

invivo^o TECH 2020



CAP SUR LA  TRANSFORMATION
NUMERIQUE

Sommaire

L'ÉDITO DE THIERRY BLANDINIÈRES	02
1.	
LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE, UN ENJEU STRATÉGIQUE POUR TOUTES LES ENTREPRISES	04
Cinq effets du numérique sur l'activité des entreprises	05
La transformation numérique enclenche un cercle vertueux	06
Relever les challenges, dépasser les freins culturels	07
2.	
« INVIVO TECH 2020 », UN ACCÉLÉRATEUR DU PLAN STRATÉGIQUE « 2025 BY INVIVO »	08
La transformation numérique, (r)évolution humaine avant d'être technologique	10
Au service des coopératives, des agriculteurs et de l'agriculture française	10
Les 8 leviers de la transformation numérique chez InVivo:	
Levier n° 1: diffuser la culture numérique par un changement des pratiques	11
Levier n° 2: favoriser les nouveaux modes de travail collaboratifs et à distance	12
Levier n° 3: servir la communication à l'international	12
Levier n° 4: manager les talents	12
Levier n° 5: accompagner les intrapreneurs	13
Levier n° 6: s'ouvrir à l'écosystème des start-up	14
Levier n° 7: intégrer de nouvelles entreprises	14
Levier n° 8: mettre en place un collectif offensif et solidaire en passant du social au « #social »	15
3.	
NOS MÉTIERS SE PROJETTENT DANS L'AVENIR	16
InVivo Agriculture, les champs du futur	18
Neovia : innovation, connectivité et performance nutritionnelle	24
InVivo Retail, la proximité dans l'expérience client	32
InVivo Wine, cibler les Millenials	40
POSTFACE DE JOËL DE ROSNAY	46

LE NUMÉRIQUE, BOO DE PERFORMANCE



**THIERRY
BLANDINIÈRES**
directeur général
d'InVivo

Le digital prend une place grandissante dans nos quotidiens professionnels. L'agriculture, l'agroalimentaire et la distribution grand public sont revisités par cette lame de fond qui transforme et bouleverse tous les secteurs. Nous devons non seulement accompagner mais anticiper ces changements. Nous avons déjà commencé à le faire.

Nos métiers adaptent leur business model et intègrent les innovations à grande vitesse. Celles-ci ont pour nom : agriculture de précision, big data, ferme connectée, retail connecté, digitalisation du point de vente, etc.

Mais au-delà, ce sont aussi toutes nos manières de travailler, de nous relier, d'échanger et de partager qui se reconfigurent sous l'effet de cette mutation.

STER

Précisons-le bien. Il ne s'agit pas ici de céder aux modes et tendances, de faire entendre « une petite musique numérique » ou de procéder à un « *digital washing* » de nos activités.

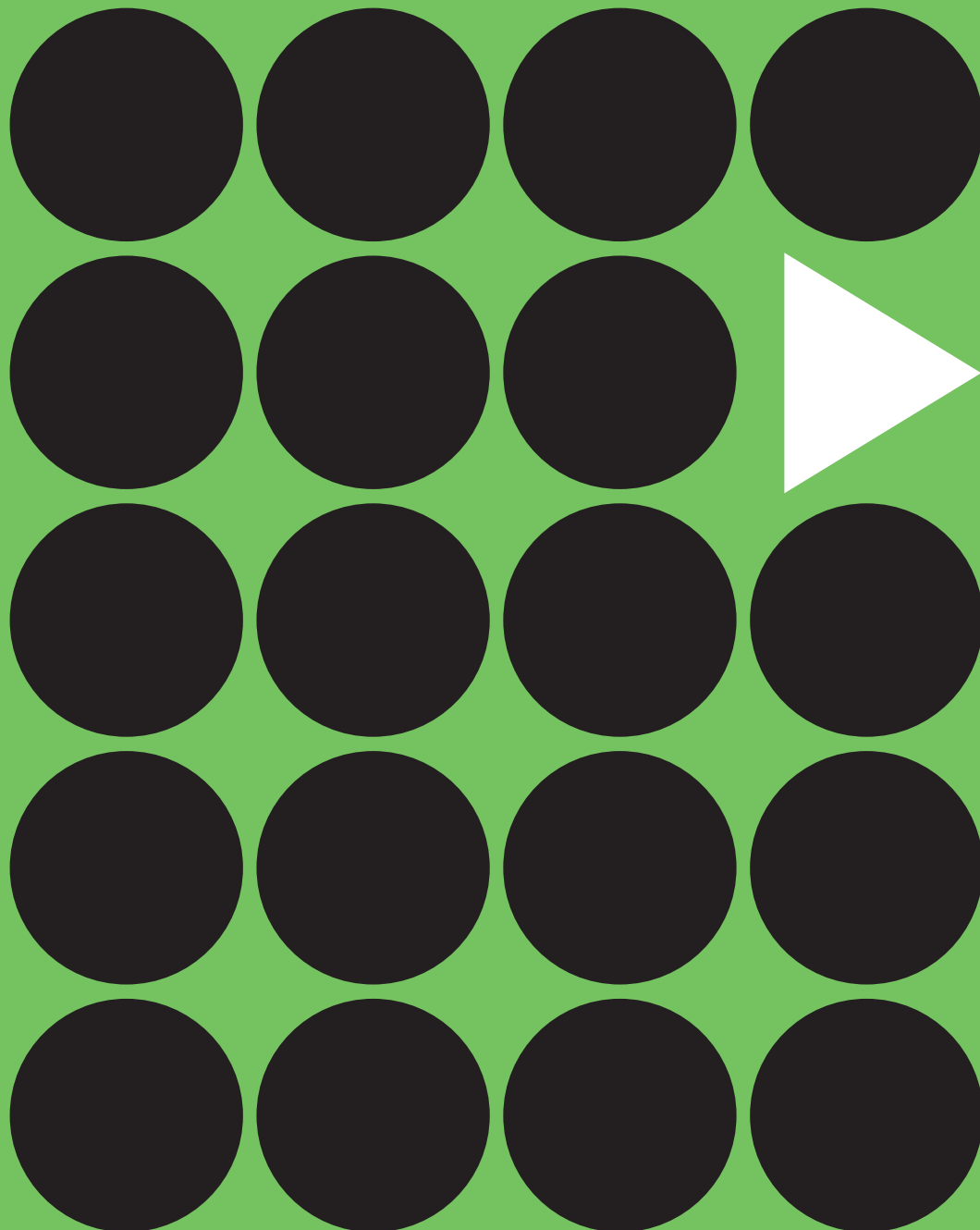
Investir dans les métiers et dans les modes de travail du futur, c'est affirmer notre confiance dans la capacité de l'agriculture française à produire plus et mieux, à prendre toute sa place dans le jeu mondial. C'est donner à nos coopératives, à leurs adhérents et à tous les agriculteurs la possibilité de se projeter dans l'avenir avec une ambition renouvelée, en France comme à l'international. C'est fournir aux consommateurs une alimentation de qualité

et répondre à leurs attentes. C'est aussi une nécessité impérieuse pour pérenniser notre existence et assurer la rentabilité de nos activités sans laquelle rien n'est possible.

Nous avons assigné à la transformation de nos métiers et de notre organisation l'horizon de 2020. Cela peut paraître bien court. Cet horizon temporel indique à quel point l'agilité et la vitesse d'exécution seront déterminantes dans l'adoption et la diffusion par capillarité de nouvelles pratiques et de nouveaux usages. Toutes les composantes de notre groupe doivent donc être mobilisées pour saisir et mettre en œuvre les opportunités ouvertes par la révolution digitale.

Pour autant, nous sommes aussi persuadés que les grandes transformations ne se décrètent pas. Car la culture numérique se développe et se diffuse par les individus.

« InVivoTech 2020 » n'est donc ni un programme, ni un plan d'action, mais une ambition, un cap à atteindre. Un voyage sur le chemin de la transformation numérique de notre groupe. Un chemin que nous construisons tous les jours, ensemble, avec les futurs talents que nous intégrerons, et en nous appuyant sur les valeurs et l'esprit coopératifs qui sont les nôtres. Et maintenant, cap sur la transformation numérique !



La transformation numérique,

un enjeu stratégique pour toutes les entreprises

En septembre 2014, une étude McKinsey⁽¹⁾ faisait apparaître un paradoxe: en France, alors que les usages numériques sont largement répandus chez les consommateurs, ils tardent à s'imposer dans les entreprises. Au vu de ce décalage, celles-ci ont à leur disposition un gisement de valeur particulièrement important. Mais pour capter ce potentiel, il leur faut impérativement accélérer leur adaptation au numérique.

CINQ EFFETS DU NUMÉRIQUE SUR L'ACTIVITÉ DES ENTREPRISES

Selon la même étude, on recense, généralement, cinq effets systématiques du numérique sur l'environnement et l'activité des entreprises:

- **l'accroissement de l'intensité concurrentielle** liée à l'émergence de nouveaux entrants, souvent des « pure players », et à une transparence accrue sur les prix et les caractéristiques des produits et services;
- **le renouvellement profond de l'expérience client**, qui devient multicanal, et multiplie les occasions d'interaction entre les marques et les consommateurs;
- **la possibilité d'enrichir l'offre de produits et services** afin de mieux satisfaire la demande, à travers, par exemple, la personnalisation ou l'invention de nouveaux modèles économiques;

(1) McKinsey & Company, *Accélérer la mutation numérique des entreprises: un gisement de croissance et de compétitivité pour la France, septembre 2014.*

- **la rationalisation de la prise de décision qui**, dans un nombre croissant de domaines, peut s'appuyer sur l'interprétation pertinente et rapide du big data ;
- **la numérisation des processus opérationnels**, c'est-à-dire le fait de substituer un traitement informatisé automatique à certaines opérations humaines.

Aucun secteur d'activité n'échappe à ces transformations, y compris ceux qui se vivent comme « traditionnels » : l'agriculture, par exemple.

LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE ENCLENCHE UN CERCLE VERTUEUX

Les opportunités liées à la mutation numérique apparaissent supérieures aux risques. McKinsey estime que ses effets potentiels sur le résultat opérationnel s'échelonneront entre - 20 % pour l'entreprise qui subirait le basculement dans l'ère numérique sans s'y adapter, et + 40 % pour celle qui mènerait à bien une transformation numérique optimale.

Des résultats confirmés par une étude Roland Berger avec le pôle de compétitivité Cap Digital en 2014⁽²⁾. Selon cette étude, plus de 50 % des entreprises interrogées estiment que le déploiement du numérique dans l'entreprise a eu un impact positif sur leur chiffre d'affaires. Au-delà de cette appréciation, les entreprises les plus matures sur le numérique ont effectivement une croissance six fois plus élevée que celle des entreprises les moins matures. Et au-delà de l'impact strictement financier, il apparaît que les salariés des entreprises les plus avancées dans leur transformation numérique se sentent plus à l'aise dans leur entreprise, présentant un indice de bien-être professionnel de 50 % plus élevé. La culture de l'entreprise orientée numérique fait en effet une large place au facteur humain. Une fois formés, les salariés sont les véritables acteurs de la transformation.

(2) Roland Berger Strategy Consultants, Cap Digital (avec le soutien de Google France), *Du rattrapage à la transformation : l'aventure numérique, une chance pour la France*, septembre 2014.

La transformation numérique constitue donc une occasion unique d'enclencher un cercle vertueux. En améliorant l'offre ou les processus de production et de distribution, l'entreprise accroît ses avantages compétitifs et accélère son développement.

RELEVER LES CHALLENGES, DÉPASSER LES FREINS CULTURELS

Selon le baromètre de *L'Usine digitale*, réalisé en 2015 en partenariat avec GT Nexus et Capgemini Consulting auprès de 439 dirigeants, les entreprises ont pris conscience que la transformation numérique ne se limite pas à des questions de technologie. Elles ont conscience que les plus grands challenges à relever sont d'ordre managérial : définir une vision et la partager (60,6 %), faire évoluer les compétences des salariés (46,2 %), faire progresser de concert tous les services (44,9 %) ou encore définir une gouvernance appropriée (39,2 %). Les freins, eux, sont principalement culturels : méconnaissance des nouveaux outils numériques et manque de compétences (43,7 %), organisation en silos (39,6 %), absence de repères quant à la façon de mener ce changement (36,4 %), formation insuffisante des salariés (36 %). Néanmoins, 68,1 % des dirigeants interrogés estiment que les compétences digitales ont progressé.

LE DÉPLOIEMENT NUMÉRIQUE DANS L'ENTREPRISE

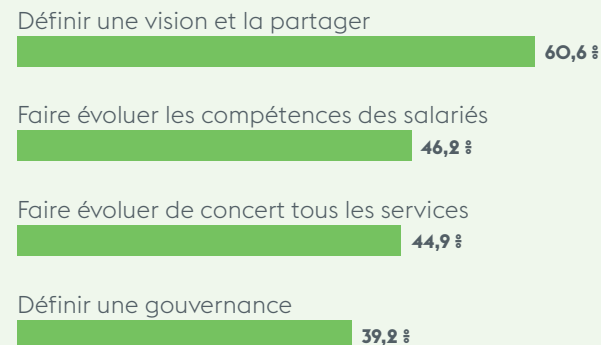


50 % des entreprises interrogées estiment qu'il a eu un impact positif sur leur chiffre d'affaires.

Les entreprises les plus matures sur le numérique ont effectivement une croissance du chiffre d'affaires 6 fois plus élevée que celle des entreprises les moins matures. Les salariés des entreprises les plus avancées dans leur transformation numérique présentent un indice de bien-être professionnel de 50 % plus élevé.

LES PLUS GRANDS CHALLENGES À RELEVER

POUR LES ENTREPRISES DANS LE CADRE DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE



InVivoTech 2020 :

un accélérateur du plan stratégique « 2025 by InVivo »

La transformation numérique chez InVivo constitue un accélérateur de création de valeur qui soutient de façon transversale les cinq piliers de performance du plan stratégique « 2025 by InVivo » et le développement des quatre pôles d'activités : InVivo Agriculture, Neovia, InVivo Retail et InVivo Wine.

La transformation numérique, (r)évolution humaine avant d'être technologique

La transformation numérique ne se confond ni avec l'innovation, ni avec la technologie. Une innovation peut s'appuyer sur une technologie numérique mais toutes les innovations ne sont pas numériques. Chez InVivo, notre R&D porte, par exemple, sur un grand nombre de champs d'investigation dans lesquels les technologies numériques sont des outils facilitateurs plutôt qu'une finalité (la recherche sur le vivant, pour n'en citer qu'une).

Pour Sébastien Graff, DRH du groupe, en charge du déploiement du plan stratégique « 2025 by InVivo », la transformation numérique est plutôt une condition de l'innovation, un état d'esprit. *« La culture et la maturité numériques d'une entreprise favorisent la mise en place d'un écosystème ouvert et participatif, propice à l'innovation. La transformation numérique, c'est donc surtout une façon de regarder les choses autrement, qui innerve toute la vie de l'entreprise: concevoir, produire, vendre, manager, collaborer, former, interagir. Pour le dire différemment, elle est une révolution humaine et culturelle avant d'être une révolution technologique. C'est en tout cas la vision que nous défendons chez InVivo. »*



SÉBASTIEN GRAFF
directeur des ressources humaines, de la communication et de la RSE

Au service des coopératives, des agriculteurs et de l'agriculture française

On conçoit trop souvent la révolution numérique comme une accumulation de briques technologiques aux noms aussi fascinants que mystérieux: réseaux sociaux, big data et *learning analytics*, cloud, Internet des objets, simulation ou impression 3D de produits, matériaux et procédés, intelligence artificielle, réalité augmentée, cybersécurité.

S'il est évidemment indispensable de comprendre et maîtriser ces technologies, il est bien plus important de les articuler dans une vision orientée sur nos finalités propres: investir sur les métiers agricoles et agroalimentaires d'avenir pour contribuer à donner toute sa place à l'agriculture et à la coopération agricole françaises dans le monde, dans le respect de la planète et des hommes.

Les 8 leviers de la transformation numérique chez InVivo

La transformation numérique de notre groupe s'appuie sur 8 leviers principaux.

Levier n° 1: diffuser la culture numérique par un changement des pratiques

Le déménagement du siège d'InVivo à Paris La Défense dans la tour Carpe Diem, nouveau bâtiment HPE 2005 (haute performance énergétique), l'ouverture en juillet 2016 près de Vannes de We'nov, le centre mondial de l'innovation de Neovia, l'inauguration prochaine du Studio agrodigital d'InVivo Agriculture à Montpellier, sont autant d'opportunités pour mettre en place des pratiques de dématérialisation des processus qui, au-delà de leur valeur symbolique, permettront aux collaborateurs de se familiariser plus intimement avec les usages quotidiens du numérique. Deux exemples: les bulletins de paie papier ont disparu au profit de coffres-forts numériques sécurisés et individualisés. L'ensemble du courrier entrant sera également numérisé à l'entrée. Une dématérialisation qui va de pair avec notre souci environnemental.



Levier n° 2 : favoriser les nouveaux modes de travail collaboratifs et à distance

Les locaux du nouveau siège d'InVivo ont été aménagés pour favoriser les rencontres et les modes de travail collaboratifs. Cette réflexion, qui s'élargit à l'ensemble des sites du groupe, traduit notre volonté de réduire les niveaux hiérarchiques (*flat organization*), de promouvoir la transversalité et le travail en mode projet qui casse les silos. Le réseau social interne du groupe InVivo, InTouch, lancé en 2016, en est l'une des concrétisations. Une attention particulière est également portée au nomadisme et à la dématérialisation du lieu de travail, ce qui implique de fournir aux salariés « nomades » un matériel et des outils adaptés à leur connexion avec toute l'organisation et les bases de connaissances nécessaires à leur activité. Un accord sur le télétravail permet depuis peu, dans les limites des besoins de l'organisation, de répondre aux nouvelles attentes des salariés en matière d'équilibre vie professionnelle/vie privée, de réduction des temps de transport.



Levier n° 3 : servir la communication à l'international

InVivo est aujourd'hui un groupe présent dans 31 pays, formant une communauté multiculturelle de 9200 salariés dont 2500 seulement exercent en France. La pratique des langues devient donc un socle essentiel de la communication. InVivo met au point des programmes de formation adaptés, destinés à favoriser la communication des métiers en situation réelle. Ces formations s'appuient notamment sur des technologies numériques d'apprentissage comme le e-learning ou les MOOC. Plus globalement, le digital se révèle un formidable levier pour faciliter les connexions et les échanges entre les équipes aux quatre coins du monde.



Levier n° 4 : manager les talents

Détecter et gérer les talents internes et externes au groupe, et notamment les talents numériques, est le moteur de notre capacité d'innovation et de progrès. Intégrer des profils disruptifs et mixer les équipes sont les meilleures garanties de pouvoir nous adapter en permanence aux changements technologiques, environnementaux et sociétaux qui vont de plus en plus irriguer nos métiers. Que ce soit en matière de recrutement, de gestion des carrières ou de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, toute la palette des outils numériques est mise au service de cet objectif. Le management des talents repose néanmoins toujours et avant tout sur la capacité d'écoute des managers et la proximité avec leurs équipes. Ils sont notre meilleur atout dans la détection et la promotion des talents.

