



Rapport annuel  
**2010-2011**

*Développeur de solutions pour l'agriculture*



# Développeur de solutions pour l'agriculture

## Profil

**UNION DE COOPÉRATIVES AGRICOLES, INVIVO INTERVIENT DANS QUATRE DOMAINES D'ACTIVITÉS** : les semences et l'agrofourmiture végétale, la nutrition et santé animales, le stockage et les marchés des grains, la distribution verte.

Son ambition est de favoriser l'expression des potentialités de l'agriculture en développant des produits, services et innovations qui répondent aux enjeux de la productivité et de la qualité, du respect de l'environnement et du développement des territoires.

Grâce à la diversité des expertises de ses collaborateurs, InVivo s'engage à créer de la valeur pour ses coopératives adhérentes et ses clients, le monde agricole et la société toute entière.



04

## Le groupe

- 06 Message du président et du directeur général
- 08 Gouvernance
- 10 Stratégie
- 14 Les événements majeurs 2010-2011



16

## Les résultats

- 18 Repères financiers
- 20 Comptes consolidés
- 22 Organigramme

## Chiffres clés

CHIFFRE D'AFFAIRES **6,1** milliards d'euros

RÉSULTAT NET PART DU GROUPE **35** millions d'euros

**270** COOPÉRATIVES SOCIÉTAIRES

CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT **61** millions d'euros

CAPITAUX PROPRES PART DU GROUPE **427** millions d'euros

EFFECTIF **6 330** collaborateurs



24

## Les métiers

- 26 InVivo Agro
- 30 InVivo NSA
- 34 InVivo Marchés des grains
- 38 InVivo Grand Public



42

## Nos responsabilités

- 44 Responsabilité sociale
- 46 Responsabilité environnementale
- 48 Responsabilité économique

# Message du Président et du Directeur général

## « Gagner en productivité et en compétitivité : une ambition collective pour l'agriculture française »

Après une forte remontée en 2010, le revenu agricole moyen par actif 2011 a connu une légère inflexion à la baisse (- 3,6 % en euros constants), franchissant tout juste la barre des 30 000 euros. Malgré la bonne tenue des prix et une activité dynamique, le revenu des productions végétales comme des productions animales a été affecté par l'élévation des coûts des intrants liée à la flambée des cours des matières premières de 2010 et à la hausse continue des prix des produits pétroliers depuis le milieu de l'année 2009. Ce revenu agricole moyen masque en réalité des situations très contrastées selon les productions. En productions végétales, la viticulture tire son épingle du jeu grâce au niveau des vendanges 2011 et à la relance des exportations de vins qui s'est poursuivie. Côté grandes cultures, les céréales à paille ont souffert d'une baisse de rendement suite à la sécheresse 2011 tandis que le maïs a bénéficié d'un bon niveau de pluviométrie estivale. La baisse de revenu des maraîchers et des arboriculteurs, amplifiée cette année par des conditions climatiques inhabituelles et les conséquences de la « crise E. coli », est particulièrement préoccupante tant la survie de cette filière est en danger. En productions animales, le revenu des éleveurs laitiers poursuit son redressement tandis que celui des éleveurs de bovins viande connaît de fortes disparités selon les régions et l'impact de la sécheresse. En productions hors-sol, le résultat des aviculteurs progresse sensiblement grâce à la hausse des prix. Celui des éleveurs de porcs est à l'inverse en repli, la hausse des prix tirée par la demande extérieure ne compensant pas celle de l'alimentation des animaux.

Ce panorama de l'évolution du revenu agricole 2011 par grande catégorie de production démontre une nouvelle fois la complexité de résoudre l'équation à trois inconnues qui en détermine le montant : productivité/rendement, prix/marché, coût de production.

