



RAPPORT ANNUEL 2013-2014

# FENÊTRE SUR...

un groupe ouvert sur le monde

*in vivo*

*Développeur de solutions pour l'agriculture*

# Sommaire

02. Message du président  
et du directeur général

04. Organisation du groupe  
et gouvernance

08. Vision: de nouveaux  
territoires à explorer

12. 2025 by InVivo  
Entretien avec Thierry Blandinières

15. Fenêtre sur les temps  
forts 2013-2014

26. Métiers: la marque  
d'un changement de cap

28. Pôle Agriculture

38. Pôle Nutrition et Santé Animales

46. Pôle Distribution Grand Public  
et Agro-alimentaire

52. Fenêtre sur des  
résultats prometteurs

## FENÊTRE SUR... UN GROUPE OUVERT SUR LE MONDE

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

Pour valoriser le potentiel économique du secteur agricole et agro-alimentaire français dans la compétition mondiale, InVivo se fixe trois objectifs :

- ▶ être une tête de pont du développement de l'agriculture française dans le monde;
- ▶ investir dans les métiers d'avenir (big data agricole, biocontrôle) pour créer des champions français disposant de la taille critique;
  - ▶ trouver de nouveaux débouchés pour les productions d'origine française et accompagner leur mise en marché.

## 3 PÔLES D'ACTIVITÉS



AGRICULTURE



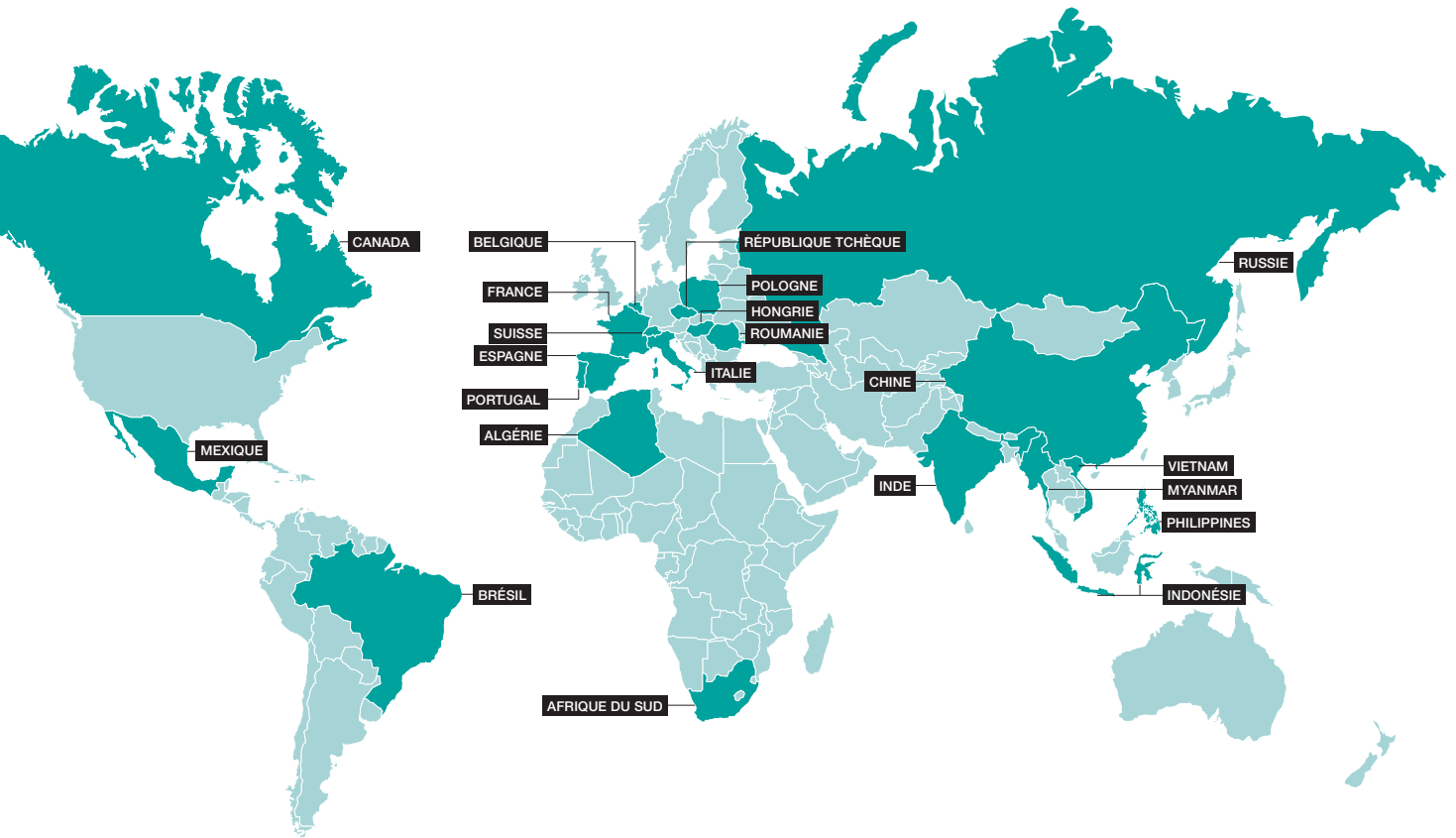
NUTRITION ET  
SANTÉ ANIMALES



DISTRIBUTION GRAND PUBLIC  
ET AGRO-ALIMENTAIRE

# PROFIL

Un groupe implanté dans 22 pays



## CHIFFRES CLÉS 2013-2014



1<sup>ER</sup> GROUPE COOPÉRATIF AGRICOLE FRANÇAIS



223 COOPÉRATIVES SOCIÉTAIRES



6 900 COLLABORATEURS

2 680 en France et 4 220 à l'international



Chiffre d'affaires consolidé  
**5,7 MILLIARDS D'EUROS**  
dont 54 % en France  
et 46 % à l'international



Capitaux propres part du groupe  
**422 MILLIONS D'EUROS**



Résultat net consolidé  
**15,8 MILLIONS D'EUROS**



Philippe Mangin et Thierry Blandinières

# « NOUS SOMMES SUR LA BONNE TRAJECTOIRE »

---

Après deux exercices difficiles, le groupe InVivo affiche des résultats positifs. Des décisions importantes qui redonnent confiance à toutes nos parties prenantes ont été prises. Les résultats sont supérieurs aux objectifs en semences, en nutrition et santé animales ainsi qu'en jardinerie.

Le groupe InVivo a enregistré une performance satisfaisante en 2013-2014 avec un résultat net de l'ensemble consolidé de 15,8 millions d'euros et un renforcement de sa solidité financière. Le redressement économique du groupe était notre principal objectif. Cet objectif est atteint. Les problèmes de court terme que nous avons à résoudre sur certains métiers l'ont été. C'est donc avec confiance que nous pouvons engager une stratégie de croissance ambitieuse sur l'ensemble de nos métiers autour du projet « 2025 by InVivo ».

Le chiffre d'affaires est en baisse de 7,7 % à 5,7 milliards d'euros, conséquence mécanique de la baisse des cours des matières premières et des grains.

Des décisions importantes ont été prises pour stopper les pertes sur l'activité trading. La cession de notre participation dans Toepfer et la signature d'un nouvel accord de partenariat opérationnel avec ADM nous ouvrent de nouvelles perspectives sur ce métier complexe du commerce international des grains.

Après avoir renforcé les moyens alloués à la gestion des risques, il nous reste à consolider un nouveau modèle économique qui sécurise durablement les résultats de ce métier.

Les résultats des autres activités du groupe, en semences et en agrofourniture, notamment en fertilisants, en nutrition et santé animales, ainsi qu'en jardinerie, sont bons, supérieurs aux objectifs.

En santé végétale, activité majeure d'InVivo Agro, sur un marché français en baisse structurelle, des réflexions ont été engagées pour construire un nouveau système de mutualisation des achats avec les unions régionales de coopératives.

Plus globalement, c'est l'ensemble de l'activité InVivo Agro qui est revisitée pour apporter les meilleures solutions économiques, agronomiques et environnementales aux agriculteurs.

Le développement d'une offre agriculture de précision, la prise de contrôle de Maferme-Néotic, société spécialisée dans les systèmes d'information en agriculture, sont les premiers signes de cette nouvelle offre en construction.

Chez InVivo Nutrition et Santé Animales, la mise en œuvre de notre stratégie a été poursuivie avec des investissements industriels et financiers en France et à l'international : rachat de la firme-service mexicaine Vipresa, des parts des minoritaires dans Nutrilac (seaux à lécher) et Bern Aqua (aliments larvaires piscicoles), reconversion de l'usine de Longué en France pour développer une technique innovante de tannage des protéines, poursuite du plan d'investissement dans les nouvelles usines au Mexique, au Brésil et en Indonésie.

Nous avons aussi toutes les raisons d'être fiers du chemin parcouru par le groupe et les coopératives sur le marché du jardin depuis plus de 30 ans. Le réseau Gamm vert, avec plus de 1 000 magasins et un chiffre d'affaires de 1 milliard d'euros, confirme son leadership. Sur ce métier, InVivo a su se montrer imaginatif, agile et particulièrement réactif. Le succès de notre offre de rachat de Nalods, propriétaire des réseaux Delbard et Jardineries du Terroir, est à mettre au compte de ce savoir-faire, du rôle structurant des coopératives et de leur volonté de développer l'économie des territoires.

Cet exercice est aussi celui où nous avons engagé le groupe sur de nouveaux métiers avec le projet de distribution alimentaire de proximité Frais d'ici.

Ces avancées dans tous nos métiers sont autant de briques qui renforcent l'architecture du groupe. Elles montrent la voie poursuivie par le projet stratégique « 2025 by InVivo », un projet conçu et lancé de manière volontariste durant l'année 2014 qui veut faire gagner l'agriculture et la coopération agricole françaises sur les marchés.

**Philippe Mangin et Thierry Blandinières,**  
Président et Directeur Général d'InVivo



# UNE ORGANISATION ET UNE GOUVERNANCE

## ADAPTÉES À NOS ENJEUX ET NOS AMBITIONS

L'année 2014 se caractérise par des changements importants au niveau de l'organisation et de la gouvernance du groupe. L'organisation se redessine autour de trois pôles - Agriculture, Nutrition et Santé Animales, Distribution Grand Public et Agro-alimentaire. La gouvernance a été adaptée pour favoriser la prise en compte des intérêts des coopératives sociétaires et permettre le développement de chacun des métiers en France et à l'international.

### UNE UNION, UNE HOLDING GROUPE, DES HOLDINGS MÉTIERS

Les activités statutaires de services aux coopératives relevant de la mission originelle de l'Union et les autres activités orientées davantage « business » sont clairement dissociées. Ce qui se traduit par une organisation à trois niveaux.

► **L'Union InVivo** rassemble les activités historiques (collecte-appro). Société mère du groupe, elle gère les intérêts des sociétaires et arrête les orientations stratégiques du groupe. 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.

► **InVivo Group**, la holding pivot, 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, la coordination et la cohérence entre les activités de l'Union et les autres activités. Elle organise le financement de l'ensemble des activités du groupe.

Au-delà des fonctions transverses – ressources humaines, finance, juridique et fiscal, informatique, achats, développement coopératif et communication –, trois nouvelles directions corporate ont été créées : développement stratégique, centré dans un premier temps sur l'Asie ; développement international ; développement durable et RSE.

► **Les holdings/filiales métiers** rassemblent toutes les activités économiques du groupe répondant aux lois des marchés sur lesquels elles interviennent. Chaque holding/filiale métier définit et met en œuvre sa stratégie dans le respect de celle du groupe, en étant responsable de son compte de résultat.





## AGRICULTURE

### **InVivo Semences**

Avec Semences de France, société de commercialisation de semences multi-espèces, leader en distribution de semences de céréales à paille et protéagineux, InVivo a l'ambition de se développer en Europe et dans les pays du Sud.

### **InVivo Agro**

InVivo Agro conçoit, développe et met en marché des solutions, produits et services qui permettent d'améliorer la productivité et la qualité des productions végétales tout en réduisant leur impact. Pour répondre aux nouveaux enjeux alimentaires, agronomiques et environnementaux, InVivo Agro étend son champ de compétences et veut devenir le leader européen de l'agriculture de précision et du biocontrôle.

### **InVivo Grains**

InVivo Trading, premier exportateur de grains français appuie son développement sur des alliances stratégiques avec des acteurs de dimension mondiale. Il offre aux coopératives adhérentes une palette élargie de débouchés tout en maîtrisant les risques liés à la volatilité des marchés.