Levier n° 5 : accompagner les intrapreneurs

Détecter les bonnes idées business de nos salariés et les aider à les développer représentent un facteur de créativité et de résilience pour InVivo. Tous sont donc vivement incités à les formuler et à les partager. InVivo met en place un écosystème de soutien à ces salariés-entrepreneurs. L'université d'entreprise InVivo Campus est le cadre dans lequel se déploie cet accompagnement : formations en gestion financière, art du pitch, rencontre avec des start-uppers, et surtout mise en relation avec les compétences internes et externes permettant de passer de l'idée au POC (*proof of concept*). Par la suite, les salariés-entrepreneurs seront associés au capital de ces aventures entrepreneuriales et InVivo pourra les faire bénéficier de ses nouveaux fonds d'amorçage.





technologies émergentes, en investissant dans des start-up prometteuses, en les hébergeant dans les locaux de l'entreprise, ou encore en leur facilitant l'accès au marché. InVivo a développé différents moyens afin de jouer ce rôle d'incubateur, d'accélérateur et de développeur de start-up. Dans le Morbihan, We'nov pour Neovia en nutrition et santé animale, et à Montpellier, le Studio agrodigital pour InVivo Agriculture sont des lieux d'innovation ouverte et d'incubation pour des start-up de chacun des secteurs. Ce dispositif est complété par deux fonds d'amorçage, InVivo Invest et Neovia Venture.

(3) Extrait de Thierry Weil,
« L'Innovation ouverte » in
L'Industrie est une aventure,
Mook Autrement, 2011.

Levier n° 7 : intégrer de nouvelles entreprises

L'intégration d'entreprises dans des groupes aux modes de fonctionnement par construction différents est un point de vigilance. Savoir les intégrer sans « tuer » ce qui fait leur valeur, préserver leur mode de fonctionnement très agile et autonome tout en les aidant à se développer, ne pas restreindre la relation à des liens purement capitalistiques sont autant de questions mal résolues pour beaucoup de groupes dans tous les secteurs d'activité. Néanmoins, l'intégration réussie depuis deux ans de Smag, éditeur d'applications numériques pour l'agriculture, laisse entrevoir l'existence d'une méthode propre à InVivo quant à sa capacité d'intégrer de nouvelles entités.

Levier n° 6 : s'ouvrir à l'écosystème des start-up

Comme le faisait remarquer un directeur de l'innovation de Procter&Gamble : « *Tous les experts d'un domaine ne travaillent pas forcément dans votre société. Vous en avez 500 chez vous, mais il en existe peut-être 50000 dans le monde. Pourquoi vous priver des 49500 autres ?* »⁽³⁾ Cette remarque judicieuse recouvre deux idées : travailler en mode open innovation avec des laboratoires, des universités, mais aussi des fournisseurs, des clients, voire des concurrents ; prendre des options sur des

LE SOCIAL

Levier n° 8 : mettre en place un collectif offensif et solidaire en passant du social au « #social »

C'est sur l'engagement des hommes et des femmes d'InVivo que repose la transformation numérique. Au quotidien, ils contribuent au développement de notre groupe et participent à l'essor de la coopération agricole et au rayonnement de l'agriculture française dans le monde. Aussi impérieux que soient les défis à relever, notre priorité est de prendre soin de tous nos collaborateurs. Nous sommes particulièrement vigilants à ce que chacun trouve sa place sur le chemin de la transformation. La qualité de notre management est déterminante dans cet accompagnement. Nous veillons à appuyer nos managers dans leur action, en utilisant la proximité et la réactivité que nous offre le digital. Nous créons un environnement de qualité qui favorise le rapprochement des équipes par la connectivité et soutient leurs succès. C'est en articulant le développement de l'entreprise et la reconnaissance de la contribution de chaque salarié que nous mettons en œuvre le « # social », gage de notre intelligence collective au service d'une croissance durable. Notre premier réseau social, c'est d'abord et avant tout celui constitué par nos collaborateurs, nos sociétaires et nos partenaires. Ce sont eux qui s'engagent pour promouvoir les valeurs et l'esprit coopératif, et qui favorisent l'intégration de la responsabilité sociale et environnementale à chaque maillon de la chaîne de valeur alimentaire.

agTECH

InVivo Agriculture,
les champs du futur

foodTECH

InVivo Retail, la proximité
dans l'expérience client

invivo

TECH 2020

Nos métiers se projettent

dans le futur

feedTECH

Neovia, l'open innovation au cœur
de la nutrition et la santé animale

wineTECH

InVivo Wine, cibler les Millenials

Nos métiers se projettent dans le futur

InVivo Agriculture est structuré autour d'une palette de métiers qui couvrent la totalité des maillons de la filière végétale, de la semence à la commercialisation des grains.

InVivo Agriculture, les champs du futur

3 QUESTIONS À



LAURENT MARTEL
directeur
d'InVivo Agriculture

QUELLE EST VOTRE VISION DE LA RÉVOLUTION DIGITALE ?

Comme beaucoup de secteurs, l'agriculture vit une vraie révolution. Peut-être équivalente à la révolution du machinisme agricole. Les possibilités ouvertes par les nouvelles technologies sont si vastes qu'elles nous obligent à repenser en profondeur notre business model et nos modes de management. Mais toujours avec un même objectif : aider nos coopératives et leurs adhérents à produire plus et mieux au service d'une agriculture française totalement intégrée dans le jeu mondial. Le métier d'agriculteur ne consistera plus seulement à semer, entretenir et récolter. L'exploitant devra être tout à la fois chef d'entreprise, gestionnaire, technicien, économiste et agronome. C'est un défi gigantesque.

QUELLE EST LA NATURE DE CES INNOVATIONS ?

J'en dénombre quatre principales :

- D'abord, tout ce qui concerne **l'agriculture de précision**. Il s'agit de l'alliance entre la connaissance du sol (du champ) par des mesures agronomiques de précision, et un ensemble de dispositifs digitaux (télé-détection, drones, capteurs embarqués ou enterrés, outils d'aide à la décision) qui permettent d'accroître les rendements agricoles grâce à des apports en eau et en intrants ciblés, adaptés, et surtout limités aux besoins naturels et à l'expression optimale du potentiel des plantes. Cela peut permettre à terme de réduire les besoins en irrigation, limiter à la juste dose l'usage de produits phytosanitaires ou d'engrais, et donc réduire les coûts et l'impact environnemental pour les exploitants agricoles.

- Deuxièmement, **la gestion automatisée de l'exploitation.**

Ce concept désigne l'échange de données entre Internet et des objets et des matériels. Ainsi l'agriculteur peut connecter à Internet ses tracteurs, moissonneuses-batteuses, semoirs ou pulvérisateurs. Une telle mise en réseau lui permet de mémoriser, commander et centraliser les fonctions, les réglages et les données produites par la totalité de son parc de machines.

- Troisièmement, **les services en ligne aux agriculteurs.**

On retrouve là toutes les plateformes susceptibles d'offrir de l'information ou des services aux agriculteurs : météo, évolution des cours des matières premières agricoles, financement participatif, location de matériel, places de marché réunissant les catalogues de

plusieurs distributeurs, aide aux tâches administratives, etc.

- Enfin, **le big data agricole.**

C'est un enjeu réglementaire et politique. Qui détiendra les immenses quantités de données collectées et générées sur les sols, les plantes, les animaux, les machines et les conditions environnementales ? Seront-elles accessibles à tous ou privatisées ? Maîtrisées par les agriculteurs ou captées par des tiers ? Ce sont des questions très sensibles avec un enjeu de souveraineté non négligeable.

L'intégration de ces quatre champs d'innovation aboutit à ce qu'on appelle la ferme connectée, c'est-à-dire une exploitation interconnectant et combinant l'information interne (les données du champ, des animaux et des machines) et externe (prévisions météo, cours boursiers) à tous les niveaux et permettant à l'agriculteur de

piloter, depuis son ordinateur, l'ensemble de son écosystème.

COMMENT SE CONCRÉTISE CETTE VISION AU SEIN D'INVIVO AGRICULTURE ?

- Nous avons pris une longueur d'avance sur ces sujets avec l'intégration en 2014 de Smag leader français des applications technologiques à destination du monde agricole. Smag conçoit et édite Agreo et Atland, des logiciels de gestion de données agronomiques, accessibles sur le web et adaptés aux enjeux réglementaires et environnementaux des filières végétales, animales, vitivinicoles et agro-industrielles. En prenant très en amont la voie du cloud en agriculture, Smag participe activement à l'émergence du numérique au sein des exploitations agricoles et à l'avenir du métier d'agriculteur. C'est aujourd'hui un acteur clé

de la construction du big data agricole et le cœur de notre offre agrodigitale.

- En agriculture de précision, nous venons de créer la société Be Api avec 25 coopératives. Ce réseau veut faciliter et accélérer la mise en œuvre de l'agriculture de précision auprès du plus grand nombre d'agriculteurs et en faire le mode de production du XXI^e siècle.

- Nous ouvrons en 2017 un Studio agrodigital à Montpellier.

Il accompagnera les projets innovants vers leur mise en marché pour les différents métiers et filiales d'InVivo Agriculture, mais aussi bien sûr pour les coopératives sociétaires de l'Union et d'autres clients et partenaires extérieurs. C'est une sorte d'incubateur de projets à composante digitale qui nous permettra d'apporter un diagnostic fin sur des projets internes ou portés par des start-up extérieures.

- Une fois accompagnés, ces projets pourront être financés par notre fonds d'amorçage, InVivo Invest.
- Enfin, la mise en place d'un réseau de 1000 fermes

numériques consiste à réorienter le réseau des fermes pilotes, mobilisées lors du plan gouvernemental Ecophyto, vers le concept de « ferme agronumérique ». Car l'application à grande échelle de la « smart agriculture » permet d'atteindre des objectifs environnementaux, tout en servant de démonstrateur à un ensemble plus large d'innovations.

InVivo Agriculture construit et structure un véritable pôle agrodigital pour répondre aux besoins des agriculteurs, des coopératives et de l'agro-industrie.

