



**invivo**

Coopérer, source de valeur

**UNE AMBITION  
EN ACTION**

**RAPPORT ANNUEL 2014 - 2015**

\_02\_ Message du président  
et du directeur général

\_04\_ Interview du directeur général

\_06\_ Gouvernance

\_08\_ Les avancées du plan  
stratégique « 2025 by InVivo »

\_10\_ Investir dans la R&D  
et l'innovation

\_16\_ Élargir et diversifier  
les activités du groupe

\_22\_ S'internationaliser

\_28\_ Valoriser notre capital humain

\_34\_ Performance économique

\_38\_ Tour d'horizon de nos activités

\_42\_ Agriculture

\_52\_ Nutrition et Santé Animales

\_62\_ Distribution Grand Public

\_68\_ Vin

\_72\_ Nouvelle identité  
visuelle du groupe

DIRECTION DE LA COMMUNICATION  
CONCEPTION ET RÉALISATION : PUBLICORP  
- 13607 - 01 55 76 11 11.

CRÉDITS PHOTO : Biotop, Fabien De Chavanes, Cordier, Philippe Couette, da-kuk, Arnaud Dauphin, Cyrille Dupont, Maciej Frolow, Fotolia, Alain Goulard, Image Source, InVivo, InVivo NSA, Dorling Kindersley, anuchit kamsongmueang, Bruno Levy, Life Scientific, Néodis, Graeme Murray, Pancosma, PeopleImages/ GettyImages, picturegarden, pixhook, Miguel Salmeron/ GettyImages, Elisabeth Schmitt, Paul A. Souders/CORBIS, Linda Suhr, Nicolas Thibault, Total Alimentos, vgaic, Vinadeis, YLM Picture - Illustration 3D : Julien Gremaud

Certifié FSC/Ce produit est issu de forêts gérées durablement et de sources contrôlées.

# Un groupe implanté DANS 29 PAYS



## 4 PÔLES D'ACTIVITÉS



Agriculture



Nutrition &  
Santé Animales



Distribution  
Grand Public



Vin

InVivo a la forte volonté de contribuer à redonner à l'agriculture et à la coopération agricole toute leur place dans la chaîne de valeur alimentaire mondiale, dans le respect de la planète et des hommes.

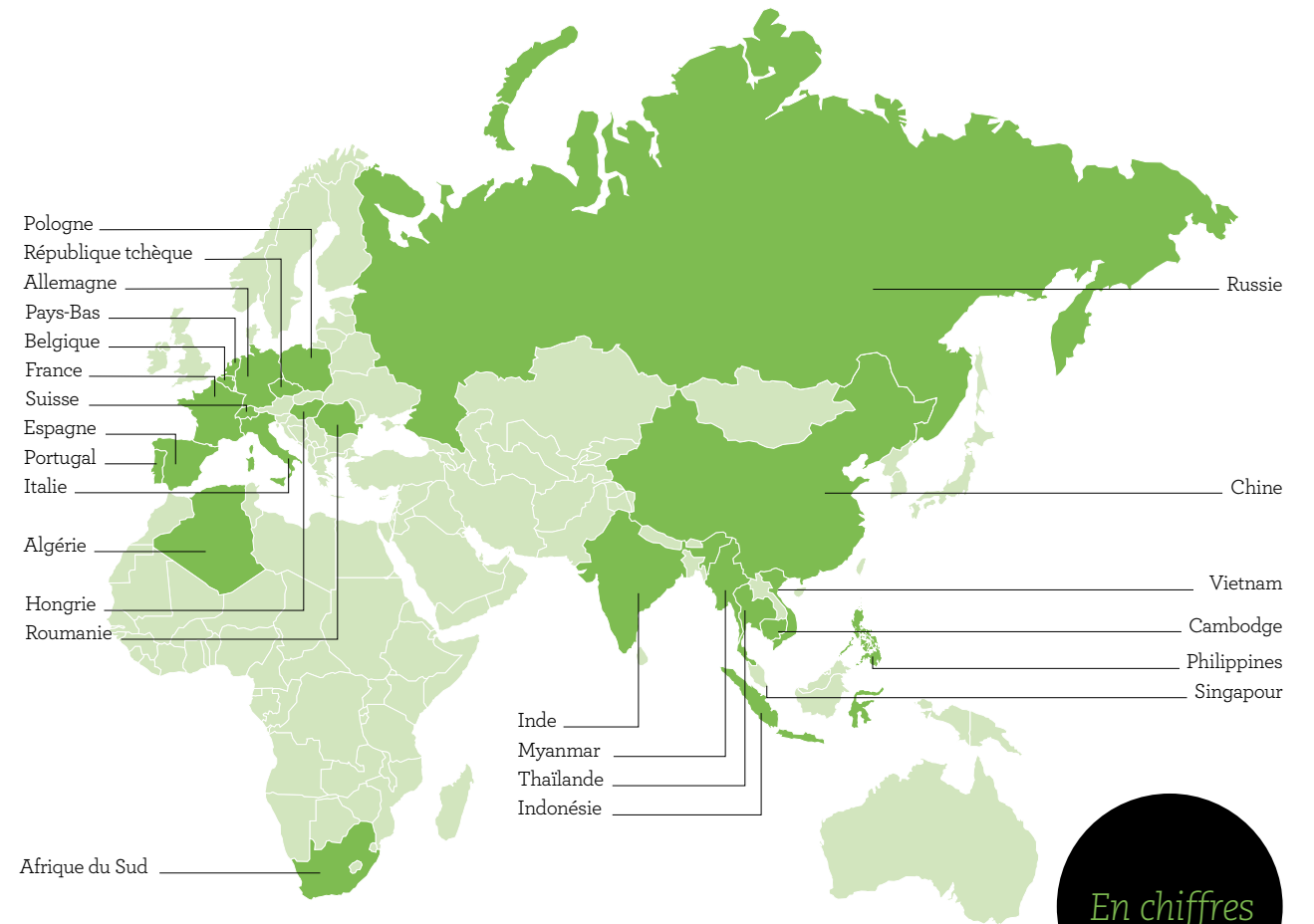
2025  
by **inVivo**

### 3 ORIENTATIONS STRATÉGIQUES CRÉATRICES DE VALEUR

- Être une tête de pont du développement de l'agriculture française dans le monde
- Investir dans les métiers d'avenir pour créer des champions français
- Offrir de nouveaux débouchés et accompagner la mise en marché des productions françaises

### 5 LEVIERS DE PERFORMANCE

- Investir dans la R&D et l'innovation
- Élargir et diversifier les activités du groupe
- S'internationaliser à partir de nouvelles plates-formes et des implantations d'InVivo NSA
- Valoriser notre capital humain
- Déployer une politique de responsabilité sociétale et environnementale



En chiffres

1<sup>er</sup>  
groupe coopératif  
agricole français



216  
coopératives  
sociétaires



8 200  
collaborateurs

5,7  
milliards d'euros  
de chiffre d'affaires



# Édito

## « IL NOUS FAUT DES CHAMPIONS FRANÇAIS. »



**E**n septembre 2014, le plan stratégique « 2025 by InVivo » était dévoilé aux coopératives sociétaires de l'Union, aux managers et aux collaborateurs, à Paris, en régions et dans plusieurs pays où nous sommes fortement implantés.

Chose assez rare, un livre blanc de plus de 60 pages accompagnait ces présentations, explicitant notre ambition de faire gagner l'agriculture française, en France et à l'international, en investissant dans des métiers d'avenir et en recherchant de nouveaux débouchés pour nos productions et nos savoir-faire. Une ambition assortie d'une prise de conscience partagée par tous : la montée en puissance d'un nouveau monde agricole, dont les défis démographiques, environnementaux, technologiques sont autant d'enjeux à relever mais aussi d'opportunités à saisir.

Un an plus tard, au terme de l'exercice 2014-2015, on ne peut qu'être impressionné par la dynamique du projet et par l'importance des décisions suivies d'effets qu'il s'agisse d'évolutions organisationnelles du groupe et des métiers d'InVivo, d'acquisitions, d'alliances ou de partenariats au service d'une croissance durable et créatrice de valeur pour les coopératives, les agriculteurs et les territoires.

Mais le plus spectaculaire au terme de cette année, c'est bien sûr le niveau de performance historique généré par la remise à plat du modèle économique InVivo.

### UNE GOUVERNANCE MOTIVÉE ET IMPLIQUÉE

L'implication du conseil d'administration dans le portage et le partage du projet est tout aussi remarquable. L'enthousiasme et la force de persuasion avec lesquels les administrateurs se sont faits les porte-parole et les pédagogues des actions mises en œuvre, lors des réunions régionales de l'automne, sont à cet égard démonstratifs et exemplaires. Car nous sommes encore régulièrement et légitimement interrogés, par les coopératives sociétaires mais aussi par nos collaborateurs, sur le sens et les motivations de la croissance d'InVivo, en France et à l'international, dans ses métiers historiques et sur de nouveaux métiers, dans une cadence et avec une vitesse d'exécution qu'on ne lui connaissait pas. Si nos administrateurs sont à la fois satisfaits et fiers des résultats enregistrés, au-delà des prévisions les plus optimistes du budget, c'est précisément parce qu'ils ont l'intime conviction que les initiatives prises par InVivo sont créatrices de valeur pour l'ensemble des acteurs de la chaîne alimentaire et servent les intérêts des coopératives, des agriculteurs et de l'agriculture.

Leur double exigence à l'égard d'InVivo ne saurait se démentir : celle de la rentabilité bien sûr qui se doit d'être au rendez-vous de la croissance et des nouveaux développements du 1<sup>er</sup> groupe coopératif agricole français. Mais aussi celle d'une

entreprise garante des valeurs du modèle coopératif et tout particulièrement des valeurs humaines qui l'ont façonnée depuis 70 ans.

Parallèlement, les sociétaires, les collaborateurs et les parties prenantes sont également fondés à exprimer un haut niveau d'exigence à l'égard de la gouvernance d'InVivo avec des élus qui seront demain encore plus responsabilisés, plus engagés, plus réactifs et agiles dans leurs réflexions et prises de décisions.

### INVIVO FÉDÉRATEUR DES ÉNERGIES COOPÉRATIVES

Le rôle structurant des filières d'amont ou d'aval revendiqué par InVivo s'est encore affirmé avec le déploiement du plan stratégique à 10 ans.

Le Pôle Partenaires Agrofourniture (PPA) constitué autour de sept unions régionales rassemble désormais plus de 100 coopératives mobilisées pour

Avec Frais d'Ici, les coopératives et leur Union ont su inventer et proposer un nouveau concept de distribution alimentaire « mangez frais, achetez local » qui valorise les produits des coopérateurs de la région et répond aux attentes des consommateurs en quête de proximité.

Enfin, en créant InVivo Wine autour d'un partenariat stratégique avec Vinadeis, 1<sup>er</sup> groupe coopératif vitivinicole français, InVivo est en situation de fédérer les coopératives du secteur pour construire un pôle vin puissant et conquérant à l'international. Ces quelques exemples sont révélateurs de la position centrale occupée par InVivo au cœur du « jeu coopératif » et de sa position de champion français capable d'entraîner les coopératives et l'agriculture française dans une dynamique vertueuse et créatrice de valeur avec et pour tous ses acteurs. ●

« LES INITIATIVES PRISES PAR INVIVO SONT CRÉATRICES DE VALEUR POUR L'ENSEMBLE DES ACTEURS DE LA CHAÎNE ALIMENTAIRE. »

défendre les marges et créer de la différenciation dans un environnement de forte pression concurrentielle et réglementaire.

Les joint-ventures créées par Evalis et les groupes coopératifs régionaux de nutrition animale ont permis d'optimiser et de rationaliser les politiques industrielles et commerciales et ainsi de renforcer la compétitivité et l'efficacité de l'offre produits/services auprès des éleveurs.

*Philippe Mangin,*  
président

*Thierry Blandinières,*  
directeur général

2025  
by **invivo**

# Rencontre avec Thierry Blandinières

## **InVivo a clôturé le premier exercice du plan stratégique à dix ans « 2025 by InVivo ». Quel bilan en tirez-vous ?**

Les résultats de cette première année de déploiement de notre plan sont très positifs. La performance économique est au rendez-vous avec un Ebitda de 107 millions d'euros, supérieur de 67 % à celui de l'an dernier, en ligne avec la visée 2025 qui a été fixée à 300 millions d'euros. Le résultat courant du groupe est de 62 millions d'euros. Tous les métiers y contribuent. Les filiales qui l'an dernier étaient en négatif ont opéré des retournements spectaculaires, en particulier Néodis et InVivo Trading.

## **La mise en place de « 2025 by InVivo » stipulait aussi une nouvelle organisation juridique d'InVivo. Où en êtes-vous ?**

La nouvelle organisation juridique du groupe est en place depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2015. D'un côté, l'union de coopératives, Union InVivo, qui rassemble les activités historiques du groupe au service des coopératives, à savoir la centrale d'achat en agrofourniture et les métiers du grain. De l'autre, les quatre holdings métiers qui ont vocation à accueillir des partenaires financiers

pour accélérer leur développement. Nous avons réalisé une première cette année avec l'ouverture du capital d'InVivo NSA qui est un succès. Les autres métiers, en fonction des opportunités, de leur maturité, pourront en faire de même. Cette organisation juridique garantit aussi un retour aux sociétaires engagés dans nos centrales de référencement et de négociation sous formes de ristournes, et à l'ensemble des actionnaires sous forme de dividendes.

## **Vous êtes donc un dirigeant heureux ?**

Ces premiers résultats me donnent en effet satisfaction car ils montrent l'attractivité de notre groupe, de nos métiers. Grâce au plan stratégique « 2025 by InVivo », nous avons enclenché une nouvelle dynamique. Nous avons opéré un changement organisationnel majeur pour nos développements futurs. Cette décision audacieuse mais mûrement réfléchie avec notre conseil d'administration et nos cadres dirigeants se révèle payante. Il nous faudra bien sûr confirmer de tels résultats dès l'an prochain. Les développements opérés sur nos différents leviers de performance me donnent toutes les raisons d'être confiant.

## **Quels sont les événements majeurs de l'exercice ?**

Sur chacun de nos pôles d'activités, des premiers relais de croissance ont été initiés qui nous garantissent une dynamique pour les prochaines années. C'est le cas du pôle Agriculture où InVivo Trading a noué des alliances avec Zen-neh et Aca, deux groupes coopératifs leaders sur leur continent, à savoir en Asie et en Amérique du Sud. Nos investissements dans Life Scientific et Smag nous permettent de jouer un rôle actif en R&D santé végétale et d'ajouter une pièce majeure à notre dispositif pour accélérer le développement de l'agriculture de précision. Ce qui sera, nous en sommes convaincus, l'une des clés pour répondre aux défis agricoles et alimentaires mondiaux qui obligent à produire plus et mieux. Les développements d'InVivo NSA à l'international participent aussi de ces mêmes défis en productions animales. En nutrition et santé animales, avec le rachat de Pancosma, une société très innovante en additifs, et de Total Alimentos, leader sur le marché du petfood au Brésil, InVivo NSA a réalisé deux opérations majeures sur deux marchés en croissance au niveau mondial. Sur le 3<sup>e</sup> pôle, InVivo Grand

Public, l'intégration de Delbard est une réussite. Le lancement d'une nouvelle activité, la distribution alimentaire de proximité avec l'enseigne Frais d'Ici, est prometteur. Enfin, nous avons créé un 4<sup>e</sup> pôle d'activité, InVivo Wine avec pour ambition de fédérer les coopératives viticoles pour gagner des parts de marché à l'export. Les trois plateformes régionales du groupe installées à Singapour, au Brésil et au Mexique sont des atouts pour accélérer nos développements à l'international.

## **Comment allez-vous conforter le leadership d'InVivo ?**

Si nous sommes leaders dans nos métiers, ce n'est pas uniquement parce que notre chiffre d'affaires est le plus élevé. Nous serons leaders parce que nous innoverons, que nous serons capables de nous différencier, de monter en gamme, de créer de la valeur ajoutée, de répondre aux attentes de nos parties prenantes. Nous développons une démarche d'open innovation autour des maisons de l'innovation. La première en nutrition et santé animales sera inaugurée au printemps 2016 à Vannes. La seconde dans le domaine du végétal et de l'agriculture numérique sera construite autour de Smag à Montpellier. Nous investissons aussi beaucoup dans la montée en compétences de nos collaborateurs. Nous serons d'autant plus innovants et performants que le groupe sera capable d'attirer de nouveaux talents, de travailler en étroite collaboration avec nos coopératives sociétaires, nos fournisseurs et clients, pour répondre aux besoins des producteurs et des consommateurs. ●



« NOTRE NOUVELLE IDENTITÉ VISUELLE ET NOTRE NOUVELLE SIGNATURE, "COOPÉRER, SOURCE DE VALEUR", PORTENT LES AMBITIONS DU GROUPE EN CAPITALISANT SUR SES VALEURS HISTORIQUES. »



# Le conseil d'administration



Représentatif de l'ensemble des coopératives sociétaires, le conseil d'administration détermine les orientations stratégiques du groupe. Le bureau composé de neuf membres et d'une personnalité qualifiée prépare les dossiers qui sont présentés au conseil d'administration.