# TROIS PÔLES, SIX DIVISIONS

InVivo est organisée autour de trois pôles correspondant à ses trois grands domaines d'expertises – Agriculture, Nutrition et Santé Animales, Distribution Grand Public et Agro-alimentaire – et de six divisions métiers. Chaque division traduit les ambitions d'InVivo dans une stratégie spécifique répondant de manière adaptée aux enjeux de son métier.



## NUTRITION ET SANTÉ ANIMALES

### **InVivo Nutrition et Santé Animales**

figure parmi les leaders mondiaux du secteur.

Implanté dans 22 pays et disposant d'une expertise multi-espèces et multi-métiers (aliments complets, firme-service/prémix, additifs, santé animale, laboratoires d'analyses), InVivo NSA veut être une référence mondiale dans les solutions innovantes qui améliorent la compétitivité et la qualité des productions animales.



## DISTRIBUTION GRAND PUBLIC ET AGRO-ALIMENTAIRE

### **InVivo Grand Public**

Leader sur le marché du jardin en France avec trois réseaux Gamm vert, Delbard et Jardineries du Terroir, InVivo Grand Public développe une stratégie multicanal et son savoir-faire en gestion de franchises et de marques. L'expertise de metteur en marché de Néodis renforce les opportunités de distribution du groupe dans l'univers BtoC.

### **InVivo Agro-alimentaire**

Avec Frais d'ici, InVivo innove et propose avec des coopératives une nouvelle enseigne de distribution alimentaire qui vient répondre aux attentes des consommateurs français. D'autres investissements sont prévus dans le secteur agro-alimentaire, prolongement naturel et relais de croissance des activités agricoles et grand public du groupe.

# 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 dix membres 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 ». Au regard de la nouvelle organisation du groupe, un bureau travaillera en étroite collaboration avec la direction générale. Deux à trois membres du conseil d'administration d'Union InVivo seront présents dans chacun des conseils d'administration des holdings métiers afin de faciliter le dialogue entre les métiers et l'Union et de s'assurer du respect des orientations stratégiques du groupe.

## Président

**1. Philippe Mangin\*** (EMC2)

## Président délégué

**2. Jérôme Calleau\*** (CAVAC)

## Les coopératives

**Régis Serres\***,  
ARTERRIS (11)

**Arnaud Degoulet\***,  
AGRIAL (14)

**Bruno Foucher**,  
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**,  
AXERREAL (45)

**Patrick Grizou**,  
TERRES DU SUD (47)

**Hugues Dazard**,  
ACOLYANCE (51)

**Pascal Prot\***,  
VIVESCIA (51)

**Jean-Claude Orhan**,  
CECAB (56)

**Christian Sondag**,  
LORCA (57)

**Bertrand Hernu**,  
UNEAL (62)

**Thomas Thuét**,  
CAC (68)

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

**Jean-François Gaffet**,  
NORIAP (80)

**Jacques Hilaire**,  
CAPL (84)

**Gérard Delagneau**,  
110 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

**ADECAPAS (75)**

## Président honoraire

**Michel Fosseprez**

## Auditeur Jeune

**Julien Marre**,  
JEUNES AGRICULTEURS

## 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.

**1. Thierry BLANDINIÈRES,**  
directeur général. Il pilote aussi les nouveaux projets de développement dans l'agro-alimentaire.

**2. Jérôme DUCHALAIS,**  
directeur général adjoint et secrétaire général. Il pilote également InVivo Trading et Sigma Terme.

**3. Hubert DE ROQUEFEUIL,**  
directeur général adjoint et directeur général d'InVivo Nutrition et Santé Animales. Il pilote également la direction internationale du groupe.

**4. Laurent MARTEL,**  
directeur du pôle Agriculture. Il pilote les divisions Semences et InVivo Agro ainsi que l'activité Stockage et Logistique d'InVivo Grains.

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

**6. Sébastien GRAFF,**  
directeur des ressources humaines et du développement du projet « 2025 by InVivo ».

# VISION DE NOUVEAUX TERRITOIRES À EXPLORER

2025 by InVivo, c'est une prise de conscience: celle de la montée en puissance d'un nouveau monde agricole dont les défis démographiques, environnementaux, technologiques, nous offrent de multiples possibilités.









En accédant à de meilleures conditions de vie, les habitants des pays émergents changent leurs habitudes alimentaires.



# AU CŒUR DES ENJEUX

ALIMENTAIRES DE LA PLANÈTE

En 2025, la population mondiale atteindra huit milliards d'êtres humains. L'agriculture mondiale est confrontée à un défi planétaire : nourrir la planète tout en la préservant.

Huit milliards d'êtres humains à nourrir en 2025. C'est un challenge considérable, mais il a déjà été relevé par le passé. Entre 1960 et 2000, l'humanité a doublé et l'alimentation moyenne de milliards d'êtres humains s'est améliorée durant ces quarante années. Cet exploit peut être réédité. Mais pour cela l'agriculture devra produire plus et mieux.

Elle devra améliorer les rendements agricoles de 70 %, optimiser voire réduire les utilisations d'intrants (eau, fertilisants, produits phytosanitaires) en cultures, accroître la performance des filières d'élevage, réduire les gaspillages alimentaires. Tout cela nécessite des solutions innovantes en matière d'agriculture de précision, de biotechnologies, de zootechnie, de traitement et valorisation des données.

La France, grand pays agricole, a de nombreuses opportunités à saisir. Des atouts à faire valoir et à développer : le savoir-faire des agriculteurs, la sécurité sanitaire des filières agro-alimentaires, la qualité des produits alimentaires standards et gastronomiques.

### FAIRE GRANDIR DE GRANDS GROUPES COOPÉRATIFS FRANÇAIS

La France est encore la première puissance agricole d'Europe avec une production de 76 milliards d'euros ; elle devance l'Allemagne, l'Italie et l'Espagne. Mais sa part en valeur dans la production agricole de l'Union européenne diminue depuis une quinzaine d'années.

Et elle ne cesse de perdre des parts de marché dans le commerce alimentaire mondial. Elle est passée du 2<sup>e</sup> au 5<sup>e</sup> rang mondial des exportateurs agro-alimentaires, derrière les États-Unis, l'Allemagne, les Pays-Bas et le Brésil. Elle est confrontée à une nouvelle concurrence avec la montée en puissance des pays émergents.

Les études menées à l'occasion du 1<sup>er</sup> sommet international des coopératives à Québec montrent que le mouvement coopératif est le mieux placé pour contribuer à solutionner le défi de la sécurité alimentaire.

Les agriculteurs et les coopératives agricoles françaises, en unissant leurs forces, ont les moyens de gagner des places à l'exportation. Pour ce faire, il est nécessaire de faire monter en puissance de grands groupes coopératifs capables d'affronter la compétition mondiale.

Hier, les coopératives étaient soucieuses de mobiliser leurs expertises pour accompagner les agriculteurs dans l'acte de production. Dans un monde ouvert, sur des marchés libéralisés, les coopératives ont un rôle premier à jouer pour organiser et développer efficacement les filières, trouver de nouveaux débouchés à l'international, au plus près des consommateurs.

En choisissant les variétés de cultures et les espèces animales résistantes et adaptées à l'écosystème local, en formant les agriculteurs, en investissant dans des équipements plus performants, la production alimentaire actuelle pourrait être augmentée de 60 %.



PLUS DE

# 1,3 Md

**de tonnes de nourriture sont gaspillées chaque année. Une gigantesque perte économique, mais aussi un grave préjudice aux ressources naturelles dont l'humanité dépend pour s'alimenter.**

(Source : FAO 2013)





## 2025 BY INVIVO

Entretien avec Thierry Blandinières, directeur général du groupe InVivo

**InVivo a élaboré cette année un plan stratégique à dix ans. Quels sont les enjeux à relever ?**

Viser le long terme pousse à être ambitieux. Se fixer un horizon à dix ans permet de choisir les priorités, d'engager les chantiers de transformation d'InVivo sur ses métiers historiques et de positionner le groupe sur de nouveaux métiers. Le plan stratégique « 2025 by InVivo » a été élaboré en collaboration avec le comité des dirigeants et le conseil d'administration afin de construire un nouveau

modèle de croissance qui répond à un double objectif : renforcer les services aux coopératives sociétaires pour accroître la compétitivité de l'agriculture française et développer en France et à l'international des activités économiques créatrices de valeur pour financer durablement la croissance de l'entreprise.

Il est également important de fixer un cap, c'est pourquoi, même si ça n'est pas une fin en soi, nous tablons sur un doublement du

chiffre d'affaires à dix ans, ce qui nous positionnerait dans le top 3 des groupes coopératifs agricoles européens. Nous pensons en effet que la France, premier pays agricole européen, doit être capable de faire émerger des leaders de cette taille, si elle veut peser dans la compétition mondiale. Avec « 2025 by InVivo », nous souhaitons avant tout contribuer à redonner à l'agriculture et à la coopération agricole française toute leur place dans la chaîne de valeur alimentaire mondiale.

### Quelles sont vos grandes ambitions pour les dix années à venir ?

Notre stratégie est focalisée sur l'innovation rentable pour les agriculteurs et les éleveurs, les services experts aux coopératives et la création de valeur pour l'agriculture. Pour valoriser le potentiel économique du secteur agricole et agro-alimentaire français, InVivo se fixe trois objectifs :

- être une tête de pont du développement de l'agriculture française dans le monde ;
- investir dans les métiers d'avenir (big data agricole, biocontrôle) pour créer des champions français disposant de taille critique ;
- trouver de nouveaux débouchés pour les productions d'origine française et accompagner leur mise en marché.

### Sur quels leviers allez-vous agir pour qu'InVivo atteigne ces objectifs ?

Les leviers de développement pour y parvenir sont très clairs. Nous continuons à investir dans la R&D et l'innovation qui doivent être performantes, différenciatrices pour nos adhérents et nos clients et créatrices de valeur. Des synergies seront développées entre les métiers pour mettre au point des innovations filières mais aussi avec les coopératives et les structures de recherche publiques et privées, en France et à l'étranger.

Nous accélérons l'internationalisation du groupe, à partir des positions fortes acquises par InVivo Nutrition et Santé Animales.

Des plates-formes de déploiement international seront ainsi créées. Nous allons également nouer des alliances et des partenariats stratégiques comme nous venons de le faire avec ADM sur le trading des grains pour saisir les opportunités de croissance externe qui nous permettront d'atteindre la taille critique nécessaire à la création de valeur en France et dans les pays à fort potentiel.

Enfin la qualité du management, l'acquisition de nouvelles compétences et l'accompagnement de la mobilité sont autant d'atouts qui doivent permettre à chacun de nos collaborateurs de trouver sa place et de contribuer à la réussite de ce projet.

### Pourriez-vous nous donner quelques précisions sur votre stratégie à l'international ?

À l'horizon 2025, les deux tiers du chiffre d'affaires du groupe devraient être réalisés à l'international, contre 46 % sur cet exercice. InVivo NSA est déjà implanté dans 22 pays en Europe et sur les autres continents. Ce sont autant de points d'appui pour la poursuite de sa propre croissance mais aussi pour l'internationalisation des autres activités du groupe. Pour ne citer qu'un exemple, l'activité Semences va s'appuyer sur InVivo NSA pour explorer les possibilités de pénétration en Europe et au Brésil.

Trois zones de développement ont été principalement identifiées : l'Asie qui sera explorée à partir de la plate-forme que nous venons

d'installer à Singapour, une base de déploiement qui sera aussi à la disposition des coopératives qui ont des projets sur ce continent, l'Amérique du Sud en partant du Brésil, et la zone Alena : États-Unis, Canada, Mexique à partir de ce dernier pays où nous détenons des positions fortes.

### Vous avez procédé à plusieurs acquisitions sur cet exercice, qu'ont-elles apporté à InVivo ?

Le rachat de Nalod's qui possède les réseaux Delbard et Jardineries du Terroir vient renforcer la place d'InVivo sur le marché de la jardinerie où nous sommes déjà leader en France avec Gamm vert. Cette acquisition nous permet d'être acteur dans la structuration du marché du jardin qui reste encore très atomisé. Sans compter la notoriété de la marque Delbard en France mais aussi à l'étranger sur laquelle nous pouvons imaginer des développements.

En nutrition et santé animales, l'activité additifs et ingrédients a été identifiée comme un relais de croissance important dès la création d'InVivo NSA. L'acquisition récente de Pancosma nous permet d'atteindre la taille critique sur ce secteur porteur et profitable et d'accélérer son développement à l'international car cette société dispose de sites industriels dans cinq pays.

En juin 2014, nous avons pris le contrôle de la société Maferme-Néotic, le leader français des systèmes d'information ►►

►► à destination du monde agricole et agro-alimentaire. En ajoutant ses compétences à celle d'InVivo Agro en matière d'acquisition de données, de gestion de base de données et de conception d'outils d'aide à la décision, nous disposons maintenant de la dimension et des expertises nécessaires pour construire le leader du big data agricole. Développer l'agriculture de précision est pour nous un enjeu majeur et prometteur pour produire plus et mieux.