LE SMART AGRICULTEUR

80 % des agriculteurs sont déjà quotidiennement connectés au web. Ils sont férus de nouvelles technologies : outils d'aide à la décision, robotique, capteurs embarqués, communication *machine to machine*, achats en ligne, etc. Dans dix ans, la majorité d'entre eux sera équipée en solutions web connectées et exploitera le big data et les objets connectés pour produire plus et mieux.

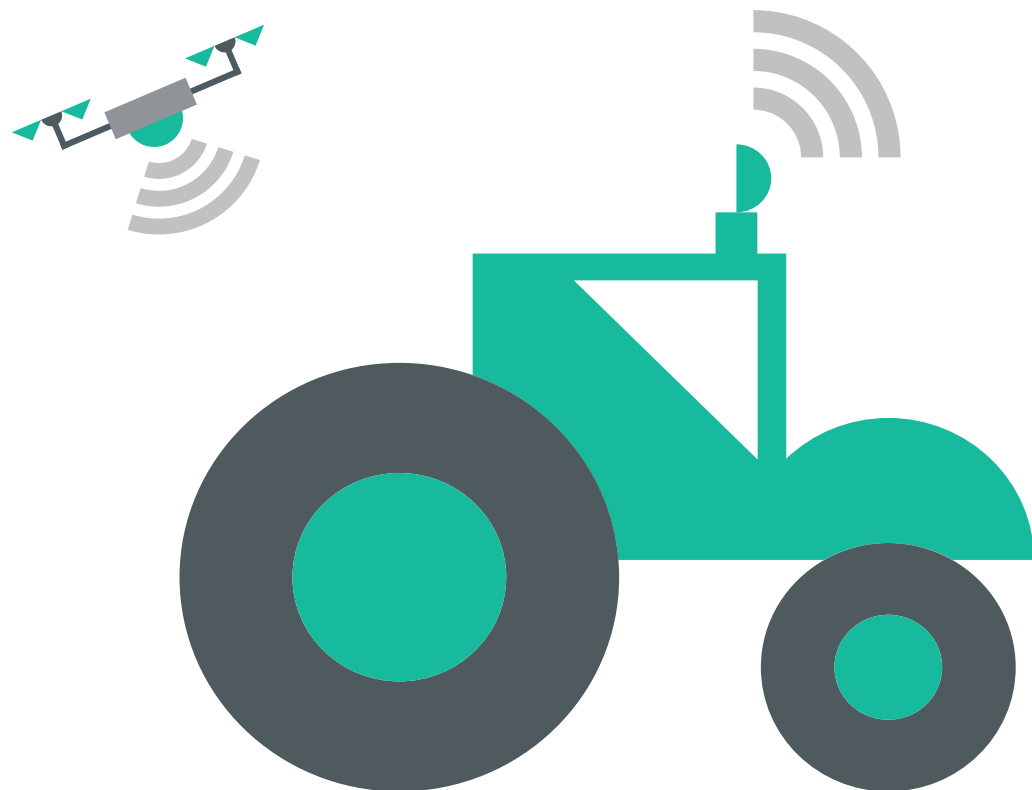
SMART

« Loin d'être passéiste, l'agriculteur revendique la puissance du numérique pour servir son métier au quotidien », explique Stéphane Marcel, directeur du pôle agrodigital d'InVivo Agriculture. Les agriculteurs sont également de plus en plus centrés sur un projet d'entreprise global. Ils s'engagent sur de nouvelles voies comme l'agriculture de précision, et développent des activités complémentaires comme la vente directe, l'écotourisme ou la production de bioénergie. Véritable entrepreneur et homme-orchestre, l'exploitant agricole doit intégrer de nouvelles compétences réglementaires,

économiques, financières et technologiques pour garantir son autonomie. Les coopératives jouent un rôle essentiel dans l'intégration de ces nouvelles pratiques. Elles sont le vecteur clé de la diffusion et de l'accélération de la création de valeur pour les agriculteurs et l'agriculture en France et à l'international.

LE PÔLE AGRODIGITAL D'INVIVO AGRICULTURE

Smag est au cœur de l'offre agrodigitale d'InVivo Agriculture. Rachetée par InVivo en 2014, cette start-up propose des applications innovantes



pour l'agriculture et l'agro-industrie, basées sur le big data. La société a pris une longueur d'avance sur ces sujets grâce à un savoir-faire centré sur l'utilisateur, qui privilégie des interfaces web simples, conviviales, interopérables, quel que soit le parc de machines utilisé par l'agriculteur, et très puissantes.

Outre ses logiciels phares (Agrego et Atland) toujours en évolution et déjà largement implantés chez les agriculteurs, Smag se caractérise par ses processus d'innovation continue en flux tendus. Sont ainsi en préparation des algorithmes prédictifs permettant d'agir sur les rendements, la qualité des cultures et la gestion de l'irrigation; de même qu'un service de météo prédictif à l'échelle parcellaire et une application dans le domaine de l'assurance.

Au centre de toutes ses offres, on trouve un moteur immatériel: la donnée ou data. « La collecte et la maîtrise de la data sont forcément un projet collectif, indique Stéphane Marcel. Elle implique le respect des acteurs, des territoires et du politique ». Mais, compte tenu de son avance dans la technologie du cloud et de sa connaissance du secteur agricole, Smag prépare déjà des outils facilitateurs comme un *data lake* pour l'agriculture (voir encadré).

Le Studio agrodigital sera l'une des toutes nouvelles initiatives du pôle. Inauguré à Montpellier début 2017, il permettra d'identifier, d'incuber et d'accélérer les projets internes des métiers d'InVivo Agriculture, ainsi que ceux des coopératives de l'Union et de quelques start-up. Il mettra à la disposition des porteurs de projets un lieu de fertilisation avec des *data scientists*, des designers et des chefs de projet Innovation, afin d'accompagner chaque projet à ses différents stades de maturation, de l'idéation au *proof of concept*.

QU'EST-CE QU'UN DATA LAKE ?

Le *data lake*, ou lac de données, est un concept relativement nouveau lié au big data. L'idée générale est de pouvoir fournir un stockage global des informations mais avec un niveau de flexibilité inédit pour interagir avec les données, qu'elles soient brutes ou raffinées. À la différence des « entrepôts de données » (ou *data warehouses*) qui impliquent des données structurées, l'une des clés de cette flexibilité est l'absence de schéma strict imposé aux flux entrants de données. Cette faculté permet d'insérer toutes les données, quelles que soient leur nature et leur origine. Le *data lake* a vocation à absorber des flux de données brutes, sur lesquelles peuvent se connecter toutes sortes d'applications de transformation et traitement en fonction des besoins d'analyses. Ce système est particulièrement adapté au besoin de stocker de gros volumes de données à structures variables, mais surtout dont on ne sait pas à l'avance comment elles vont être utilisées et analysées.

Nos métiers se projettent dans le futur

Neovia, ex-InVivo NSA, spécialiste de la nutrition et santé animale, est présent dans 28 pays avec 72 sites de production et 7700 salariés. Son modèle économique repose sur une approche équilibrée multimétier, multiespèce et multizone.

Neovia : innovation, connectivité et performance nutritionnelle

3 QUESTIONS À



HUBERT DE ROQUEFEUIL
président de Neovia
et DGA d'InVivo

QUELLE EST VOTRE VISION DE LA RÉVOLUTION DIGITALE ?

Je conçois le digital comme un nouveau langage adapté à notre temps et à sa complexité au service de l'innovation et de l'accélération de l'ensemble de nos processus. Il pourrait être comparé à l'anglais des affaires. Dans un monde globalisé fonctionnant en réseau, le digital permet une mise en relation simple et rapide avec une communauté de savoirs et de personnes. Cette mise en relation repose sur l'usage d'un socle commun d'outils existants et constitue une porte d'entrée vers un concept que l'on pourrait appeler « l'uniformalité ». C'est-à-dire, la capacité des personnes au niveau mondial à s'appuyer sur une base de savoirs et d'outils communs formalisés, facilitant l'échange, le partage et la prise de décision.

À titre d'exemple, vous embauchez un product manager petfood en Indonésie. Le lendemain, grâce au digital et aux nouvelles technologies, il est connecté avec l'ensemble de ses interlocuteurs et peut accéder à une base de connaissances partagée qui lui permet de faire son travail et d'intégrer tout de suite une communauté. Le digital est par conséquent facteur d'intégration et de performance pour des communautés multiculturelles réparties à travers le monde. Ces atouts sont déterminants pour Neovia qui est présente dans 28 pays et réalise 85 % de son chiffre d'affaires à l'international.

COMMENT TRADUISEZ-VOUS CETTE VISION DANS VOTRE SOCIÉTÉ ?

Le digital joue un rôle d'intégration, d'accélération et de diffusion des pratiques et savoir-faire.

Résilience

Il permet notamment de favoriser les trois dimensions suivantes :

- **L'Agilité** : une société mondiale en croissance doit conserver un esprit start-up. Le digital et les nouvelles technologies facilitent l'agrégation des entreprises qui constituent ou rejoignent notre société et leur permettent de fonctionner en réseau à l'image d'une flottille manœuvrante plutôt que de façon rigide et monolithique à l'instar d'un paquebot. Ce fonctionnement flexible et ouvert permet également le développement d'intrapreneurs et la promotion rapide d'idées innovantes.
- **Le Partage** : le partage est la clé d'entrée et de réussite

Agilité

Partage

dans le monde d'aujourd'hui et intervient à deux niveaux. Au niveau interne, il permet synergies, challenge et efficacité car une solution dans un monde complexe se construit à plusieurs plutôt que seul. Au niveau externe, il est au cœur de l'innovation et de notre volonté de bâtir des partenariats stratégiques pour multiplier notre capacité d'innovation et nous inscrire dans une logique de valeur partagée dans laquelle l'on donne et où l'on reçoit.

- **La Résilience** : le digital et sa logique *test and learn* permet d'adapter son modèle économique aux événements

de marché et de proposer rapidement de nouvelles solutions et services pour un niveau d'investissement limité et à une échelle mondiale.