Le conseil d'administration a joué un rôle très actif dans l'élaboration du plan stratégique « 2025 by InVivo » et opère un suivi régulier de son déploiement. Au regard de la nouvelle organisation du groupe, le bureau travaille en étroite collaboration avec la direction générale. Ses membres constituent également le conseil d'administration d'InVivo Group, lequel porte les holdings métiers. Il est le garant du respect des orientations stratégiques du groupe.

**Président**  
Philippe Mangin\* (EMC2)

**Président délégué**  
Jérôme Calteau\* (CAVAC)

**Les coopératives**  
Régis Serres\*,  
ARTERRIS (11)

Arnaud Degoulet\*,  
AGRIAL (14)

Yvette Thomas,  
CHARENTES ALLIANCE (16)

Marc Patriat\*,  
DIJON CÉRÉALES (21)

Christian Veyrier,  
DROMOISE DE CÉRÉALES (26)

Philippe Voyet,  
SCAEL (28)

Jean-Claude Peyrecave,  
VAL DE GASCOGNE (32)

Roland Primat\*,  
LA DAUPHINOISE (38)

Michel Prugue\*,  
MAISADOUR (40)

Marcel Placet\*,  
TERRENA (44)

Bruno Bouvat-Martin,  
AXEREAL (45)

Patrick Grizou,  
TERRES DU SUD (47)

Hugues Dazard,  
ACOLYANCE (51)

Pascal Prot\*,  
VIVESCIA (51)

Serge Le Bartz,  
CECAB (56)

Christian Sondag,  
LORCA (57)

Bertrand Hernu,  
UNEAL (62)

Thomas Thuet,  
CAC (68)

Jean-Jacques Prevost\*,  
CAP SEINE (76)

Jean-François Gaffet,  
NORIAP (80)

Jacques Hilaire,  
CAPL (84)

Gérard Delagneau,  
IIO BOURGOGNE (89)

**Personnalités  
qualifiées**  
Franck Clavier,  
VIVADOUR (32)

Michel Duvernois,  
BOURGOGNE DU SUD (71)

Denis Fend,  
COMPOIR ACHAT & VENTE (67)

Bernard François\*\*,  
COREA POITOU CHARENTES (86)

Bertrand Relave,  
EUREA (42)

Denis Rougeaux,  
TERRE D'ALLIANCES (01)

**Associé non coopérateur  
(Cadre dirigeant)**  
Jérôme Duchalais (75)

**Président honoraire**  
Michel Fosseprez

**Commissaires  
aux comptes**  
SCP Montiel (75)

SAS Ernst & Young (92)

\* Membres du Bureau

\*\* Participe aux réunions de Bureau

# Le comité exécutif

Le comité exécutif est composé de six membres. Il définit et met en œuvre la stratégie générale du groupe. Il suit les performances et les résultats des différentes divisions et pilote les projets stratégiques.



De gauche à droite : Hubert de Roquefeuil, Jérôme Duchalais, Thierry Blandinières, Sébastien Graff, Laurent Martel, Jean-Pierre Dassieu.

**Thierry Blandinières,**  
directeur général.

**Jérôme Duchalais,**  
directeur général adjoint  
et secrétaire général.

**Hubert de Roquefeuil,**  
directeur général adjoint  
en charge de la direction  
internationale du groupe et  
président exécutif d'InVivo  
Nutrition et Santé Animales.

**Laurent Martel,**  
directeur du pôle Agriculture.

**Jean-Pierre Dassieu,**  
directeur d'InVivo  
Grand Public.

**Sébastien Graff,**  
directeur des ressources  
humaines et du déploiement  
du projet « 2025 by InVivo ».





# Les avancées du plan stratégique « 2025 by InVivo »

	_10_
Investir dans la R&D et l'innovation	
	_16_
Élargir et diversifier les activités du groupe	
	_22_
S'internationaliser	
	28_
Valoriser notre capital humain	
	34_
Performance économique	

# Inventer DEMAIN



## INVESTIR DANS LA R&D ET L'INNOVATION

« NOTRE FEUILLE DE ROUTE : AMÉLIORER LA PRODUCTIVITÉ ET LA QUALITÉ DES PRODUCTIONS VÉGÉTALES ET ANIMALES, INVESTIR DANS LES MÉTIERS D'AVENIR, ACCROÎTRE NOTRE COMPÉTITIVITÉ. »

### Investir dans la R&D et l'innovation

Notre mission est une invitation à innover : contribuer à redonner à la coopération agricole, aux agriculteurs et aux agricultures toute leur place dans la chaîne de valeur alimentaire mondiale dans le respect de la planète et des hommes.

**L**e groupe est entré dans une phase de développement soutenue, confortée par une démarche d'innovation, créatrice de valeur, structurée autour d'une gouvernance et d'un mode de fonctionnement agile et réactif.

Le comité d'innovation est composé de membres des différents pôles d'activités. Il est mandaté pour fortifier les pratiques en innovation et développement, catalyser les projets transverses et gérer proactivement la propriété intellectuelle. Ce comité assure aussi un rôle de conseil auprès du comité exécutif qui reste garant de l'alignement des objectifs et processus d'innovation avec la stratégie du groupe.

### UNE CONSTELLATION DE CENTRES EN OPEN INNOVATION

InVivo, union de coopératives, se doit de mettre sur le marché des solutions porteuses de valeur durable pour tout un écosystème de parties prenantes. Pour atteindre cet objectif, il est essentiel que la démarche d'innovation soit connectée avec les marchés et les clients.

C'est pourquoi le groupe s'organise en entreprise élargie, favorisant et encourageant les échanges en interne et en externe, les partenariats avec des acteurs privés et publics dans les différentes activités (pôles

de compétitivité, universités, startups) et des synergies transversales avec des équipes internes pluridisciplinaires. Les évolutions technologiques et l'accélération de la mise en marché de l'innovation nécessitent que toutes les composantes d'InVivo soient capables de travailler en réseau avec des interlocuteurs scientifiques et technologiques de premier plan.

Le centre mondial de l'innovation d'InVivo NSA ouvrira ses portes au printemps 2016. Ses travaux seront axés sur ses métiers actuels et de demain : nutrition et santé animales, biotechnologies, additifs, analyses, objets connectés. Le pôle Agriculture engage une réflexion dans le même esprit avec déjà des lignes directrices fortes : agriculture numérique ou « smart agriculture », agriculture de précision, biosolutions. ●

« NOUS SERONS D'AUTANT PLUS INNOVANTS QUE NOUS SERONS CONNECTÉS À L'ENSEMBLE DES PARTIES PRENANTES DE NOTRE ÉCOSYSTÈME. »

**Roland Brugger,**  
directeur R&D InVivo NSA

*Chacun des quatre pôles d'activités du groupe définit sa propre stratégie d'innovation. Toutefois, les complémentarités des expertises et des métiers du groupe InVivo doivent lui permettre de favoriser les synergies entre pôles et de multiplier les projets transversaux. InVivo NSA possède un réseau international de 13 stations de recherche basées dans les principaux pays où elle est implantée : France, Brésil, Mexique, Vietnam et Indonésie. La société dispose par ailleurs d'un réseau mondial de partenaires privés et publics, académiques (universités, centres de recherche) et économiques. Ces nombreux relais à l'international constituent un atout important. Ils nous permettent de mieux appréhender les grandes tendances de marché et de mener des projets originaux adaptés aux attentes de l'ensemble de nos clients au niveau mondial. Le centre mondial de l'innovation que nous construisons va nous permettre d'amplifier l'efficacité de ce réseau et de nouer de nouveaux partenariats pour répondre mieux et plus vite aux besoins de nos marchés.*





# Focus sur l'agriculture de précision

L'agriculture de précision consiste à moduler les interventions culturales et les doses d'intrants (semences, fertilisants, produits de protection des plantes, eau) en fonction de la variabilité intraparcélaire des sols et des besoins des cultures.

Pour mettre en œuvre ces nouvelles techniques, les agriculteurs et leurs conseillers ont besoin de disposer de diagnostics parcellaires géolocalisés, d'outils d'aide à la décision, d'équipements interconnectés, d'intrants adaptés. Toutes les expertises du pôle Agriculture sont mobilisées pour construire cette agriculture « nouvelle génération » qui répond aux enjeux du développement durable.

**150 000** hectares

sont gérés en agriculture de précision en France dont 60 000 par le réseau des coopératives InVivo. Le potentiel est estimé à 4 Mha sur 15 Mha de cultures annuelles avec pour objectif 500 000 ha d'ici à 5 ans.

**50%**

des exploitations de grandes cultures possèdent un tracteur avec console, outil indispensable pour l'exécution des travaux d'agriculture de précision. Une sur quatre est en capacité de moduler ses apports de fertilisants et de phytosanitaires.



## Pixae: des coopératives à l'avant-garde

Onze coopératives adhérentes InVivo réparties sur toute la France, animées par la société spécialisée Défisol, partagent leurs expériences et leurs références issues de leurs clubs d'agriculteurs pilotes avec pour ambition d'accélérer le déploiement de l'agriculture de précision.



## Défi multianalyse et Défi potentiel

Ces deux prestations Défisol proposées par InVivo permettent aux conseillers des coopératives et aux agriculteurs d'établir les cartes de fertilité et des potentiels des sols de leurs parcelles.

## PreciZion

Ce module d'agriculture de précision full web de Smag a été récompensé d'un Innovation Award lors du Sima (Salon international du machinisme agricole - Paris) 2015. Intégré

aux logiciels Agreo et Atland, PreciZion assure en un clic et pour la première fois en France les échanges de données avec la console du tracteur.



## Acquérir de nouvelles références

Le déploiement à plus grande échelle de l'agriculture de précision nécessite l'acquisition de nouvelles références agronomiques et une amélioration des règles de décision. Le suivi des plates-formes d'essais avec les techniques de l'agriculture de précision, l'intelligence agronomique ajoutée aux données enregistrées par les capteurs, les drones et les images satellitaires, permettent d'acquérir de nouvelles références et d'adapter les outils d'aide à la décision.

**Thierry Darbin,**  
direction marketing AgroSolutions





# RÉALISATIONS

emblématiques de l'exercice

## 01 LES ATELIERS AGRONOMIQUES: LES CLUBS R&D D'AGROSOLUTIONS



Parce qu'elles souhaitent se donner une longueur d'avance pour offrir à leurs adhérents les meilleures offres et services, des coopératives et AgroSolutions mènent des travaux de recherche appliquée sur quatre thématiques : les techniques culturales très simplifiées, la gestion agronomique des prairies, les capteurs pour l'agriculture de précision, les bonnes pratiques expérimentales. Chacun de ces clubs rassemble 5 à 10 coopératives. ●

## 02 INNOVER PAR LES USAGES CHEZ INVIVO NSA



Le design thinking se définit au travers de deux caractéristiques : fonctionner à l'inverse de la pensée habituelle en partant des besoins et usages des utilisateurs, mettre en œuvre rapidement des prototypes destinés à valider les idées grâce à un processus cyclique et itératif. Le design thinking est par nature pluridisciplinaire et innovant. Il illustre, à l'instar du projet de centre mondial de l'innovation, la volonté d'InVivo NSA d'investiguer de nouveaux modèles économiques et champs d'innovation tels que les objets connectés appliqués à l'élevage. ●

## 04 AVEC BIOTOP, LA LUTTE BIOLOGIQUE S'ENVOLE



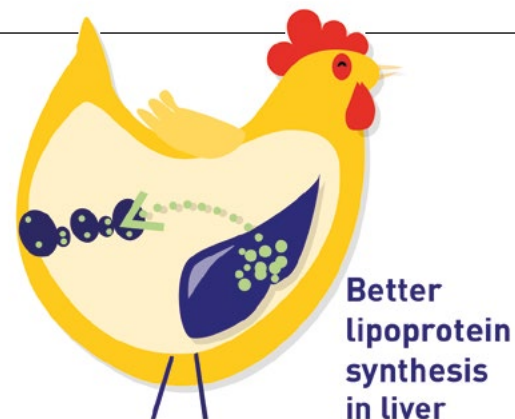
Plus facile à mettre en œuvre, l'épandage par voie aérienne (par drone et ULM) des trichogrammes mis au point par Biotop devrait séduire de nombreux agriculteurs.

La nouvelle méthode d'élevage des acariens prédateurs d'insectes ravageurs des cultures maraîchères sous serre ouverte, elle aussi, de nouvelles perspectives en matière de lutte biologique. ●

## 06 PROCROP : LA DÉSINSECTISATION PRÉVENTIVE



Solution alternative pour prévenir les infestations d'insectes dans les silos à grains, ProCrop est agréée en agriculture biologique. Distribuée en exclusivité par Néodis en France, ProCrop est la principale formulation du BiFor-SafE de Solvay qui a obtenu le prix Pierre Potier 2015 récompensant les initiatives remarquables en faveur du développement durable. ●



**Better  
lipoprotein  
synthesis  
in liver**

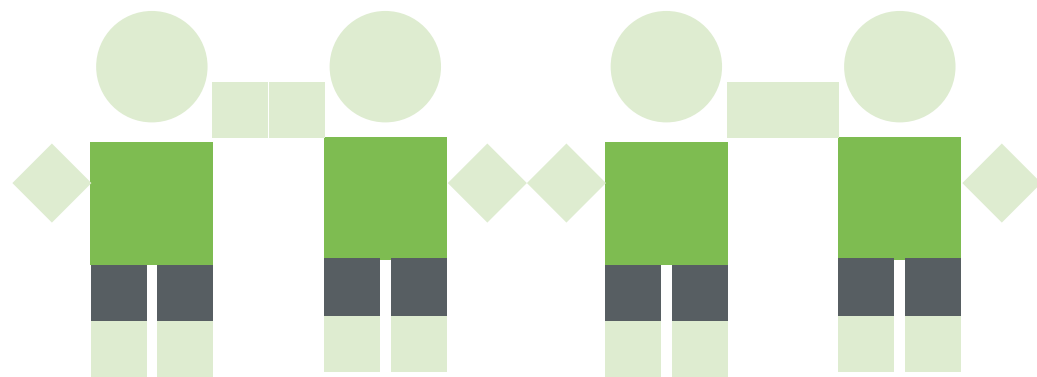
## 03 PERFEGG : LA POULE AUX CŒUFS D'OR

Perfegg est un additif unique à base d'actifs végétaux issu de la R&D InVivo NSA qui permet de favoriser la production d'œufs : jusqu'à 6 œufs de plus par an et par poule. Les tests réalisés en élevage dans différents pays ont validé son efficacité dans des conditions environnementales et des systèmes de production différents. Le produit est en phase de déploiement au niveau mondial. ●

## 05 LE « GUT EFFECT », UN DEUXIÈME CERVEAU MÉCONNU

L'organe de la nutrition est l'intestin (« gut » en anglais). Les progrès récents de la physiologie ont modifié son image et il est aujourd'hui perçu comme un organe sensoriel. Chez Pancosma, ce constat a ouvert la voie au développement d'additifs innovants en nutrition animale, générant une amélioration de la production zootechnique et un meilleur retour sur investissement. À titre d'exemple, son exhausteur de goût Sucram améliore l'efficacité alimentaire et le bien-être des porcelets lors du sevrage par le déclenchement de la sécrétion d'une hormone intestinale. ●

# JOUER collectif



## ÉLARGIR ET DIVERSIFIER

« NOTRE AMBITION: PERMETTRE À CHACUN DE NOS MÉTIERS D'ATTEINDRE LA TAILLE CRITIQUE NÉCESSAIRE À LA CRÉATION DE VALEUR, DÉVELOPPER DES ACTIVITÉS À HAUTE VALEUR AJOUTÉE, COMPLÉMENTAIRES DE CELLES DE NOS SOCIÉTAIRES. »

### Élargir et diversifier les activités du groupe.

Le renforcement de la culture et des ressources marketing du groupe, la dotation en capital des holdings métiers et l'ouverture du capital d'InVivo NSA ont pour objectif d'accélérer le développement de l'ensemble des activités par croissance interne et externe, d'investir dans des métiers d'avenir.

La croissance du groupe est la résultante de l'orientation de ses activités sur des marchés porteurs, notamment dans les pays émergents, et sur des métiers d'avenir.

Par son modèle d'entreprise coopératif, InVivo n'est pas soumis à la contrainte d'une rentabilité maximale à court terme. Le groupe s'est fixé comme impératif de dégager, dans la durée, les ressources financières qui assurent en toute indépendance sa pérennité et son développement et de permettre au monde agricole de se réapproprier la valorisation et la mise en marché de ses produits pour assurer une meilleure répartition de la valeur entre producteurs et consommateurs.

### UNE CROISSANCE CIBLÉE

Le lancement fin 2014 de l'enseigne de distribution alimentaire de proximité Frais d'Ici montre que les coopératives sont capables de proposer une véritable alternative aux supermarchés classiques. De même, la création récente d'InVivo Wine a l'ambition de fédérer les caves coopératives viticoles françaises pour développer l'exportation de vins français.

