la transformation dont je parlais, nous avons pris des positions fortes dans deux métiers d'avenir qui vont devenir mondiaux: l'agrodigital et les biosolutions.

Quelles sont vos priorités?

Nous devons croître rapidement dans les métiers de l'agrodigital, qui recouvrent la digitalisation de l'exploitation, l'agriculture de précision, mais aussi le big data agricole. Ce sont des domaines qui évoluent à grande vitesse, et il nous faut être agiles et rapides. Il n'est pas question de laisser le contrôle de la data agricole aux grands opérateurs américains.



Nous devons croître rapidement dans les métiers de l'agrodigital, qui recouvrent la digitalisation de l'exploitation, l'agriculture de précision, mais aussi le big data agricole. 

C'est une nécessité pour notre souveraineté nationale et européenne que de rester maîtres de nos données. Avec la création de notre pôle Agrodigital, dirigé par Stéphane Marcel, nous sommes vraiment en pointe sur ces sujets et pouvons, sans forfanterie, affirmer une ambition mondiale dans ce secteur. Notre deuxième activité d'avenir, c'est le domaine des biosolutions et de l'agroécologie. C'est un marché qui va connaître une forte croissance, mais qui nécessite un accompagnement des agriculteurs, car il est complexe. Nous sommes déjà le troisième acteur mondial du biocontrôle et nous allons poursuivre notre développement. Nous avons la chance de pouvoir nous appuyer sur Agrosolutions, le premier bureau d'études français en agroenvironnement. Il y a beaucoup de synergies naturelles entre nos activités et nous nous employons à en tirer tout le parti possible.

Sur quels leviers allez-vous vous appuyer?

Nous parions sur l'innovation agronomique et agrodigitale sous toutes ses formes, mais aussi et surtout sur une méthode d'innovation. Nous n'allons pas tout inventer seuls. Nous devons identifier des innovateurs en interne et en externe, et accompagner leurs projets. C'est la raison pour laquelle nous avons mis en place deux plateformes d'innovation ouverte : le Studio agrodigital à Montpellier pour l'agriculture connectée et la Maison du végétal à Reims pour les filières végétales. En soutenant nos intrapreneurs, nous pouvons parvenir à construire de nouvelles activités. C'est le cas, par exemple, pour Agrosolutions Insurance. Cette idée interne est née du constat que la France est l'un des pays où les agriculteurs sont les moins assurés concernant les pertes de revenus

consécutives à de mauvaises récoltes. Or, il est possible aujourd'hui, grâce à notre maîtrise de grandes quantités de données, de construire des tableaux de risques très précis, débouchant sur un nouveau type d'assurance : l'assurance indicielle. Nous allons donc bâtir une offre en nous associant à un assureur, que nous pourrons ensuite proposer à nos coopératives sociétaires. Nous devons également faire la démonstration de l'utilité de nos innovations pour les agriculteurs et de leur impact en termes de valeur. C'est la raison d'être de notre grand programme Fermes LEADER – qui va équiper en solutions numériques jusqu'à 1000 exploitations – afin de documenter l'impact des nouvelles technologies sur l'exploitation selon trois critères : rentabilité, productivité et environnement. Enfin, l'internationalisation de nos activités est tout à fait prioritaire.



Neovia, l'innovation au centre

Depuis le démarrage
du plan stratégique en 2014

- > Mise en place d'une organisation matricielle au niveau mondial.
- > Politique très active d'acquisitions en France et à l'international.
- > Augmentation de capital d'InVivo NSA (devenu Neovia by InVivo).
- > Ouverture du centre mondial de l'innovation We'nov.
- > Lancement du fonds d'investissement Neovia Venture.
- > Création d'Applifarm : première plateforme française de services big data en ruminants.



Neovia figure parmi les leaders mondiaux du secteur de la nutrition et santé animale. L'entreprise compte 8300 salariés, 75 sites de production et

11 centres de recherche dans 28 pays. Son fort développement s'appuie sur une stratégie claire, une vision ambitieuse et

ouverte de l'innovation, et une forte internationalisation. Cette croissance repose aussi sur des processus internes repensés et adaptés aux enjeux d'un monde toujours plus connecté et évolutif.

Trois axes stratégiques

Un modèle économique résilient et performant

Le modèle économique de Neovia vise à équilibrer ses sources de revenus via la diversité de ses métiers, des espèces animales et des zones géographiques, pour répondre efficacement aux évolutions quantitatives et qualitatives de la demande mondiale, et à l'exigence de gestion raisonnée des ressources. Une politique dynamique de croissance externe, avec près de 20 acquisitions en trois ans, vient soutenir cette approche, facilitée et accélérée par une augmentation de capital menée en 2015.

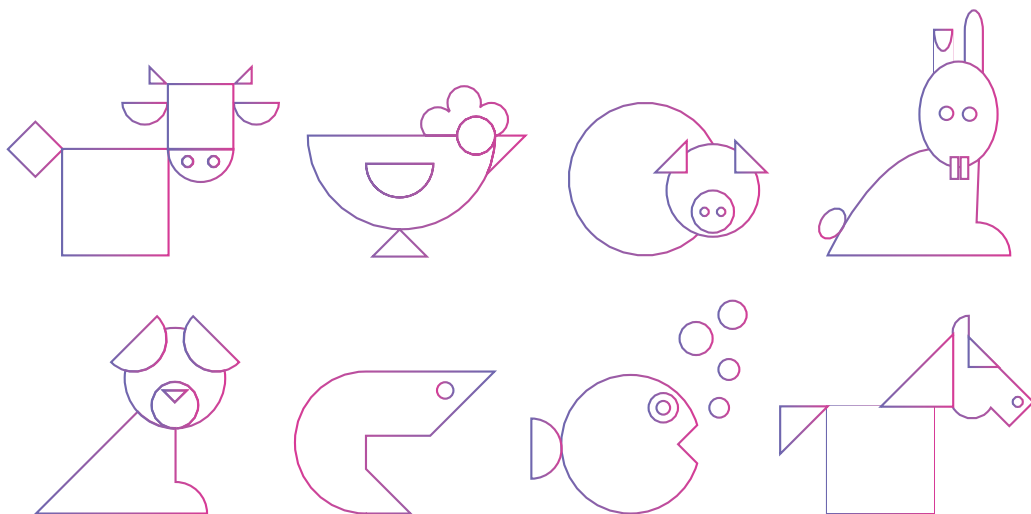
Multiactivité

Neovia a fait évoluer la structure de son offre de cinq à sept métiers, afin de mieux répondre aux enjeux de la demande mondiale et de saisir de nouvelles opportunités de croissance. Déjà présente dans les segments des aliments complets, des prémix et firme-services, de la santé animale et des laboratoires d'analyses, elle a, ces dernières années, notablement renforcé ou acquis des positions solides dans les additifs et ingrédients, le *petcare* et l'aquaculture. Cet élargissement de son offre s'est doublé d'un fort investissement dans les services. Une approche soutenue et illustrée par le

déploiement d'une politique de marques mondiales fortes dans plusieurs de ses activités: création de la marque internationale *Wisium* en prémix/firme-services, lancement d'*Upscience* pour les laboratoires d'analyses.

Multiespèce

L'expertise zootechnique multiespèce de Neovia lui permet de répondre aux besoins de toutes les formes d'élevage et de production animale, avec une vigilance particulière apportée au bien-être animal.