COMMENT SE CONCRÉTISE CETTE VISION AU SEIN DE NEOVIA ?

- **Un nouveau nom, Neovia** : ce nouveau nom matérialise notre volonté de faire notre métier autrement, de fédérer les équipes autour d'un projet commun et de tracer collectivement « une nouvelle voie ». La voie de l'innovation, de la connectivité, de la précision. En d'autres termes, la voie du futur de la nutrition et de la santé animale.
- **Un centre mondial de l'innovation We' nov**, inauguré le 8 juillet 2016. Fort de 16 nationalités, ce centre favorise le travail collaboratif, les nouvelles façons de travailler (design thinking, digital), accélère l'intégration de nouvelles technologies dans nos solutions et joue un rôle pivot dans notre réseau mondial d'innovation interne (fermes expérimentales, laboratoires d'analyses, etc.). Il a également vocation à faciliter l'open innovation (accueil de start-up, projets

de développement avec notre réseau d'universités, de pôles de compétitivité, nos grands clients...) dans un environnement résolument innovant au service d'une croissance durable.

- **Neovia Venture**, notre fonds d'amorçage doté de 5 millions d'euros, dédié au développement de start-up innovantes ou à l'acquisition de technologies adjacentes à la santé et nutrition animale. Il a déjà réalisé un premier investissement en 2016.
- **La ferme du futur**, un projet qui va révolutionner notre façon d'envisager l'élevage et de conseiller nos clients à travers un usage massif des nouvelles technologies, du digital et du big data. Cette ferme multiconnectée fonctionnera en forte interaction avec notre centre mondial de l'innovation We'nov et préfigurera la ferme de demain. Une ferme où l'usage raisonné des données (animaux, bâtiments, ambiance, environnement...) permettra d'optimiser l'efficacité nutritionnelle et la santé des animaux.
- **La création d'une fonction de digital manager** au service de l'intégration et de la performance de l'ensemble de nos filiales.

- **La fixation d'objectifs « digitaux »** ambitieux et mesurables aux 14 membres du comité de direction de Neovia.

RAP

La transformation digitale est une priorité stratégique de Neovia, positionnée au plus haut niveau de l'agenda et appuyée directement par son comité de direction.

UN OUTIL D'ACCÉLÉRATION DE L'INNOVATION AU SERVICE DE LA MISE EN MARCHÉ

Le digital est une composante essentielle de la stratégie de différenciation par l'innovation de Neovia. Cette stratégie, incarnée par le centre mondial de l'innovation We'nov vise à adapter l'offre de produits et services de la société aux nouvelles attentes de marché et à anticiper les solutions de demain, en s'appuyant sur un usage massif des nouvelles technologies, du digital, et sur une multiplication des partenariats ou acquisitions stratégiques.

Le centre mondial de l'innovation We'nov, révolutionnaire dans sa conception, décloisonné et fortement connecté, favorise cette nouvelle approche de l'innovation qui part de l'évolution des usages (*design thinking*) et propose des solutions *user friendly* bénéficiant des dernières avancées technologiques. Grâce à son équipe multidisciplinaire (veille marché, marketing, business développement, R&D, formulation, management de l'innovation, design Lab, développeurs logiciels, digital) et à son réseau mondial de partenaires, Neovia a la capacité de mettre l'innovation au service de sa performance.

5 CHAMPS D'INNOVATION PRIORITAIRES À FORT CONTENU TECHNOLOGIQUE ET DIGITAL

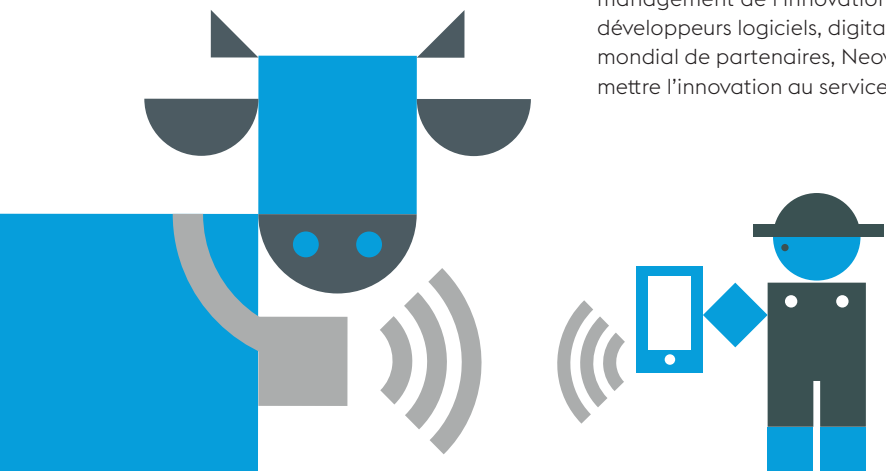
- 1. Smart farming :**
objets connectés, applications et plateformes de données.
- 2. Aquaculture intensive :**
nutrition de précision, génétique, *farm management*.
- 3. Optimisation des ressources :**
nouvelles protéines, nouveaux concepts de formulation.
- 4. Interactive petline :**
objets connectés et plateformes de données pour animaux de compagnie.
- 5. Ingrédients fonctionnels :**
solutions actives sur la physiologie des animaux.

Neovia Venture, le fonds d'amorçage de start-up doté de 5 millions d'euros, investira prioritairement dans ces cinq champs d'innovation qui, sans être exclusivement numériques, intégreront une forte dimension NTIC. À titre d'exemple, la première start-up acquise par le fonds est spécialisée dans les objets connectés pour chevaux: Equisense.

UN OUTIL DE TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE, VECTEUR DE PERFORMANCE

Pour Matthieu Leroy, conseiller du président et directeur transformation & organisation de Neovia, la stratégie de transformation digitale de la société poursuit quatre objectifs :

- **Maîtriser les fondamentaux du digital :**
l'ensemble des équipes doivent connaître ou maîtriser les fondamentaux du digital afin de les intégrer dans leurs pratiques.
- **Faire du digital un outil d'excellence opérationnelle :** l'usage des outils digitaux permet de mettre en place des modes de fonctionnement, de suivi et d'analyse plus efficaces (visioconférences, espaces de partage en ligne, plateformes de données...) au niveau des fonctions support comme des fonctions industrielles ou commerciales.
- **Renforcer la visibilité et l'attractivité de la société :** les outils digitaux (Internet, réseaux sociaux, applications) constituent un levier de visibilité et d'attractivité duplicable au niveau mondial, et frugal vis-à-vis des talents et partenaires.
- **Développer le business et maximiser la performance commerciale :** intégrer les apports du digital dans les réflexions innovation et les solutions business (webmarketing, outils d'aide à la décision, etc.) et maximiser la performance en ligne (visibilité et *leads*) de l'ensemble de nos canaux (sites web, applications, réseaux sociaux, webmarketing).



DIGITAL MANAGER, UNE FONCTION TRANSVERSE À OBSOLESCENCE PROGRAMMÉE

Neovia a créé en 2016 la fonction de digital manager, un service transverse d'accompagnement opérationnel et de conseil stratégique en matière digitale auprès de la société au niveau mondial.

« *Mon rôle est d'impulser, de rendre accessible, d'accélérer et de conseiller de manière concrète les équipes dans la construction de leur stratégie digitale et la mise en œuvre de leurs initiatives* », explique Chloé Blanc, recrutée pour ce poste.

UN ÉTAT DES LIEUX COMPLEXE : LE DISCOURS DE LA MÉTHODE !

Le service digital a commencé par réaliser un état des lieux de l'existant dans nos 28 pays avec les autres fonctions corporate et les métiers/pays : sites web, market places, applications, outils d'aide à la décision. Il s'est d'abord agi de diagnostiquer la performance des outils et campagnes webmarketing déjà en place pour apporter des recommandations concrètes et faciles à mettre en œuvre : le trafic est-il mesuré avec les

bons codes de suivi ? Quel est le niveau de qualification et de connaissance de l'audience ? Quelle est la performance de chaque levier webmarketing, comme le référencement naturel ? Quel est le taux de leads ou de transformation de l'audience en clients ?

« *Nous accompagnons la conception et le déploiement des dispositifs existants en assistant directement les équipes pour assurer une montée en compétences et en performances rapide*. » Cette approche *quick wins* doit systématiquement se combiner à une réflexion de moyen et long terme concernant les ambitions et enjeux de chaque fonction,

métier ou pays en matière digitale.

KEEP IT SIMPLE !

La simplicité, c'est l'obsession de Neovia ! En effet, le numérique est encore trop souvent perçu par les collaborateurs comme un sujet compliqué à appréhender. « *À notre stade de maturité, il ne sert à rien de développer des outils trop complexes et coûteux. La priorité, c'est de mettre en place des plateformes et campagnes user friendly appuyées par une organisation claire, capable de les animer et d'analyser leur performance*. »

Dans cette optique, Neovia utilise et s'appuie sur les outils de référence existants sur le web (GAFA). Une campagne Google Adwords bien maîtrisée peut remplacer efficacement une campagne marketing traditionnelle et atteindre ses objectifs (*lead* et trafic). Un bon usage des réseaux sociaux par les collaborateurs (LinkedIn, Twitter, Facebook) permet également d'augmenter l'impact des actions et la visibilité de la société. Enfin, une approche multimédia systématisée pour toute création de contenu et l'usage des techniques de curation maximisent à moindre coût l'impact de la génération de contenus sur un site web ou une application mobile. Pour former les équipes à ces nouvelles approches, de nombreux tutoriels existent en accès libre. Le département digital aide les collaborateurs à les identifier et leur fournit un *toolkit* opérationnel adapté à leurs enjeux. Chacun peut ainsi utiliser l'ensemble des briques et outils technologiques disponibles sur le web et fonctionner en

réseau au niveau mondial. En participant au développement d'un socle digital commun, le département digital joue pleinement son rôle de facilitateur et de promoteur de solutions simples, agiles et duplicables, qui constituent la marque de fabrique de toute application mobile, MOOC ou outil d'aide à la décision.