Les opportunités de création de valeur, via croissance externe ou organique, s'appliquent indifféremment aux univers B to C (business to

consumer) avec le développement des réseaux Gamm vert et Delbard, qu'à l'univers B to B to C (business to business to consumer) avec en particulier le petfood (Néodis, Total Alimentos), et bien sûr aux métiers agricoles. L'acquisition de Pancosma concrétise ainsi la stratégie affichée par InVivo NSA d'investir dans le secteur des additifs, relais de croissance à fort potentiel qui participe à l'équilibre multimétier de ce pôle d'activité. De même, l'entrée au capital de Life Scientific permet au pôle Agriculture d'élargir la palette des solutions proposées aux coopératives et aux agriculteurs en étant présent sur le marché de la santé végétale de la production à la distribution.

Pour InVivo, la croissance se conçoit à long terme de façon sélective et ciblée, tant au niveau géographique que des potentialités du secteur d'activité concerné ou des modalités juridico-financières (acquisitions, alliances, partenariats, transfert de savoir-faire). ●

« MANGEZ FRAIS, ACHETEZ LOCAL, LES CONSOMMATEURS SONT CONVAINCUS. »

**Jean-Loup Desclozeaux**  
chef de projet distribution alimentaire, Frais d'Ici

*Avec Frais d'Ici, InVivo et les coopératives proposent un nouveau concept de distribution alimentaire. Le 1<sup>er</sup> magasin a ouvert fin 2014 à Toulouse, le second en octobre 2015 à Dijon.*

*La concurrence est rude mais le modèle Frais d'Ici est plébiscité par les clients. Il correspond à leurs attentes en matière d'alimentation et de développement durable par son ancrage aux territoires. Notre challenge est donc d'améliorer le modèle économique. En plus des créations ad hoc pour lesquelles il nous faut trouver les bons emplacements, des magasins Frais d'Ici pourraient être construits à côté des jardineries Gamm vert. Nous allons également proposer aux Gamm vert qui disposent d'un rayon terroir d'élargir leur offre alimentaire. Je suis convaincu que les coopératives qui travaillent déjà sur des concepts similaires vont nous rejoindre. Ce que les coopératives ont su faire sur le marché du jardin en créant il y a 30 ans l'enseigne Gamm vert peut être réédité sur le marché de l'alimentation de proximité avec Frais d'Ici.*

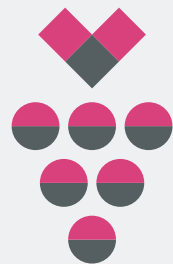




# InVivo Wine

Rencontre avec  
Bertrand Girard, directeur général d'InVivo Wine

« Nous allons mettre en place une organisation et une stratégie basées sur la segmentation du marché mondial. »



*La création d'InVivo Wine en juin 2015 a surpris nombre d'observateurs. Son ambition d'atteindre un chiffre d'affaires de 500 millions d'euros dans cinq ans, et de 1 milliard d'euros en 2025, encore plus. Pourriez-vous revenir sur la genèse de ce projet ?*

La création d'InVivo Wine, dont la direction m'a été confiée, relève d'un double constat. La coopération viticole française représente plus de 65 % de la production française de vin mais le poids des producteurs et de la coopération viticole est très faible dans la commercialisation. La France qui était auparavant leader sur le marché international a perdu des parts de marché, or la consommation mondiale de vin augmente. InVivo et Vinadeis, 1<sup>er</sup> groupe coopératif viticole français, et plate-forme de développement d'InVivo Wine, ont la ferme conviction que l'une des raisons de cette faiblesse est le manque de concentration des coopératives viticoles. Pour capter la croissance du

marché mondial, il est indispensable de disposer de moyens dont seul un grand groupe peut être doté. InVivo Wine souhaite organiser cette filière coopérative viticole comme elle l'a fait en tant qu'union de coopératives dans ses autres métiers, dans un souci de réappropriation de la valeur ajoutée par les producteurs et leurs coopératives. Pour peser sur la scène internationale, il est nécessaire d'atteindre une taille critique de 500 millions d'euros de chiffre d'affaires.

*Que proposez-vous aux autres coopératives viticoles pour qu'elles vous rejoignent ?*

Pour développer l'exportation de vin, il nous faut d'abord disposer des volumes et des qualités de vin qui correspondent aux attentes de nos clients. Notre objectif n'est ni de nous substituer aux coopératives viticoles ni de faire ce qu'elles font déjà très bien. Dans un premier temps, nous souhaiterions que les coopératives intéressées par notre projet nous confient la

commercialisation d'une partie de leur collecte de vin vrac, s'engagent sur des volumes d'apports qui soient en adéquation avec notre cahier des charges. Dans un second temps, nous envisageons la mise en place de vignobles dédiés sur des productions ou cépages spécifiques pour répondre à la demande des consommateurs. Les coopératives, parce qu'elles ont les compétences en viticulture et des relations étroites avec les producteurs, ont les moyens et la légitimité pour le faire.

*Votre ambition est de créer de la valeur ajoutée pour tous les acteurs de la filière. Quelle est la stratégie aval d'InVivo Wine ?*

Pour capter la valeur ajoutée, InVivo Wine doit être présente sur toute la filière. En acquérant Cordier Mestrezat Grands Crus et Vignoble du Soleil International, en prenant une participation dans Vinadeis, InVivo Wine a pris position dans l'aval. Elle doit maintenant conforter et développer ses positions pour acquérir la taille critique pour être un acteur mondial et jouer à armes égales avec les autres compétiteurs qui ne sont pas des groupes français. InVivo Wine a vocation à prendre des participations ou à acquérir des sociétés qui disposent des compétences en matière de commercialisation, de mise en marché à travers des marques sur les marchés étrangers. Dans l'immédiat nous allons structurer InVivo Wine, mettre en place une organisation et une stratégie basées sur la segmentation du marché mondial. Avec les coopératives, nous pourrions bâtir une offre française très attractive. ●



# RÉALISATIONS

emblématiques de l'exercice

## 01 UN RAYON SURGELÉS CHEZ GAMM VERT



Gamm vert ajoute un rayon surgelés dans ses espaces Sens du Terroir. L'offre est positionnée sur les trois univers emblématiques de l'enseigne: le potager, le verger et la basse-cour. Les produits référencés seront tous rattachés à un territoire régional. Les premiers tests ont commencé dans 15 magasins. ●

## 02 DÉMARRAGE RÉUSSI POUR LA PLATE-FORME DE SERVICE CLIENT MEXICAINE



Cette initiative poursuit trois objectifs: bâtir et renforcer la relation client, assurer un suivi efficace des demandes et renforcer l'intelligence économique. La plate-forme a connu un rapide succès auprès du réseau de distributeurs et producteurs et confirme les attentes du marché. ●



## 03 LIFE SCIENTIFIC OUVRE DE NOUVELLES POSSIBILITÉS EN PROTECTION DES CULTURES

En acquérant 50 % du capital de Life Scientific, société irlandaise spécialisée dans la formulation et l'homologation de produits phytosanitaires post-brevet, InVivo accroît ses possibilités d'apporter aux agriculteurs français des solutions innovantes pour l'élaboration des programmes de protection des cultures, voire indispensables pour couvrir certains usages orphelins. ●

## 04 LA NATURE À LA MAISON

Plume & Compagnie de Néodis, 1<sup>re</sup> marque dédiée à la basse-cour, étend son savoir-faire à la petite faune sauvage du jardin (mésanges et pinsons, hérissons et chauves-souris, abeilles et papillons) avec un nouveau concept « la nature à la maison ». ●



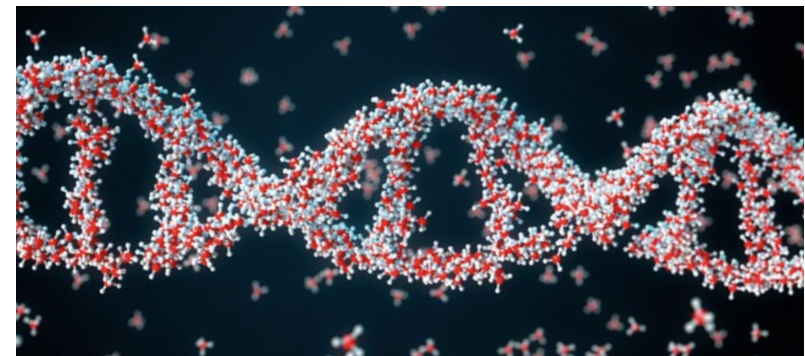
## 05 215 M€ D'AUGMENTATION DE CAPITAL POUR INVIVO NSA



L'augmentation de capital réalisée et la capacité d'endettement qui lui est associée permettront à InVivo NSA d'investir entre 400 et 500 millions d'euros dans les trois années à venir dans de nouvelles implantations dans les pays émergents. Le groupe InVivo, qui demeure majoritaire au capital d'InVivo NSA avec 67 % des parts, a accueilli la société Eurazeo, actionnaire minoritaire de référence avec 17 % aux côtés de CDC International Capital et des deux actionnaires historiques de la société: Unigrains et IDIA (Crédit Agricole). ●

## 07 INVIVO LABS PREND POSITION SUR LE MARCHÉ DE LA BIOANALYSE

Avec InVivo Labs, AdGène renforce son offre d'analyses sécurité et traçabilité alimentaire et sanitaire. Cette acquisition lui permet de proposer une offre globale en biologie moléculaire et de se développer à l'international sur deux segments en croissance: l'agroalimentaire et l'environnement. ●



## 06 AVEC PANCOSMA, INVIVO NSA FAIT UN GRAND PAS EN AVANT SUR LE MARCHÉ DES ADDITIFS



L'acquisition de Pancosma, qui dispose de sites industriels dans cinq pays, complète l'offre additifs d'InVivo NSA et lui permet d'acquérir la taille critique sur un marché en forte croissance au niveau mondial. Le rapprochement des activités d'InVivo NSA et de Pancosma permet également de disposer d'une puissance décuplée en matière d'innovation et de R&D. Les activités additifs des deux sociétés sont réunies au sein d'une entité commune depuis juillet 2015. ●



# Planète INVIVO



## S'INTERNATIONALISER

« NOTRE STRATÉGIE: INTERNATIONALISER L'ENSEMBLE DE NOS MÉTIERS À PARTIR DES POSITIONS FORTES DÉTENUES PAR NOTRE FILIALE INVIVO NUTRITION ET SANTÉ ANIMALES ET LA MISE EN PLACE DE NOUVELLES PLATES-FORMES SUR TROIS ZONES GÉOGRAPHIQUES STRATÉGIQUES : ASIE, AMÉRIQUE LATINE ET MOYEN-ORIENT. »

**S'internationaliser.** Le groupe accélère le déploiement de ses quatre pôles d'activités à l'international et alloue en priorité ses efforts aux zones disposant d'un fort potentiel agricole combiné à une hausse de la démographie et à une élévation des niveaux de vie.

**D**epuis plusieurs années, la croissance d'InVivo Nutrition et Santé Animales à l'international s'est fortement accélérée. Plus récemment, une plate-forme multimétier a été créée par InVivo à Singapour, poumon économique et l'un des ports les plus actifs d'Asie. La dynamique impulsée par InVivo Trading au travers de partenariats noués avec d'autres acteurs coopératifs mondiaux est en phase avec son ambition affichée de devenir l'un des leaders de ce métier en Europe de l'Ouest. La création d'InVivo Wine répond quant à elle à l'objectif d'accroître les exportations de vins français.

### DES BASES SOLIDES ET DES POINTS D'APPUI

Toutes ces initiatives matérialisent l'importance du développement international dans la stratégie de croissance et de création de valeur du groupe InVivo à dix ans. Elles attestent aussi de sa volonté d'accompagner les coopératives françaises qui le souhaitent à l'international, en les faisant bénéficier de sa connaissance des marchés, de ses infrastructures et de ses expertises.

Pour mettre en œuvre cette ambition, InVivo peut capitaliser sur une culture historique de l'international et une base solide reposant sur les implantations de son activité nutrition et

santé animales dans 29 pays, mais aussi sur une pratique de l'export dans plus de 60 pays. Plus globalement, 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 explorer les opportunités de développement des quatre pôles d'activités d'InVivo à l'international.

Pour remplir cette mission avec succès, le groupe se dote progressivement d'une organisation adaptée aux enjeux, intégrant les besoins de chaque métier, les attentes et spécificités des marchés et pays concernés. Cette organisation s'appuie sur trois « business développeurs monde » fortement expérimentés qui sont accompagnés dans leurs missions par des équipes dédiées et les fonctions supports groupe. ●

« INVIVO ASIA : LES PREMIERS JALONS D'UNE EXPANSION PROMETTEUSE SONT POSÉS »

**Nicolas Lebard,**  
directeur InVivo Asia

*Tête de pont du groupe en Asie, centre opérationnel régional, InVivo Asia basée à Singapour a pour double vocation de porter les développements de nos métiers et de nos coopératives dans la région Asie-Pacifique.*

*Plusieurs projets ont été lancés cette année avec une première réalisation : la création d'InVivo Trading Asia. Un autre projet d'envergure est à l'étude : la mise en place d'une filière de production de maïs en Indonésie, sur les principes de l'agriculture contractuelle et de la coopération agricole, pour l'approvisionnement d'une usine d'aliments du bétail d'InVivo NSA. C'est un modèle que nous testons, qui nous semble promis à un bel avenir.*

*Nous avons aussi proposé un soutien aux coopératives désireuses de renforcer leur présence en Asie, avec pour commencer une mutualisation de ressources export à partir de Singapour. Dans ce cadre, nous avons conclu un accord avec les Maisons du Sud-Ouest France, autour d'un concept de distribution de produits labellisés Sud-Ouest auquel participent plusieurs coopératives adhérentes d'InVivo. Déjà présents en Chine, nous allons contribuer à l'expansion de ce concept à Singapour dans un premier temps, puis sur d'autres pays.*





# Le Brésil s'affirme



## Tour d'horizon

InVivo NSA met en œuvre une stratégie de développement offensive au Brésil : firme-service, additifs, aquaculture, petfood, vaches laitières, cheval. Sa puissance économique lui permet de rayonner dans toute l'Amérique latine et constitue un bel exemple de réussite à l'international.

« NOTRE OBJECTIF EST D'ACCÉLÉRER LA STRUCTURATION DE LA PLATE-FORME RÉGIONALE BRÉSILIENNE POUR SAISIR LES OPPORTUNITÉS D'IMPLANTATIONS AU SEIN DE LA ZONE, FAVORISER L'EXPORT ET MULTIPLIER LES ACQUISITIONS. »

**Nilton Perez,**  
directeur zone Amérique du Sud,  
InVivo NSA.



## Une première en Amérique latine

Afin de répondre au potentiel du marché aquacole, InVivo NSA a inauguré sa première usine de produits micro-extrudés d'Amérique latine. Grâce à cet investissement de 5 millions de réaux, InVivo NSA confirme sa position d'acteur aquacole majeur au Brésil et apporte une réponse à un marché aliments poissons et crevettes en forte croissance.

## Pôle Position : l'excellence opérationnelle

Diffusion des bonnes pratiques, changement de culture organisationnelle, simplification et standardisation des flux et processus dans les sites industriels de Descalvado, Três Corações et Paulinia, le programme Pole Position vise à développer un avantage compétitif majeur, à prendre un temps d'avance sur la concurrence.

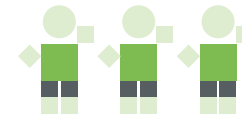


## NSA Brésil

**MÉTIERS :** aliments, prémix, additifs, laboratoires d'analyse, santé animale.

La plate-forme régionale brésilienne couvrira l'ensemble des marchés cibles d'InVivo NSA en Amérique du Sud.

**2 500 salariés**



**11 usines**



**2<sup>e</sup> marché mondial de l'alimentation pour animaux de compagnie derrière les États-Unis.**



Avec l'acquisition en 2014 du 3<sup>e</sup> acteur brésilien du petfood, Total Alimentos, InVivo NSA confirme son développement en petfood sur le continent. Prochaine étape : déterminer une stratégie petfood mondiale et étudier les synergies possibles avec les autres métiers et pôles d'activités du groupe InVivo.