- | | | | | |
|--------------|-----------------------|-------------------|----------------|---------------|
| 01 France | 07 Portugal | 13 Russie | 19 Thaïlande | 25 Brésil |
| 02 Allemagne | 08 Italie | 14 Algérie | 20 Cambodge | 26 Mexique |
| 03 Belgique | 09 Hongrie | 15 Afrique du Sud | 21 Philippines | 27 Cuba |
| 04 Pays-Bas | 10 République tchèque | 16 Canada | 22 Indonésie | 28 États-Unis |
| 05 Suisse | 11 Roumanie | 17 Inde | 23 Vietnam | |
| 06 Espagne | 12 Pologne | 18 Myanmar | 24 Chine | |



Multizone

Neovia est présente dans 28 pays et exporte dans plus de 60 pays. Cette présence mondiale, dans les grands marchés matures comme dans les zones géographiques à fort potentiel de développement (Amérique du Sud, Asie, Afrique), l'a amenée à développer des solutions globales adaptables aux besoins locaux. Ces dernières années, Neovia

a particulièrement renforcé sa présence au Brésil, Mexique, en Afrique du Sud, aux Philippines et au Vietnam. La prise de participation majoritaire récente dans Sanpo permet à Neovia de devenir un acteur majeur du marché chinois du *petfood* et d'accroître ses positions sur ce marché à fort potentiel en Asie.

Innovation et digital au cœur de la stratégie de différenciation

Neovia a mis l'innovation et le digital au cœur de sa stratégie pour adapter rapidement son offre et ses services à la configuration de marchés mouvants et interconnectés. Cette agilité se traduit dans ses processus et méthodes d'innovation. Neovia privilégie une approche collaborative de l'innovation, coélaborée avec l'ensemble de ses parties prenantes – clients, partenaires, fournisseurs, territoires, salariés et consommateurs – au sein de We'nov, son centre mondial de l'innovation, et en lien avec un écosystème composé de start-up, pôles de compétitivité, universités et laboratoires de recherche à travers le monde. Neovia favorise également le développement d'une culture de l'innovation chez tous ses collaborateurs, au travers des événements internes comme « Les rendez-vous de l'innovation » et le challenge d'innovation « We'can », ouvert à tous ses salariés dans le monde. Neovia a défini cinq champs d'innovation prioritaires, qui constitueront les moteurs de la croissance de demain. Le fonds d'investissement corporate Neovia Venture renforce ce dispositif. Son objectif est de prendre des participations minoritaires dans des entreprises innovantes, en lien avec ces champs d'innovation. Ce choix constant de l'innovation doit aujourd'hui se doubler d'une capacité d'expérimentation technologique pour bâtir l'élevage durable de demain au service des éleveurs et des consommateurs. C'est le sens du projet collaboratif de La Ferme du futur, lancé par Neovia en 2016.

Design thinking, une méthodologie d'innovation collaborative

La réflexion de Neovia sur l'évolution des usages et besoins clients s'inspire des principes du « design thinking ». Cette démarche repose sur l'utilisation des méthodes d'observation et d'enquête issues des sciences sociales pour créer ou améliorer – en continu – des produits et solutions en fonction des comportements et usages des utilisateurs, et pour maximiser l'expérience client. Résolument pluridisciplinaire, le design thinking se nourrit de transversalité et permet aux différentes fonctions de l'entreprise de mieux se comprendre et de s'enrichir mutuellement.





Les cinq champs d'innovation prioritaires de Neovia

- **Smart farming**: nouvelles technologies (objets connectés, applications et plateformes de données) au service de la performance des éleveurs et producteurs d'aliments.
- **Aquaculture intensive**: approche holistique de l'offre aquaculture, allant de l'aliment jusqu'au pilotage des bassins d'élevage.
- **Optimisation des ressources**: développement de solutions nutritionnelles optimisées par substitution de matières en tension, meilleure valorisation des matières utilisées et renforcement de la part des coproduits.
- **Interactive petline**: objets connectés pour animaux de compagnie.
- **Ingrédients fonctionnels**: solutions alternatives à l'usage des médicaments au service de la performance zootechnique.

Le digital au service de l'excellence opérationnelle

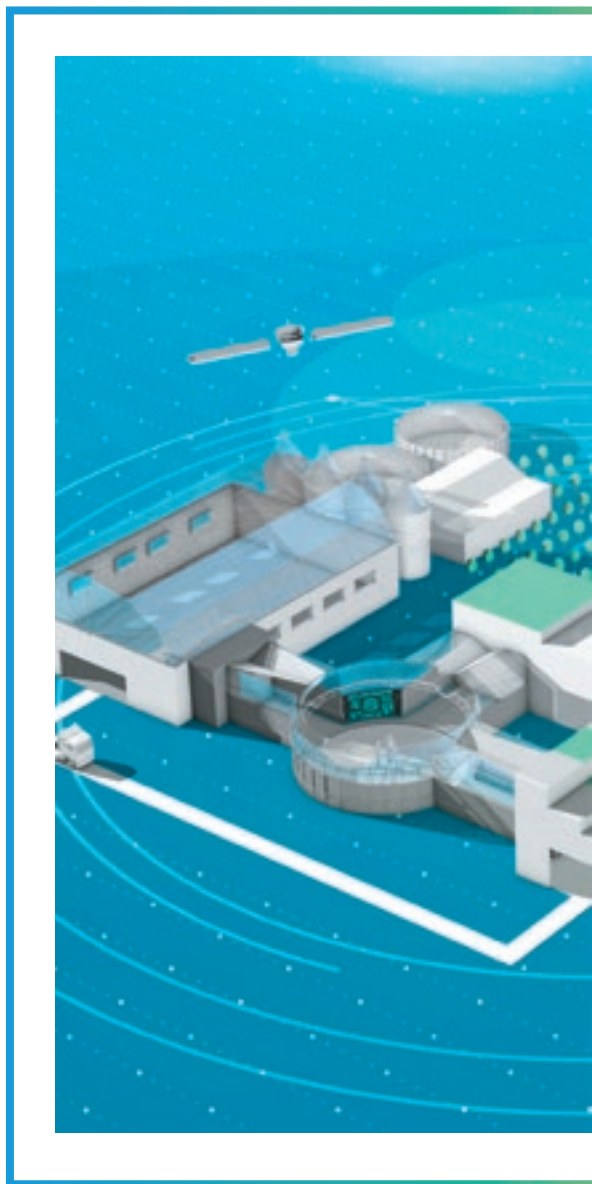
La transformation numérique de Neovia touche l'ensemble de ses activités et processus, et doit concourir à l'excellence opérationnelle de la société.

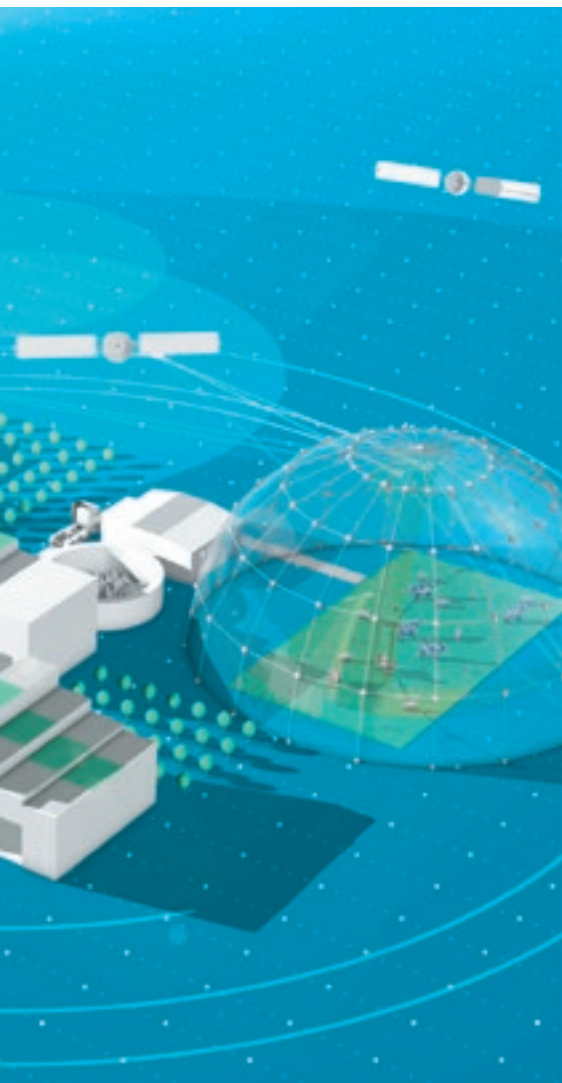
Les SI du groupe et leur architecture applicative ont été repensés pour assurer une connexion étroite des sites de production et des plateformes régionales, et permettre des échanges efficaces à partir d'indicateurs de suivi partagés.