PARTAGER, PARTAGER, PARTAGER !

« *La transformation digitale de Neovia se fait collectivement et en réseau au niveau mondial. La mise en place systématique de relais digitaux dans l'ensemble de nos grands pays ou activités garantit un partage efficace de nos bonnes pratiques, la multiplication de projets communs et une mutualisation de nos coûts de développement (conception de plateformes, campagnes digitales)* », indique Chloé Blanc. Chez Neovia, les meilleures pratiques développées au niveau des pays ou activités sont régulièrement partagées lors de séminaires ou d'événements (convention annuelle des

dirigeants et managers, rendez-vous de l'innovation ou sessions de partage via visioconférence). Le Brésil illustre parfaitement ce fonctionnement en réseau et le principe de subsidiarité en vigueur au sein de la société. Spécialiste de l'animation des réseaux sociaux à travers sa marque petfood, Total Alimentos, qui compte plus de 10 millions de visiteurs mensuels sur ses pages business Facebook, le pays est également à la pointe en matière de développement d'applications mobiles. Neovia capitalise sur ce savoir-faire et s'en inspire pour renforcer sa présence sur les réseaux sociaux et l'efficacité de ses applications. Lorsque la culture digitale aura pénétré toute la société et que chaque filiale ou métier aura su s'en saisir, la fonction de digital manager évoluera vers de nouvelles missions. « *Toute fonction visant à accélérer le changement est par nature évolutive : l'ADN digital, c'est l'agilité et l'adaptabilité. Changer de mission sera la démonstration que nous avons réussie tous ensemble* », conclut Chloé Blanc.

KEEP IT SIMPLE !

Nos métiers se projettent dans le futur

InVivo Retail, spécialisé dans la mise en marché et la distribution en jardinerie et alimentaire frais, rassemble un réseau de franchisés et de succursales couvrant 1 200 points de vente.

InVivo Retail, la proximité dans l'expérience client

3 QUESTIONS À



JEAN-PIERRE DASSIEU
directeur
d'InVivo Retail

QUELLE EST VOTRE VISION DE LA RÉVOLUTION DIGITALE ?

Dans nos métiers de la distribution, le digital est un outil d'une puissance inégalée au service de la démarche commerciale et de la gestion de la relation client. Il s'agit à la fois de vendre et de fidéliser le client autrement. Mais il faut toujours garder en tête que la technologie est au service d'une expérience client enrichie, émotionnelle et humaine, et non une fin en soi. La philosophie d'InVivo Retail, c'est encore et toujours la proximité avec le client.

QU'EST-CE QUI VA CHANGER DANS LE MONDE DE LA DISTRIBUTION ?

Le **retail connecté** offre aujourd'hui de multiples opportunités d'innovation :

- **L'expérience cross-canal** pour le client – c'est la base – qui s'informe sur Internet, puis achète en magasin, ou l'inverse, dans une logique de fluidité et d'articulation continues.
- **La data au service du shopper** pour maximiser les parcours d'achat, pousser les bonnes offres à la bonne personne via la connaissance fine du client.
- **La digitalisation du point de vente** lui-même avec des bornes ou des tablettes d'information, et demain de la réalité virtuelle, voire de l'impression 3D in-store.

LA DATA AU SERVICE DU SHOPPER

- **Le vendeur connecté et enrichi** qui renforce sa capacité à livrer une information pertinente et adaptée au client, tout en contribuant de façon plus efficace et moins pénible à la logistique du point de vente (gestion des stocks et des réassorts).

Ces horizons, dont certains ne sont encore que des possibles, sont évidemment très stimulants. Mais, et je veux insister sur ce point, il ne faut pas perdre de vue le retour sur investissement de nos projets. Nous ne suivons pas un modèle économique spéculatif et nous n'avons pas vocation à perdre durablement de l'argent, aussi prometteuses que puissent paraître certaines voies. Aujourd'hui, le magasin *brick and mortar* représente encore la majeure partie de notre chiffre d'affaires et le digital est un levier au service de son développement.

COMMENT SE CONCRÉTISE CETTE VISION AU SEIN D'INVIVO RETAIL ?

- **Côté jardinerie**, nous avons acquis en 2012 le site plantes-et-jardins.com, un pure player et premier

site en audience de la jardinerie en ligne. Le site joue actuellement la complémentarité de l'offre avec celle des franchisés Gamm vert et oriente un trafic important vers les points de vente grâce au retrait des achats en magasins, le click and collect (voir encadré p. 36). Nous allons porter ce site à un niveau supérieur en donnant la possibilité aux magasins de vendre en ligne leur assortiment. Le client aura alors le choix d'acheter le produit au prix web ou au prix magasin, et le temps de mise à disposition du produit sera beaucoup plus court. Nous allons également développer des applications mobiles de conseils personnalisés pour réussir son jardin.

- **Grâce à Néodis**, notre filiale de mise en marché, nous ouvrons les linéaires des distributeurs à des produits totalement innovants, par exemple dans le domaine de la nouvelle agriculture citadine et indoor (faire pousser des salades ou des micropousses chez soi) ou avec la culture aquaponique (culture de végétaux liée à un aquarium de poissons).

- **Pour Frais d'Ici**, notre concept de distribution de produits frais sourcés localement (3 magasins en 2016), nous allons tester, en partenariat avec La Poste, la livraison de produits frais à domicile. C'est une tendance en plein essor (le frais de qualité à la maison) mais dont le coût logistique peut se révéler très élevé, voire rédhibitoire. Si le test est probant, la livraison de produits frais à domicile à partir du site fraisdici.fr pourra être élargie en 2017 à la zone de couverture de tous nos magasins Frais d'Ici.

Chez InVivo Retail, la digitalisation suit un chemin de croissance régulier et par étapes avec un souci constant de création de valeur et de pilotage du résultat.



PLANTES-ET-JARDINS.COM, UN MODÈLE WEB TO STORE INTÉGRÉ

Fin 2012, InVivo Retail acquiert plantes-et-jardins.com, un pionnier de la jardinerie en ligne créé en 1999 et n° 1 en audience, en particulier grâce à la qualité unique de ses contenus qui rendent le jardinage facile et abordable.

Avec 5 000 références en végétaux et 2 000 produits manufacturés, plantes-et-jardins.com est travaillé de telle sorte qu'il offre une complémentarité avec le réseau de magasins Gamm vert. Les produits phares vendus sur le site sont les abris et serres de jardin, les motoculteurs, et les contenants de grande taille, des produits lourds, et difficiles à transporter pour lesquels l'achat par Internet offre un réel avantage. Le trafic est orienté vers les points de vente grâce au click and collect des achats effectués en ligne (retrait en magasin).

En 2017, une nouvelle étape s'ouvrira pour le site avec la mise en ligne des stocks et des prix des magasins. plantes-et-jardins.com donnera désormais accès à l'achat de produits se trouvant en stock dans les jardinerie du réseau, avec encore plus de liberté de choix et de confort pour le client. Le modèle *web to store* sera ainsi complètement intégré.

LE MODÈLE CLICK AND COLLECT

Le click and collect désigne un service permettant au consommateur de commander en ligne et de retirer son achat en magasin. Une fois dans le point de vente, le consommateur peut effectuer d'autres achats. Le click and collect fait partie des outils du marketing *cross-canal*, plus particulièrement du *web to store*. Il répond aux nouveaux comportements des consommateurs qui préparent leurs achats en ligne, et peuvent les concrétiser soit directement *online*, soit sur le point de vente physique. Ce dernier phénomène est appelé ROPO (*research online, purchase offline*). Selon une récente étude, 56 % des personnes venant en magasin

sont plus informées que le vendeur lui-même. Le click and collect établit un pont entre le digital et le physique. Il permet de mesurer la part des e-acheteurs qui se déplacent en magasin.



DEMAIN, UNE PLATEFORME COMMUNAUTAIRE COMPLÈTE DE SERVICES ET PRODUITS DE JARDINERIE

La vocation de Gamm vert (réseau de magasins et site plantes-et-jardins.com) est de devenir la plateforme de référence de la jardinerie, en fédérant la communauté des amateurs et passionnés de plantes et de jardins. « *Tous les jardiniers ont à cœur d'avoir un beau jardin, de réussir leur potager. Ils sont très demandeurs de trucs et astuces, mais ils aiment aussi partager des tuyaux, et se comparer entre eux. Il y a là un formidable matériau humain qui ne demande qu'à se structurer* », explique Jean-Pierre Dassieu. L'ambition est donc d'ouvrir des espaces d'échange et de mise en relation entre *aficionados* pour partager du matériel ou des conseils, entretenir son jardin ou faire garder ses animaux de compagnie en cas d'absence, trouver de l'aide pour les travaux lourds. Des applications mobiles de conseils personnalisés viendront compléter ce dispositif.

LE DÉFI DE LA LIVRAISON DE PRODUITS FRAIS À DOMICILE

La livraison à domicile de produits frais commandés sur Internet serait-elle le nouvel Eldorado de la distribution alimentaire ? Les défis à relever sont nombreux : conservation, respect de la chaîne du froid, maîtrise des coûts logistiques. InVivo Retail va tester ce dispositif en 2017. S'il s'avère positif, Frais d' Ici, l'enseigne de distribution alimentaire de proximité portée par InVivo et les coopératives agricoles pourra proposer la livraison à domicile de produits frais sur la zone de chalandise du magasin.

NÉODIS: METTRE EN MARCHÉ LES PRODUITS DU FUTUR POUR INVIVO RETAIL

Depuis plus de 40 ans, Néodis est un spécialiste éprouvé de la mise en marché (commercialisation, marketing et communication) sur circuits verts (intermédiaires agricoles et commerces spécialisés de type jardineries-animaleries) dans trois domaines principaux: végétal, animal et hygiène.