**La dichotomie entre les services aux coopératives et les activités orientées business est-elle compatible ?**

L'objectif d'InVivo est de développer ses activités et de capter plus de valeur en allant sur les maillons amont et aval de nos activités. En tant qu'union de coopératives, nous avons la responsabilité d'investir dans des projets structurants que les coopératives ne peuvent mener seules et qui sont d'importance primordiale pour l'agriculture.

C'est ainsi qu'InVivo Agro réinvente ses métiers. Pour ne citer que quelques exemples, nous étudions la mise en place de schémas logistiques pour sécuriser les approvisionnements en azote, un élément fertilisant dont la France est fortement importatrice et qui est indispensable pour la nutrition des plantes. En santé végétale, nous travaillons avec les unions régionales de coopératives à la construction d'un nouveau modèle de mutualisation des achats au niveau national.

**“ 2025 by InVivo, c'est une dynamique collective d'hommes et de femmes enthousiastes, résolus à ouvrir des perspectives prometteuses génératrices de richesses pour nos sociétaires, partenaires et clients. ”**

**Concrètement, comment tout cela va-t-il s'organiser ?**

Nous avons réorganisé le groupe autour de trois pôles d'activités. Le pôle Agriculture regroupe les trois divisions Semences, Agrofourniture et agro-écologie, Grains. Le pôle Nutrition et Santé Animales est déjà bien structuré avec la filiale InVivo NSA. Le troisième pôle Distribution Grand Public et Agro-alimentaire rassemble la jardinerie et les nouveaux métiers orientés B to C.

Dans chacun de ces trois pôles, on trouvera demain des activités orientées services aux coopératives et d'autres davantage orientées business, tournées vers le marché.

Les activités de services aux coopératives resteront au cœur de la maison mère, l'Union InVivo avec pour objectif minimum d'assurer leur rentabilité. Les autres activités sont ou seront filialisées avec des objectifs de performances équivalents à ceux des entreprises de référence dans leur secteur. Une holding pivot, InVivo Group, porte les fonctions corporate et marque la frontière entre les activités de l'Union et les filiales. C'est ainsi que nous pourrions financer notre croissance, et associer des partenaires financiers tout



en conservant la maîtrise du système. Ces deux modèles relèvent de logiques et de finalités différentes mais ils ne remettent pas en cause le socle de nos valeurs coopératives.

Pour conserver le lien et l'articulation entre l'Union et les filiales, des membres du bureau seront présents dans les instances dirigeantes des filiales.

**Quels sont les atouts d'InVivo pour mener à bien ce projet stratégique à 10 ans ?**

Un contexte démographique et alimentaire porteur. Des orientations stratégiques claires. Des ambitions fortes sur chacune de nos activités et sur de nouveaux métiers. Une organisation efficace. La confiance de nos parties prenantes. Tous ces atouts réunis vont nous permettre d'ouvrir des perspectives prometteuses pour nos coopératives sociétaires et les collaborateurs du groupe, pour nos partenaires industriels et financiers ainsi que pour nos clients, en France et à l'international.



# FENÊTRE SUR LES TEMPS FORTS 2013-2014

---

**Investir dans la R&D et l'innovation,  
croître en France et à l'international,  
valoriser le capital humain du groupe,  
InVivo est au rendez-vous des enjeux agricoles  
et agro-alimentaires du <sup>xxi</sup><sup>e</sup> siècle.**

## FRAIS D'ICI : LE SUPERMARCHÉ ALIMENTAIRE COOPÉRATIF

De plus en plus de consommateurs souhaitent revoir leurs modes d'approvisionnement et de consommation. Autant d'opportunités à saisir par les coopératives pour faire vivre leurs territoires. Avec InVivo Grand Public qui dispose d'une solide expertise de la franchise, elles ont créé l'enseigne Frais d'ici qui privilégie les produits frais et locaux.



# 80 %

des coopératives sont équipées d'outils d'aide à la décision d'InVivo ou de MaFerme-Néotic\*.

En investissant dans le big data agricole, InVivo se donne les moyens d'aller encore plus loin dans la valorisation des données pour permettre aux agriculteurs d'ajuster leurs pratiques agricoles aux besoins des cultures. Outils d'aide à la décision et de gestion des exploitations, images satellites, photos prises par les drones, capteurs embarqués sur tracteurs et machines agricoles, d'énormes quantités de données sont récoltées, qu'il s'agit d'agréger, de trier et d'analyser pour fournir aux agriculteurs les diagnostics et conseils agronomiques nécessaires à la conduite optimale de leurs cultures.

\* Société dont InVivo a pris le contrôle en juin 2014.



Stéphane Bernhard,  
directeur d'InVivo Trading

***“ Dans un environnement particulièrement complexe, doublé d'une concurrence exacerbée, InVivo Trading doit sans cesse évoluer pour rester performant. ”***

*Le groupe a acquis sur ce métier stratégique des savoir-faire pointus et investi en technologies de risk management et de trading. Nous nous sommes dotés des moyens déployés par les sociétés les plus performantes du secteur. Nous avons mis en place des méthodes sophistiquées d'analyse et de gestion qui nous permettent de réduire nos risques dans un environnement de prix volatils et de mieux tirer profit de notre capacité à anticiper les évolutions de prix. La structure de management a également été adaptée aux standards des sociétés de trading leaders du marché. ”*





---

## LA MAISON DE L'INNOVATION : LE HUB TECHNOLOGIQUE DE LA NUTRITION ANIMALE

InVivo Nutrition et Santé Animales construit une Maison de l'innovation sur le site de son siège social à Saint-Nolff en Bretagne. Le projet s'inscrit dans un processus d'anticipation de l'évolution des attentes de marché et d'innovation permanente.

Il vise à créer un espace de partage des expertises mondiales de la société en innovation (R&D, marketing, industriel, systèmes d'information, design) et à permettre l'émergence d'une pépinière innovation. Il s'attache également à favoriser la multiplication de projets collaboratifs avec des chercheurs, universités, start-up, partenaires et coopératives adhérentes d'InVivo.



## **INMYFARM AQUA, UNE NOUVELLE APPROCHE EN AQUACULTURE**

Un poisson sur deux consommés dans le monde est issu de l'élevage. Chaque espèce a des besoins différents et chaque élevage piscicole a ses spécificités.

L'outil d'aide à la décision InMyFarm Aqua testé au Mexique et au Brésil depuis cette année permet le suivi et l'optimisation des performances de production.

# 57

## COOPÉRATIVES

ont souscrit un contrat d'engagement partenaire avec InVivo Grains. Celui-ci a été bâti en tenant compte des évolutions des marchés des matières premières et des attentes différenciées des coopératives. Ce nouveau partenariat entre les coopératives et leur Union fait l'originalité du modèle économique d'InVivo Trading en matière de commercialisation des grains, lui assurant de disposer d'un volume de grains déterminé en début de campagne.



Thierry Darbin, directeur marketing  
InVivo AgroSolutions

*“ En France,  
cinq millions d'hectares  
pourraient être conduits  
en agriculture  
de précision dans  
les années à venir.*

*Ce concept permet de créer une valeur supplémentaire de 50 à 100 euros par hectare selon le nombre d'interventions modulées grâce aux économies d'intrants et aux gains de production. Pour mieux accompagner les coopératives dans la mise en place de l'agriculture de précision, InVivo a développé pour elles, avec son partenaire Defisol Services, une offre clés en main, Pixae. ”*



## ROYAL HORSE TRAVERSE LES FRONTIÈRES

Déjà implantée au Brésil, en France, en Espagne et au Portugal depuis le début de l'année 2014, lancée au Mexique en novembre, la nouvelle gamme Royal Horse devient une marque internationale de référence en alimentation équine. Son arrivée en Asie est programmée pour 2015.

## NOVIUS : UN ENGRAIS AZOTÉ HAUTE PERFORMANCE

Pour limiter les pertes d'azote dans le sol, produire plus et mieux, le service fertilisants d'InVivo Agro a développé un engrais azoté stabilisé, Novius. Il bénéficie d'une technologie innovante qui limite la volatilisation de l'ammoniac dans l'air lors de son épandage. Sa qualité agronomique est équivalente à celle de l'ammonitrate.



## France



Stéphane Marcel,  
directeur de Maferme-Néotic

*“ InVivo Agro et  
Maferme-Néotic\*  
unissent leurs forces  
afin de disposer  
d'une offre de solutions  
pour l'ensemble  
des utilisateurs :  
agriculteurs, conseillers,  
industriels de  
l'agro-alimentaire.*

*Notre objectif est de proposer des  
innovations en matière d'outils  
d'aide à la décision agronomique  
et d'agriculture de précision,  
des solutions de mobilité couplées  
à de l'informatique embarquée,  
des applications pour tous types  
de matériels informatiques. ”*

\* Société dont InVivo  
a pris le contrôle en juin 2014.

## NUTRILAC : 100 % INVIVO NSA

InVivo NSA a racheté en juin 2013  
les parts des minoritaires de  
Nutrilac, société dont elle était déjà  
majoritaire. Leader sur le marché  
français des seaux à lécher pour  
ruminants, l'intégration de Nutrilac  
au sein d'InVivo NSA est un atout  
pour accélérer son développement  
à l'international.



## INCS : L'EXPERT EN GESTION DE LA RELATION CLIENT EN AGRICULTURE

INCS, Innovative Clients Solutions, spécialiste de la gestion de la relation client en agriculture, a construit une plate-forme de télémarketing. Elle apporte son expertise aux entreprises du secteur agricole pour coconstruire avec elles une approche relationnelle de leurs clients et prospects en accompagnement des équipes commerciales.



## 159 JARDINERIES DE PLUS

Avec le rachat de Nalod's, propriétaire des réseaux Delbard (58 jardineries) et Jardineries du Terroir (101 magasins), InVivo Grand Public, déjà n° 1 du secteur en France avec Gamm vert (1 017 magasins), participe activement à la structuration de ce marché et renforce ses positions. Il détient 10 % du marché jardin en France (GSA, GSB, jardinerie) et 25 % de celui de la jardinerie.



## *International*



---

### **INVIVO – ADM : UN PARTENARIAT OPÉRATIONNEL DANS LE TRADING DES GRAINS**

Le partenariat signé avec ADM, l'un des cinq intervenants majeurs sur le commerce mondial des grains, va permettre à InVivo de développer sa stratégie multi-origine, – ADM étant très bien positionnée sur l'origine mer Noire –, multi-destination. InVivo devient un fournisseur de référence d'ADM sur l'origine France.



Antonio Pedroza,  
directeur général  
d'InVivo NSA Mexique

*“ En acquérant  
la firme-service  
Vipresa, InVivo  
Nutrition  
et Santé Animales  
renforce ses positions  
au Mexique*

*où elle figure déjà parmi les leaders  
en aliments complets, petfood  
et aquaculture avec dix usines  
réparties sur le territoire.*

*Vipresa est active sur les principaux  
bassins de production de pores,  
bovins et volailles. ”*

## BERN AQUA : LE SPÉCIALISTE DES ALIMENTS LARVAIRES AQUACOLES

En rachetant les parts des minoritaires de la société belge Bern Aqua, InVivo Nutrition et Santé Animales confirme son intérêt pour l'aquaculture et sa stratégie d'investissement dans un secteur en pleine croissance, notamment en Asie, en Amérique du Sud, mais aussi en Europe. Bern Aqua bénéficie d'un savoir-faire unique en fabrication d'aliments larvaires pour crevettes et poissons.



## NOVAFIELD : LA NOUVELLE UNION AGRICOLE EUROPÉENNE

Novafield rassemble cinq structures nationales de distribution agricoles leaders dans leur pays : InVivo en France, Agravis en Allemagne, DLA au Danemark, Hutchinsons en Grande-Bretagne et la Fenaco en Suisse. Ensemble, elles souhaitent mutualiser une partie du référencement et de leurs achats en santé végétale.



## UNE MUTUELLE SANTÉ POUR LES SALARIÉS VIETNAMIENS

Responsable dans son développement, porteur des valeurs de la coopération agricole, InVivo veut construire un modèle social équitable et garantir à l'ensemble de ses collaborateurs la meilleure protection sociale. Depuis janvier 2013, la majorité des 700 salariés travaillant au Vietnam bénéficie d'une mutuelle. Cette garantie de protection sociale présente un « plus » dans l'offre RH du groupe dans un pays où il nourrit de fortes ambitions.