# RÉALISATIONS

emblématiques de l'exercice

## 01 INVIVO TRADING OUVRE UN BUREAU À SINGAPOUR

En ouvrant un bureau à Singapour, première place asiatique pour le commerce des grains, InVivo Trading consolide son modèle économique multiorigine, multiproduit et multidestination. Ce bureau va lui permettre de renforcer ses connaissances des marchés sur cette zone, d'optimiser ses arbitrages en participant directement au marché asiatique et d'explorer de nouveaux débouchés pour la collecte française. L'équipe basée à Singapour traite et exécute des opérations de négoce en coordination complète avec les équipes parisiennes. ●



## 03 LANCEMENT DE L'ACTIVITÉ PETFOOD EN ASIE



## 02 AGROSOLUTIONS AU SÉNÉGAL

Reconnu pour son expertise en hydrogéologie et agroenvironnement, AgroSolutions, en partenariat avec les bureaux d'études Etic (Sénégal) et Cowi (Danemark), effectue une étude du plan de gestion des ressources en eau de la région du Bas Ferlo au Sénégal. Elle est réalisée pour le compte du ministère de l'hydraulique et de l'assainissement. Engagée par le gouvernement sénégalais, elle s'inscrit dans le plan stratégique d'amélioration du cadre de vie et de mise en place des conditions d'un développement durable par la satisfaction des besoins en eau. ●

## 04 DONG THAP AU VIETNAM: UNE PORTE OUVERTE SUR LE CAMBODGE ET LE LAOS



Le nouveau quai de chargement fluvial de l'usine de Dong Thap située au Vietnam sur le delta du Mékong permet à InVivo NSA d'accélérer son développement commercial dans cette région et de développer l'exportation d'aliments complets au Cambodge et au Laos. ●

**05**  
*En chiffres*  
**45%**  
du chiffre d'affaires  
du groupe  
est réalisé à l'international,  
soit 2,5 milliards d'euros. ●

**9,1**  
millions de tonnes  
de grains  
ont été exportées par InVivo Trading  
sur l'exercice 2014-2015. ●



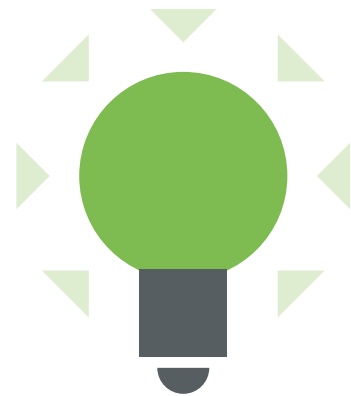
## 06 TOTAL ALIMENTOS: UN LEADER LATINO-AMÉRICAIN DU PETFOOD

L'acquisition de Total Alimentos, 3<sup>e</sup> acteur brésilien du petfood avec un chiffre d'affaires de 130 millions d'euros et 1400 employés, confirme la stratégie de développement d'InVivo NSA dans ce secteur et lui donne une position clé dans ce pays qui est aussi le deuxième marché mondial du petfood. Combinée aux fortes positions d'InVivo NSA au Mexique (3<sup>e</sup> acteur du marché), cette acquisition va permettre de créer un leader latino-américain du petfood. ●

## 07 INVIVO, ZEN-NOH, ACA: LA TRIPLE ALLIANCE TRADING

Le partenariat établi entre InVivo Trading, Zen-Noh (Japon et États-Unis) et Aca (Argentine) vise à mutualiser les ressources et les expertises entre trois intervenants coopératifs de taille similaire au niveau de leur activité trading. L'alliance doit permettre à chacun des acteurs d'être plus efficient et concurrentiel en analyse et en opportunités de marchés et ainsi de concourir à armes égales face aux « global players ». ●

# 100% TALENTS



## VALORISER NOTRE CAPITAL HUMAIN

« NOTRE RESPONSABILITÉ: FORMER ET ACCOMPAGNER NOS ÉQUIPES POUR QU'ELLES PUISSENT S'ADAPTER ET ACQUÉRIR DE NOUVELLES COMPÉTENCES AFIN D'APPRÉHENDER UN ENVIRONNEMENT DE PLUS EN PLUS INTERNATIONAL ET COMPLEXE. »

**Valoriser notre capital humain.** Ce sont les hommes et les femmes d'InVivo qui font vivre sa stratégie. La direction des ressources humaines s'emploie à attirer les meilleurs talents, à faire progresser celles et ceux qui ont choisi InVivo, à développer les compétences managériales.

**C**hacun de nos collaborateurs, de nos managers, de nos dirigeants a une responsabilité particulière dans la réussite de notre projet d'entreprise. La direction des ressources humaines s'emploie à donner à tous les moyens de participer à ce challenge collectif. La création d'InVivo Campus, université du groupe, a vocation à offrir le meilleur niveau de compétences à tous.

Dans cette période où le groupe connaît des évolutions majeures et rapides, il est indispensable d'accorder du temps au dialogue social. C'est pourquoi tout est mis en œuvre pour conjuguer performance économique et cohésion sociale. En quelques années, des réformes profondes ont été engagées dans l'architecture sociale. Elles ont permis d'offrir à l'ensemble des salariés basés en France un statut collectif adapté aux différents métiers et assurant un maximum de solidarité et de cohérence dans le groupe. Cette disposition sera progressivement élargie à l'international.

### DÉVELOPPER LA COMPÉTENCE MANAGÉRIALE

Des avancées sociales importantes ont été actées, avec la mise en place d'une protection santé complémentaire identique pour tous et d'un système d'épargne salariale équitable

et homogène en France. Et demain, un système d'actionnariat salarié qui sera potentiellement mondial.

Une approche particulière est mise en place pour développer la compétence managériale. Des méthodes et outils sont mis à la disposition des managers encadrants pour qu'ils puissent accompagner au mieux leurs collaborateurs dans leur parcours professionnel afin d'assurer à tous le niveau de compétence et d'efficacité nécessaire à l'exercice de leur mission.

La direction des ressources humaines travaille en relation très étroite avec les managers pour leur permettre d'accéder aux meilleurs talents et compétences grâce à une meilleure lisibilité du groupe en tant qu'employeur et via l'acquisition d'outils de recrutement novateurs. Elle joue aussi un rôle déterminant dans l'accompagnement des dirigeants à la réflexion et la mise en œuvre des réponses organisationnelles adaptées aux enjeux économiques et aux objectifs de résultats du groupe. ●

« CROISER NOS EXPERTISES, FAIRE APPEL À L'INTELLIGENCE INDIVIDUELLE ET COLLECTIVE, C'EST AINSI QUE NOUS RENFORCERONS NOTRE CAPACITÉ À PRODUIRE DES IDÉES CRÉATRICES DE VALEUR. »

**Rachel Kolbe-Semhoun**  
strategic plan manager

*Les ambitions du groupe seront atteintes si l'ensemble des collaborateurs sont acteurs du projet « 2025 by InVivo ». Après les nombreux déplacements de notre directeur général, en France et à l'étranger, et plusieurs live chats au cours desquels il a présenté les objectifs du plan stratégique aux collaborateurs, les managers 2025 sont maintenant en première ligne pour nourrir la dynamique du projet et la démultiplier. Cette communauté de 200 managers reçoit de nombreuses informations, qui sont autant de points d'appui pour informer leurs équipes. Relais et ambassadeurs des avancées du projet, ils sont aussi force de proposition. Réunis en séminaire le 22 septembre, ils ont planché sur cinq enjeux majeurs pour sa réussite : optimiser l'intégration des sociétés acquises et des partenariats, internationaliser tous nos métiers, être à l'écoute des marchés et des attentes sociétales pour détecter les potentiels d'innovation, transformer nos données en sources de valeur à l'heure du big data, construire une politique de marque forte pour faire rayonner la marque InVivo.*





# Une autre façon de

# dessiner l'avenir

## Partage d'expertises

Notre marque employeur « Une autre façon de dessiner l'avenir » incarne les valeurs d'engagement personnel et collectif du monde coopératif, un engagement d'autant plus fort pour InVivo que nos activités sont liées au monde du vivant : les hommes, les végétaux et les animaux.

« LA MARQUE EMPLOYEUR PORTE NOTRE AMBITION COLLECTIVE. »

**Nicolas Partram,**  
responsable ressources humaines,  
InVivo Grand Public

« Lorsque nous recrutons pour InVivo Grand Public, il est indispensable de présenter aux candidats les autres pôles d'activités du groupe et d'expliquer le sens commun de nos actions. Nos activités sont très diverses. La marque employeur, à travers sa promesse centrale et ses trois piliers : transformez le monde de demain, vivez l'innovation, nourrissez votre potentiel, nous permet de valoriser la filiale, le pôle d'activité et le groupe car elle s'incarne dans tous nos métiers. » ●

« DE PARIS À SINGAPOUR, NOUS ALLONS TRANSFORMER LE MONDE. »

**Ching Lee,**  
manager projet, InVivo Group Asia

« La marque employeur a été conçue avec des collaborateurs de toutes les entités et les dirigeants du groupe. Elle exprime nos particularités, nos fiertés, nos valeurs et notre identité. À titre individuel, en tant que manager projet chez InVivo Asia à Singapour, une entité créée il y a un an, je me retrouve parfaitement dans ce groupe coopératif qui attend de ses collaborateurs de l'initiative, de l'enthousiasme et de la détermination. » ●



« DANS CE GROUPE, CHACUN A UN RÔLE À JOUER. »

**Cécile Antkowiak,**  
corporate marketing manager, Pancosma

« Collaboratrice chez Pancosma en Suisse, j'ai rejoint le groupe suite à l'acquisition de Pancosma par InVivo NSA. Très vite, j'ai compris les atouts de cette entreprise, son ambition, sa volonté de développement, ce qu'elle attend de ses collaborateurs. Cela renforce le sentiment d'appartenance au groupe et permet à chacun de mieux s'y intégrer. » ●



« CHEZ INVIVO, NOUS AVONS DES MÉTIERS QUI ONT DU SENS. »

**Guillaume Duchesne,**  
trader, InVivo Trading

« Lors des forums écoles auxquels j'ai participé, j'ai pu percevoir une réelle recherche de "sens" des candidats dans leur choix d'entreprise. La marque employeur est une opportunité pour nous de porter les valeurs du groupe et de répondre à cette quête de sens. À travers cette promesse "une autre façon de dessiner l'avenir", nous donnons l'assurance à nos futurs collaborateurs qu'ils s'orientent vers une entreprise dans laquelle ils pourront s'épanouir. » ●





# RÉALISATIONS

emblématiques de l'exercice

## 01 INVIVO CAMPUS: L'UNIVERSITÉ D'ENTREPRISE DU GROUPE

Plate-forme de développement des compétences et d'acquisition de la culture groupe, InVivo Campus est composé de trois parties: un centre de gravité qui rassemble l'ensemble des équipes RH, un campus à Saint-Nolff (56) et un pôle digital (e-learning).

InVivo Campus est également un laboratoire dans lequel sont élaborés des cursus spécifiques métiers, fonctions, dirigeants qui permettent de répondre aux besoins de montée en compétences du groupe. InVivo Campus a vocation à s'ouvrir vers l'extérieur.

Agréé comme organisme de formation professionnelle et continue, il a pour ambition de construire une offre de formation adaptée à InVivo et aux enjeux de la coopération agricole, voire à porter une offre RH plus large qui viendrait compléter celle des coopératives. ●



## 02 ÉPARGNE SALARIALE: UN ACCORD GROUPE

Un nouvel accord concernant le dispositif d'épargne salariale groupe (PEE-Perco) élaboré avec les partenaires sociaux a été signé le 30 décembre 2014. Il fait suite à la signature en 2013 de deux accords groupe sur la participation et l'intéressement et s'inscrit dans le mouvement d'harmonisation sociale et de développement d'un socle collectif social commun à tous les salariés du groupe amorcé depuis quelques années. ●



« NOUS AVONS ÉLABORÉ UN CURSUS DE FORMATION DE PLUSIEURS SEMAINES POUR LA TRENTAINE DE NOS CADRES DIRIGEANTS. IL LEUR PERMET D'ACQUÉRIR OU DE COMPLÉTER LEURS CONNAISSANCES EN MATIÈRE DE STRATÉGIE D'ENTREPRISE, DE MÉCANISMES FINANCIERS ET DE FINANCEMENT, DE MANAGEMENT INTERCULTUREL, D'INNOVATION, DE NÉGOCIATION ET DE RISK MANAGEMENT. »

**Fabrice da Canal,**  
directeur d'InVivo Campus



Plus de  
**2,5**  
millions d'euros

soit 2,5 % de la masse salariale ont été investis dans la formation. ●



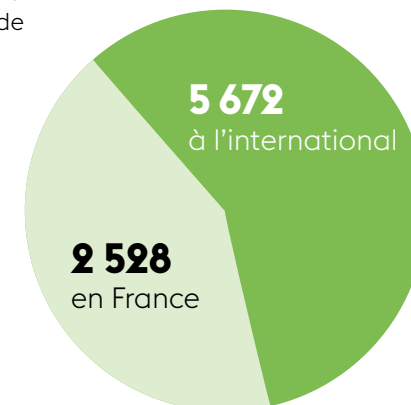
## 05 INDAYS: 70 CANDIDATS À HAUT POTENTIEL IDENTIFIÉS

Pour accélérer son développement, InVivo NSA a lancé un programme de recrutement original dédié aux dirigeants, managers et experts à haut potentiel: les InDays. Cette initiative, appuyée par un plan de communication, a permis de récolter 700 curriculum vitae. Le comité de direction a rencontré 150 candidats lors de deux journées de recrutement et convié 70 candidats à un second entretien. Cette initiative a été récompensée par un prix d'honneur de la campagne RH et marque employeur lors des Grands prix 2015 décernés par Communication & Entreprise. ●

Répartition des collaborateurs (au 30/06/2015)

**8 200**

collaborateurs  
dans le monde



## 06 TOUS LES SALARIÉS FRANCE SONT RATTACHÉS À UN CHSCT

L'ensemble des sites français, quel que soit leur nombre de salariés, sont rattachés à un CHSCT (Comité d'hygiène de sécurité et des conditions de travail) suite à l'accord signé en juillet 2014 avec les partenaires sociaux portant sur la création de nouveaux CHSCT sur le périmètre de l'UES (Union économique et sociale) InVivo. ●

## 07 LUNCH TIME: DES DÉJEUNERS EN ANGLAIS

Pour accompagner l'évolution des collaborateurs dans l'internationalisation du groupe, des déjeuners linguistiques en anglais sont proposés aux collaborateurs du siège. Plus généralement, le nombre de salariés qui suivent des cours de perfectionnement en anglais et dans d'autres langues est en augmentation dans l'ensemble du groupe. ●





# Mention BIEN



## LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

« NOTRE ENGAGEMENT: DÉGAGER LES RESSOURCES FINANCIÈRES QUI ASSURENT EN TOUTE INDÉPENDANCE LA PÉRENNITÉ ET LE DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE. »

**La performance économique.** Dès la première année de mise en œuvre du plan stratégique « 2025 by InVivo », la performance est au rendez-vous. Les résultats sont supérieurs au budget avec un résultat courant avant impôt hors exceptionnel de 62 millions d'euros. Tous les métiers y contribuent.

« NOS PROJECTIONS À 5 ANS NOUS DONNENT TOUTES LES RAISONS D'ÊTRE OPTIMISTES. »

**Maha Fournier,**  
directeur administratif  
et financier groupe

Les résultats de l'exercice 2014-2015 sont en ligne avec les objectifs de la première année du plan « 2025 by InVivo ». De nombreuses opérations de développement ont marqué l'année et permis d'améliorer la performance économique grâce aux leviers de la diversification (Pancosma, Delbard, Frais d'Ici), de l'international (Total Aliments) et de l'innovation (Life Scientific). Cette variation de périmètre a compensé les effets de la baisse des prix des matières premières agricoles, pour aboutir finalement à une stabilité du chiffre d'affaires du groupe: 5,7 milliards d'euros.

conséquence de la valorisation d'InVivo NSA réalisée lors de l'entrée au capital des minoritaires. La dilution du pourcentage d'intérêt d'InVivo dans InVivo NSA est assimilable à une cession de droits se traduisant par une plus-value en consolidé.

La structure du bilan consolidé s'améliore très nettement. L'augmentation des capitaux employés (immobilisations et BFR) est en très grande partie liée aux croissances externes. Les fonds propres s'élèvent considérablement grâce au résultat de l'exercice et aux intérêts minoritaires pour atteindre 672 millions d'euros. La dette nette n'augmente que de 34 millions d'euros, au regard de capitaux employés qui progressent de 241 millions d'euros, grâce aux bons résultats de l'année et à la levée de capitaux sur InVivo NSA. L'incidence de l'ensemble de ces éléments est très positive sur les ratios d'endettement et de rentabilité. ●

### TOUS LES INDICATEURS PROGRESSENT

L'Ebitda de près de 107 millions d'euros est en très nette amélioration par rapport à l'exercice précédent (+ 43 M€) et supérieur au budget (+ 6 M€). InVivo NSA contribue à près de 50 % à la progression de l'Ebitda par rapport à l'historique grâce aux bons résultats de Pancosma et Total Aliments, mais aussi à la croissance organique très soutenue. L'autre moitié de la progression est due à la performance des pôles Agriculture et Grand Public, avec en particulier le retournement de Néodis et le redressement de l'activité de trading des grains.

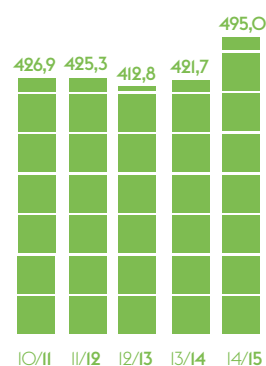
Le résultat de l'exercice est également marqué par un bénéfice exceptionnel,

Chaque société du groupe a élaboré ses prévisions dans le cadre fixé par le projet « 2025 by InVivo ». La consolidation de ces plans d'affaires a donné naissance au business plan à 5 ans du groupe, baptisé Skyline. À isopérimètre de sociétés, ce plan vise 7,6 milliards d'euros de chiffre d'affaires et un Ebitda de 211 millions d'euros à 5 ans soit près du double de la performance du 30 juin 2015. En tenant compte de projets de développement liés à des acquisitions, Skyline permettrait d'atteindre 9 milliards d'euros de chiffre d'affaires et 300 millions d'euros d'Ebitda à 5 ans tout en respectant les ratios de rentabilité et d'endettement demandés par les adhérents, les actionnaires et la communauté financière. Ce plan s'accompagnera d'une opération de structuration de l'endettement visant à sécuriser les ressources financières court et moyen terme du groupe.