QUELS SERONT LES PRODUITS DU FUTUR ?

Pour continuer à dynamiser les réseaux de distribution, Néodis s'est demandé comment repérer les produits innovants du futur. L'entreprise s'est mise en mode innovation de rupture par une série de séminaires prospectifs, puis a fait réaliser des études de tendances pour identifier les nouveaux besoins clients. Deux grandes tendances ont retenu son attention :

- **Les applications de l'Internet des objets** aux animaux de compagnie et à la domotique de la maison, donc du jardin, qui viennent pallier un manque de disponibilité physique dans notre lieu de vie et, parfois, une perte de savoir-faire (« smart jardinage »);
- **L'agriculture citadine et indoor**, qui traduit la volonté des consommateurs d'avoir accès à des produits alimentaires frais avec du goût, allié au plaisir du fait maison, ou « *do-it-yourself* ».

OÙ TROUVER LES PRODUITS DU FUTUR ?

Mais où trouver ces innovations qui plairont demain aux consommateurs et qu'ils viendront chercher dans les linéaires des jardineries ? Dans les start-up, évidemment ! En complément d'une veille

internet (sites de *crowdfunding*, Twitter...) et d'approches directes, Néodis a donc mis au point une démarche originale pour attirer les start-up et se faire connaître d'elles: le programme « *Nurture the future* ». Des start-up du monde entier ont été invitées à « pitcher » leur projet devant le comité de direction d'InVivo Retail et d'autres partenaires spécialisés dans l'accompagnement de l'innovation. Néodis mettra à disposition des plus prometteuses ses circuits de distribution et sa force de frappe marketing et commerciale. Une opportunité unique pour les start-up qui manquent le plus souvent de l'accès aux marchés et des connaissances pour les attaquer. Certains projets nécessitent cependant encore une maturation. Néodis les guide et les accompagne alors jusqu'au POC (*proof of concept*). Quelques-uns de ces projets

pourront, en outre, bénéficier du financement d'InVivo Invest, le fonds d'amorçage d'InVivo.

KITCHEN GARDENING: CULTIVER LE GOÛT DANS SA CUISINE

Première ligne de produits issue de la démarche: *Kitchen Gardening*. Sous cette nouvelle marque, on trouve des appareils au design élégant et épuré, destinés à faire pousser chez soi des aromates, des micropousses ou des variétés anciennes de légumes. Dès 2017, la gamme sera testée dans une centaine de magasins et en e-commerce sur plantes-et-jardins.com. Un petit potager dans sa cuisine pour le consommateur et des dizaines de start-up dans la « nursery verte » de Néodis: « *c'est vraiment une logique gagnant-gagnant* », indique Nicolas Ferras, directeur des activités new business de Néodis.

P

Proof

O

of

C

concept

Nos métiers se projettent dans le futur

InVivo Wine veut fédérer les coopératives viticoles autour d'un ambitieux projet créateur de valeur pour les acteurs de la filière vitivinicole française.

InVivo Wine, cibler les Millenials

3 QUESTIONS À



BERTRAND GIRARD
directeur
d'InVivo Wine

QUELLE EST VOTRE VISION DE LA RÉVOLUTION DIGITALE ?

Dans les métiers du vin, le digital est un facteur de progrès et d'accélération sur l'ensemble de la chaîne de valeur : de la vigne au verre. Pour la culture de la vigne et l'élevage du vin, il s'agit d'appliquer les avancées de l'agriculture de précision dans les vignobles et dans les chais (par exemple : drones, capteurs), de même que les logiciels de gestion dans les exploitations. Appartenir à un groupe comme InVivo présente l'avantage de pouvoir capitaliser sur la recherche et les applications développées par InVivo Agriculture, afin de les adapter et les étendre aux coopératives vitivinicoles. Et pour vendre le vin, le digital est évidemment un formidable vecteur de notoriété et un outil permettant de construire des communautés d'*aficionados* autour d'une marque ou d'un groupe de marques.

COMMENT SE CONCRÉTISE CETTE VISION AU SEIN D'INVIVO WINE ?

Nous n'en sommes qu'au tout début. L'acquisition de Cordier Mestrezat Grands Crus et la prise de participation d'InVivo dans Vinadeis ne datent que de l'été 2015. Notre objectif est d'accélérer l'émergence d'un acteur français de dimension internationale dans la filière vin pour répondre à l'offensive des acteurs du Nouveau Monde et regagner des parts de marché. Pour cela, nous voulons développer la marque Cordier sur le segment premium (8 à 10 € en grandes surfaces en France ou 17-18 \$ aux États-Unis) en direction des marchés qui consomment le plus et dans les pays émergents où le vin est une tendance de fond. Nous bénéficions, pour y parvenir, du savoir-faire à l'export d'InVivo, et de Vinadeis, actionnaire minoritaire de Cordier et premier groupe coopératif vitivinicole français qui réalise déjà 100 millions d'euros de chiffre

d'affaires à l'international à travers 20 bureaux et filiales, de Washington à Pékin en passant par Saint-Petersbourg. Notre programme initial de pénétration cible une douzaine de pays prioritaires où Vinadeis dispose d'une présence effective.

Nous venons de revisiter la marque Cordier, en créant une nouvelle identité visuelle et une nouvelle signature, « *Enjoy la vie* », qui capitalise sur les codes de la marque France (savoir-faire et bien vivre à la française) dans une logique internationale inspirée des marques de luxe, mais sans être ni distants ni arrogants. Un site de marque et un site e-commerce vont suivre dans les prochains mois.

VOTRE CAMPAGNE DE COMMUNICATION CIBLE LES MILLENNIALS, COMMENT LES DÉFINISSEZ-VOUS ?

Il s'agit d'une génération née entre le milieu des années 1980 et le début du nouveau millénaire. Nous avons retenu trois de leurs

caractéristiques principales : c'est une génération qui a eu, davantage qu'aucune autre, accès à l'éducation. Les Millenials sont nés et ont grandi avec les technologies numériques qu'ils vivent comme des « commodités », c'est pourquoi on les appelle aussi « *digital natives* ». Ils sont très ouverts sur la diversité du monde, et adhèrent à des communautés choisies, tout en se méfiant des institutions. On retrouve aujourd'hui ces caractéristiques dans une grande partie du monde, y compris dans les classes moyennes des pays émergents. Ces trois caractéristiques nous paraissent très intéressantes pour un produit affectif comme le vin. Le vin est un bien épicurien, c'est-à-dire un produit de consommation de plaisir, répondant à des besoins de reconnaissance et d'estime de soi mais aussi de convivialité et de partage. Autrement dit, on ne vend pas du vin comme n'importe quel produit. Cordier doit devenir l'étendard d'un collectif de milliers de vignerons

passionnés, issus de tous les territoires qui font la fierté de la France vinicole. Le monde coopératif vitivinicole est en parfaite connexion avec l'esprit de collaboration qui parcourt la génération des Millenials. Nous construisons donc notre capital marque autour d'un esprit de communauté, en utilisant le digital comme outil de diffusion et d'accélération.



**Dernier né des pôles
d'activités d'InVivo, InVivo
Wine a pour ambition
de fédérer la filière vin
coopérative française,
en créant des marques de
dimension internationale.
Le digital est au service
de cette stratégie
de croissance qui a débuté
par le repositionnement
et le redéploiement
de la marque Cordier.**

CORDIER, ENJOY LA VIE

Depuis 1886, Cordier signe des vins de Bordeaux de grande qualité, qu'on a plaisir à déguster même si l'on n'est pas un fin connaisseur, et qui permettent de progresser rapidement dans la connaissance du vin et de la richesse du territoire viticole français. Pour faire de Cordier une marque phare de la viticulture française et la faire aimer de San Francisco à Shanghai sans oublier Paris, il faut faire ressentir aux consommateurs qu'elle est porteuse de ce qui est au cœur de la culture française: l'art du bien-vivre. C'est la promesse de Cordier avec sa nouvelle signature de marque, « *Enjoy la vie* », premium sans être bourgeoise, rassurante mais pas guindée, contemporaine et française.

Un film et des affiches donnent corps à la signature avec des accroches complices comme : « *The French don't have a word for junk food, they only have cuisine* » ou encore « *French don't date, they have rendez-vous* ».

La nouvelle marque a été présentée à Vinexpo Hong Kong en 2016. Elle va continuer à être portée sur les places internationales stratégiques à travers une expérience sensorielle imaginée par Vinadeis, le « *Fashion & Wine Tour* », afin de faire rayonner le groupe et sa nouvelle marque étendard sur la scène internationale sous l'angle de la « haute couture ». L'objectif de la démarche est d'inspirer le rêve pour faire la différence et créer la préférence.

LES MILLENNIALS ET LE VIN

Ils sont 16 millions en France et représenteront la moitié de la population active d'ici à 2020. Les États-Unis en dénombrent 80 millions et la Chine, 364 millions: ce sont les Millenials, une génération née entre le milieu des années 1980 et le début des années 2000. Ils sont hyperconnectés, privilégient les logiques de réseau et les modes de travail collaboratif. Ouverts sur la diversité culturelle, ils ont adopté les codes du « glocal » (global et local). Adeptes du « *more with less* » et de la simplicité, ils promeuvent une forme d'hédonisme où la quête de la réalisation de soi va de pair avec le partage et la convivialité.

En matière de vins, ils ont soif d'expériences nouvelles et n'ont pas peur de dire qu'ils ont beaucoup à apprendre sur le sujet. À l'échelle internationale, leurs modes de consommation sont orientés vers le cépage et le prix qui favorisent leur attachement aux marques. Pour répondre à ces attentes, l'offre doit être lisible et claire, avec un mix produit abordable. C'est pourquoi, Cordier a réorganisé son offre sous forme de « collections » (vignobles de France et cépages).