Séverine Delebarre,  
responsable  
développement RH

*“ Près de  
65 collaborateurs ont  
bénéficié d'une mobilité,  
qu'il s'agisse  
d'une progression de  
carrière, d'un changement  
de métier, d'activité  
ou de pays.*

*Cette dynamique qui s'est largement intensifiée cette année démontre que la mobilité est génératrice de compétences renforcées. C'est également un levier pour ouvrir nos équipes sur le monde et offrir des parcours de carrières dynamiques aux cadres dirigeants mais aussi aux jeunes talents et à tous les collaborateurs. Au moment où le groupe grandit et s'internationalise, les mobilités professionnelles et géographiques contribuent à la diffusion d'une culture commune. ”*

# 86 %

de nos collaborateurs français ont bénéficié d'un entretien annuel (EADP). Un taux très supérieur à celui de la majorité des entreprises qui illustre la vitalité de dialogue entre les managers et leurs équipes. Ce dispositif sera prochainement décliné dans plusieurs filiales étrangères.



## DE NOUVEAUX TALENTS

696 femmes et hommes ont rejoint le groupe en 2013-2014 dont 190 en France. Les recrutements ont porté sur les métiers historiques du groupe – spécialistes espèces, agronomes et ingénieurs semences –, mais également sur les métiers en développement dans les domaines des sciences de l'environnement, du biocontrôle, des projets informatiques ou de l'architecture technique.

Autant de compétences dont le groupe a besoin au regard de ses ambitions.

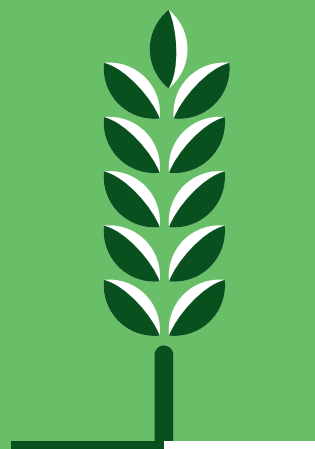
Par ailleurs, une vingtaine de collaborateurs a rejoint InVivo Grand Public pour mener à bien le projet Frais d'ici (distribution alimentaire). Chez InVivo NSA, des compétences ad hoc ont été intégrées pour le projet de création de la Maison de l'innovation. De même, la dynamique de croissance de cette division est porteuse pour l'emploi de managers, chercheurs et ingénieurs en zootechnie.

Le groupe affiche également une politique de plus en plus ambitieuse de recrutements de VIE (volontariat international en entreprise).

Enfin, pour accélérer le développement du groupe à l'international, une dizaine de dirigeants et cadres supérieurs a été recrutée en France et à l'étranger.

# MÉTIERS LA MARQUE D'UN CHANGEMENT DE CAP

InVivo revisite ses métiers historiques, poursuit ses investissements en France et à l'international, et développe de nouvelles activités créatrices de valeurs.

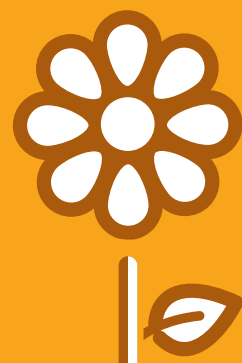


**PÔLE AGRICULTURE**

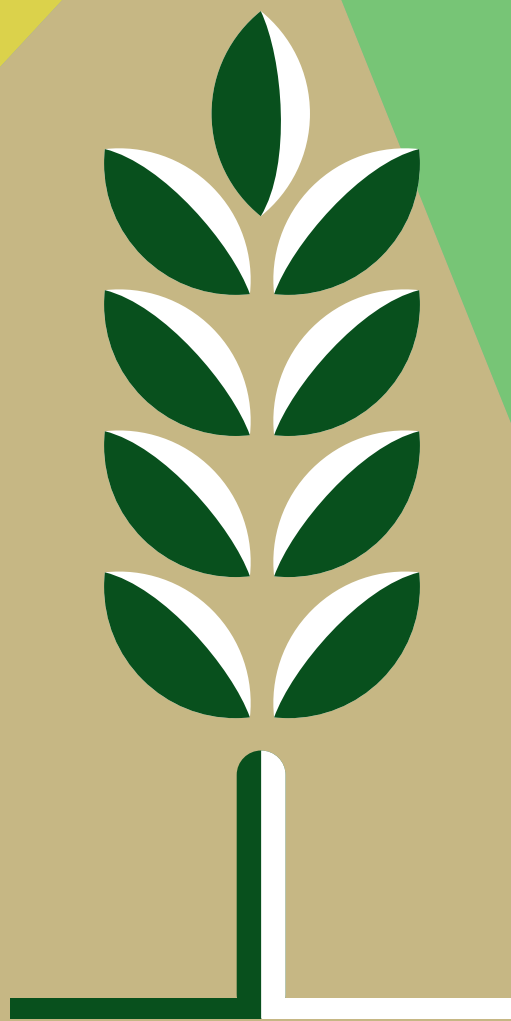




**PÔLE NUTRITION  
ET SANTÉ ANIMALES**



**PÔLE DISTRIBUTION  
GRAND PUBLIC  
ET AGRO-ALIMENTAIRE**



**PÔLE AGRICULTURE**

**L**e pôle Agriculture qui rassemble les métiers historiques du groupe (métiers du grain et de l’approvisionnement) est aujourd’hui à un tournant.

D’un côté, la nécessité de revoir les modèles économiques sur des activités majeures : distribution santé végétale et trading des grains. De l’autre, de formidables potentiels à exploiter pour capter de la valeur ajoutée au bénéfice des coopératives et des agriculteurs.

Les développements en cours ou prévus sur l’activité semences, les produits postbrevet et le biocontrôle en santé végétale, l’agro-environnement, le big data agricole et l’agriculture de précision sont autant de leviers qui vont permettre aux agriculteurs de produire plus et mieux et d’être plus compétitifs.

Sur les métiers des grains, l’excellence opérationnelle de l’activité logistique et stockage, la nouvelle politique d’engagement avec les coopératives et l’offre de services Sigma Terme, le partenariat opérationnel avec ADM sont les marqueurs forts de la nouvelle stratégie de développement qui redonnera un avantage compétitif à cette division et renforcera la filière d’exportation céréalière française.

Le pôle Agriculture réalise un chiffre d’affaires global de 3,8 milliards d’euros dont 1,6 milliard pour les divisions Semences et Agro, 2,2 milliards pour la division Grains.



# SEMENCES

## UNE ACTIVITÉ À FORT POTENTIEL

---

Les semences, support du progrès génétique, sont au cœur des solutions proposées par InVivo pour répondre aux enjeux du produire plus et mieux.

Semences de France est en première ligne pour relever ce défi et prendre position sur de nouveaux territoires.

Semences de France est le premier acteur dans son domaine d'activité sur le marché français. Ses ventes et son chiffre d'affaires ont fortement progressé depuis trois ans. Cette année encore, la société dégage un excellent résultat dans un environnement pourtant difficile ; les conditions climatiques 2012-2013 ayant perturbé la production de semences sur toutes les espèces.

Si les ventes de céréales à paille sur le circuit long ont légèrement baissé, celles des protéagineux augmentent. En hybrides, les ventes de colza avec une percée de la variété Attletick et d'orge sont en très forte augmentation. En maïs, Semences de France a renouvelé son contrat avec KWS et gagne des parts de marché.

La campagne de communication institutionnelle, « Oui à la France qui sème » incarnée par l'international de rugby, Sébastien Chabal a été lancée en 2014. Cette campagne vise à accroître la notoriété de la société et de la marque auprès des agriculteurs.

Semences de France commercialise ses variétés selon deux modèles économiques : en franchise pour les autogames avec un réseau de 35 coopératives actionnaires, en propre pour les hybrides et les fourragères. Elle joue aussi un rôle important dans la préconisation grâce à son réseau d'essais, le Variétoscope, et bénéficie d'un accès privilégié à la génétique de RAGT dont InVivo est actionnaire.

### DES AMBITIONS À L'INTERNATIONAL

Illustration du caractère stratégique de cette activité, le groupe InVivo a décidé de créer une division Semences à part entière. La holding InVivo Semences a pour ambition de devenir un acteur international de la semence en développant son savoir-faire sur céréales dans les pays d'Europe. Mais aussi en s'appuyant sur les implantations d'InVivo NSA pour explorer d'autres continents. Les synergies avec InVivo AgroSolutions (data agricole, recherche appliquée) seront mises à profit pour investir dans des solutions collaboratives (protection des semences, programmes de culture adaptés aux conditions pédo-climatiques), car c'est ainsi qu'il sera possible de produire plus et mieux.

# 135

millions d'euros de  
chiffre d'affaires en 2014.

# AGROFOURNITURE

## L'EXCELLENCE PASSE PAR LA MUTUALISATION

Les résultats de l'exercice 2013-2014 en agrofourniture sont bons. Pour maintenir l'excellence opérationnelle de l'activité, une réflexion sur son modèle économique et la massification des achats est menée avec les unions régionales.

InVivo affiche un chiffre d'affaires global agrofourniture (santé végétale, semences hybrides, fertilisants et agro-équipement) de 1,5 milliard d'euros.

La dynamique du réseau Partenaires santé végétale – semences est confirmée avec d'un côté, l'intégration réussie de l'union régionale Sicapa (Picardie, Nord – Pas-de-Calais) ; de l'autre, le renforcement des relations avec les fournisseurs qui reconnaissent la contribution d'InVivo pour l'accompagnement de la mise en marché de leurs produits.

### PRIORITÉ À LA MUTUALISATION

Pour maintenir sa compétitivité sur un marché santé végétale qui diminue en volume mais aussi en valeur, InVivo mise sur la mutualisation. Au niveau national avec le réseau des coopératives Partenaires par le développement de plans d'action commerciaux et marketing. Mais aussi au niveau international. Créée en 2009, EAMA (European Agricultural Marketing Alliance) prend une nouvelle envergure avec l'arrivée de la Fenaco, coopérative suisse aux côtés d'InVivo, d'Agravis (Allemagne), DLA (Danemark) et Hutchinsons (Grande-Bretagne). Ensemble elles ont décidé de créer une SAS détenue à parts égales : Novafield. InVivo renforce également son partenariat avec Phyteurop, société spécialisée dans le développement et la production de génériques. Deux produits ont été lancés cette année, Lambdastar (insecticide) et Azoxystar (fongicide céréales).



◀ La centrale de référencement s'appuie sur les résultats du réseau d'essais des coopératives pour établir ses choix de produits.

En engrais, les orientations qui ont été prises – construction de filières d'approvisionnement à l'importation, investissements dans la logistique, développement de marque distributeur – vont dans le bon sens. Sur chacun de ses trois axes, les complémentarités entre InVivo et les coopératives permettent de capter une part de valeur ajoutée supplémentaire. Cet exercice est marqué par une innovation importante, Novius, engrais azoté stabilisé, emblématique d'un nouveau schéma économique qu'InVivo souhaite développer.

En agro-équipement, la stratégie commerciale a été revue et structurée autour de trois filières : élevage ruminants, cultures spécialisées, équipements des agriculteurs et de l'exploitation.

# BIG DATA ET AGRICULTURE DE PRÉCISION

## LES TECHNOLOGIES D'AVENIR

---

Pour mettre à la disposition des coopératives et des agriculteurs les outils et technologies pour produire plus et mieux, InVivo a pour ambition de devenir le leader du big data agricole et d'accélérer le développement de l'agriculture de précision.

Près de 3,5 millions d'hectares sont suivis par des outils d'aide à la décision d'InVivo. 290 exploitations couvrant 35 000 hectares participent au réseau FermEcoPhyto sur lesquelles une vingtaine d'indicateurs économiques, agronomiques et environnementaux sont mesurés. Plus de 1 000 essais sur grandes cultures et cultures spécialisées sont réalisés chaque année par les coopératives partenaires d'InVivo Agro. Quelque 6 000 agriculteurs sont interrogés pour les panels achats et utilisations d'intrants. Le réseau des coopératives InVivo détient aujourd'hui le plus grand nombre de données agronomiques en France.

### TOUJOURS PLUS D'INNOVATION

Actionnaire majoritaire de MaFerme/Néotic depuis juin 2014, InVivo a la volonté de construire un leader européen des systèmes d'information dédiés au monde agricole : agriculteurs, conseillers, industriels de l'agro-alimentaire. Les expertises conjointes des deux structures permettront de proposer des innovations en matière d'outils d'aide à la décision et d'agriculture de précision, des solutions de mobilité couplées à de l'informatique embarquée.

Les utilisations des outils d'aide à la décision vont croissantes. 900 000 hectares ont été couverts avec Phytènes<sup>2</sup> (optimisation des programmes de culture et des besoins en intrants) sur cette première année de déploiement.

La version anglaise d'Epiclès (optimisation de la fertilisation) est disponible avec de premières utilisations en Grande-Bretagne.