Un travail important a également été mené dans les domaines des achats et de la supply chain avec les projets Buy'In et SMILE, qui ont permis d'optimiser le fonctionnement des achats de matières premières, les approvisionnements et l'organisation de la supply chain au niveau mondial.

La nomination d'un Chief Digital Officer et le renforcement de l'équipe digitale, en lien avec la veille marchés, le Design Lab, la R&D, le marketing et une fonction d'édition de logiciels, ont également permis de multiplier le nombre d'applications internes et externes, tout en rationalisant le nombre d'outils d'aide à la décision, en mutualisant les briques technologiques et en diffusant les bonnes pratiques numériques dans l'ensemble du groupe.

Enfin, le caractère multiculturel du recrutement et du management de son siège social dans le Morbihan, qui regroupe 19 nationalités, a conduit Neovia à créer un site web original pour favoriser la recherche d'emploi des conjoints de collaborateurs, à mettre en place une crèche multilingue et une section « baccalauréat international », confirmant ainsi l'ancrage local de la société au service d'une stratégie globale.





La Ferme du futur : un véritable projet de société

Fidèle à sa logique d'open innovation, Neovia veut faire de la Ferme du futur un projet ouvert, associant étroitement partenaires de recherche, industriels, clients, fournisseurs et consommateurs finaux. La Ferme du futur poursuit trois objectifs : projeter la R&D dans le futur, favoriser les interactions entre éleveurs et consommateurs, et jouer un rôle de « démonstrateur technologique ». Ce projet, initié en France, deviendra réalité en 2020. Il traitera en priorité de trois espèces (porcs, ruminants, volailles ; puis aquaculture et petfood) et s'internationalisera progressivement (Brésil, Vietnam), en lien avec le réseau français et international de fermes modèles connectées de Neovia et de ses partenaires. Le projet s'attachera à montrer que l'agriculture et l'élevage représentent des métiers d'avenir passionnants. Dans cette optique, un appel à solutions, lancé le 15 mai 2017 (clos le 31 juillet 2017), a permis à Neovia d'identifier des premiers partenaires autour de trois axes majeurs de travail : precision farming (élevage de précision, analyse comportementale des animaux, pilotage prédictif, robotique), easy farming (formation continue des e-éleveurs, conditions et cadre de travail repensés, bien-être animal), sustainable farming (réduction de l'impact environnemental, traçabilité et qualité des produits).

3 QUESTIONS À

HUBERT DE ROQUEFEUIL

Président de Neovia et
directeur général adjoint
d'InVivo Group



Comment imaginez-vous Neovia en 2025 ?

En 2025, Neovia aura doublé de taille et probablement franchi quelques échelons parmi les leaders mondiaux de la nutrition et santé animale. Nous aurons contribué à construire un nouveau paradigme en matière d'élevage connecté et durable à l'échelle internationale, en favorisant l'entrée de la ferme et des éleveurs dans le futur. C'est l'objectif de notre projet collaboratif « La Ferme du futur », qui devrait être opérationnel en 2020. Nous aurons également participé activement à la réflexion sur l'alimentation-santé, aux moyens d'optimiser l'usage des ressources et aux enjeux de bien-être animal, grâce à des innovations scientifiques et technologiques ciblées. Enfin, nous aurons aidé les filières agricoles françaises à continuer à renforcer la sécurité et la traçabilité alimentaire, et à trouver de

nouvelles sources de valeur : un impératif aujourd'hui ! La forte présence internationale de Neovia permet, en effet, de capter des idées de solutions ou produits innovants qui peuvent ensuite être industrialisées en France à partir de matières premières locales. Nous le faisons déjà dans de nombreux domaines comme en petfood sur la base de notre savoir-faire brésilien.

Quelles sont les grandes tendances qui vont influencer vos marchés ?

La croissance démographique impactera différemment les diverses régions du monde. Elle concernera principalement l'Afrique, l'Asie et l'Amérique latine. C'est pourquoi nous allons poursuivre notre développement dans ces trois grandes régions, qui représentent déjà 75 % de notre chiffre d'affaires et de nos effectifs. L'élévation des niveaux de vie et l'urbanisation dans les pays émergents vont également accroître la demande en protéines animales, qui devrait augmenter de 60 % d'ici à 2040. Simultanément, l'usage raisonné des ressources deviendra un enjeu de société majeur. Comment résoudre cette équation ? L'approche de Neovia part d'un constat simple. Dans un contexte d'augmentation continue de la demande en matières premières, de volatilité des marchés et de stagnation tendancielle des rendements,

l'entreprise doit développer des solutions nutritionnelles toujours plus adaptées aux besoins de ses clients et aux enjeux de développement durable : en substituant, par exemple, des matières premières en tension par d'autres matières, ou en valorisant encore mieux les coproduits issus de son cycle de production ou de celui d'autres acteurs de l'industrie agroalimentaire. La nutrition de précision, la recherche de nouvelles protéines comme les insectes, les liens entre génétique et nutrition, la surveillance prédictive des animaux, ainsi que le management de l'eau sont autant d'axes de recherche dans lesquels Neovia innove et investit afin de préserver l'environnement, tout en nourrissant la planète. C'est dans cet esprit que nous avons renforcé ces trois dernières années notre pôle Additifs et ingrédients, qui développe des solutions alternatives aux médicaments pour la performance zootechnique et économique des élevages.

Quelle part prendra le digital dans ces évolutions ?

Le digital doit aujourd'hui être pleinement intégré dans la stratégie globale d'entreprise. Nous l'appréhendons au travers de deux aspects distincts. D'une part, le digital au service du client et du consommateur, une approche qui se matérialise par une forte implication dans le smart farming. Là, nous investissons dans les innovations numériques qui transforment les façons de faire de l'élevage et de conduire les exploitations, c'est-à-dire l'élevage et la nutrition de précision, les objets connectés, les applications et les plateformes de données qui font entrer l'éleveur dans l'avenir, et qui seront rassemblés dans notre « démonstrateur technologique » collaboratif : « La Ferme du futur ». Dans le même esprit, nous axons aussi notre innovation dans le domaine de l'interactive petline – objets connectés et bases de données pour renforcer les interactions entre l'humain et



L'entreprise doit développer des solutions nutritionnelles toujours plus adaptées aux besoins de ses clients et aux enjeux de développement durable.



son animal de compagnie. Nous nous appuyons également sur le digital comme outil de transformation en profondeur de l'entreprise au service de notre excellence opérationnelle et de notre performance. Là, le digital a vocation à « irriguer » l'ensemble de nos activités, de l'approvisionnement à la communication, en passant par le marketing, les achats, la RH, la finance, la R&D, l'animation des équipes et les modes de travail. Cette façon de travailler en mode agile, qui peut s'observer au sein de We'nov, notre tout récent centre mondial d'innovation, illustre parfaitement combien Neovia a su intégrer les changements culturels induits par le digital.