L'ÈRE NU MÉRRIQUE

TRANSFORME L'AGRICULTEUR



Par **JOËL DE ROSNAY**
docteur ès Sciences,
écrivain, prospectiviste,
conseiller du président
d'Universcience et
président de Biotics
International

Joël de Rosnay vient de publier *Les Codes cachés de la nature* aux éditions Les liens qui libèrent.

L'ère numérique transforme l'agriculture au même titre que d'autres secteurs d'activité, mais avec une dimension supplémentaire: l'agriculture se situe au carrefour de l'homme, de la nature et de la science. L'agriculture, c'est la nature transformée par le travail et le savoir des hommes, avec aujourd'hui une responsabilité particulière: nourrir 9 milliards d'êtres humains à l'horizon 2050, tout en respectant notre planète fragile. Toute transformation qui concerne l'agriculture nous touche directement. Peut-être y sommes-nous encore plus sensibles, nous autres Français, héritiers de ce peuple d'agriculteurs aux racines si profondes. Je l'ai souvent dit, l'entreprise du futur – et l'exploitation agricole en fait bien entendu partie – sera résolument digitale et humaine. Dans l'entreprise

fluide bâtie par le numérique, les valeurs qui prédomineront seront: partage et formation, solidarité et générosité, empathie et altruisme, éthique et entrepreneuriat, respect de la diversité. Il y a une grande concordance entre ces valeurs et celles portées par les coopératives agricoles et leurs membres, et tout particulièrement la première d'entre elles: InVivo. C'est un univers qui est donc spontanément bien adapté à ce monde en train d'advenir. C'est aussi sans doute l'une des raisons expliquant que les agriculteurs se soient saisis avec enthousiasme des nouvelles technologies, eux qui, au sein de la société industrielle, pouvaient souffrir d'une image passéiste erronée. Deux termes caractérisent l'ère numérique, et ces deux termes parleront tout spécialement aux agriculteurs, ces fins

connaisseurs des lois naturelles: écosystème et symbiose. Nous sommes aujourd'hui dans un écosystème numérique où tout est connecté. Le numérique fusionne avec l'énergie, la production, la santé... La symbiose, c'est notre modalité d'interaction avec cet écosystème. Dans la symbiose, la relation peut être mutualiste, c'est-à-dire que les deux organismes en tirent un bénéfice, ou parasitaire, lorsqu'un organisme retire un avantage et que l'autre subit des coûts. Ma conviction profonde est que cette symbiose est mutualiste. Je crois à l'intelligence collective augmentée qui, par l'interconnexion et le partage, nous permet de devenir plus que nous-mêmes, plus humains, et non plus qu'humains comme le propose l'idéologie transhumaniste.

En agriculture, j'observe que les technologies numériques sont un véritable levier de communication entre agriculteurs; un accélérateur de lien social entre eux, mais aussi avec les consommateurs. Le numérique offre l'opportunité de davantage de transparence sur les prix et de traçabilité sur les produits. Il favorise les circuits courts et un partage de la valeur plus équitable entre agriculteurs, distributeurs et consommateurs. À terme, il va permettre de produire plus et mieux, en faisant la jonction avec nos préoccupations environnementales. Bien plus que l'agriculture intensive, c'est une autre intensivité qui nous appelle aujourd'hui, celle du savoir partagé qui sera le facteur déterminant du progrès agricole des prochaines années.

Le conseil d'administration d'InVivo, en séminaire à Palo Alto (Californie) en juin dernier sur le site de la prestigieuse Université de Stanford, a jeté les bases du projet de transformation numérique « InVivo Tech 2020 ».



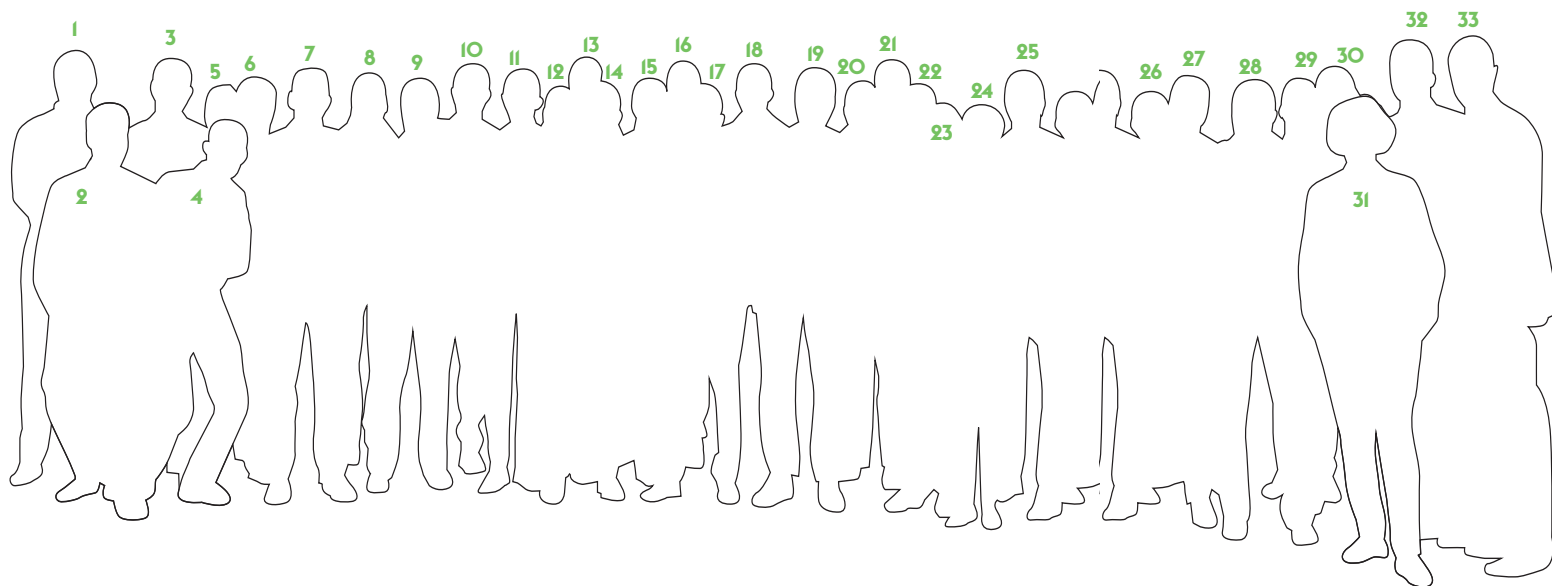
LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DU COMEX PRÉSENTS :

1. Laurent MARTEL* – InVivo
2. Bruno KESSLER*** – Consultant
3. Dominique FARAIL – EVOC (11)
4. Sébastien GRAFF* – InVivo
5. Hubert GARAUD – Terrena (44)
6. Bernard FRANCOIS** – Ocealia (86)
7. Jérôme CALLEAU** – Cavac (85)
8. Thomas THUET – CAC (68)
9. Michel PRUGUE** – Maisadour (40)
10. Michel FOSSEPREZ – InVivo
11. Bertrand RELAVE – Euréa (42)
12. Cédric CARPENE – Val de Gascogne (32)
13. Stéphane MARCEL*** – InVivo
14. Arnaud DEGOULET – Agrial (14)
15. Jacques HILAIRE – CAPL (84)
16. Gérard DELAGNEAU – IIO Bourgogne (89)
17. Philippe MANGIN** – EMC2 (55)
18. Franck CLAVIER – Vivadour (32)
19. Thierry BLANDINIÈRES* – InVivo
20. Antoine HACARD – Acolyance (51)
21. Thierry DUPONT – Agora (60)
22. Christian SONDAG – Lorca (57)
23. Catherine JOSEPH*** – InVivo
24. Carole SORREAU*** – InVivo
25. Régis SERRES** – Arterris (11)
26. Serge LE BARTZ – Cecab (56)
27. Alex BERTRAND – Axéral (45)
28. Jérôme DUCHALAIS* – InVivo
29. Cédric BURG – Scael (28)
30. Michel DUVERNOIS – Bourgogne du Sud (71)
31. Maha FOURNIER* – InVivo
32. Bertrand GIRARD*** – InVivo
33. Gauthier VASSEUR*** – Professeur Université de Stanford

* Membre du Comex.

** Membre du bureau du conseil d'administration.

*** Autres participants.



MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DU COMEX ABSENTS AU MOMENT DE LA PRISE DE VUE :

- Patrick APS** – Cap Seine (76)
 Jean-Yves Colomb – La Dauphinoise (38)
 Jean-François Gaffet – Noriap (80)
 Patrick Grizou – Terres du Sud (47)
 Bertrand Henu – Unéal (62)
 Marc Patriat** – Dijon Céréales (21)
 Pascal Prot** – Vivescia (51)
 Christian Veyrier – Drômoise de Céréales (26)
 Denis Fend – Comptoir Achat & Vente Hochfelden (67)
 Hubert de Roquefeuil* – InVivo
 Jean-Pierre Dassieu* – InVivo

* Membre du Comex.

** Membre du bureau du conseil d'administration.

« InVivo Tech 2020 » n'est ni un programme, ni un plan d'action mais une ambition à atteindre. Un voyage sur le chemin de la transformation numérique de notre groupe. Un chemin que nous construisons tous les jours, ensemble, avec les nouveaux talents que nous intégrons, et en nous appuyant sur les valeurs et l'esprit coopératifs qui sont les nôtres.

Accélérateur de création de valeur, « InVivo Tech 2020 » soutient le développement de nos métiers dans nos quatre univers d'activité : InVivo Agriculture, Neovia (nutrition et santé animale), InVivo Retail et InVivo Wine. Nous croyons à l'intelligence collective augmentée qui, par l'interconnexion et le partage, sera un facteur déterminant du progrès agricole des prochaines années. Alors, avec « InVivo Tech 2020 », cap sur la transformation numérique !

inVivo

Coopérer, source de valeur

www.invivo-group.com
www.twitter.com/InVivoGroup