▲ Le développement de l'agriculture de précision va permettre aux coopératives de valoriser les données agro-environnementales qu'elles collectent pour aider les agriculteurs à produire plus et mieux.

Le système d'échanges entre les plates-formes techniques Cismo (InVivo), Atland et Agreo (Maferme-Néotic) est lancé et sera complété en 2014-2015.

Une offre Agriculture de précision clés en main, Pixae, portée par Defisol Services en partenariat avec le GRCETA 27, CapSeine et InVivo AgroSolutions est proposée aux coopératives.

Le pool Marketing de solutions regroupe vingt coopératives qui travaillent ensemble sur les moyens à mettre en œuvre pour valoriser cette offre de services auprès des agriculteurs. Des clubs Pixae ont été créés dans une dizaine de coopératives.



# AGRO-ENVIRONNEMENT

## UNE EXPERTISE QUI MONTE EN PUISSANCE

Avec l'ambition de devenir le premier fournisseur européen de solutions agro-environnementales, InVivo AgroSolutions renforce ses expertises et son approche client.

InVivo AgroSolutions par son expertise en recherche agronomique appliquée, études et conseil, mais aussi en animation d'initiatives collectives, est en mesure d'accompagner les agriculteurs et les coopératives pour inscrire les systèmes agricoles dans un développement durable des territoires et des filières. Une expertise qui rencontre un écho grandissant auprès des entreprises qui ont l'obligation de gérer la qualité de leurs ingrédients et l'impact environnemental de leurs activités, mais aussi la volonté de développer des initiatives écologiques.

### UNE ORIENTATION CLIENTS RENFORCÉE

Le service agriculture durable et développement et le département agronomique ont été rassemblés au sein de la direction technique et développement d'InVivo AgroSolutions. Cette nouvelle organisation accompagne une orientation clients renforcée, source de création de valeur pour l'agriculture, les agriculteurs, les coopératives et InVivo.

Plusieurs contrats ont été signés cette année avec des aménageurs de l'espace et des industriels de l'agro-alimentaire. Ils confirment la capacité d'InVivo AgroSolutions à répondre à leur demande environnementale par des pratiques agricoles techniquement pertinentes, économiquement rentables et socialement acceptables. GDF-Suez a ainsi confié à InVivo AgroSolutions la gestion de la compensation écologique de deux de ses parcs éoliens. Pour Lesieur, la prestation a porté sur l'analyse de la performance agro-environnementale de sa filière d'approvisionnement en graines de colza.

Concernant la gestion de la qualité de l'eau sur les bassins d'alimentation de captage prioritaires, InVivo AgroSolutions a développé un nouveau service de contre-expertise technique et juridique pour permettre aux agriculteurs de faire valoir leur point de vue et leur droit à produire sur les territoires présentant de forts enjeux.

Les travaux d'expérimentation menés avec le réseau des coopératives InVivo sont de plus en plus remarquables et reconnus par les pouvoirs publics. Déjà très impliqué dans la mise en œuvre et la réorientation du plan Ecophyto avec sa démarche FermEcophyto, InVivo AgroSolutions et 56 coopératives ont été retenues par le ministère de l'Agriculture pour participer au programme national d'expérimentation du biocontrôle.



◀ La 2<sup>e</sup> journée nationale des coopératives FermEcophyto organisée par InVivo AgroSolutions a rassemblé les 300 agriculteurs membres du réseau et les conseillers agronomiques des 34 coopératives partenaires.

# BIOCONTRÔLE

MADE IN FRANCE

Biotop, spécialiste de la lutte biologique intégrée, et plus spécifiquement des macro-organismes auxiliaires des cultures, retrouve une dynamique de croissance très positive.

La qualité et la compétitivité des produits Biotop, l'élargissement de son offre lui permettent de tirer parti des opportunités de marché, maintenant que le contexte environnemental et sociétal devient porteur pour le biocontrôle en France et à l'international.

Sur cet exercice, l'activité de Biotop progresse dans l'Hexagone, en Europe et au Japon.

Les ventes de trichogrammes et d'auxiliaires sont en croissance tant pour la protection du maïs contre la pyrale que pour celle des cultures maraîchères sous serres et des espaces verts contre d'autres insectes nuisibles. Les punaises prédatrices *Macrolophus* sont de plus en plus utilisées dans les serres. La production de bourdons est en plein essor.

Le pôle de recherches végétal d'InVivo axe ses travaux sur la recherche de solutions propriétaires pour Biotop.



Les trichogrammes pourraient être utilisés pour lutter contre d'autres ravageurs que la pyrale du maïs et sur d'autres cultures.



## ORIGINE FRANCE GARANTIE

Leader mondial de la production d'œufs d'*Ephestia* pour les élevages d'auxiliaires, Biotop maintient sa position grâce à l'amélioration constante de leur qualité et à l'optimisation des processus de fabrication.

Biotop est certifiée Iso 9001 pour le développement, la production et la commercialisation de solutions pour la protection biologique intégrée. L'obtention du label « Origine France Garantie » est maintenant un atout supplémentaire pour de nombreux clients : producteurs bio ou effectuant de la vente directe, municipalités et espaces verts, mais aussi à l'international où le savoir-faire français est reconnu comme un gage de qualité et de sécurité.

Fort du savoir-faire technique et industriel de la filiale Biotop, de sa proximité avec les territoires et les agriculteurs via les coopératives et leurs conseillers, InVivo souhaite désormais participer avec d'autres acteurs à la structuration d'une filière française du biocontrôle.

# LOGISTIQUE ET STOCKAGE

## LA QUALITÉ DE SERVICE EN TÊTE

---

L'activité logistique et stockage affiche des résultats satisfaisants.

Si les chargements de bateaux ont diminué, le transport ferroviaire avec Magestiv est en forte augmentation.

Sur l'exercice 2013-2014, les chargements sont en légère baisse (- 6 %) à 5,75 millions de tonnes après une année record en 2012-2013.

L'activité des silos fluviaux de Metz (1,55 million de tonnes), Huningue (450 000 tonnes) et La Grande-Paroisse (300 000 tonnes) a fortement progressé en raison du développement des relations avec les coopératives régionales. Celle des silos maritimes de Bordeaux-Blaye et Nantes-Montoir, corrélée au volume des exportations de blé pays tiers d'InVivo Trading, est en retrait.

La qualité du stockage et de la logistique est l'un des atouts de la filière française d'exportation de grains.



Les résultats satisfaisants de cette activité sont aussi à mettre au crédit de l'amélioration constante des prestations en matière de travail du grain pour répondre aux cahiers des charges et attentes spécifiques des coopératives et des clients des filières agro-alimentaires. Des nettoyeurs et trieurs optiques ont été installés à La Grande-Paroisse et à Metz, des investissements qui s'inscrivent dans le prolongement des certifications Iso et GTP (good trading practice) de l'ensemble des silos. D'autres investissements sont déjà programmés pour accroître les capacités de stockage des silos maritimes à Montoir et Bordeaux afin de mieux positionner InVivo Trading sur les marchés export.

### LE FRET FERROVIAIRE PROGRESSE

Le développement très positif de Magestiv (société de transport ferroviaire détenue à parité avec le groupe Scael), est également un atout majeur dans la structuration de la filière céréalière export. Magestiv a passé cette année le cap du million de tonnes, soit une hausse de 18 %. Cette performance est aussi la conséquence de la mise en place d'une navette ferroviaire pour acheminer les blés de la Beauce et du Centre vers Rouen. La mutualisation des flux ferroviaires sur Nantes et Montoir sera opérationnelle en 2015.

# TRADING

## UN CHALLENGE À RELEVER

---

L'exercice 2013-2014 marque un tournant pour l'activité trading. L'accord signé avec ADM est un atout pour l'approfondissement de la stratégie multi-destination et multi-origine tout en continuant à privilégier l'origine France.

Sur l'exercice 2013-2014, au-delà de ses exportations traditionnelles (Algérie, Maroc, Égypte), InVivo Trading a effectué ses premières livraisons de céréales vers Cuba suite à l'obtention de l'accréditation de fournisseur agréé auprès de l'organisme d'État. Elle a également approvisionné la Syrie et l'Arabie saoudite. Au total, 8,4 millions de tonnes ont été exécutées dont 5,4 millions de tonnes de blé tendre, soit un niveau équivalent à la moyenne des quatre dernières années.

La volatilité importante et l'absence de tendances des marchés ont révélé la difficulté à piloter les prises de position et n'ont pas permis de dégager de résultat. Toutefois des signaux encourageants sont constatés suite au renforcement des moyens alloués à la gestion des risques de management avec la création d'un middle office, au déploiement de stratégies de trading et d'outils de pilotage associés.

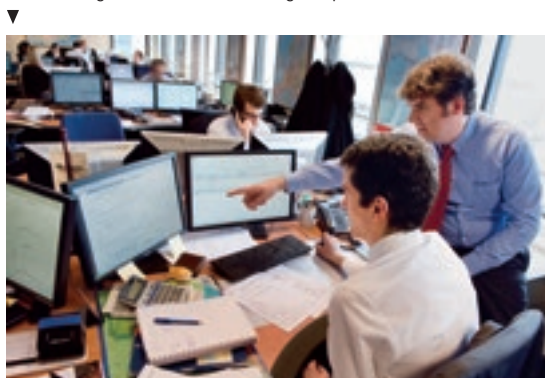
InVivo Trading dont l'activité sera filialisée début 2015 doit relever deux grands challenges pour retrouver le chemin de la rentabilité : accélérer son orientation multi-destination et multi-origine, améliorer le pilotage de la gestion des risques. La diversification des origines s'opère à partir de l'Europe orientale en s'appuyant sur la filiale hongroise du groupe. Le partenariat historique avec Gleadell dont InVivo est actionnaire à 50 % et celui signé en juin avec ADM sont avant tout des accords fonctionnels qui visent à favoriser les échanges et développer des synergies. L'accord opérationnel signé avec ADM offre à InVivo un accès à l'origine mer Noire. De son côté, InVivo devient le partenaire privilégié d'ADM sur l'origine France.

### UN NOUVEAU CONTRAT D'ENGAGEMENT PARTENAIRE

Fidèle à sa vocation première d'exportateur de la collecte française, InVivo a fait évoluer sa politique auprès des coopératives, à qui elle propose un contrat d'engagement partenaire (CEP) qui prend en compte les attentes différenciées de chacune d'elles. Ce contrat entre les coopératives 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.

57 coopératives y ont souscrit pour un volume global de 2 millions de tonnes. Au-delà du lien commercial, la volonté d'InVivo est aussi de constituer avec les coopératives engagées un club de réflexion et de travail pour avancer ensemble.

InVivo Trading a cette année encore élargi son portefeuille clients.



# MARCHÉS À TERME ET SERVICES

## UN ÉLARGISSEMENT DU DOMAINE DE COMPÉTENCES

Compensateur et négociateur sur les marchés à terme, Sigma Terme s'inscrit dans une dynamique très positive : de bons résultats, une clientèle élargie, une nouvelle offre de services.

De nouvelles coopératives ont fait appel à Sigma Terme au titre de la compensation, participant ainsi à la hausse de son activité dans une année marquée par une baisse des transactions sur les marchés à terme agricoles en raison d'une moindre volatilité des cours et des difficultés à dégager des tendances. Sur l'exercice 2013-2014, Sigma Terme a traité 1 200 000 lots au titre de la compensation et 1 150 000 lots au titre de la négociation.

### UNE EXPERTISE FINANCIÈRE ET AGRICOLE

Doté d'une double expertise financière et agricole, Sigma Terme a mis à profit l'année 2014 pour développer un troisième pôle de compétences : Services et conseils. Il concerne l'ensemble des activités services d'InVivo Grains déjà existantes – le courtage physique, l'animation des clubs marchés – et propose de nouvelles offres : conseil en investissement, gestion des risques. Sigma Terme a obtenu l'agrément des autorités des marchés financiers pour faire du conseil en couverture de risque de prix et de gestion de risques pour le compte de tiers. Cette activité s'adresse à des clients qui souhaitent transférer et déléguer une partie de leur risque de prix.

Un nouveau projet d'animation des clubs marchés sera proposé aux coopératives. Par ailleurs, Sigma Terme poursuit son travail d'accompagnement des coopératives pour le déploiement de la Charte de bonnes pratiques – Gestion du risque de prix de Coop de France.

Pour mener à bien ces nouveaux projets, Sigma Terme a renforcé ses capitaux propres les portant à 20 millions d'euros et s'est doté de nouvelles compétences.



◀ Sigma Terme s'est doté de nouvelles expertises en gestion du risque de prix...



◀ ... et développe de nouveaux services pour les coopératives.





**PÔLE NUTRITION  
ET SANTÉ ANIMALES**

InVivo Nutrition et Santé Animales continue à structurer un modèle économique fondé sur un rééquilibrage progressif des sources de revenus, un souci constant de l'excellence opérationnelle, et renforce ses positions à l'international.