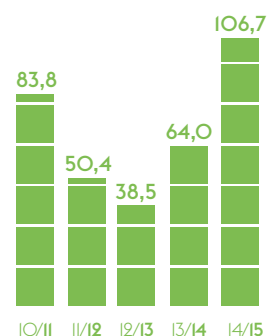


# Des indicateurs au vert

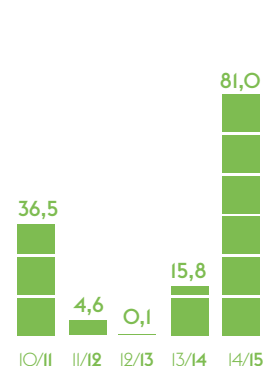
Capitaux propres  
part du groupe (M€)



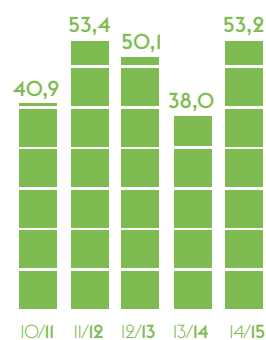
Ebitda (M€)



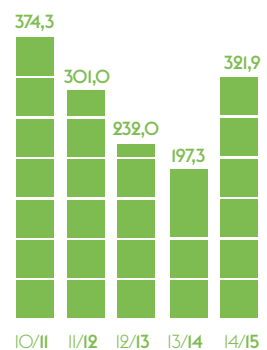
Résultat net de l'ensemble  
consolidé (M€)



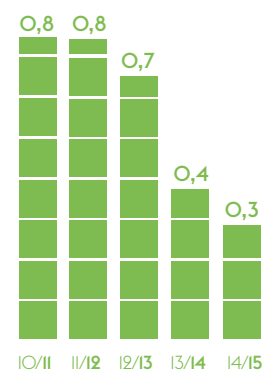
Investissements  
incorporels et  
corporels (M€)



Besoin en fonds  
de roulement (M€)



Gearing



## Actif

En millions d'euros

	30 juin 2014	30 juin 2015
Immobilisations incorporelles	113,8	177,5
Immobilisations corporelles	285,2	333,3
Immobilisations financières	156,1	160,4
<b>Actif net immobilisé</b>	<b>555,2</b>	<b>671,1</b>
BFR (besoin en fonds de roulement)	197,3	321,9
<b>Capitaux employés</b>	<b>752,4</b>	<b>993,0</b>

## Passif

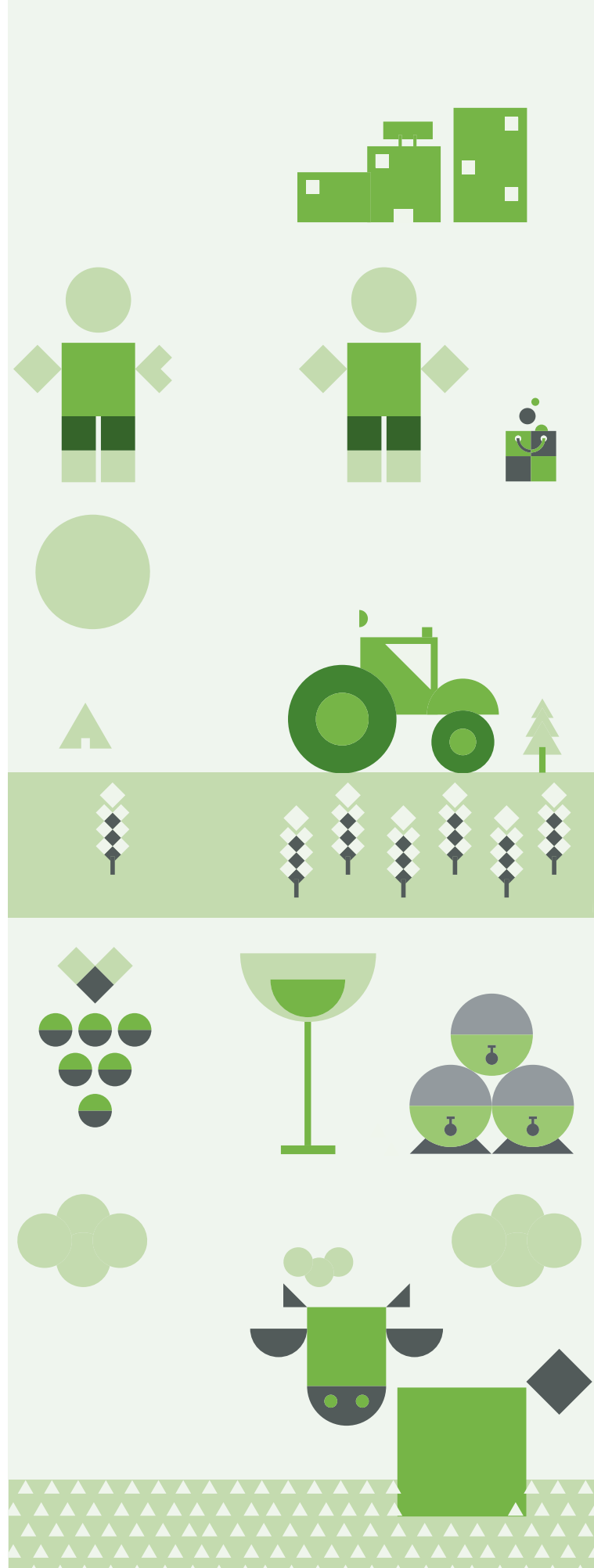
En millions d'euros

	30 juin 2014	30 juin 2015
<b>Capitaux propres part du groupe</b>	<b>421,7</b>	<b>495,0</b>
Intérêts minoritaires	67	176,7
Provisions	41,3	64,9
Dettes nettes *	222,4	256,4
<b>Capitaux engagés</b>	<b>752,4</b>	<b>993,0</b>
(*) Dont dette à long et moyen terme	173,1	249,4
<b>Gearing (dette nette/capitaux propres &amp; assimilés)</b>	<b>0,4</b>	<b>0,3</b>
Fonds de roulement	148	314,8

## Indicateurs du résultat consolidé

En millions d'euros

	2013/2014	2014/2015
Chiffre d'affaires	5 667,6	5 654,3
Valeur ajoutée	318,0	400,5
% CA	5,6%	7,1%
EBE	70,0	117,3
Ebitda	60,3	106,7
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>23,9</b>	<b>66,7</b>
Résultat courant	16,0	62,0
<b>Résultat net de l'ensemble consolidé</b>	<b>15,8</b>	<b>81,0</b>
Capacité d'autofinancement	42,2	81,1







TOUR D'HORIZON DE

# nos activités



\_42\_

AGRICULTURE



\_52\_

NUTRITION ET  
SANTÉ ANIMALES



\_62\_

DISTRIBUTION  
GRAND PUBLIC



\_68\_

VIN

# UNE ORGANISATION ADAPTÉE

La nouvelle stratégie du groupe a conduit à une séparation juridique et fiscale entre les activités statutaires propres à l'Union de coopératives et les autres activités, ce qui se traduit par une organisation en trois niveaux.

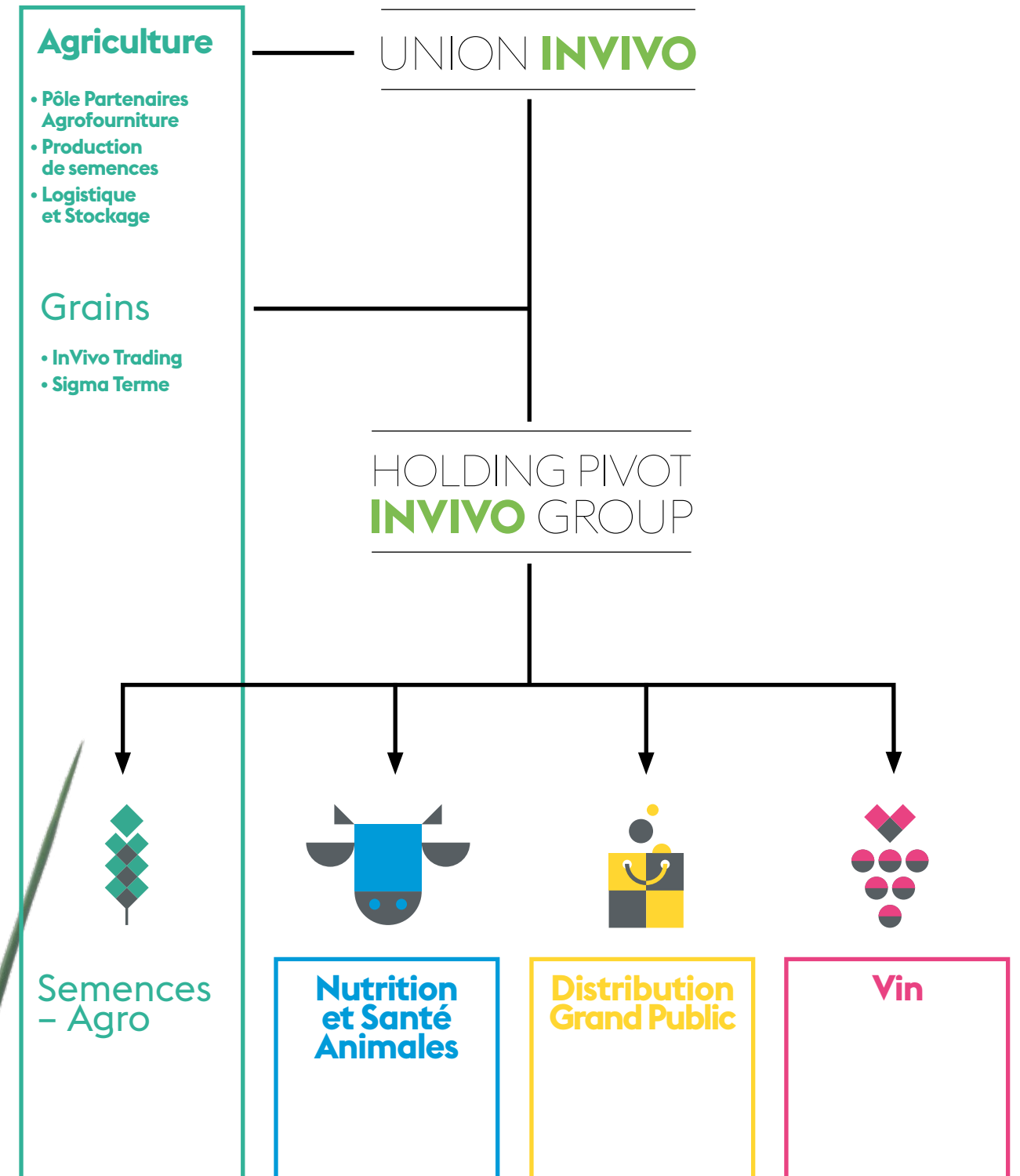
> **L'Union InVivo** qui rassemble les activités historiques du groupe et les moyens qui leur sont alloués. Société mère du groupe, elle gère les intérêts des sociétaires et arrête les orientations stratégiques. Sa gouvernance est exclusivement composée de représentants des coopératives sociétaires. L'Union a pour vocation de porter et piloter les activités de services aux adhérents et 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 économiques. C'est à ce niveau qu'est définie et proposée au conseil d'administration de l'Union 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 ;
- assure la coordination et la cohérence entre les activités de l'Union et les autres activités ;
- organise le financement de l'ensemble des activités du groupe.

> **Des holdings/filiales métiers** qui rassemblent toutes les activités économiques du groupe répondant aux lois des marchés sur lesquels elles sont implantées. Chaque holding/filiale 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 projet 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, au bénéfice de l'ensemble des acteurs des filières agricoles. ●





# Agriculture

## Récolter l'excellence



**Le pôle Agriculture** s'est entièrement réorganisé. Il est structuré autour de neuf métiers qui couvrent la totalité des maillons de la filière végétale, de la production à la commercialisation des grains. Ce pôle héberge deux métiers historiques en relation directe avec les activités « collecte/appro » des coopératives: la centrale d'achat agrofourmiture (le PPA), la logistique et le stockage des grains. Cinq métiers relèvent de la holding agriculture: les semences (Semences de France), la santé végétale (Life Scientific), le biocontrôle (Biotop), le big data agricole (Smag) et l'agro-environnement (AgroSolutions). Les deux autres filiales, InVivo Trading et Sigma Terme, sont gérées de manière indépendante. Chacun de ces métiers vise l'excellence sur des créneaux bien identifiés en jouant sur trois leviers: efficacité, innovation, agilité.

Le développement des synergies est un atout majeur du pôle Agriculture pour conquérir une position de leadership sur des métiers à forts enjeux tels que l'agriculture de précision et le big data agricole.

# AGROFOURNITURE

## PRIORITÉ À L'EFFICIENCE POUR LA CENTRALE DE NÉGOCIATION

Le Pôle Partenaires Agrofourniture (PPA) est maintenant structuré. Son objectif: devenir la centrale de négociation la plus efficiente en produits de santé végétale et semences hybrides.

1,5  
MILLIARD D'EUROS  
DE CHIFFRE D'AFFAIRES

**A**u cœur du pôle Agriculture et de l'Union InVivo, la centrale de négociation agrofourniture a été totalement repensée. Elle s'inscrit dans une nouvelle dynamique avec la création du Pôle Partenaires Agrofourniture (PPA). Constitué autour de sept unions régionales de coopératives: Alliance Atlantique Agro, Area, Axérial, Convergence, Sicapa, Union Terres de France, Unisud et de l'union nationale InVivo, le PPA représente plus de

100 coopératives. Son ambition est d'être la première centrale de négociation agricole française de produits d'approvisionnement, la plus performante et la plus efficiente du marché. Dans un premier temps, son domaine d'action concerne les produits phytosanitaires et les semences hybrides.

### UN NOUVEAU MODÈLE ÉCONOMIQUE

Sa gouvernance repose sur un pilotage opérationnel confié aux structures régionales afin de maximiser les synergies et complémentarités et ainsi mieux répondre aux attentes des coopératives. Les dirigeants des unions régionales sont fortement impliqués dans la gouvernance du PPA, ses décisions et sa gestion au quotidien. La direction opérationnelle du PPA est assurée par l'un d'entre eux, élu par ses pairs. Le modèle économique a été remis à plat avec en ligne de mire l'optimisation des coûts de fonctionnement de la centrale. Pour apporter les meilleures réponses économiques et techniques aux agriculteurs adhérents des coopératives,

le PPA capitalisera sur la place de leader du réseau InVivo et son expertise dans la mise en marché de nouveaux produits de protection des cultures. InVivo, partenaire de la centrale de négociation européenne Novafield, apporte une valorisation supplémentaire à la centrale nationale constituée par le PPA.

Sur l'exercice 2014-2015, le chiffre d'affaires agrofourniture d'InVivo est stable à 1,5 milliard d'euros avec des évolutions contrastées sur les différents marchés. L'activité en santé végétale progresse légèrement du fait de l'augmentation des surfaces de céréales à paille. À l'inverse, les ventes de semences hybrides sont fortement affectées par la baisse des emblavements de maïs, colza et tournesol.

En fertilisants, la campagne est marquée par une baisse conjoncturelle des apports en engrais de fond et des difficultés d'approvisionnement en ammonitrate. Ces difficultés sont compensées par le succès de Novius (engrais azoté stabilisé), une innovation lancée l'an dernier par InVivo. ●

# LOGISTIQUE ET STOCKAGE

## L'ANNÉE DES RECORDS

Avec plus de 7 millions de tonnes de grains chargées, l'activité logistique et stockage réalise un exercice record. Son expertise en matière de travail du grain et de classement a permis de répondre aux cahiers des charges des clients malgré une qualité moindre de la collecte 2014.

**L**es volumes de grains chargés par InVivo sont en hausse de 22 % et atteignent 7 millions de tonnes. Cette hausse est encore plus importante sur les silos maritimes de la façade atlantique: + 50 % à Bordeaux, + 27 % à Nantes-Montoir, et sur les silos fluviaux: + 45 % à Ottmarsheim sur l'axe rhénan, + 27 % à La Grande-Paroisse sur la Seine. Sur Bordeaux, Nantes-Montoir et Metz, les chargements sont supérieurs à 1,5 million de tonnes. Cette forte hausse d'activité résulte du dynamisme des exportations françaises de blé et d'orge sur pays tiers, notamment d'orge sur la Chine, et de l'abondance de la récolte de maïs. Un modèle très original se dessine avec une complémentarité entre les silos fluviaux utilisés essentiellement par les coopératives pour leurs ventes sur l'Union européenne et les silos maritimes utilisés par InVivo Trading pour l'exportation pays tiers. L'optimisation de la logistique entre les silos fluviaux et maritimes est un axe de collaboration majeur entre les coopératives adhérentes de l'union et InVivo. Les coopératives ont beaucoup

développé leur activité sur le site de la Grande-Paroisse, zone de transit pour l'acheminement des péniches sur Rouen. Une fosse de déchargement camion supplémentaire est en construction pour accroître le débit de réception et faire face à l'augmentation d'activité du site.