InVivo Retail, champion de la proximité

Depuis le démarrage
du plan stratégique en 2014

- > Ouverture de l'enseigne Frais d'Ici, spécialisée dans la distribution de produits frais de proximité.
- > Rachat par InVivo Retail, désormais franchiseur et succursaliste en jardinerie, du réseau de franchisés Delbard et de 90 magasins Gamm vert (2017), portant à 1300 le total de ses points de vente.
- > Montée en puissance de l'e-commerce (plantes et jardins.com, n° 1 de la jardinerie en ligne), des synergies avec les points de vente (click and collect) et de la construction de communautés.
- > Alliance stratégique avec le groupe Jardiland.



La stratégie du pôle d'activité InVivo Retail est de permettre aux coopératives sociétaires de répondre à une triple préoccupation :

- instaurer un rapport direct avec des millions de consommateurs et positionner les coopératives agricoles comme leaders de la distribution verte ;
- développer une offre alimentaire en circuits courts, connectée avec les productions locales ;
- capter une part accrue de la valeur « distribution ».

Dans ce but, InVivo Retail se déploie dans trois domaines d'activités complémentaires qui se renforcent mutuellement :

- **la jardinerie** avec son réseau de 1300 points de vente en franchises et succursales Gamm vert et Delbard, et avec le site leader en audience de la jardinerie en ligne www.plantes-et-jardins.com acquis en 2012.
- **l'expertise de « mise en marché »** de Neodis qui, depuis 40 ans, dynamise les circuits verts (LISA, jardineries, animaleries) au travers de la commercialisation, la mise en marché et l'innovation produits dans trois secteurs : l'animal, l'hygiène et la lutte antinuisible.
- **la distribution alimentaire** avec l'enseigne de produits frais de proximité Frais d'Ici créée en 2015 et avec le développement de corners alimentaires dans les jardineries.

Trois axes stratégiques

Devenir un acteur majeur de la jardinerie et de l'animalerie

Dans le marché mature de la jardinerie, où la concurrence s'exerce essentiellement par une pression à la baisse des prix, le réseau Gamm vert a résolument choisi un positionnement de spécialiste conseil. Alors que ce réseau jouit déjà d'une cote d'amour exceptionnelle, régulièrement mesurée auprès des clients, il propose aujourd'hui de réenchanter l'expérience client par la qualité, le haut niveau du conseil et des contenus proposés.

C'est le sens de l'ambitieux plan de transformation Magasins 2020, qui vise à renforcer l'identité de marque, le merchandising et la digitalisation du réseau de points de vente.

Ce programme va conjuguer :

- le développement d'un territoire de marque légitime, porteur, et différenciant : « Produire soi-même, ça change tout » ;
- la transformation et l'extension des gammes de produits avec une orientation environnementale et durable (*voir encadrés Gamm vert et Neodis ci-contre*) ;
- le renforcement de l'expérience client omnicanal par la synergie entre points de vente et e-commerce (click and collect) ;
- la construction de communautés Gamm vert virtuelles et IRL (*in real life*) ;
- le renforcement du conseil et de la formation au travers des dispositifs

Un nouveau territoire de marque pour Gamm vert : l'autoproduction familiale

Produire ses fruits et légumes ou ses herbes aromatiques, apprendre à faire soi-même du pain ou de la bière, construire un poulailler et ramasser ses œufs... voici quelques exemples d'autoproduction familiale. C'est sur ce nouveau territoire de marque, original et pertinent, qu'a décidé d'investir le réseau Gamm vert. Ce choix répond à des tendances consuméristes en plein développement comme le contrôle de son alimentation sur une base de santé et de naturalité, le plaisir de faire soi-même, le retour aux sources avec la transmission et le partage de savoir-faire oubliés.

de fiches techniques et de tutoriels vidéo adaptés au végétal, aux animaux de compagnie et au jardin. Après l'enseigne Delbard, InVivo Retail a acquis, en 2017, 90 points de vente Gamm vert dans l'ouest de la France et franchi une étape, en passant d'animateur de réseau de franchisés à gestionnaire de succursales. En outre, fin 2017, InVivo a annoncé son alliance stratégique avec le groupe Jardiland pour renforcer sa position de leader sur les marchés de la jardinerie et de l'animalerie.

Atteindre une taille critique dans la distribution alimentaire de produits frais

En 2015, InVivo Retail, capitalisant sur son savoir-faire de franchiseur, se lançait dans la distribution alimentaire avec l'enseigne Frais d'Ici, distributeur de produits frais sourcés localement, en complète adéquation avec la montée de la consommation locavore et des circuits courts.

Depuis lors, l'ouverture de trois magasins a permis de tester la pertinence du modèle, à la fois pour les consommateurs et les producteurs.

L'enseigne accélère aujourd'hui sa croissance avec l'objectif de créer 150 magasins supplémentaires d'ici à 2025 selon deux modèles :

- des magasins Frais d'Ici accolés aux magasins Gamm vert, accélérateurs de trafic pour les deux enseignes ;
- des ouvertures indépendantes, portées par les coopératives sociétaires, lorsque la zone de chalandise en périphérie des zones urbaines paraît pertinente.

Grâce à Frais d'Ici, les producteurs disposent localement de leur propre circuit, tout en bénéficiant d'un savoir-faire de distribution très supérieur à celui qu'ont habituellement les magasins de producteurs.

Neodis : sourcer les produits « verts » pour le jardin du futur

Depuis 40 ans, Neodis est un expert de la mise en marché sur circuits verts dans trois domaines : végétal, animal et hygiène, pour le grand public et les professionnels. Ses compétences s'étendent désormais vers l'amont, avec le sourcing de nouveaux produits pour le jardin du futur et la mise en place de cahiers des charges de production. Identificateur de tendances et pourvoyeur d'une veille continue pour InVivo Retail, Neodis conçoit le jardin du futur comme une réserve naturelle et un lieu d'éducation environnementale où s'épanouiront la faune et la flore par mixité des espèces. Dans le contexte de la loi sur la transition énergétique, l'incitation à la lutte biologique et à l'usage de processus naturels implique une « reconception » du jardin pour favoriser de nouvelles interactions entre les espèces végétales et animales : potagers mixant fleurs et légumes, introduction de nouveaux prédateurs d'espèces nuisibles, tels qu'insectes, hérissons, oiseaux ou organismes microbiologiques. Ces nouvelles tendances donnent plus de sens à la biodiversité, en lui conférant un rôle utile pour les potagers. Désormais, les oiseaux, papillons, petits mammifères ne seront pas seulement des hôtes agréables à l'œil dans les jardins, ils seront attendus comme les auxiliaires utiles du jardinier. Le jardin du futur requiert donc à la fois de nouveaux produits (hôtels à oiseaux, à insectes, etc.), du conseil-formation de proximité aux clients, dont le réseau Gamm vert s'est fait une spécialité.

En 2025,

2 000

points de vente en franchises
et succursales en France
pour InVivo Retail

Développer de nouveaux concepts de distribution à l'international

La jardinerie et la distribution alimentaire de produits frais sont essentiellement des marchés locaux. Mais les savoir-faire détenus par InVivo Retail en matière de franchisage et de distribution lui permettent d'envisager la mise au point de nouveaux concepts de distribution exportables à l'international.