La mise en œuvre progressive de ces trois axes stratégiques explique les bons résultats d'InVivo NSA en 2013-2014 avec un chiffre d'affaires de 1,3 milliard d'euros. En dépit de sorties de périmètre en nutrition France et d'un impact de change négatif à l'international, la société a réalisé une forte croissance organique.

Une performance qui démontre la résilience de sa stratégie à la baisse des monnaies face à l'euro (Brésil, Indonésie), à la volatilité des matières premières et aux crises sanitaires survenues dans plusieurs pays (EMS en crevettes, diarrhée du porcelet). Au-delà, elle valide la volonté de la société d'accélérer le rééquilibrage de ses revenus, de renforcer son niveau d'excellence opérationnelle, de continuer à investir fortement dans l'innovation (construction d'un centre mondial de l'innovation) et d'accélérer sa croissance via des acquisitions (Vipresa, Bern Aqua, Nutrilac) et des implantations (Algérie, Philippines) ciblées.

## 5 MÉTIERS



FABRICATION  
D'ALIMENTS COMPLETS



FIRME-SERVICE  
ET PRÉMIX



ADDITIFS  
ET INGRÉDIENTS



SANTÉ ET  
HYGIÈNE ANIMALES



LABORATOIRES  
D'ANALYSES

# FRANCE

## UN LEADER RÉFÉRENT ET INNOVANT EN ALIMENT COMPLET ET PRÉMIX

InVivo Nutrition et Santé Animales demeure un acteur clé du marché français de l'aliment et du prémix où il a réalisé 38 % de son chiffre d'affaires en 2013-2014 et continue à s'affirmer comme la société de référence en matière de solutions innovantes pour les éleveurs français.

InVivo Nutrition et Santé Animales confirme son rôle déterminant dans la structuration de la filière française de l'aliment complet par la finalisation de plusieurs alliances avec les coopératives.

L'activité nutrition France d'InVivo NSA affiche une production de 581 000 tonnes d'aliments. Elle se caractérise par un marché concurrentiel et un mouvement croissant de concentration et de verticalisation. En revanche, contrairement à l'exercice précédent, le « retour à la normale » du cours des matières premières et de bonnes positions aux achats de la société ont permis de restaurer les marges à des niveaux satisfaisants.

Dans ce contexte, la stratégie de constitution de structures régionales industrielles pérennes sur le territoire, menée par Evalis depuis 2008 avec les coopératives adhérentes du groupe InVivo, s'affirme comme une réponse adaptée aux enjeux du marché. Cette stratégie, poursuivie en 2013-2014 avec la mise en œuvre de plusieurs alliances (Cavac, Alicoop, Noriap), a également permis le déploiement progressif de la marque-franchise Evalis sur le territoire. Cette marque-franchise, dont la nouvelle stratégie commerciale a été présentée en début d'année aux coopératives, a d'ores et déjà démontré des premiers résultats prometteurs.

### UNE APPROCHE RENOUVELÉE DE L'INNOVATION

Dans un marché exigeant, les firmes-services françaises réalisent de bons résultats avec les performances d'Inzo°, de Nutrilac (société spécialisée dans les seaux à lécher dont InVivo NSA a racheté les minoritaires en juin 2013) et la résistance de SFPS. Le rapprochement des équipes Inzo°/Evalis intervenu l'année dernière, le lancement de plusieurs projets d'optimisation (systèmes d'information, plate-forme logistique) et la mise en place d'une approche renouvelée de l'innovation matérialisée par le projet de construction d'un centre mondial de l'innovation en Bretagne (siège d'InVivo NSA) sont autant d'évolutions structurantes qui vont permettre d'accélérer la valorisation du savoir-faire français à l'international.

Les firmes-services Inzo° et SFPS développent de nombreux outils de gestion technico-économiques des élevages.



# EUROPE MOYEN-ORIENT AFRIQUE

## UN DYNAMISME CONFIRMÉ

La zone Europe Moyen-Orient Afrique montre son dynamisme avec l'ouverture d'une nouvelle filiale en Algérie et de bons résultats dans un contexte de marché contrasté.

La zone Europe Moyen-Orient Afrique réalise une bonne performance avec un chiffre d'affaires global stabilisé à 159 millions d'euros et un niveau de rentabilité supérieur au budget.

La zone, caractérisée par la diversité de ses marchés et des dynamiques de croissance contrastées, affiche de bons résultats en Espagne grâce à son activité export et au Portugal en dépit d'un contexte économique et concurrentiel difficile. De même, les résultats de Bern Aqua en Belgique, entreprise spécialisée dans l'aliment larvaire pour l'aquaculture, confirment le potentiel de cette société qui réalise une part importante de son chiffre d'affaires à l'export et dont InVivo NSA a racheté les parts des actionnaires

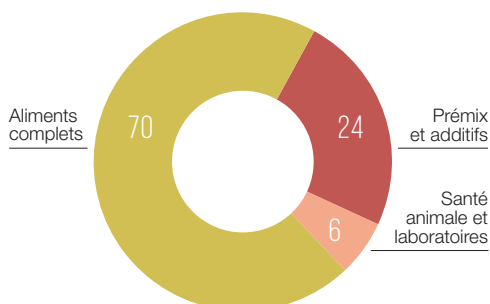
minoritaires (15 %) en décembre 2013 afin d'accélérer et de faciliter son développement à l'international (Amérique latine et Asie).

La Roumanie et l'Afrique du Sud déploient leurs nouvelles organisations et stratégies dans un contexte de marché difficile. La joint-venture minoritaire constituée l'année dernière avec DLA en Russie monte progressivement en puissance.

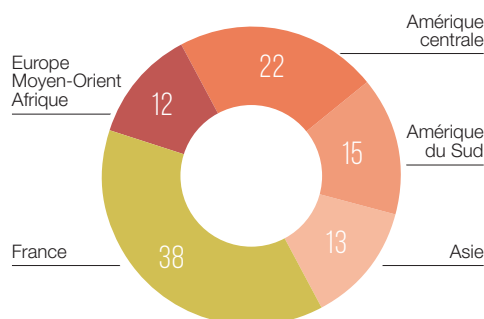
Enfin, fait important de l'exercice 2013-2014, InVivo NSA renforce ses positions au Maghreb en ouvrant une filiale en Algérie. Cette décision confirme le fort intérêt de la société pour le potentiel de croissance de ce pays et plus largement de l'Afrique et du Moyen-Orient.

## CHIFFRE D'AFFAIRES NSA AU PLAN MONDIAL

► Chiffre d'affaires InVivo NSA par métier, hors Holding (en %)



► Chiffre d'affaires InVivo NSA par zone géographique (en %)



# AMÉRIQUE LATINE

## DES ACQUISITIONS CIBLÉES

Les zones Amérique centrale et Amérique du Sud se développent fortement et procèdent à des acquisitions ciblées dans des activités relais de croissance.

Le Mexique réalise une excellente performance tant en marge qu'en volume avec un chiffre d'affaires de 274 millions d'euros et des résultats supérieurs au budget dans toutes ses activités, à l'exception de la crevette affectée par une crise sanitaire.

Ces résultats reposent sur la force du réseau maltaCleyton en aliment et la qualité de sa stratégie. Ils s'expliquent aussi par la diversification de ses activités en prémix suite au rachat et à l'intégration rapide de la firme-service Vipresa en juillet 2013. Cette diversification, permet un nouveau développement sur un marché technique en croissance. Les premiers résultats sont très positifs. Par ailleurs, le pays a su renforcer ses activités export en Amérique centrale et aux Caraïbes. Enfin, l'activité alimentation pour animaux de compagnie (+ 27 %), a tiré profit de

son nouvel outil de production construit sur le site de Morelos et de son positionnement prix/produit sur le marché mexicain très dynamique, en dépit d'une hausse de TVA intervenue en janvier 2014.

### UNE ACCÉLÉRATION DU DÉVELOPPEMENT

Le Brésil a bénéficié de sa nouvelle organisation, des intégrations réussies des activités Malta do Brasil et Vitagri et de la montée en puissance de ses nouvelles usines de Descalvado (État de São Paulo) et Inhumas (État de Goiás) qui lui ont permis de confirmer ses positions de leader en aquaculture et crevettes. Avec un chiffre d'affaires de 193 millions d'euros, des volumes (+ 10 %) et des marges en forte hausse, la société a gagné des parts de marché sur tous ses segments et renforcé ses positions export (+ 70 %) et minéraux notamment dans le Mato Grosso do Sul.

À partir du Mexique, InVivo NSA se développe vers les Caraïbes et les pays voisins.



L'accélération de l'activité en alimentation pour animaux de compagnie et le succès rencontré par la distribution de ses produits en hypermarchés conduisent la société à se renforcer dans cette activité.

Par ailleurs, une nouvelle approche de marché en vaches laitières et la mise en place d'accords avec des acteurs clés de la grande consommation permettent de mieux valoriser son savoir-faire. Le rachat de deux centres R&D en ruminants et aquaculture, et les investissements industriels pour la fabrication d'aliments pour alevins devraient permettre d'accélérer le développement dans un marché porteur.



# ASIE

## UN POTENTIEL À VALORISER

La zone Asie atteint globalement ses objectifs, en dépit de conditions de marché difficiles en Indonésie, et accélère ses implantations avec l'ouverture d'une filiale aux Philippines.

La zone Asie a réalisé un chiffre d'affaires en légère baisse à près de 160 millions d'euros. Toutefois, ce retrait en termes de chiffre d'affaires masque des réalités contrastées d'un pays à l'autre.

Le Vietnam, dont l'activité crevettes confirme sa bonne dynamique, affiche ainsi un résultat économique supérieur à celui de l'exercice précédent en dépit d'une baisse des volumes en aliments porcs et volailles en raison de problèmes sanitaires affectant les élevages (diarrhée du porc, grippe aviaire). Il déploie également avec succès le concept d'énergie biomasse avec un projet d'extension sur le site de Binh Duong.

### **VIETNAM, INDONÉSIE, PHILIPPINES : LE SOCLE DE LA CROISSANCE ASIATIQUE**

S'agissant de la Chine, de l'Inde et du Myanmar, les trois pays réalisent de bonnes performances et étoffent progressivement leurs offres de produits et services.

En revanche, l'Indonésie, du fait d'un contexte économique difficile et d'évènements climatiques et sanitaires défavorables, enregistre des résultats inférieurs aux attentes. La mise en place progressive d'une nouvelle organisation combinée à la définition d'un plan d'action industriel et commercial a permis de réinscrire le pays dans une dynamique de croissance en fin d'exercice.

Au-delà des évènements conjoncturels, InVivo NSA demeure confiant dans le potentiel de la zone Asie et a inauguré une nouvelle filiale aux Philippines au cours de l'exercice. D'autres développements, notamment au Cambodge, devraient suivre très prochainement.



◀ Les Philippines bénéficieront des expertises en aquaculture et porcs développées au Vietnam.



◀ En Asie, InVivo NSA développe une offre de services autour de l'aliment complet, son métier historique.

# ADDITIFS ET INGRÉDIENTS

## EN PLEIN ESSOR

L'activité additifs et ingrédients est en plein essor grâce à l'accélération des ventes de ses produits phare à l'international.

L'activité additifs et ingrédients, portée par la marque Neovia, confirme la forte appétence du marché pour des produits alternatifs aux médicaments ainsi que la viabilité de son modèle économique avec un chiffre d'affaires en hausse de 13 % au cours du dernier exercice.

### UN RÉSEAU INTERNATIONAL ÉTENDU

Cette forte progression illustre la capacité de la société à fournir des réponses adaptées aux attentes du marché et la qualité des produits proposés. Elle s'explique également par le renforcement des équipes techniques et marketing Neovia, la vitalité de son réseau international (présence ou export dans plus de 60 pays) et le support des fonctions marketing et R&D d'InVivo NSA qui permet une accélération du déploiement des solutions et produits proposés au niveau mondial (B-Safe, T5X, Powerjet).

L'activité additifs et ingrédients, qui connaît une forte croissance au sein des principales filiales d'InVivo NSA, confirme plus que jamais son rôle de relais de croissance de la société au niveau mondial.

# +13%

de chiffre d'affaires  
en 2013-2014.



▲ Neovia travaille sur de nouveaux additifs, alternatifs aux antibiotiques.

# SANTÉ ANIMALE ET LABORATOIRES D'ANALYSES

## L'INTERNATIONALISATION EN MARCHÉ

L'activité santé animale Qalian est portée par la croissance de l'export et le renforcement du portefeuille de produits et solutions à l'international. InVivo Labs poursuit sa transformation tout en s'internationalisant.