### DE BELLES RÉALISATIONS

De même, l'augmentation des exportations via Montoir et du nombre de panamax chargés oblige à revoir les débits et les capacités sur ce site tout en continuant à perfectionner la logistique d'acheminement des grains à partir des zones de production. InVivo et Granit poursuivent leur collaboration dans ce sens avec cette année la mise en place d'une navette ferroviaire pour acheminer les blés de la Beauce et du Centre vers Saint-Nazaire, après celle mise en service l'an dernier vers Rouen. Le bilan est très positif: l'activité de Magestiv, commissionnaire de transports, filiale conjointe avec la coopérative Scael, a augmenté de 26 % sur l'exercice. Sur Bordeaux où le maïs occupe une place prépondérante, le groupe a investi dans un nouveau séchoir. ●





# INVIVO TRADING

## DES RÉSULTATS ENCOURAGEANTS

L'exercice 2014-2015 aura vu la filialisation de l'activité Trading. Si les objectifs financiers n'ont pas été totalement atteints, la performance est malgré tout satisfaisante au vu des difficultés provoquées par les problèmes de qualité des blés français.

La campagne 2014-2015 s'est caractérisée par le plus important problème de qualité des blés français des 30 dernières années. Cette situation inédite a rendu particulièrement difficile leur exportation sur les destinations traditionnelles (Algérie, Maroc, Égypte), obligeant InVivo Trading à acheter des quantités très importantes dans le nord de l'Europe afin de servir ses clients traditionnels. Du fait de la part importante de blés fourragers en France, InVivo Trading a accéléré son déploiement commercial dans les principaux marchés de consommation de céréales fourragères (blé et orge), en particulier en Espagne avec plus de 1 million de tonnes vendues aux fabricants d'aliments du bétail, mais aussi en Asie. Au total, 9,1 millions de tonnes ont été traitées par InVivo Trading soit un volume record.

Ce redéploiement commercial a été rendu possible grâce, entre autres, à une collaboration renforcée avec la division logistique et stockage, notamment sur le site de Nantes-Montoir avec des résultats très satisfaisants.

Une relation commerciale relancée avec les silos Sénalia de Rouen a également permis à InVivo Trading d'être le principal exportateur de blés fourragers français.

### DE GROS INVESTISSEMENTS TECHNOLOGIQUES

InVivo Trading a beaucoup investi en acquisition de technologies de trading, en expertises liées à l'exploitation de l'analyse fondamentale des marchés ainsi que dans des méthodes sophistiquées de gestion de risques. La mise en place rapide de ces outils ainsi qu'une approche très agile des marchés concurrents des céréales françaises ont permis à la société de limiter les pertes causées par la non-disponibilité en quantités suffisantes de qualités de blés français meuniers exportables.

Malgré les difficultés de la campagne, cet exercice a renforcé le lien entre InVivo Trading et les coopératives adhérentes d'InVivo, en particulier au travers du contrat d'engagement partenaire (CEP). Ce contrat entre les coopératives engagées et leur union

porte sur l'apport de volumes de grains prédéfinis et reste la pierre angulaire de la politique commerciale d'InVivo avec ses sociétaires. 48 coopératives y ont souscrit pour un volume global de 2,2 millions de tonnes, en progression de plus de 10 %, établissant un nouveau record. Au-delà du lien commercial, la volonté d'InVivo Trading est d'apporter une solution d'absorption et de gestion de risques grâce à de nouvelles formules proposées en partenariat avec Sigma Terme. ●



# SIGMA TERME

## UNE FORTE DYNAMIQUE COMMERCIALE

Sigma Terme a structuré et élargi son offre de services à la filière agricole. Compensateur et négociateur sur les marchés à terme, l'entreprise affiche une très forte dynamique commerciale liée au lancement de nouveaux services et à l'arrivée de nouveaux clients.

Sur ses métiers de compensation et de négociation, Sigma Terme a accueilli respectivement 25 et 35 % de nouveaux clients sur cette campagne. Son portefeuille de clients est composé pour plus de la moitié d'opérateurs du monde coopératif agricole. En volume, plus de 2 millions de lots ont été traités au titre de la compensation avec des hausses importantes sur le Matif (Paris) et sur le CBOT (Chicago), et 1,3 million de lots au titre de la négociation. Soit une hausse de 70 %.

Cette performance est d'autant plus appréciable que 2014 a été une année peu favorable aux marchés à terme.

Sigma Terme met à profit sa double expertise financière et agricole pour développer de nouveaux services, conforter les services d'intermédiation et répondre aux attentes spécifiques de ses clients.

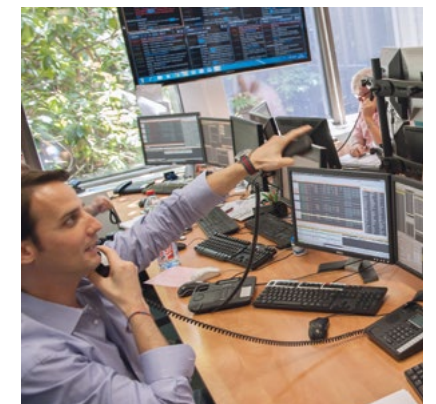
En décembre 2014, elle a démarré une activité de courtage physique sur les grains et les tourteaux avec la création d'un établissement à

Montgermont (35). Plus d'une centaine de comptes ont déjà été ouverts.

### UN CLUB ANALYSE ET CONSEIL

Son offre de services s'est étoffée en matière de formation, d'analyse de marché et de conseil (analyse du profil de risque et élaboration de cadre de gestion, conseil personnalisé et proposition de stratégie sur mesure). Le Club Sigma Analyse et Conseil vient d'être créé. Lieu d'échange et de partage d'analyses de marché, il rassemble les 80 meilleurs clients de la société.

Suite à l'obtention l'an dernier d'un premier agrément des Autorités des Marchés Financiers, Sigma Terme a développé de nouveaux services en conseil en gestion du risque de prix. Fin 2014, elle a obtenu un second agrément qui l'autorise à proposer des produits structurés, solutions financières de gestion du risque de prix. Cette nouvelle compétence a été mise à profit pour l'élaboration du CEP (contrat d'engagement partenaire). Proposé par InVivo Trading aux coopératives, il



comporte deux offres de solutions financières, Swap Performance absolue et Swap Performance boostée, dont le prix moyen est construit par InVivo Trading. Une seconde offre est proposée en compte propre par Sigma Terme. ●

# SEMENCES DE FRANCE

## UN RÉSEAU QUI SE RENFORCE

Les ventes de Semences de France sont stables, les résultats positifs. Le réseau des coopératives actionnaires de Semences de France se renforce avec l'arrivée de la Cavac, de la coopérative de Broons et de la Cecab (Groupe d'aucy).



**A**près trois années de forte progression, Semences de France consolide son activité dans un contexte concurrentiel plus difficile en raison de la baisse des prix des céréales et des stocks élevés chez les semenciers. Son chiffre d'affaires s'élève à 135 millions d'euros. Les ventes sont stables avec une hausse sur les semences de culture d'hiver (céréales à paille, colza et orge hybride) et de fourragères et une baisse sur celles de printemps (maïs et tournesol).

En céréales à paille, son cœur de métier, Semences de France a lancé onze nouvelles variétés. Son offre « Les Préférées » représente 55 % des ventes cette année contre 30 % il y a deux ans, ce qui atteste de la dynamique marketing et commerciale de l'entreprise. Et de la justesse de ses recommandations élaborées à partir des résultats d'essais de son Variétoscope.

De nouvelles solutions de pelliculage, de stimulation des défenses contre les maladies et les ravageurs ont été testées.

Sur le marché du colza, Semences de France confirme son expertise avec le lancement d'un nouveau concept « Sérénité + » destiné à faciliter le choix des producteurs.

### UN PORTEFEUILLE PRODUITS ÉLARGI

Multispèce, Semences de France a signé de nouveaux accords de partenariat qui lui permettent d'élargir son portefeuille produits. L'un avec Linéa et Lin 2000, acteurs majeurs de la valorisation du lin oléagineux, l'autre avec la société suisse DSP, co-obtentrice des variétés de blé et de triticale issues des programmes de sélection des stations de recherche fédérales Agroscope Changins - Wädenswil. Par ailleurs, Semences de France et Carneau (Groupe Scael) qui réalisent chacune un chiffre d'affaires équivalent en semences fourragères ont entamé une réflexion sur le rapprochement de leurs activités. L'entreprise renforce également son actionnariat avec l'adhésion de trois nouvelles coopératives : la Cavac en Vendée, la coopérative de Broons et la Cecab en Bretagne. ●

# LIFE SCIENTIFIC ET BIOTOP

## INNOVATION EN SANTÉ VÉGÉTALE

Grâce aux investissements en R&D de Life Scientific, expert en produits phytosanitaires post-brevet, et de Biotop, spécialiste de la lutte biologique, InVivo dispose d'atouts exclusifs pour apporter aux coopératives et aux agriculteurs des solutions innovantes pour l'élaboration de programmes de protection des cultures performants.



**E**n acquérant, fin 2014, 50 % du capital de Life Scientific, société spécialisée dans la recherche & développement, la propriété intellectuelle et l'homologation de produits phytosanitaires post-brevet, InVivo s'est positionné sur le marché de la protection des plantes. Le chiffre d'affaires de Life Scientific s'établit à 11 millions d'euros. Les développements initiés sur cette première année de collaboration confirment la pertinence du projet et du modèle économique choisi. En étant présent sur toute la chaîne de valeur, du laboratoire de recherche au champ, InVivo se donne les moyens d'apporter des réponses spécifiques et performantes aux attentes des agriculteurs français. Cette année, le lancement d'un herbicide céréales Floristar est venu s'ajouter aux autres produits de la gamme Star réservée aux coopératives du réseau InVivo. De plus, le partenariat d'InVivo avec Phyteurop, a permis d'optimiser l'accompagnement et la mise en marché de la gamme Life Scientific.

### UN DOMAINE D'EXCELLENCE : LES INSECTES AUXILIAIRES

Biotop, la filiale spécialisée dans le biocontrôle, plus précisément sur les insectes auxiliaires, renforce ses capacités de recherche sur ses domaines d'excellence. Son chiffre d'affaires, 5,5 millions d'euros, est en légère hausse par rapport à l'exercice précédent. Leader sur les trichogrammes déjà largement utilisés pour lutter contre la pyrale du maïs, Biotop a mis au point deux nouvelles techniques d'épandage. La première par drone et ULM est proposée depuis cette année en France. La seconde par enjambeur à large rampe est testée en Uruguay sur soja.

Biotop a aussi acquis un solide savoir-faire sur les acariens prédateurs, utilisés pour lutter contre les ravageurs des cultures maraîchères sous serre. Comme pour les trichogrammes, Biotop poursuit ses recherches pour élargir leur champ d'application à d'autres cultures, et faciliter leur utilisation par la mise au point de nouvelles techniques d'élevage et d'application. ●



# SMAG

## L'OFFRE LOGICIELLE DE LA « SMART AGRICULTURE »

Smag enrichit son offre logicielle pour donner aux agriculteurs et aux techniciens plus d'autonomie et de compétences dans l'exploitation et l'analyse intelligente des données.

Filiale d'InVivo depuis juin 2014, Maferme-Neotic devient Smag en janvier 2015. Une nouvelle identité marquée par une volonté forte d'accompagner le virage numérique de l'agriculture. Après un 1<sup>er</sup> trimestre dédié à la structuration de l'entreprise, Smag médiatise sa signature « Smart Agriculture », emblème d'un univers agricole high-tech.

Les solutions Agreo et Atland offrent aujourd'hui plus de précision agronomique : fonctionnalités des applications mobiles renforcées, compatibilité avec les consoles embarquées, interconnexion avec des OAD pour le suivi en ligne des maladies des cultures.

Primé aux Sima Innovation Awards 2015, le module web d'agriculture de précision développé par Smag s'intègre comme nouvelle fonctionnalité dans Agreo et Atland. PreciZion permet pour la première fois en France l'échange de données entre les logiciels de gestion parcellaire et une vingtaine de consoles de tracteurs. Les partenariats avec les machinistes agricoles se développent.

### POURUIVRE LE DÉPLOIEMENT DU NUMÉRIQUE DANS TOUTES LES FILIÈRES

Avec un chiffre d'affaires en augmentation de près de 10 % sur l'exercice, Smag gagne des parts de marché dans toutes les filières notamment les semences, vins à spiritueux et grandes cultures. De nouveaux clients français et internationaux ont fait le choix des outils Smag, venant conforter l'éditeur dans sa capacité d'exploration et de création de technologies innovantes pour l'acquisition et la valorisation des données agricoles.

Porté par la création du nouveau pôle d'activité InVivo Wine, le positionnement de Smag sur le marché des vins à spiritueux s'amplifie par la signature d'un partenariat stratégique avec Coop de France Languedoc Roussillon. De nouvelles caves ont choisi Agreo Vigne & Vin pour piloter leurs vignobles et chais de vinification. De grands domaines et châteaux, ainsi que des maisons de champagne ont fait de même renforçant la notoriété de Smag. ●



# AGROSOLUTIONS

## L'EXPERT CONSEIL EN AGROENVIRONNEMENT

AgroSolutions met en œuvre des initiatives collectives et des services agricoles et environnementaux répondant aux enjeux de compétitivité des entreprises, de qualité des productions et de gestion durable des ressources.

Expert conseil en agronomie et environnement, AgroSolutions s'est fixée comme objectif d'accompagner et d'aider ses clients – agriculteurs, coopératives, entreprises agroalimentaires, acteurs de l'eau et de l'aménagement du territoire – à évaluer, optimiser et valoriser leurs performances agroenvironnementales. La transversalité de ses compétences : agronomiques, environnementales, juridiques, analyse de données, lui permet d'apporter des réponses globales aux problématiques de ses clients. L'offre AgroSolutions est positionnée sur quatre enjeux :

- la gestion du territoire avec des expertises fortes sur la gestion de l'eau et de la biodiversité ;
- le développement et l'animation de filières responsables ;
- la mutualisation des expertises avec les pools techniques, les clubs R&D et les réseaux FERMEcophyto et B-Motived (conception de pratiques culturales agroécologiques et essais sur le biocontrôle en grandes cultures) et la diffusion des bonnes pratiques ;



- le développement et la contractualisation de paiements pour services environnementaux rémunérant les services rendus par les opérateurs agricoles à l'environnement.

### PRÉSERVER LA RESSOURCE EN EAU ET LA BIODIVERSITÉ

AgroSolutions a signé dès le mois de mars la charte d'engagement des bureaux d'études dans le domaine de l'évaluation environnementale élaborée par le ministère de l'Écologie.

Son expertise en matière de préservation et d'optimisation de la ressource en eau est aujourd'hui largement reconnue et continue à s'approfondir. L'OUGCE (Organisme unique de gestion collective de l'eau) Saintonge vient de lui confier une première étude sur l'optimisation des prélèvements d'eau pour l'irrigation en Poitou-Charentes. Un contrat a été signé avec Véolia pour la gestion de la qualité de l'eau sur plusieurs de ses bassins de captage. Au Sénégal, AgroSolutions a remporté l'appel d'offres lancé par le ministère de l'Hydraulique et de l'Assainissement pour une étude sur un bassin test.

Les opérateurs du territoire sont également plus nombreux à solliciter pour ses prestations relatives à la compensation écologique. Engie lui a confié la gestion de plusieurs parcs éoliens, après une première collaboration réussie.

AgroSolutions renforce ses partenariats avec les instituts de recherche, l'Inra notamment, et le Muséum national d'histoire naturelle, avec qui elle a signé un accord cadre de collaboration sur la biodiversité. ●





# InVivo NSA

## Coup d'accélérateur



**InVivo Nutrition et Santé Animales** a bâti un modèle économique résilient fondé sur une approche multispèce, multimétier et multizone. Ce modèle repose sur un équilibrage progressif des sources de revenus, la mise en place de partenariats stratégiques et sur une diversification du portefeuille produits et solutions.

La mise en œuvre accélérée de ces trois axes explique les bons résultats de l'exercice avec un chiffre d'affaires de 1,4 milliard d'euros en hausse de 12,7 % et une croissance organique portée par les résultats de l'Amérique latine, de la France et des activités additifs et petfood. L'exercice 2014-2015 illustre la capacité de la société à intégrer des sociétés de taille significative: Total Alimentos, Pancosma, AdGène. La pertinence et l'efficacité de la stratégie conduite par InVivo NSA lui ont permis de réaliser une augmentation de capital majeure de 215 millions d'euros en ouvrant son actionnariat à des investisseurs de référence: Eurazeo, CDC International Capital, Crédit Agricole et Unigrains.



# FRANCE

## UN ACTEUR CLÉ DE LA STRUCTURATION DU MARCHÉ

InVivo NSA continue à structurer des alliances régionales avec les coopératives et met en œuvre un projet de rapprochement de ses activités firme-service pour accompagner la croissance de cette activité et créer de la valeur et de la différenciation pour les fabricants français d'aliments.



InVivo Nutrition et Santé Animales affirme sa position d'acteur majeur du marché de l'aliment et du prémix sur le territoire français où il a réalisé 21 % de son chiffre d'affaires en 2014-2015.

InVivo NSA confirme son rôle de premier plan dans la structuration de la filière française de l'aliment complet. Ainsi, les alliances mises en œuvre au cours de l'exercice précédent (Novial, Querial, Maillezais), au sein desquelles InVivo NSA conserve une position d'actionnaire minoritaire, se sont traduites cette année pour la société par une baisse des volumes d'aliments complets produits en France liée à la modification du périmètre de consolidation.