C'est le cas de So France, la première vitrine de la bistronomie française, ouverte à Singapour en 2017 sur 500 m², qui sera progressivement suivie par d'autres ouvertures dans les grandes capitales globalisées. D'autres concepts à vocation internationale sont à l'étude.

So France is so French!

Partenariat entre InVivo et la région Nouvelle-Aquitaine, So France est un concept de distribution alliant restauration et grande épicerie, destiné à présenter la richesse du patrimoine agricole et agroalimentaire français dans le monde. Une bistronomie vivante et démocratisée, qui valorise les terroirs, la traçabilité, la typicité, les saveurs, et plus généralement l'acte de production.

3 QUESTIONS À

JEAN-PIERRE DASSIEU

Directeur général
d'InVivo Retail



Comment imaginez-vous votre pôle d'activité en 2025?

Il ne faut jamais oublier la finalité d'InVivo Retail : rapprocher les producteurs des consommateurs pour *in fine* valoriser l'acte de production et développer la valeur perçue. En bâtissant sur ce socle, plusieurs hypothèses de développement seront possibles. À partir de notre savoir-faire d'animateur de réseau de franchisés en jardinerie, nous nous sommes lancés, il y a trois ans, dans la distribution de produits

alimentaires frais de proximité issus de nos régions. Frais d'Ici est une activité encore jeune, que nous devons faire croître pour atteindre une taille critique. Grâce à ce que nous apprenons, d'autres chemins s'ouvrent à nous pour mettre au point des concepts de distribution innovants conçus pour l'international, comme nous venons de le faire dans l'alimentaire avec l'ouverture du premier So France à Singapour, vitrine de la bistronomie française.

Quelles sont vos priorités?

Dans la jardinerie, marché mature, notre priorité est de consolider et de muscler notre réseau pour le positionner comme le spécialiste conseil référent du secteur. Le programme de transformation « Magasins 2020 » va permettre une mise en tension globale du réseau des franchisés Gamm vert pour aller vers encore plus de services, de conseils et de contenus, et offrir une expérience client enrichie et omnicanale. Nous pourrions nous appuyer pour ce faire sur nos nouvelles succursales acquises en 2017, qui s'engageront résolument à faire vivre dans nos magasins le nouveau territoire de marque « Produire soi-même,

ça change tout ». L'alliance stratégique avec Jardiland renforcera également notre position de leader sur les segments de la jardinerie et de l'animalerie. Enfin, Neodis, notre filiale de mise en marché, élargit ses compétences vers l'amont, avec le sourcing de nouveaux produits pour le jardin du futur et pour la protection des living stocks, en pointe dans la lutte biologique et l'usage de solutions naturelles. Pour notre enseigne Frais d'Ici, qui répond parfaitement à la tendance locavore, priorité est donnée à la croissance du nombre de points de vente au travers de deux voies : des magasins accolés aux Gamm vert qui permettront d'accroître mutuellement le trafic ; des ouvertures autonomes, avec l'objectif global d'atteindre 150 magasins en 2025.

Sur quels leviers allez-vous vous appuyer?

Sur notre capacité à déployer notre nouveau programme « Magasins 2020 » dans chacun de nos formats, mais aussi sur la transformation numérique qui, en matière de distribution, produit des effets de levier à tous les niveaux. Pour le consommateur, c'est la promesse d'une expérience d'accessibilité et de confort, combinant le magasin, l'e-commerce et le click

and collect. Au travers des communautés dédiées à ses centres d'intérêt, des expériences proposées par le réseau comme la visite à la ferme, des contenus qui aident et facilitent, le consommateur construit un sentiment d'appartenance et renforce son potentiel de réussite ; il adhère ainsi à une démarche qui est bien plus qu'un acte d'achat.

En matière de gestion opérationnelle, le numérique, notamment au travers des communautés, transforme l'animation de notre réseau composé de 7 000 personnes. Les messages passent mieux et plus vite, les meilleures pratiques sont partagées et les réunions à distance, facilitées.

Quant à la qualité de service, elle est formidablement enrichie par le contact permanent du réseau avec les clients via leur « scoring » des magasins et l'analyse de leurs verbatim.

Mais au-delà de ces développements numériques, notre spécificité et notre force seront toujours d'entretenir une relation humaine, de confiance, avec chacun de nos clients sur tous nos territoires. Nos enseignes se caractérisent par la proximité qui rapproche les clients des producteurs : de végétaux, d'alimentation animale et de produits alimentaires.



InVivo Wine, de la vigne au verre

Depuis 2015

- > Création du pôle d'activité « Wine » du groupe InVivo : 23 coopératives viticoles adhérent à la section Vins de l'Union InVivo
- > Rachat des maisons de négoce Cordier et Mestrezat Grands Crus à Bordeaux et prise de participation dans le capital de Vinadeis, première coopérative viticole française basée dans le Languedoc.
- > Refonte de la marque bordelaise Cordier et lancement de la signature *Cordier Enjoy la Vie!* soutenu par une campagne de communication à l'international.
- > Construction d'un réseau de distribution international solide avec l'acquisition du groupe Baarsma (Europe), la création d'InVivo Wine America et la prise de participation majoritaire dans le réseau marketing, commercial et distribution de Vinadeis en Asie.



Lancé en juin 2015, InVivo Wine est le quatrième pôle métier d'InVivo Group. Il vise à structurer un pôle Vins français de dimension internationale, puissant et intégré – de la vigne au verre –, pour reconquérir des parts de marché « France », face à une concurrence mondiale de plus en plus vive et capter des opportunités de développement dans de nombreux marchés. En deux ans, InVivo Wine s'est imposé comme un acteur disruptif dans la filière Vin, en s'appuyant sur deux leviers : un projet coopératif, d'une part, et un projet de distribution, d'autre part. Aujourd'hui, 23 membres coopératifs (3 500 vignerons) ont rejoint l'Union InVivo constituant le plus grand ensemble coopératif français, avec une base viticole de 25 000 hectares, répartie entre le Bordelais, le Sud-Ouest, le Languedoc-Roussillon, la vallée du Rhône et le Beaujolais. InVivo Wine détient en outre les maisons bordelaises Cordier et Mestrezat Grands Crus, ainsi qu'un ensemble de partenariats, d'investissements et de participations, dont une minoritaire dans le groupe coopératif viticole français Vinadeis. En juillet 2017, InVivo Wine acquiert le groupe néerlandais Baarsma Wine, leader de l'importation et de la distribution de vin en Europe. Des vignobles aux marchés, InVivo Wine ambitionne d'être un acteur global réalisant 80 % de son activité à l'international pour atteindre 500 millions d'euros de chiffre d'affaires à l'horizon 2020.

Trois axes stratégiques

Devenir un leader global de la distribution de vins dans les plus grands pays consommateurs

InVivo Wine accélère son développement à l'international pour construire une force de distribution d'envergure mondiale et créer de la valeur ajoutée pour la filière viticole avec des vins issus des meilleures régions viticoles.

L'acquisition récente du groupe Baarsma Wine, leader néerlandais de la distribution de vins en Europe, présent aux Pays-Bas, au Royaume-Uni, en Suisse, en Belgique, en Afrique du Sud et à Hong Kong, va permettre l'émergence d'un distributeur mondial majeur, verticalement intégré, du raisin au consommateur.