L'exercice 2013-2014 a été marqué par l'accélération confirmée de la croissance des activités Qalian à l'international, la bonne performance des activités hygiène et diététique (laboratoires vétérinaires Meriel et Sanicoopa) et par une multiplication sans précédent du nombre d'autorisations de mise sur le marché déposées. La société a également progressivement déployé un plan d'optimisation industriel avec des premiers résultats notables.

Avec des produits commercialisés dans plus de 42 pays et un portefeuille d'autorisations de mise sur le marché supérieur à 200, Qalian et ses filiales disposent d'une stratégie adaptée au mouvement progressif de démédication actuellement à l'œuvre en France et en Europe et confirment leur volonté de continuer à investir fortement dans les domaines de croissance de demain : immunologie, diététique, hygiène, offre de conseil globale couvrant les enjeux amont et aval.

### UN NOUVEAU PLAN DE DÉVELOPPEMENT

Le pôle laboratoires d'analyses a lancé un plan de transformation en début d'exercice. Ce plan, qui couvre l'ensemble des inducteurs clés de l'activité (management, opérations, commercial/marketing, systèmes d'information et communication), s'est d'ores et déjà traduit par des recrutements de haut niveau et un renforcement des équipes commerciales. Parallèlement, une stratégie ambitieuse de développement de l'activité à l'international a été arrêtée et un directeur du développement de l'activité à l'international nommé.



◀ L'activité laboratoires démarre en Amérique du Sud et en Asie.

La mise en œuvre progressive de ces deux démarches s'est traduite par des premiers résultats encourageants et doit permettre à l'activité de proposer une offre alternative et différenciante dans ses domaines d'analyses historiques (végétal, nutrition animale, agro-alimentaire) mais également dans des secteurs en croissance (pharmacie, cosmétiques) ou au sein desquels la société a su développer une expertise rare (analyse du stévia par exemple).

Par ailleurs, le développement de l'activité laboratoires d'analyses au sein des marchés porteurs d'Amérique latine et d'Asie (Brésil, Vietnam, Chine), accompagné d'une harmonisation progressive des standards d'analyse et d'une intégration de compétences nouvelles, a généré une accélération de la croissance au cours de l'exercice.



**PÔLE DISTRIBUTION  
GRAND PUBLIC  
ET AGRO-ALIMENTAIRE**



**L**e monde agricole a un besoin stratégique de maîtriser la mise en marché de ses produits et de capter une part de la valeur « distribution ». À travers son enseigne Gamm vert, InVivo Grand Public offre aux coopératives la possibilité de répondre à cet enjeu. Plus encore, son savoir-faire lui a permis de devenir leader en jardinerie et d'être aujourd'hui un acteur structurant de ce marché, suite à l'acquisition des réseaux Delbard et Jardineries du Terroir.

Son expertise de franchiseur et celle de metteur en marché acquise à travers Néodis, sont autant d'atouts qui lui permettent d'envisager la mise en place de masters franchiseurs à l'international et de nouveaux concepts de franchise en particulier dans la distribution alimentaire.

Le déploiement de Frais d'ici, une enseigne de produits frais et locaux, dont le premier magasin pilote a été ouvert en octobre 2014 à Toulouse, bénéficiera de l'appui et de la confiance du réseau des coopératives pour s'étendre sur tout le territoire.

En 2013-2014, le pôle Grand Public a réalisé un chiffre d'affaires de 513 millions d'euros avec de bons résultats pour la SA Gamm vert. Le chiffre d'affaires du réseau Gamm vert est lui supérieur à un milliard d'euros.

L'agence Sepco, communication et événementiel, études et formation est également rattachée à ce pôle.

## 3 MÉTIERS



JARDINERIE



METTEUR  
EN MARCHÉ



DISTRIBUTION  
ALIMENTAIRE

# JARDINERIE

## GAMM VERT CONFIRME SON LEADERSHIP

Le réseau Gamm vert creuse l'écart avec plus de 1 050 magasins et un chiffre d'affaires supérieur à un milliard d'euros. La modernisation des magasins se poursuit. La stratégie multicanal montre toute sa pertinence. L'enseigne conforte son avantage sur l'offre végétale.

Alors que la conjoncture a été plutôt mauvaise en raison des conditions climatiques peu propices au jardinage et d'un pouvoir d'achat en berne, Gamm vert a cette année encore marqué des points avec des ventes en hausse de 5 %.

L'enseigne confirme son leadership sur le marché du jardin avec toujours en ligne de mire l'excellence végétale. La nouvelle offre mobilier de jardin a été très bien accueillie dans les jardinerie d'attraction. Avec la mise en place d'un nouveau concept de pépinière organisé autour de deux espaces, jardin gourmand, jardin décoratif, plus adaptés aux besoins de sa clientèle, Gamm vert vise une augmentation de la rentabilité au m<sup>2</sup>.

La réorganisation de la motoculture autour des deux segments, loisir et motoculture de concession, a permis à l'enseigne de prendre pied sur ce marché. L'accord signé avec Sumo s'inscrit dans la stratégie de Gamm vert de concentrer ses efforts

sur ses cœurs de métier et de nouer des partenariats avec des entreprises expertes pour accélérer la croissance sur les activités périphériques.

La stratégie d'extension de l'offre sur les univers contracycliques des produits de terroir et vêtements-chaussants continue à produire ses effets et consolide l'activité. Une centaine d'espaces Les Sens du Terroir a été installée cette année portant leur nombre à 250. Une cinquantaine de magasins a également déployé le nouveau concept Vêtements. La notoriété et l'attractivité de Gamm vert se renforcent auprès des clients. En 2013, Gamm vert continue à progresser sensiblement en notoriété spontanée.

L'attractivité est également confirmée du côté des coopératives agricoles puisque cette année encore un nouveau réseau La Vie en vert, comptant 15 magasins gérés par la Capel en Corrèze, a rejoint Gamm vert.

### UN RÉSEAU MIEUX STRUCTURÉ

La modernisation du réseau se poursuit conformément aux objectifs fixés sur les trois formats. Les jardinerie d'attraction Gamm vert nature s'implantent dans les zones urbaines à fort potentiel. Plus de 150 jardinerie de proximité ont été transformées. L'enseigne Gamm vert village remplace Comptoir du village sur plus de 300 jardinerie rurales. La stratégie multicanal dont l'objectif est d'accompagner les clients dans tous leurs actes d'achat montre également toute sa pertinence. L'intégration de Plantes et Jardins, premier site de vente en ligne, dans la stratégie Gamm vert se poursuit.

Le réseau Gamm vert compte 22 jardinerie d'attraction Gamm vert nature.



## DELBARD ET LES JARDINERIES DU TERROIR REJOignent INVIVO GRAND PUBLIC.

InVivo a racheté Nalod's, propriétaire des réseaux Delbard et Jardineries du Terroir. Cette acquisition consolide la position d'InVivo sur le marché du jardin.

Le groupe Nalod's, centrale de services pour jardinerie indépendantes, compte 159 jardinerie représentées par deux enseignes : les Jardinerie du Terroir, porte d'entrée des horticulteurs, des pépiniéristes et des indépendants, ainsi que Delbard, un réseau de jardinerie de proximité capitalisant son savoir-faire sur le végétal.

Les 58 jardinerie Delbard et les 101 Jardinerie du Terroir représentent une surface de vente totale de 450 000 m<sup>2</sup> et un chiffre d'affaires de 250 millions d'euros (ventes magasin).

### SATISFAIRE UNE CLIENTÈLE DIVERSIFIÉE

Le marché du jardin reste encore très atomisé en France (jardinerie, GSA et GSB). InVivo Grand Public avec les réseaux Gamm vert, Delbard et Jardinerie du Terroir détient maintenant 10 % des parts de marché jardin et 25 % de celui des jardinerie ce qui lui permet de devenir un acteur structurant du marché.

Cette acquisition est un atout pour l'amélioration des conditions d'achat et de logistique de l'ensemble des franchisés. Les enseignes Delbard et Jardinerie du Terroir proposent en effet des offres très complémentaires de celles de Gamm vert. Delbard est orientée vers la clientèle urbaine, avec des jardinerie d'attraction axées sur le végétal et la décoration. Les Jardinerie du Terroir sont une enseigne rurale dont les franchisés sont souvent des horticulteurs détenteurs d'une solide expertise.

Avec ces trois enseignes, Gamm vert, Delbard, Jardinerie du Terroir, InVivo Grand Public couvre un large spectre de franchises, très légères ou intégrées, et répond aux attentes d'une clientèle diversifiée. Une opportunité qui ouvre des perspectives de développement à l'ensemble de ses franchisés.



◀ Avec Delbard et Jardinerie du Terroir, InVivo Grand Public démontre son savoir-faire en gestion de franchise.



◀ Delbard, c'est aussi une marque forte qui ouvre le champ des possibles.

# METTEUR EN MARCHÉ

## DES GAMMES PROFESSIONNELLES ET GRAND PUBLIC

Avec Néodis, InVivo Grand Public bénéficie d'une expertise de metteur en marché sur quatre gammes de produits : nutrition et soin des animaux, entretien maison et jardin, protection contre les nuisibles, signalétique végétale. Néodis poursuit sa stratégie de diversification vers les jardineries et les GSB (grandes surfaces de bricolage).

Avec Canicaf et Exigence, Néodis possède deux marques fortes en aliments chiens.



L'approfondissement de la politique de marque et de développement vers l'ensemble des réseaux de jardineries et les GSB commence à porter ses fruits. Centrée historiquement sur le réseau Gamm vert, la croissance de Néodis passe par un référencement de ses produits dans d'autres réseaux.

### RESTAURER LA RENTABILITÉ

Cette année, des résultats intéressants sont enregistrés sur plusieurs marques : Myriad (antinuissibles), Exigence (aliments chiens et chats), Plume & Compagnie (matériel et alimentation basse-cour) ainsi qu'en BtoB sur les antinuissibles de protection des grains stockés.

L'usine de fabrication de petfood de La Braconne réalise une année record en volumes de fabrication avec plus de 32 000 tonnes d'aliments chiens et chats. Le bilan commercial est bon mais cette amélioration ne se traduit pas encore en termes de résultats. Le retour à la rentabilité en petfood passe par une restauration de la rentabilité sur chaque ligne de produits en monitorant de façon précise la marge opérationnelle quelles que soient les évolutions de prix des matières premières.

La gamme de matériel et d'aliments pour basse-cour Plume & Compagnie confirme ses premiers succès. Ils récompensent une démarche très innovante et permettent à Néodis d'avoir une porte d'entrée dans tous les réseaux de distribution.

# 8%

**des foyers français ayant un jardin élèvent également quelques poules. La gamme Plume & Compagnie est faite pour eux.**



# DISTRIBUTION ALIMENTAIRE

## UNE NOUVELLE ENSEIGNE FRAIS D'ICI

Le premier magasin Frais d'ici a ouvert à Toulouse en octobre 2014.

Frais d'ici, c'est d'abord un nouveau concept de distribution alimentaire, « mangez frais, achetez local », en phase avec les attentes des consommateurs et qui valorise les producteurs locaux et régionaux.

En quelques années, InVivo et plus de cinquante coopératives agricoles ont démontré au marché de la jardinerie leur capacité à prendre une position de leadership et organiser un réseau en franchise. Fort de cette expérience, avec Frais d'ici, supermarché alimentaire de proximité, InVivo innove et propose un nouveau concept de franchise duplicable, innovant et rentable.

Quatre valeurs clés guident cette nouvelle démarche :

- la proximité, 70 % des produits proviennent de la région d'implantation du magasin ;
- le goût, tous les produits sont goûtés et sélectionnés sur ce critère par les équipes du magasin ;
- le juste prix, en privilégiant les circuits courts, Frais d'ici propose le prix le plus juste pour les clients et les producteurs ;
- le partage, chaque client est invité à partager ses goûts et ses coups de cœur sur le site [www.fraisdici.fr](http://www.fraisdici.fr), et participe au référencement en donnant son avis.

### DEUX ANS POUR ATTEINDRE L'ÉQUILIBRE

Le premier magasin pilote Frais d'ici a été implanté en région toulousaine en partenariat avec quatre coopératives de la région Midi-Pyrénées (Arterris, Fermes de Figeac, Vivadour, Val de Gascogne). Sur une surface de vente de 550 m<sup>2</sup>, il propose des produits frais : fruits et légumes, boucherie et charcuterie, crèmerie et fromage. L'épicerie et le vin complètent cette offre. L'objectif est

d'atteindre l'équilibre dans les deux ans ce qui suppose un chiffre d'affaires annuel de 4 millions d'euros. Trois ou quatre autres magasins pilotes devraient voir le jour en 2015 : un second en région toulousaine pour profiter du sourcing déjà réalisé, trois autres à Dijon, Bordeaux et Lyon pour valider la pertinence économique et marketing du modèle. Le développement de la franchise avec les coopératives pourrait débuter dès 2016.