L'activité nutrition France d'InVivo NSA a représenté 143 000 tonnes d'aliments en 2014-2015 au sein d'un marché toujours très concurrentiel et en phase de concentration. InVivo NSA a conservé des marges satisfaisantes qui illustrent la pertinence de la stratégie menée. Par ailleurs, sa marque franchise Evalidis se développe rapidement, conformément aux objectifs.

### MUTUALISATION DES EXPERTISES

Dans un marché exigeant, les firmes-services françaises et leurs filiales réalisent de bons résultats avec une performance très satisfaisante avec Inzo° et de Nutrilac (société spécialisée dans les seaux à lécher). Le projet de rapprochement des firmes-services doit permettre une meilleure mutualisation des fonctions supports tout en conservant le principe d'approches technico-commerciales différenciées en fonction du profil et des besoins des clients.

Très innovante, l'activité firme-service France est également étroitement associée aux réflexions relatives aux champs d'innovation prioritaires. Ces derniers constitueront les domaines de recherche au sein desquels la société devra se positionner plus fortement à l'avenir, notamment dans le cadre de l'inauguration programmée d'un centre mondial de l'innovation sur son siège social situé en Bretagne au cours de l'exercice 2015-2016. ●

# ZONE EMEA

## DIVERSITÉ DES MARCHÉS, CROISSANCE ET PERFORMANCE

La zone Europe Moyen-Orient Afrique réalise une bonne performance dans un contexte de marché contrasté.

La zone Europe Moyen-Orient Afrique affiche une performance conforme aux attentes avec un chiffre d'affaires global en légère progression à 170 millions d'euros. Cette zone se caractérise par la diversité de ses marchés et des dynamiques de croissance. L'activité est impactée par les bouleversements géopolitiques et économiques : Turquie, Égypte, Tunisie, Syrie, Mali.

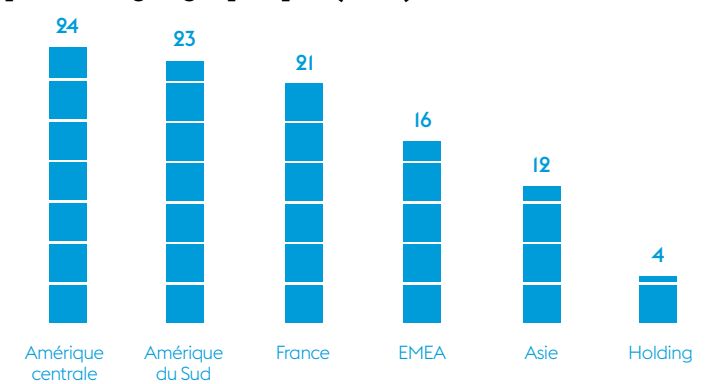
En Europe, l'Espagne confirme la pertinence de son modèle économique, l'Italie réalise une bonne performance portée par l'activité trading (acides aminés notamment), la République tchèque est en ligne avec le budget et la société Bernaqua (spécialiste des aliments larvaires), située en Belgique, récolte les fruits de sa nouvelle organisation et approche commerciale. Elle réalise notamment une bonne performance export au « grand international ». L'exercice 2014-2015 a été plus mitigé concernant le Portugal, Galicia Nutrition (Espagne) et la « business unit » export qui malgré une bonne dynamique voit sa performance impactée par la situation géopolitique de certains de ses clients.

L'activité en Roumanie se redresse pour sa part progressivement et l'Afrique du Sud a récemment mis en place un plan de repositionnement ambitieux caractérisé par un renouvellement important de l'équipe de management, des investissements industriels notables et la mise en place d'un nouveau système d'information sur une partie de l'activité.

### UN DÉPLOIEMENT RENFORCÉ AU MAGHREB ET EN AFRIQUE

Au-delà des résultats de l'exercice 2014-2015, la zone EMEA étoffe ses équipes en charge du « business développement » et travaille actuellement sur une série de projets visant à renforcer son empreinte commerciale et industrielle au Maghreb avec un repositionnement de l'approche au sein de la filiale algérienne, et en Afrique : Nigeria, Angola, Mozambique. ●

### Répartition du chiffre d'affaires d'InVivo NSA par zone géographique (en %)



# AMÉRIQUE CENTRALE

## D'EXCELLENTS RÉSULTATS

La zone Amérique centrale se développe fortement et se diversifie au sein d'activités relais de croissance.

Le Mexique, réalise une excellente performance avec un fort développement des volumes d'aliments fabriqués, du chiffre d'affaires qui atteint 337 millions d'euros (+ 23 %) et des résultats supérieurs au budget pour l'ensemble de ses activités.

Les résultats du Mexique s'appuient principalement sur la mise en place effective du plan de renforcement du réseau commercial aliment pour l'ensemble des espèces et familles de produits.



Ils reposent également sur la bonne performance de l'activité firme-service qui confirme la pertinence de la stratégie mise en place et le potentiel du marché.

Ils s'expliquent aussi par les très bons résultats de l'activité petfood, qui continue à gagner des parts de marché dans un environnement dynamique et porteur. Le rachat récent de la société Total Alimentos (3<sup>e</sup> acteur brésilien du petfood) par InVivo NSA au Brésil devrait permettre au Mexique de bénéficier de synergies importantes (portefeuille produits & services, export, achats) dans ce domaine d'activité.

### PRIORITÉ À L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

Au-delà, et afin de gérer efficacement cette phase de forte croissance, le Mexique a lancé et commencé à mettre en œuvre un vaste plan stratégique. Celui-ci passe par un renouvellement et un renforcement progressif d'une partie importante de son parc industriel (Texcoco), la mise en place et le déploiement d'un plan d'excellence

opérationnelle (industriel et supply chain), l'harmonisation progressive des systèmes d'information et de pilotage et le renforcement des équipes de direction et des experts métiers. Ce plan stratégique mise également, en pleine cohérence avec la stratégie d'équilibre d'InVivo NSA, sur une diversification accrue des activités de la société : déploiement en cours des gammes additifs et santé animale, succès du lancement d'une plate-forme de services clients (centre d'appels) dans la région de Mérida. ●

# AMÉRIQUE DU SUD

## UN NOUVEAU CAP

La zone Amérique du Sud confirme ses bons résultats et franchit un cap important avec l'acquisition de la société Total Alimentos, 3<sup>e</sup> acteur du petfood au Brésil et société d'aliments du bétail de premier plan dans la région du Minas Gerais.



L'exercice 2014-2015 est marqué au Brésil par l'acquisition de la société Total Alimentos, 3<sup>e</sup> acteur du petfood du pays et société d'aliments du bétail de premier plan dans la région du Minas Gerais. Cette acquisition significative (1400 salariés, 21 centres de distribution) a permis à InVivo NSA de quasiment doubler de taille au Brésil et de fortement diversifier ses revenus (petfood, vache laitière, cheval, aquaculture).

Au 30 juin 2015, le Brésil affiche un chiffre d'affaires de 329 millions d'euros. Ce résultat très positif tient à la bonne performance des activités historiques d'InVivo NSA au Brésil avec des volumes de 542000 tonnes en progression (+ 5,3 %) dans la quasi-totalité des segments et à de bons niveaux de marges unitaires. Ces performances permettent de contenir la hausse importante de l'inflation et de faire face à l'augmentation continue de nombreuses charges industrielles : énergie, salaires et contributions sociales, maintenance.

Concernant Total Alimentos (consolidé sur 8 mois), les résultats sont supérieurs aux attentes, notamment grâce à la forte croissance des segments petfood premium et super premium et aux bons niveaux de marge sur l'activité ventes export avec un effet parité real/dollar avantageux.

### DES ACTIVITÉS QUI SE DIVERSIFIENT

De manière générale, le Brésil réalise un bon exercice dans un contexte de marché modérément porteur et mène une politique active de diversification de ses activités avec notamment une bonne performance de l'activité firme-service et des développements en cours pour les activités additifs et santé animale. Dans ce cadre, plusieurs cibles d'acquisitions sont également à l'étude et devraient permettre au pays de continuer à diversifier ses revenus et à limiter ses risques. ●



# ASIE

## DES PERFORMANCES STABLES SUR DES MARCHÉS TRÈS CONTRASTÉS

L'activité d'InVivo NSA sur la zone Asie est globalement stable dans un environnement économique contrasté et un contexte de marché très concurrentiel.

La zone Asie a réalisé un chiffre d'affaires de 172 millions d'euros en légère croissance.

Le Vietnam connaît une progression de ses volumes grâce à la bonne vitalité de sa zone sud et conserve de bons niveaux de marges unitaires. Il bénéficie également des bonnes positions d'achat prises au cours de l'année. Son activité s'inscrit à nouveau dans une dynamique positive. Cette situation explique la volonté d'InVivo NSA de continuer à investir dans ce pays avec la mise en service du quai de Dong Thap, afin de faciliter l'export au Cambodge, et l'ouverture d'une seconde ligne de fabrication d'aliments crevettes à Dong An. Toutefois, cette confiance dans le potentiel du pays à moyen terme ne doit pas masquer une situation économique difficile, marquée par une forte inflation.

### REPOSITIONNEMENT EN INDONÉSIE

La situation en Indonésie est plus complexe. Dans un marché en surproduction et fortement concurrentiel, InVivo NSA repositionne progressivement son activité ainsi que

sa stratégie commerciale et industrielle. Ce plan étant encore en cours de déploiement, les résultats de l'exercice 2014-2015 sont inférieurs aux attentes en termes de volumes et de marges en dépit de signaux positifs intervenus au cours de l'année.

La Chine réalise une performance également inférieure aux attentes dans un marché compliqué qui implique une redéfinition de certaines offres de produits et services.

À l'inverse, l'Inde réalise à nouveau un très bon exercice et la construction d'une nouvelle usine est actuellement à l'étude.

Les Philippines et le Cambodge connaissent un développement globalement conforme aux prévisions. Enfin, à l'image des autres zones géographiques de la société, InVivo NSA diversifie progressivement ses sources de revenus en Asie. Le lancement en fin d'exercice d'une offre petfood devrait permettre de renforcer le niveau de rentabilité moyen des activités sur cette zone et de la faire bénéficier du savoir-faire et des synergies existant dans le domaine au sein de la société. ●



# PANCOSMA & ASSOCIATES

## UNE NOUVELLE DIMENSION EN ADDITIFS ET INGRÉDIENTS

L'activité additifs et ingrédients change de dimension suite à l'acquisition de Pancosma qui permet à InVivo NSA de devenir l'un des leaders mondiaux du marché des additifs de spécialités.

L'activité additifs et ingrédients a été marquée par l'acquisition de la société suisse Pancosma. Créée en 1947, elle développe, fabrique et distribue depuis plus de 65 ans des additifs innovants dans le monde entier.

La société, qui compte 135 collaborateurs, propose sept gammes de produits différentes (arômes, édulcorants, bioactifs, oligoéléments organiques, charbon végétal, mélanges acidifiants et TakTik's) et dispose de ses propres usines de production réparties dans cinq pays (France, Suisse, Canada, Pologne et Chine). Elle dispose également d'un réseau de distribution mondial très étendu et structuré.

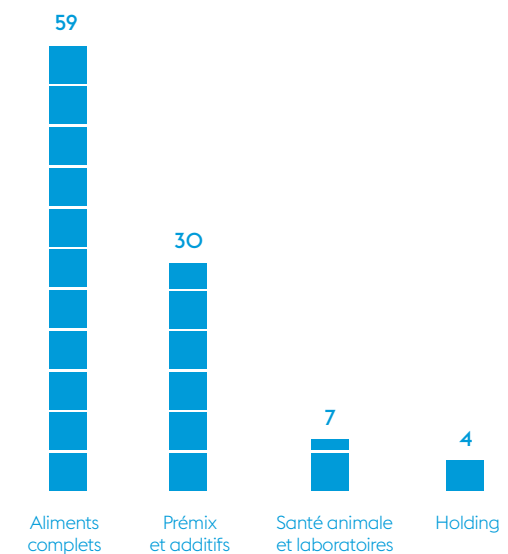
### DES OBJECTIFS DE PERFORMANCE DÉPASSÉS

Cette acquisition permet à InVivo NSA de changer de dimension et de devenir l'un des leaders mondiaux du marché des additifs de spécialités. Au-delà, elle complète efficacement l'offre produits/services initiale de sa marque Néovia et génère de fortes complémentarités tant géographiques que commerciales.

Au 30 juin 2015, l'analyse des résultats du nouvel ensemble confirme la forte complémentarité des deux sociétés avec une performance très supérieure aux attentes, tant du côté de Néovia que de Pancosma (8 mois consolidés).

Le rapprochement progressif des deux sociétés et la définition d'une nouvelle organisation ont conduit à la création, le 1<sup>er</sup> juillet 2015, de la société Pancosma & Associates. ●

### Répartition du chiffre d'affaires d'InVivo NSA par métier (en %)



# LABORATOIRES D'ANALYSES

## LA TRANSFORMATION EST EN MARCHÉ

Le pôle laboratoires d'analyses renoue progressivement avec la croissance et investit dans de nouveaux segments de marché.



Le pôle laboratoires d'analyses d'InVivo Nutrition et Santé Animales met progressivement en place son plan de transformation initié l'année dernière. Ce plan couvre l'ensemble des inducteurs clés de l'activité : management, opérations, commercial/marketing, systèmes d'information et communication. L'activité a progressé régulièrement tout au long de l'exercice en dépit d'une performance annuelle toujours légèrement inférieure aux attentes. Afin de compenser cet effet retard en termes de décollage commercial, la société a mené un vaste plan de transformation et d'économies qui lui a permis d'assurer une bonne maîtrise de ses coûts annuels dans un contexte de transformation toujours complexe à gérer.

### DE NOUVEAUX SEGMENTS

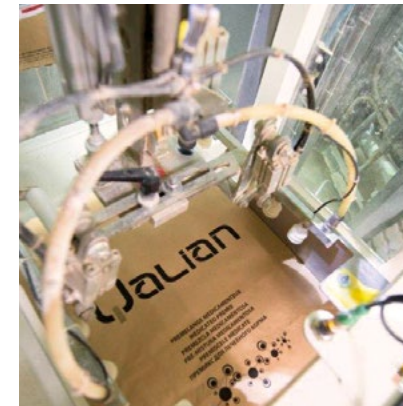
La société semble aujourd'hui sur la bonne voie et complète son plan d'action initial en définissant des objectifs complémentaires en matière

industrielle, marketing et commerciale. Elle renoue avec les investissements afin de diversifier ses sources de revenus et de se positionner sur de nouvelles activités relais de croissance comme la biologie moléculaire. Dans ce cadre, la société a acquis le laboratoire français d'analyses AdGène au 1<sup>er</sup> juillet 2015. Créé en 2001, AdGène est très bien positionné sur deux segments de marché majeurs, celui de l'agroalimentaire avec des prestations d'analyses accréditées sur les OGM, et celui de l'environnement. Il est le spécialiste du contrôle qualité des réseaux d'eau sur le marché français. L'activité laboratoires d'analyses se déploie également au-delà des frontières nationales. Un ambitieux plan de développement est en cours d'exécution autour d'une offre ciblée sur plusieurs marchés clés d'InVivo NSA : Mexique, Brésil, Viêt Nam et Chine. ●

# QALIAN

## LA CROISSANCE EN SANTÉ ANIMALE S'ACCÉLÈRE

Avec Qalian, l'activité santé animale confirme sa bonne dynamique et son fort développement à l'international.



L'exercice 2014-2015 a enregistré une forte accélération des ventes en France sur le premier semestre en anticipation de la loi sur la suppression des remises et un développement régulier des activités hygiène et export. Cet exercice a également confirmé l'accélération de la croissance des activités Qalian à l'international et les dépôts de nouvelles AMM (autorisation de mise sur le marché) ont continué à se multiplier à un rythme soutenu tout au long de l'année.

### RENTABILITÉ ET COMPÉTITIVITÉ AU RENDEZ-VOUS

Par ailleurs, la société a su bénéficier de la mise en œuvre de son plan d'optimisation industriel qui lui a permis de réduire significativement ses coûts logistiques (notamment au sein de la zone France) et donc de renforcer son niveau de rentabilité et sa compétitivité.

Avec des produits aujourd'hui commercialisés dans 42 pays et un por-

tefeuille d'environ 250 autorisations de mise sur le marché, Qalian et ses filiales disposent d'une stratégie adaptée au mouvement progressif de démedication actuellement à l'œuvre en France et en Europe. Elles ont la volonté de continuer à investir fortement dans les domaines de croissance de demain : immunologie, diététique, hygiène, offre de conseil globale. Enfin, la société bénéficie du déploiement progressif de l'activité au sein des cinq zones géographiques et de la structuration d'équipes business développement corporate ou locales. ●



# InVivo Grand Public

## Un pôle puissant de distribution



**InVivo Grand Public** a pour ambition de développer un pôle puissant de distribution multiactivité, multimarque, multicanal, essentiellement en franchise. L'objectif stratégique poursuivi est de permettre au monde agricole de capter plus de valeur ajoutée, issue de la distribution. Leader sur le marché de la jardinerie avec les réseaux Gamm vert et Nalod's, InVivo Grand Public développe son modèle pour continuer à progresser sur un marché mature. Avec Frais d'Ici, son savoir-faire de franchiseur a trouvé un nouveau champ d'expression dans la distribution alimentaire de proximité. Avec Néodis, metteur en marché sur trois univers : animal, maison & jardin, antinuissibles, InVivo Grand Public renforce sa capacité à capter la valeur en amont, de la fabrication à la distribution B to B et B to C. Présent sur trois métiers différents et complémentaires : jardinerie, distribution alimentaire, mise en marché, InVivo Grand Public se donne les moyens de développer de véritables synergies porteuses de création de valeur et de croissance.