Le quatrième pôle d'activité d'InVivo mobilise des moyens pour développer l'international via une montée en puissance de son réseau commercial et marketing sur les grands marchés de consommation. C'est dans cette logique qu'InVivo Wine a décidé, aux côtés de Vinadeis, d'unir ses forces avec les sociétés BGI (spécialisée en service et logistique aux États-Unis) et Vintage Epicure (expert en marketing et vente), pour former une nouvelle entreprise: Vintners Alliance. Basé à New Rochelle dans l'État de New York, avec ouverture d'un bureau à Boston et des antennes à Chicago, Houston, San Francisco et Washington DC, ce nouvel ensemble pose les fondations d'InVivo America, qui a pour enjeu déterminant la pénétration du marché américain.



En parallèle, InVivo Wine a opéré la reprise majoritaire du réseau Asie de Vinadeis et de ses équipes commerciales et marketing au sein de ses huit filiales: Hong Kong, Séoul, Tokyo, Taipei, Shanghai, Pékin, Chengdu et Singapour. Cette internationalisation s'accompagne en outre d'un nouveau management réparti entre l'Europe, l'Asie et les États-Unis, piloté par Bertrand Girard, directeur général d'InVivo Wine. D'autres projets d'acquisition sont à l'étude pour continuer à renforcer la capacité de distribution du groupe à l'international, notamment dans les régions où InVivo dispose déjà d'une forte présence, comme au Brésil, au Mexique ou en Asie du Sud-Est.

Développer des marques premium fortes sur les grands marchés

Construire une offre globale de marques de vin premium, ciblée sur les Millennials, est au cœur de la stratégie d'InVivo Wine pour gagner des parts de marché et créer de la valeur. En matière de vins, les Millennials, génération née entre le milieu des années 80 et le début des années 2000, présentent des caractéristiques communes à travers le monde. Ce sont des consommateurs hédonistes, souvent peu expérimentés, mais qui ont soif de découvertes et d'apprentissage. Leur consommation est principalement orientée par le cépage et le prix. Pour répondre à ces attentes, l'offre doit être lisible et claire, avec un mix produit abordable, mais valorisant. La marque Cordier a été choisie comme étendard de cette nouvelle offre, représentative de la richesse des terroirs viticoles de France et jouant sur de nouveaux codes de

marque décomplexés. La marque a été réorganisée en collections (vignobles de France et cépages) sur le segment premium, soit de 8 à 10 euros en grande surface en France, et autour de 17 dollars aux États-Unis et de 188 yuans en Chine. La communication internationale a été intégralement repensée avec une nouvelle signature de marque *Cordier Enjoy la Vie!* La campagne a été lancée en 2017, avec l'appui de distributeurs locaux, en Chine, au Japon, aux États-Unis, mais aussi en France.

Capitaliser sur les savoir-faire d'InVivo pour renforcer la compétitivité de la viticulture française

La transversalité des métiers d'InVivo permet de fédérer les coopératives et viticulteurs français tout au long de la chaîne de valeur. La collaboration entre InVivo Wine et Bioline by InVivo, par exemple, permet d'accompagner les coopératives et les viticulteurs dans l'évolution de leurs pratiques culturelles et de gestion. Introduire des technologies numériques dans la gestion des exploitations, grâce à l'expertise du pôle Agrodigital, permet de développer dans les vignes la viticulture de précision, de renforcer la traçabilité ou d'améliorer les rendements. Côté distribution, InVivo Retail contribue à faire connaître la production vinicole française dans les corners alimentaires tels que Gamm vert, Frais d'Ici ou encore l'enseigne d'épicerie-restauration So France, créée en collaboration avec la région Nouvelle-Aquitaine et destinée à promouvoir la bistronomie française dans le monde. InVivo Wine apporte également

son expertise et son savoir-faire au service de nouveaux projets innovants. Un travail d'étude est mené pour identifier les start-up à l'origine d'innovations disruptives dans le vin, capables de créer toujours plus de valeur et de sens, du producteur au consommateur.

Au travers du fonds d'amorçage InVivo Invest, InVivo Wine a déjà investi dans la start-up IO-Vins qui a conçu la D-vine, la première machine de dégustation qui aère et met à température en moins d'une minute le vin issu de flacons spécialement sélectionnés.



Quand l'intelligence artificielle rencontre le vin

Les applications de l'IA pour le vin seront nombreuses. Souvent, quand l'on se rend chez un caviste, ce dernier pose des questions pour essayer de déterminer quel type de vins, de cépages, de terroirs nous « correspond ». Les nouveaux moteurs de recommandations vont permettre de reproduire ce cheminement. L'intelligence artificielle analysera vos dégustations, vos notes et vos achats pour vous proposer de réassortir votre cave ou de découvrir de nouveaux vins, mais aussi pour vous fournir des indications pertinentes d'accords « mets et vins » ou vous aider à trouver le vin correspondant à l'année de naissance de vos enfants et susceptible de bien vieillir jusqu'à leur majorité. À terme, le moteur de recommandation pourrait devenir un véritable sommelier virtuel. Mais le vin est aussi un bien d'investissement spéculatif. Les techniques d'IA s'appliqueront alors pour fournir des analyses prédictives de variation des prix des grands crus. Des applications qui intéressent au premier chef les négociants, courtiers ou investisseurs.

2 QUESTIONS À

BERTRAND GIRARD

Directeur général
d'InVivo Wine

Comment voyez-vous votre pôle d'activité en 2025 ?

Si nous tenons le rythme que nous avons adopté depuis 2015, et je ne doute pas que nous y parviendrons, nous serons un acteur international de premier plan de la distribution de vins français dans le monde. Il faut bien comprendre que construire une capacité de distribution puissante est une donnée essentielle pour la filière française. Face à l'offensive des vins du Nouveau monde et à l'ouverture de nouveaux marchés consommateurs, le vin français, en dépit de son prestige exceptionnel, est concurrencé et menacé. Nous devons regagner des parts de marché au niveau mondial au bénéfice de la filière française et disposer de marques lisibles et compétitives pour le marché international. Mais cette capacité de distribution n'est qu'un volet, certes très important, de notre objectif global qui est de renforcer la création de valeur pour



l'ensemble de la chaîne, de la vigne au verre, et pour les coopératives vitivinicoles et leurs membres.

Justement, quels bénéfices tirent les coopératives de leur adhésion à l'Union InVivo ?

Tout d'abord, elles participent à la construction des orientations stratégiques du premier groupe coopératif

français. Ensuite, elles bénéficient d'un mécanisme très avantageux de financement et de prix garantis pour leurs engagements, ce qui est assez exceptionnel aujourd'hui. Elles bénéficient enfin de la transversalité des métiers d'InVivo et ont ainsi accès à la recherche et à l'innovation du groupe qui renforcent leur compétitivité. Pour la culture de la vigne et l'élevage du vin, il s'agit par exemple d'appliquer les avancées de l'agriculture de précision dans les vignobles et dans les chais, de s'initier au biocontrôle ou encore d'installer des logiciels de gestion performants et des objets connectés dans les exploitations. Des innovations qui sont portées par Bioline by InVivo. Quand InVivo Invest, notre fonds d'amorçage, investit dans une start-up du vin comme 10-Vins, qui a reçu plusieurs prix à Las Vegas, c'est encore la marque France, combinant innovation, art de vivre et vin, qui rayonne à l'international.



InVivo Food&Tech, le Food lab

E

n plus de ses quatre métiers traditionnels, InVivo a créé en 2017 un nouveau pôle d'activité dédié à l'innovation dans l'alimentation et au e-business :

InVivo Food&Tech. Cette filiale doit permettre à InVivo de devenir un acteur majeur de l'innovation alimentaire, en répondant aux nouvelles tendances de consommation (*voir partie I*), et d'assurer une meilleure intégration de la chaîne de valeur vers l'aval pour l'agriculture française. Elle appuiera ou impulsera aussi les initiatives e-business pour les autres métiers du groupe et de l'Union, en mettant à leur service conseil et compétences technologiques.