◀ Le concept Frais d'ici est conçu pour une surface de vente de 500 à 700 m<sup>2</sup>.

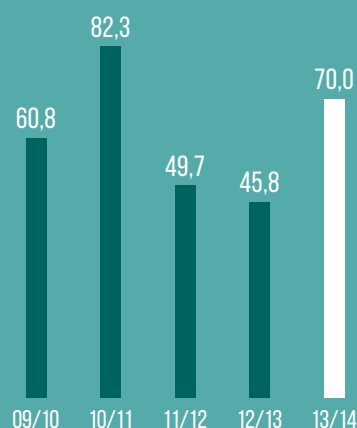


◀ 70 % des produits vendus chez Frais d'ici proviennent de la région d'implantation du magasin.

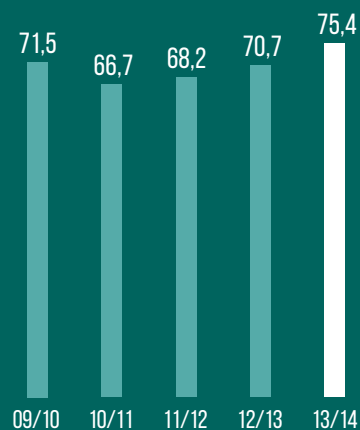
# FENÊTRE SUR... DES RÉSULTATS PROMETTEURS

Les résultats sont satisfaisants. Tous les indicateurs financiers s'améliorent. La situation financière saine et solide du groupe nous permet de poursuivre une politique ambitieuse de développement qui passera par des partenariats et des acquisitions.

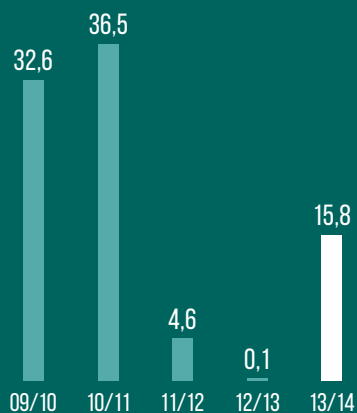
## EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION (M€)



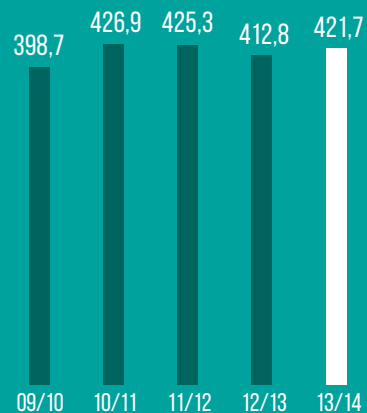
## AUTONOMIE FINANCIÈRE (%)



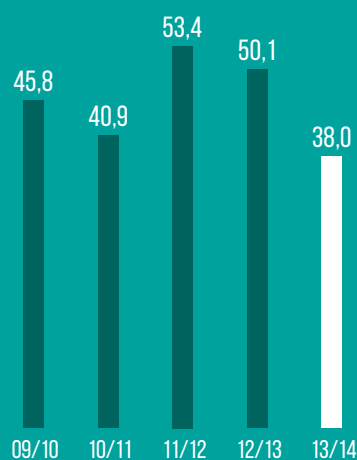
## RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ (M€)



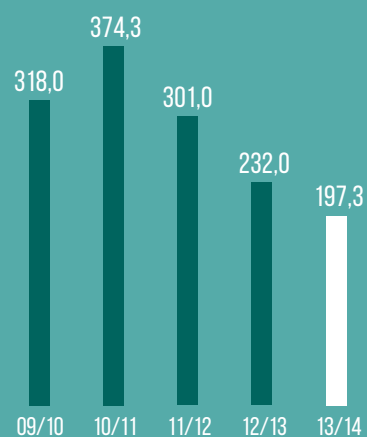
## CAPITAUX PROPRES PART DU GROUPE (M€)



## INVESTISSEMENTS INCORPORELS & CORPORELS (M€)



## BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (M€)



# BILAN

**Les capitaux propres** part du groupe s'élevèrent à 421,7 millions d'euros et enregistrent une hausse de 9 millions d'euros par rapport à l'exercice précédent grâce essentiellement au bénéfice net de 10,1 millions d'euros réalisé sur l'exercice. Les écarts de conversion jouent, quant à eux, défavorablement pour 1,7 million d'euros en raison de la dépréciation générale par rapport à l'euro des devises des principaux pays dans lesquels le groupe est implanté. Sur quatre ans, les capitaux propres part du groupe ont progressé de près de 6 %. Les intérêts minoritaires sont en légère baisse et s'établissent à 67 millions d'euros.

**L'autonomie financière** (capitaux propres et assimilés/capitaux permanents) à 75 % est importante et progresse depuis trois ans.

**La dette nette** a diminué de 142,6 millions d'euros pour s'établir à 222,4 millions d'euros. Ce désendettement très significatif a été obtenu grâce à la cession des titres Toepfer et à la diminution des besoins en fonds de roulement (BFR). La poursuite des actions de gestion engagées sur plusieurs exercices a permis de réduire le BFR du groupe de 177 millions d'euros en trois ans.

Cet effort remarquable contribue à améliorer de façon très significative les ratios financiers du groupe. Ainsi, au 30 juin 2014, le gearing a été ramené à 42 % et le ratio dette nette/EBE (après ristournes), en forte amélioration, s'établit à 3,2.

**L'actif net immobilisé** s'élève à 555,2 millions d'euros. Il a diminué de 96,6 millions d'euros essentiellement en raison de la sortie des titres Toepfer. L'actif net immobilisé se

## ACTIF

En millions d'euros	30/06/2013	30/06/2014
Immobilisations incorporelles	106,9	113,8
Immobilisations corporelles	298,3	285,2
Immobilisations financières	246,6	156,1
<b>Actif net immobilisé</b>	<b>651,8</b>	<b>555,2</b>
BFR (besoin en fonds de roulement)	232,0	197,3
<b>Capitaux employés</b>	<b>883,8</b>	<b>752,4</b>

## PASSIF

En millions d'euros	30/06/2013	30/06/2014
<b>Capitaux propres part du groupe</b>	<b>412,8</b>	<b>421,7</b>
Intérêts minoritaires	68,3	67,0
Provisions	37,8	41,3
Dette nette <sup>(*)</sup>	365,0	222,4
<b>Capitaux engagés</b>	<b>883,8</b>	<b>752,4</b>
<sup>(*)</sup> Dont dette à long et moyen terme	215,3	173,1
<b>Gearing (endettement net/capitaux propres &amp; assimilés)</b>	<b>70,4 %</b>	<b>41,9 %</b>
<b>Fonds de roulement</b>	<b>82,3</b>	<b>148,0</b>

compose pour 16 % d'immobilisations incorporelles, pour 46 % d'immobilisations corporelles et pour 38 % d'immobilisations financières. Ces dernières comprennent les titres des sociétés mises en équivalence pour 62,3 millions d'euros, notamment ceux de RAGT Semences.

**Les provisions de passif** d'un montant total de 41,3 millions d'euros sont constituées :

- des provisions pour risques pour 18,9 millions d'euros ;
- des provisions pour charges pour 20,7 millions d'euros (dont 14,9 millions d'euros d'engagements de retraite) ;
- des provisions pour impôts différés pour 1,7 million d'euros.

Elles sont en hausse de 3,6 millions

d'euros par rapport à l'exercice passé en raison principalement d'une augmentation de 5 millions d'euros des provisions pour risques sur le trading des grains et d'une baisse de 1,1 million d'euros des engagements de retraite.

**Le fonds de roulement** s'établit à 148 millions d'euros. Il s'améliore de 65,6 millions d'euros du fait des diminutions de l'actif net immobilisé de 96,6 millions d'euros et des dettes financières à moyen et long terme de 42,3 millions d'euros.

Grâce au renforcement de la solidité de la structure financière de son bilan, le groupe est à même de poursuivre son développement et de faire face aux risques inhérents aux activités qu'il porte.



# COMPTE DE RÉSULTAT

**Le groupe InVivo** a réalisé en 2013-2014 un chiffre d'affaires de 5,7 milliards d'euros dont 2,6 milliards d'euros réalisés à l'international (soit 46 %). La baisse du chiffre d'affaires de 7,7 % s'explique principalement par l'effet mécanique du cours des matières premières et des grains. Le groupe a connu un nouvel exercice difficile sur le commerce international des grains pénalisant les bonnes performances globales réalisées sur les autres métiers du groupe. Cependant, l'EBE après ristournes s'améliore de 24,2 millions d'euros pour atteindre 70 millions d'euros. Le résultat de l'exercice bénéficie, par ailleurs, d'une plus-value exceptionnelle réalisée lors de la cession de la participation dans Toepfer laquelle compense largement la contribution négative de son résultat mise en équivalence. Le groupe s'est également totalement désengagé de Solar Ener Jade.

**InVivo Agro** affiche un chiffre d'affaires de 1,6 milliard d'euros en baisse de 4,1 %. L'EBE après ristournes, en hausse de 2,7 millions d'euros, atteint 18,9 millions d'euros et les résultats sont globalement équivalents à l'exercice précédent notamment grâce aux très bonnes performances de l'activité semences. Cette année encore, le retour aux coopératives sous forme de ristournes est en forte progression. Il atteint 49,7 millions d'euros, soit une hausse de 15,1 %.

**InVivo NSA** enregistre un chiffre d'affaires de 1,3 milliard d'euros, en baisse de 8,2 %. L'international

## INDICATEURS DU RÉSULTAT CONSOLIDÉ

En millions d'euros	2012/2013	2013/2014
Chiffre d'affaires	6 137,9	5 667,6
Valeur ajoutée	298,3	318,0
% CA	4,9 %	5,6 %
EBE	45,8	70,0
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>2,6</b>	<b>23,9</b>
Résultat courant	(6,9)	16,0
<b>Résultat net de l'ensemble consolidé</b>	<b>0,1</b>	<b>15,8</b>
Capacité d'autofinancement	13,7	42,2

représente 64 % du chiffre d'affaires (contre 59 % l'exercice précédent). En France, les ventes reculent de 19 % en raison de la poursuite de la mise en œuvre des alliances régionales avec les coopératives adhérentes InVivo dans le domaine de la nutrition. L'EBE progresse de 13,6 millions d'euros pour atteindre un niveau record de 58,9 millions d'euros et les résultats réalisés sont au-dessus des objectifs.

**InVivo Grains** réalise un chiffre d'affaires de 2,2 milliards d'euros, en baisse de 11,9 % en raison principalement de la baisse des cours des grains. Les tonnages exécutés qui s'élèvent à 8,4 millions de tonnes fléchissent de 1,5 % sur l'exercice. La part du chiffre d'affaires réalisé à l'export est de 79 %. Les résultats demeurent négatifs et l'adaptation du modèle économique est en cours de repositionnement stratégique.

**InVivo Grand Public** affiche un chiffre d'affaires de 513 millions d'euros en progression de 5,1 %. L'EBE après ristournes qui s'élève

à 1,5 million d'euros demeure stable et les bons résultats de Gamm vert sont contrariés par les pertes de Plantes et Jardins et Néodis. Le retour aux franchisés sous forme de ristournes continue de progresser. Il atteint 40,1 millions d'euros, soit une hausse de 9,6 %. Au final, le groupe dégage un résultat net de l'ensemble consolidé de 15,8 millions d'euros.



► **DIRECTION DE LA COMMUNICATION**

**CONCEPTION ET RÉALISATION :**  PUBLICORP – 12974 – 01 55 76 11 11.

**CRÉDITS PHOTO :** Lise Gagne/GettyImages, Westend61/GettyImages, Bogy22/GettyImages, Philippe Couette, Romain Gaillard/REA, Ron Chapple/Corbis, ERproductions Ltd/Blend Images/Corbis, Bart Coenders/GettyImages, Ryan Lane/GettyImages, Joelle Guillem, BananaStock, Fotolia, Olivier Thuillier/Agri Agency, inesh Hegde/Corbis, Jean Depierre, Agence d'architecture et d'urbanisme Jean-Pierre Meignan, Alain Goulard, InVivo NSA, Michel Robert, Nutrilac, Paul Burns/Corbis, InVivo AgroSolutions, Fabien de Chavanes, Cyrille Dupont, Johnny Valley/cultura/Corbis, Jmichi/GettyImages, Biotop, Delbard.



PEFC® 10-31-1238/Certifié PEFC/Ce produit est issu de forêts gérées durablement et de sources contrôlées./pefc-france.org

*invivo*

*Développeur de solutions pour l'agriculture*

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)**