# GAMM VERT

## ACCENTUE SON LEADERSHIP SUR LE MARCHÉ DU JARDIN

Cette année encore, Gamm vert progresse en approfondissant sa stratégie multicanal, en élargissant son offre et en améliorant sa relation client.



Des avancées importantes ont été opérées dans l'approfondissement du modèle cross-canal. De nouvelles lignes de produits sont proposées sur le site Plantes & Jardins. Le déploiement du service click and collect est un véritable succès. Plus de 700 magasins le proposent. Bénéfice associé : un client sur quatre effectue des achats complémentaires en magasin lorsqu'il vient retirer son colis. Le catalogue « Livré chez vous » distribué dans plus

de 500 magasins a reçu un très bon accueil auprès des clients et des magasins.

### UNE OFFRE RÉINVENTÉE

Le marché du jardin étant arrivé à maturité, Gamm vert cherche de nouveaux relais de croissance et redessine son modèle de jardinerie. Dans l'univers végétal, le nouveau concept de pépinière (diminution de la surface de vente, amélioration de la théâtralisation de l'offre) adopté par une centaine de magasins a généré une augmentation moyenne de la marge brute au m<sup>2</sup> de plus de 50 %.

Un effort particulier est porté sur les enjeux du développement durable : actions de sensibilisation au jardinage durable, élargissement des lignes de produits UAB (utilisable en agriculture biologique), formation des vendeurs à la vente assistée pour aider les clients à faire le choix entre produits bio et conventionnels, vente au comptoir des phytosanitaires dans plusieurs magasins tests.

L'offre décoration pour les jardineries d'attraction Gamm vert nature a

été totalement réinventée et testée avec succès dans plusieurs magasins pilotes.

L'enseigne fait évoluer son modèle économique en se développant sur de nouveaux marchés, comme l'outdoor avec une ligne randonnée ; en élargissant son offre sur les produits de terroir avec le lancement d'une gamme de surgelés positionnée sur ses trois univers emblématiques : le potager, le verger et la basse-cour.

### RELATION CLIENT : UN TEMPS D'AVANCE

Sachant que la relation client dépend essentiellement des choix de communication et de l'expérience en magasin, l'enseigne y accorde une très grande attention. La campagne télé et radio très remarquée, a permis à Gamm vert d'enregistrer la meilleure progression du marché en termes de notoriété. La mise en place de la nouvelle carte fidélité qui vise à développer le trafic est aussi très positive. Plus de 400 000 cartes ont été remises, soit un doublement par rapport aux années précédentes. ●

# DELBARD, JARDINERIES DU TERROIR

## UNE INTÉGRATION RÉUSSIE

L'intégration de Nalod's dans InVivo Grand Public est non seulement réussie mais bénéfique pour chacun des trois réseaux : Gamm vert, Delbard et Jardineries du Terroir.



L'intégration de la société Nalod's, rachetée en juin 2014, dans InVivo Grand Public a permis d'améliorer les conditions d'achat, en accroissant la puissance de la centrale d'achat et en contribuant à abaisser les coûts logistiques. Par ailleurs, plusieurs franchisés Gamm vert ont acquis des jardineries Delbard qui étaient en vente.

### DEUX ENSEIGNES ATTRACTIVES

Le réseau Nalod's qui compte 150 jardineries à enseigne Delbard et Jardineries du Terroir a pris un nouvel élan et permet à InVivo Grand Public d'approfondir sa stratégie multi-marque. Le modèle de distribution en franchise, bien maîtrisé par InVivo est particulièrement adapté à un contexte de maturité de marché. Il permet une bonne répartition des fonctions entre le franchiseur, qui développe une stratégie de l'offre ambitieuse et des outils adaptés, et les franchisés qui disposent de l'expertise en actions locales et management de proximité. Orientée vers une clientèle urbaine, avec des jardineries d'attraction axées

sur le végétal et la décoration, Delbard se renforce sur ses domaines d'excellence. Amélioration des conditions d'achat et de la logistique, création d'une marque distributeur, capacité d'animation commerciale importante, de nombreux atouts sont aujourd'hui réunis pour recruter de nouvelles jardineries désireuses de porter les enseignes Delbard ou Jardineries du Terroir. ●



# NÉODIS

## UNE ANNÉE EXCEPTIONNELLE

Néodis, metteur en marché sur les circuits verts, affiche de bons résultats tant au niveau de l'activité que sur un plan financier. Ses ventes progressent sur toutes les lignes de produits.

Néodis réalise un bel exercice. L'entreprise a retrouvé une dynamique marketing et commerciale forte, une capacité d'innovation en phase avec les attentes des clients tant en B to B qu'en B to C. Sur l'ensemble de ses gammes, Néodis affirme de plus en plus son engagement écoresponsable. En B to C, Néodis poursuit son développement dans les univers petfood & animal, maison & jardin en s'appuyant sur ses marques fortes et innovantes. Certaines d'entre elles ont été référencées par plusieurs réseaux de jardinerie et de bricolage.

### DES PRODUITS D'ORIGINE FRANCE

En petfood, la campagne de communication et les actions commerciales engagées à l'occasion des 40 ans de la marque d'aliments chiens Canicaf se sont traduites par une forte progression des ventes. La marque occupe aujourd'hui l'une des premières places en libres-services agricoles et jardinerie ainsi qu'une

position de challenger en GSB (grande surface de bricolage). Avec de nouvelles références, la gamme d'aliments chats Caticaf progresse également. Au cours de cet exercice, Néodis a élaboré une nouvelle gamme de croquettes pour chiens, Pure Origine, dont le lancement se fera sur la campagne 2015-2016. Positionnés sur le segment premium, les aliments de cette gamme, comme ceux de Canicaf, sont fabriqués essentiellement à partir de produits d'origine France. La gamme Plume & Compagnie, bénéficiant d'un capital de sympathie indéniable, attesté par l'engouement des amateurs de gallinacés pour le concours Miss Poule et Mister Coq. Elle est aujourd'hui leader sur le marché français de la basse-cour. Fort de ce succès, Néodis décline sa marque sur une nouvelle gamme pour petits animaux de la nature et du jardin. Sur le marché des antiparasitaires pour usages domestiques (maison, jardin), Néodis devient le distributeur exclusif de la gamme d'insecticides ménagers Myriad. En B to B, Néodis confirme son expertise en désinsectisation des denrées

stockées, avec le lancement de ProCrop, une solution alternative de protection des stockages de grains, et renforce ses équipes sur ce secteur porteur d'opportunités. ●



# FRAIS D'ICI

## LE MODÈLE DE DISTRIBUTION ALIMENTAIRE PROMETTEUR

Le nouveau concept de distribution alimentaire Frais d'Ici testé depuis un an en région toulousaine est prometteur. Un second magasin vient d'ouvrir ses portes en Bourgogne.



coopératives de se diversifier sur un nouveau métier en phase avec leur ancrage sur les territoires. Conçu pour être déployé sur une surface de vente de 500 à 800 m<sup>2</sup>, Frais d'Ici propose une offre très large de produits frais: fruits et légumes, boucherie et charcuterie, crèmerie et fromage, complétée par une gamme épicerie, vins et boissons permettant ainsi aux consommateurs de faire l'ensemble de leurs achats alimentaires dans un seul magasin.

### DES CLIENTS ENTHOUSIASTES

Plusieurs valeurs ont guidé la création de Frais d'Ici, nouveau concept de distribution alimentaire: la proximité avec un choix de produits provenant à 70% de la région d'implantation du magasin, le goût, le juste prix, l'expérience client. Avec ce concept « mangez frais, achetez local », InVivo répond aux attentes des consommateurs et valorise les producteurs locaux et régionaux. Développée en franchise, cette nouvelle enseigne permet aux

Un an après l'ouverture du premier magasin Frais d'Ici dans la région toulousaine, les premiers enseignements sont prometteurs. La montée en puissance est progressive; le business plan prévoit d'atteindre l'équilibre dans les deux ans. Des ajustements sont faits en permanence sur l'offre, la communication, la gestion du magasin. Les résultats de la première enquête de satisfaction réalisée auprès des clients sont excellents. L'offre produits est très appréciée sur les quatre rayons.

La boucherie traditionnelle jouit d'une très bonne réputation et permet de recruter de nouveaux clients. Un second magasin construit lui aussi en partenariat avec deux coopératives, Dijon Céréales et Bourgogne du Sud, a ouvert ses portes en octobre 2015 à Chenôve en Bourgogne. Le développement de Frais d'Ici est désormais programmé selon trois formats: implantation d'un magasin ad hoc, création associée à une jardinerie Gamm vert, ou encore renforcement du rayon « Sens du Terroir », sur les produits frais, dans les magasins Gamm vert. ●





## InVivo Wine

### Une ambition coopérative



**Avec la création de son 4<sup>e</sup> pôle d'activité InVivo Wine**, InVivo souhaite fédérer les coopératives viticoles autour d'un ambitieux projet créateur de valeur pour la filière vitivinicole française. Le partenariat stratégique noué avec Vinadeis, 1<sup>er</sup> groupe coopératif vitivinicole français, l'acquisition de la maison de négoce bordelais Cordier Mestrezat Grands Crus et de la société de négoce de vin en vrac Vignobles du Soleil International donnent une première assise solide à ce projet. InVivo Wine s'appuie sur l'expérience, la stratégie de développement et les compétences de Vinadeis ainsi que sur les expertises et atouts spécifiques d'InVivo : savoir-faire agronomique, expérience de l'export et implantations dans 29 pays, connaissance de la distribution grand public et de la gestion de marques. La stratégie d'InVivo Wine repose sur une politique de marques fortes et un développement des ventes à l'international où les vins français doivent reconquérir des parts de marché.



# CORDIER, MESTREZAT GRANDS CRUS

## DEUX RÉFÉRENCES SUR LA PLACE DE BORDEAUX

L'acquisition en juin 2015 de 77 % du capital de Cordier Mestrezat Grands Crus aux côtés de Vinadeis positionne InVivo Wine sur deux segments de marché : les grands crus, les vins premium et super premium.



**S**écialiste des grands crus classés, Mestrezat Grands Crus bénéficie d'allocations avec de nombreux grands crus de Bordeaux : Château Margaux, Haut Brion, Mouton Rothschild, Cheval Blanc, Montrose. Disposant d'un savoir-faire unique en matière de grands crus, elle entretient des relations commerciales avec des importateurs dans plus de 50 pays.

### UNE CIBLE PREMIUM

Étant l'une des plus anciennes maisons de la place de Bordeaux (200 ans), détentrice d'un stock significatif et de grande qualité, Mestrezat Grands Crus développe depuis quelques années une approche marketing d'ultra-premiumisation au travers de concepts très luxueux : format unique, packaging personnalisé, coffrets sur mesure. Autant de concepts que son histoire, celle de Bordeaux et les valeurs associées aux grands crus lui permettent de porter partout dans le monde.

Cordier Mestrezat Grands Crus réalise un chiffre d'affaires de 35 millions

d'euros. Suite à la séparation des deux entités (réalisée en juillet 2015), Mestrezat Grands Crus a vocation à développer son offre en France et à l'international avec d'autres partenaires alors que Cordier sera positionnée comme une marque de référence d'InVivo Wine.

Créée en 1886, la marque Cordier possède une notoriété et un patrimoine très forts sur lesquels InVivo Wine capitalisera pour conquérir des parts de marché à l'international. Cordier a développé des relations fortes avec de nombreux châteaux de Bordeaux dont elle assure le suivi œnologique. Un savoir-faire issu de son histoire car elle était lors de sa création propriétaire de châteaux et assurait la mise en bouteille de grands crus.

InVivo Wine mise sur la double expertise œnologique et de négociant de Cordier pour donner un nouvel élan aux vins de Bordeaux dans le monde, créer de nouvelles gammes et marques adaptées aux attentes des consommateurs. ●

# VINADEIS – INVIVO WINE

## UNE ALLIANCE STRATÉGIQUE À L'INTERNATIONAL

L'entrée d'InVivo au capital de Vinadeis scelle le partenariat stratégique entre le 1<sup>er</sup> groupe coopératif agricole français et le 1<sup>er</sup> groupe coopératif vitivinicole français. Vinadeis se positionne en plate-forme de développement d'InVivo Wine à l'international.



et châteaux, œnotourisme), elle rayonne depuis le Languedoc-Roussillon avec trois sites de conditionnement et négoce, une société dédiée à l'innovation et une autre aux vins biologiques. Elle inaugurera très prochainement le centre de vrac le plus moderne de France. Vinadeis intervient sur de nombreux vignobles en dehors du Languedoc : Bordeaux, Gers, Bergerac, Sud-Ouest, Rhône, Corse, Beaujolais ainsi qu'à l'international à travers des partenariats en Espagne, Argentine, Italie, Afrique du Sud.

La complémentarité des compétences d'InVivo et de Vinadeis, ajoutées à celles de Cordier, de Mestrezat Grands Crus et de Vignobles du Soleil International, permet de poser les bases d'InVivo Wine : un pôle coopératif viticole français puissant et créateur de valeur que d'autres caves coopératives sont invitées à rejoindre. L'objectif est de construire et d'exporter une gamme de vins de marque, de cépage et d'origine afin de redonner aux vins français toute leur place sur un marché mondial en croissance. ●

### DES COMPÉTENCES COMPLÉMENTAIRES

**V**inadeis, premier groupe coopératif vitivinicole français dont le chiffre d'affaires s'élève à 267 millions d'euros, produit 1 million d'hectolitres de vin et en commercialise plus de 2,6 millions, soit 6 % de la production française, dans plus de 70 pays (80 millions d'euros à l'international). Avec 11 centres de vinification et 45 domaines et châteaux, Vinadeis est la 1<sup>re</sup> winery française. Multispécialiste (marques, vrac, marques distributeur, domaines

En juin 2015, InVivo a également racheté le négoce de vin en vrac, Vignobles du Soleil International. Créée par un grand professionnel de l'assemblage et de l'élevage des vins en vrac en 2006, Vignobles du Soleil International basée dans le Languedoc affiche un chiffre d'affaires de 45 millions d'euros, réalisé pour moitié à l'international. En 2014-2015, elle a commercialisé 450 000 hectolitres de vin du Grand Sud.

# Une nouvelle identité & un ambassadeur de prestige pour InVivo

## Pour accompagner les ambitions du plan stratégique à l'horizon 2025,

InVivo a souhaité se doter d'une politique de marque forte, structurée et modernisée: nouvelle plate-forme de marque, nouvelle identité visuelle, nouvelle signature et refonte de l'architecture de marque.

Capitalisant sur un nom court, rythmé, universel, évocateur du vivant (humain, végétal, animal), le nouveau logotype InVivo est plus dynamique et puissant (typographie propriétaire, couleurs densifiées). Il mixe proximité et innovation, dimension humaine et technologie. Le dernier point rond crée une aspérité graphique, un mouvement, telle une histoire en cours d'écriture, celle du groupe de demain.

La signature de marque (Coopérer, source de valeur/Cooperation adds value) valorise un atout unique, celui qui résulte de la puissance de mutualisation d'InVivo avec ses membres et des valeurs coopératives qui inscrivent nos actions dans la durée. Chez InVivo, la coopération est vraiment source de valeur ajoutée pour tous les acteurs des filières agricoles et agroalimentaires.

« VOUS REPRÉSENTEZ DES VALEURS FORTES: HUMANITÉ, ÉGALITÉ ET SOLIDARITÉ. CE QUE VOUS FAITES, VOUS LE FAITES DANS UNE OPTIQUE DE LONG TERME. C'EST CE QUI DONNE DU SENS À VOS ACTIONS. ET C'EST EXACTEMENT MA VISION DU SPORT DE HAUT NIVEAU QUE JE PRATIQUE AVEC PASSION. NOUS ÉTIONS FAITS POUR NOUS RENCONTRER. »

**Dan Carter,**  
ambassadeur de la marque InVivo à l'international

*Daniel Carter a été désigné une 3<sup>e</sup> fois dans sa carrière comme le meilleur joueur de rugby de la planète pour l'année 2015. Déterminant du sacre de la Nouvelle-Zélande lors de la dernière Coupe du monde, il détient le record du nombre de points inscrits en match international. C'est donc un joueur au sommet de son art que le Racing 92 vient d'accueillir au sein de son effectif. Dan Carter a accordé à InVivo le grand privilège d'être son ambassadeur de marque à l'international.*

**inVivo**  
Coopérer, source de valeur





# invivo

Coopérer, source de valeur

Siège social  
83/85, avenue de la Grande-Armée  
75782 Paris Cedex 16  
Tél.: +33 (0)1 40 66 22 22  
[www.invivo-group.com](http://www.invivo-group.com)

acteur engagé de



la  
coopération  
agricole  
*produisons l'avenir*