Quatre axes stratégiques

Food lab et développeur de solutions et de business, InVivo Food&Tech va focaliser son action sur quatre axes.

Digital Market

InVivo Food&Tech a vocation à participer à la digitalisation des métiers du groupe et des membres coopératifs, en regroupant et développant les savoir-faire en marketing digital et e-commerce, et en participant à la mutualisation des choix technologiques. Ouifield, la plateforme de biens et services à destination des coopératives et agriculteurs, en représente déjà un premier exemple.

New Food

Cette activité vise à faire émerger des innovations en matière agroalimentaire (ingrédients, modes de préparation ou process), liées aux futures tendances de consommation (protéines alternatives, culture de protéines, algues, autoproduction familiale) et mettant en jeu un ou plusieurs maillons de la chaîne alimentaire, entre le champ et l'assiette.

Dans ce but, elle identifie (*voir encadré InVivo Quest p. 45*) stimule et incube des projets internes (intrapreneuriat) ou externes (partenariats avec des laboratoires de R&D, accélération de start-up appuyée par le fonds d'amorçage InVivo Invest). La prise de participation dans Il était un fruit, start-up spécialisée dans le snacking de fruits à partir de produits déclassés par la grande distribution, est un premier exemple de réalisation sur cet axe de développement.

Retail4Food

InVivo Food&Tech accompagnera la distribution alimentaire, localement et à l'international, par des techniques innovantes de mise en marché, que ce soit via l'e-commerce ou au travers de nouveaux concepts de distribution, à l'image de la franchise Frais d'Ici développée par InVivo Retail. Le domaine est large car il recouvre des sujets variés, mais liés entre eux, tels que le packaging, le merchandising, et la lutte contre le gaspillage alimentaire tout le long de la supply chain.

Urban Food

InVivo Food&Tech contribuera à une meilleure disponibilité des produits frais dans les zones à forte densité urbaine, en recherchant des solutions de production et de distribution au cœur des grandes villes (fermes urbaines, systèmes de production et de culture, etc.), permettant de distribuer conjointement les productions traditionnelles des coopératives locales. Cette division a pour ambition de reconnecter l'agriculteur aux consommateurs des villes

et de leur proposer des produits frais, variés, mixant des productions qui nécessitent la technologie du climat contrôlé (légumes rares, fragiles, plantes aromatiques...) et des ressources de l'agriculture traditionnelle.



**Plateforme
de mutualisation
des achats de biens
et services pour
l'agriculture**

Ouifield est le premier réseau d'intermédiation digitale dédié au monde agricole et rural, proposant : des offres négociées au meilleur prix pour les coopératives et pour les exploitants (véhicules industriels et légers, matériel de maintenance, matériel électrique, outillage, pneumatiques, équipement de bureaux, etc.) ; un ensemble de solutions collaboratives et sociales pour renforcer les liens sociaux dans le monde agricole et rural (échange, partage, location). Fort de son expérience passée d'offreur de services et de la relation de confiance bâtie avec 190 coopératives et 80 fournisseurs (Giga Services), InVivo va désormais mettre la puissance du digital au service de la ruralité. La plateforme, coconstruite avec les coopératives volontaires pour répondre finement à leurs besoins, est opérationnelle depuis septembre 2017 et va évoluer en élargissant son offre.

2 QUESTIONS À

Pourquoi avoir créé InVivo Food&Tech ?

La création de Food&Tech correspond à l'identification de deux tendances lourdes. D'une part, de nouvelles tendances de consommation apparaissent et font naître des innovations dans la chaîne alimentaire. Les préoccupations de santé, d'environnement ou de bien-être animal se rejoignent et conduisent les consommateurs à désirer de nouvelles formes de protéines (végétales, algues, insectes), mais plus généralement des produits sains, gustatifs, naturels, avec de bonnes qualités nutritionnelles et une traçabilité crédible. Les circuits courts, l'autoproduction familiale (do-it-yourself), l'agriculture urbaine, constituent quelques-unes des réponses à ces nouvelles tendances. D'autre part, les écosystèmes innovants de ce qu'on appelle la « foodtech » sont une composante essentielle dans la conception de ces nouveaux produits. De même, la maîtrise des techniques et usages digitaux devient indispensable pour promouvoir et distribuer l'ensemble des productions agricoles et gérer les flux d'information permettant de mieux analyser les attentes des consommateurs et d'y répondre.

YVES CHRISTOL

Directeur général
d'InVivo Food&Tech



À la jonction de ces deux tendances, nous avons donc décidé de réunir dans une même filiale les activités innovantes et exploratoires qui se rapportent au food, de la conception à la distribution.

Comment allez-vous fonctionner ?

Nous fonctionnons comme un laboratoire de tendances et d'innovations pour l'ensemble des métiers du groupe et comme un incubateur de projets jusqu'à leur industrialisation.

Nous commençons par documenter des sujets en faisant un tour du monde des tendances, des acteurs et des recherches. C'est ce que nous avons fait, par exemple, pour l'agriculture urbaine. Ensuite, nous suscitons ou allons chercher des projets en lien avec nos centres d'intérêt, en mode ouvert, agile, partenarial. InVivo Quest, notre challenge sur cinq grandes régions françaises, vise à identifier les projets prometteurs qui préparent l'alimentation de demain, qu'ils proviennent de start-up, d'écoles supérieures ou de l'interne. Ensuite, nous « challengons » le projet, nous le décortiquons sous tous ses aspects et, s'il se rapporte à l'un des métiers du groupe, il est soumis, discuté et amélioré avec les experts métiers jusqu'à pouvoir être présenté en comité stratégique. Nous organisons ensuite l'industrialisation. Nous pouvons intervenir en industrialisation, distribution, création de franchises ou prise de parts en R&D pour des brevets ou des licences. Une fois l'activité lancée, elle peut être gérée par nos soins, mais aussi rejoindre une autre filiale d'InVivo Group.

Postface



Cultivons
l'intelligence
alimentaire!

Par Joël de Rosnay,

*docteur ès sciences, prospectiviste, écrivain,
conseiller du président d'Universcience
et président de Biotics International.*

Cultiver l'intelligence alimentaire, quel beau programme!
Quelle belle profession de foi!
« Intelligence alimentaire »... Cette expression représente le contraire
d'une approche figée, passéiste ou rebelle à l'innovation.

C'est l'exemple même de cette « intelligence collective augmentée », que j'anticipe et soutiens depuis longtemps, et qui en appelle autant à l'intelligence artificielle, à la puissance des algorithmes et à la biogénétique qu'au savoir humain, patiemment accumulé par le temps historique et encapsulé dans des pratiques ancestrales d'aménagement de la nature, au service des hommes. Pour nourrir 9 milliards d'êtres humains, nous aurons besoin des deux.

Vers une intelligence collective augmentée

Seul sur Mars, le roman d'Andy Weir adapté au cinéma par Ridley Scott, me semble rendre parfaitement compte de cette combinaison gagnante. Voici un savant, un botaniste, intégré dans une équipe spatiale de pointe chargée d'une exploration sur Mars, et qui dispose d'un haut niveau de savoir, de la fine fleur des systèmes high-tech, ainsi que de toutes les ressources matérielles et intellectuelles de la Nasa. Suite à une tempête, il se retrouve seul sur la planète rouge, dépourvu de tout moyen de communication, mais tout de même encore doté de certains équipements techniques et de son cerveau. Avec un seul objectif : se maintenir en vie le plus longtemps possible. Sa première contrainte est de s'assurer un approvisionnement durable en nourriture. Il doit donc cultiver, et se transformer en agriculteur de l'espace : fabriquer de l'eau et des engrais pour fertiliser une terre stérile et réussir à faire pousser des patates. Loin de pouvoir s'appuyer sur une intelligence artificielle, il doit recourir à des compétences strictement humaines : l'art de l'adaptation à l'environnement, du *thinking out of the box*, du hacking des fonctionnalités des objets que l'on détourne et que l'on bidouille, de l'hybridation des savoirs et des techniques. Et pourtant, en dépit de cette ingéniosité et de ces savoir-faire, notre Robinson Crusoé interstellaire se trouve à terme condamné. C'est seulement lorsqu'il parviendra à rétablir un système de communication, aussi rudimentaire soit-il, avec sa base sur Terre, autrement dit lorsqu'il aura à nouveau accès à une intelligence collective, appuyée sur des systèmes de calcul avancés, qu'il finira par être réellement sauvé. Intelligence individuelle et intelligence collective augmentée... Ne peut-on voir dans cette dialectique quelque parenté avec le fonctionnement du système coopératif agricole ? N'y a-t-il pas là matière à réflexion pour l'ensemble de nos filières agricoles ?

« L'intelligence artificielle ne me fait pas peur »

Je l'ai souvent écrit, l'intelligence artificielle ne me fait pas peur, et j'aimerais vous inviter à partager cette opinion. Grâce à notre puissance d'interconnexion, à la robotique et à l'intelligence artificielle, nous devenons plus que nous-mêmes, sans perdre ce que nous sommes. Nous pouvons démultiplier nos capacités, sans pour autant céder à quelque fantasme transhumaniste. J'oppose au courant idéologique transhumaniste une ambition pour l'espèce humaine que je qualifie d'« hyperhumaniste ». Dans cette vision, les progrès de la technologie libèrent l'esprit de l'homme de la matérialité, la coopération prend le pas sur les rapports de force, les valeurs spécifiquement humaines d'empathie, d'altruisme et de partage refont surface. C'est certes un pari sur l'avenir, mais cela indique surtout un chemin en vue d'une construction collective de l'avenir.

Le temps des risques

Être positif par rapport à l'avenir ne signifie cependant pas être naïf. La domination monopolistique de quelques entreprises globales hyperpuissantes représente effectivement un danger. Mais nous pouvons lutter contre ces monopoles numériques transversaux, en utilisant les mêmes outils mais avec une logique de corrélation citoyenne et participative. Nous devons déconcentrer cette puissance, en la partageant entre un plus grand nombre d'acteurs : entreprises, chercheurs, citoyens, consommateurs.

D'autres risques doivent également être pris en considération. La prolongation des tendances actuelles pourrait se traduire par un réchauffement climatique allant, selon une étude récente, jusqu'à 5°, bien au-dessus des objectifs des accords de Paris. Ce n'est pas moi qui le dis, c'est l'ancien vice-président du GIEC et le plus grand climatologue français, Jean Jouzel, né dans une famille d'agriculteurs bretons. Si l'on ajoute à cela l'explosion démographique attendue en Afrique, qui est justement une zone de grande fragilité face aux conséquences du changement climatique, on comprend bien qu'aucun atermolement n'est plus possible. En l'absence de gouvernance mondiale, c'est à chacun d'avoir une conscience claire de ses responsabilités. Nous devons retrouver une unité avec les rythmes et les mécanismes de la nature.

Un modèle de transformation en profondeur à la mesure des enjeux

Chez InVivo, vous avez fait le choix d'un modèle de transformation en profondeur, qui prend en compte à la fois l'écosystème numérique en devenir et l'écosystème environnemental. Cela témoigne d'une excellente compréhension des enjeux pour l'avenir. Car c'est en tressant les deux, ensemble, qu'on peut espérer relever les défis qui se posent à l'humanité. Je pense que les agriculteurs sont en première ligne dans ce combat, car ils perçoivent directement les effets du changement climatique sur la production : des étés plus chauds et plus précoces, des hivers doux suivis de gelées tardives sont néfastes pour beaucoup de productions agricoles. Si nous n'y prenons pas garde, le temps n'est pas loin où nous devons produire du vin de Bordeaux dans le sud de l'Angleterre. L'adaptation au climat devient une préoccupation constante pour la profession. C'est là où une agriculture mesurée et pilotée par la donnée entre en jeu. Une agriculture qui devient prédictive, c'est-à-dire capable d'anticiper les événements pour mieux s'y adapter. C'est là où InVivo joue pleinement son rôle coopératif, en contribuant à collecter, organiser et partager ces données avec les agriculteurs, et en mettant à leur disposition des solutions innovantes et en avance de phase pour produire plus et mieux.

Un autre point important est le rythme de la transformation. Vous avez parfaitement raison de vous fixer une échéance et de la matérialiser par le projet stratégique 2025 by InVivo. S'il m'est effectivement arrivé d'anticiper correctement certaines tendances, je pense avoir sous-estimé la rapidité d'adoption des usages numériques et la transformation des sociétés qui en découle. La montée de cette génération mondiale, née avec les réseaux sociaux et les nouvelles technologies, me donne le sentiment que l'on peut faire quelque chose ensemble. Les États sont lents, ce sont aujourd'hui les villes et les entreprises, du moins certaines d'entre elles dont vous faites partie, qui donnent le tempo. « Qui le temps a et le temps espère, le temps lui manque », dit le vers d'un troubadour. Le temps est aujourd'hui la clé de tout et nous n'en avons pas beaucoup.

Il y a trop d'informations et pas assez de temps pour les gérer. C'est pourquoi il nous faut créer un capital temps, c'est-à-dire investir du temps pour en gagner grâce aux technologies du numérique.

DIRECTION DE LA COMMUNICATION

CONCEPTION ET RÉALISATION:  PUBLICORP

– 14875 – 01 55 76 11 11.

CRÉDITS PHOTO: 10-Vins, Géraldine Aresteau,
Artiste associé photographes, Bioline, Philippe Couette,
Arnaud Dauphin , Cyrille Dupont, Thomas Gogny,
Alain Goulard, harpazo_hope, Bruno Levy, liuzishan,
Neovia, Pitpatpet ltd, piyasuk, Pobytov, Loïc Pommelet /
Airshoot, Christophe Pouget, TRAVEL67, Union InVivo,
Vitalij Cerepok / EyeEm, Ylm Picture.



Ce document participe à la protection de l'environnement. Il est imprimé sur un papier certifié FSC, issu de forêts gérées durablement, chez un imprimeur labellisé Imprim'Vert utilisant des encres végétales.

2025, le système alimentaire mondial que nous connaissons sera profondément transformé. La hausse de la demande alimentaire mondiale, la volatilité des marchés, la globalisation des échanges et de la concurrence, la digitalisation, la pression environnementale représentent des défis et des opportunités pour InVivo, comme pour nos coopératives sociétaires et leurs adhérents. Nous devons être en capacité d'anticiper et de relever les défis, et de saisir les opportunités. Grâce à l'implication des coopératives, de notre conseil d'administration, et de toutes nos équipes en France et dans le monde, les premières années de déploiement de notre plan stratégique (2015-2017) ont permis de donner des fondations solides à notre développement. 2025 by InVivo projette notre groupe dans l'avenir, avec confiance et détermination, en fixant nos ambitions stratégiques au service de la croissance économique, du rayonnement de l'agriculture et de l'agroalimentaire français dans le monde. Car 2025, c'est déjà demain!