Le premier des trois facteurs a un rôle déterminant. La tension des bilans mondiaux que nous connaissons depuis plusieurs années s'explique par un niveau de production agricole qui peine à suivre la progression de la consommation mondiale et par des stocks de plus en plus sensibles. L'évolution de la consommation est connue, ou du moins assez bien estimée, car elle résulte à la fois de la croissance démographique et de l'élévation du pouvoir d'achat des pays

émergents. C'est une donnée bien plus robuste dans la durée que l'évolution des PIB (produit intérieur brut). La production agricole en revanche recèle une volatilité intrinsèque liée aux fluctuations même des rendements, eux-mêmes corrélés aux événements météorologiques que l'on ne sait ni prévoir ni complètement juguler. S'il est une bonne nouvelle qui émerge de l'année 2011, c'est bien la décision du G20 qui s'est tenu à Cannes en novembre dernier de consacrer la productivité agricole et la recherche et développement en sa faveur comme des leviers essentiels pour nourrir la population mondiale. En 2050, pour atteindre cet objectif, la production agricole devrait être multipliée par 1,85 ! Les décisions d'investissements agricoles se prenant pour dix ou vingt ans, il importe que leur perspective de rentabilité justifie la prise des risques inhérents à cette activité. La dimension géographique de l'activité agricole, est tout aussi importante. La mise en production de nouveaux territoires éloignés des principales zones de consommation, nécessite des investissements considérables en infrastructures, qui ne seront consentis que pour un usage rentable et durable.

La vraie problématique est là : nous allons devoir investir à long terme et c'est pourquoi nous avons besoin d'une politique agricole européenne qui fixe un cap précis, donne de la visibilité et de la confiance aux agriculteurs et à toute la chaîne de production. Les Etats-Unis, l'Australie, le Brésil et bien d'autres nations agricoles ont fait ce choix d'encourager et d'investir dans leur agriculture qu'ils considèrent comme une activité hautement stratégique. Nos partenaires clients du Maghreb nous le rappellent souvent : nous avons en Europe de l'Ouest et en France tout particulièrement une chance inouïe car nous avons de l'eau, une terre profonde et des hommes qui savent la cultiver. Aujourd'hui produire plus n'est pas seulement une question d'opportunité, c'est un devoir, une responsabilité qui nous incombe à l'égard de populations qui n'ont pas cette chance, à commencer par celles qui nous sont proches à de nombreux égards sur l'autre rive de la Méditerranée, en Afrique Noire ou au Moyen-Orient.

En matière agricole comme dans d'autres domaines, l'Europe saura-t-elle s'ouvrir sur le monde plutôt que de se refermer sur elle-même, se doter de l'impulsion nécessaire pour relever les défis du XXI<sup>e</sup> siècle, pour être à la pointe et non



sommes également en compétition avec les pays émergents d'Amérique du Sud et d'Europe de l'Est pour tout ce qui concerne les « commodités agricoles ». Au-delà des liens étroits que nous pouvons instaurer avec nos clients par une garantie

d'approvisionnements sécurisés dans la durée, nous n'avons ici pas d'autres choix que d'être « au prix » par l'optimisation permanente de notre productivité et de nos coûts de production.

Le marché mondial ouvre aussi de réelles opportunités à l'industrie agroalimentaire de notre pays. La gastronomie française désormais inscrite au patrimoine immatériel de l'humanité reste une formidable carte de visite à l'export. D'ici à 2014 par exemple, la consommation de vin dans le monde devrait croître de 3 % en volume et du double en valeur.

En créant ACOOA, l'Alliance des Coopératives Agricoles, la coopération agricole française et les entreprises qui la composent ont décidé de relever ces défis, dans une logique offensive et constructive. Membres fondateurs d'ACOOA, Coop de France et InVivo ont pour ambition de mobiliser les forces coopératives autour d'un nouveau modèle créateur de valeurs économiques et sociales pour le futur de l'agriculture, de ses hommes et de ses territoires. En rassemblant le savoir-faire économique d'InVivo et l'action politique de Coop de France, ACOOA constitue une plate-forme consolidée de compétences dont l'un des objectifs prioritaires est précisément d'accroître l'efficacité économique des coopératives et des coopérateurs en proposant des solutions nouvelles créatrices de valeurs ajoutées.

Les défis qui nous attendent sont de taille. Ils ne peuvent être relevés que par une action collective encore plus performante et concertée au niveau national.

pas à la solde d'autres grandes nations ? En ce début d'année 2012, et à quelques mois des élections présidentielles françaises, nous formulons le vœu que nos futurs dirigeants intègrent toute la dimension de cet enjeu planétaire et assument les responsabilités qui leur incombent pour relancer l'ambition et l'idéal européens autour d'un projet fédérateur des cultures et des peuples et d'une stratégie conquérante. Pour ce qui nous concerne, nous veillerons à ce que le « verdissement » de la PAC reste totalement compatible avec un niveau de production élevé en quantité comme en qualité, garant de la productivité attendue et, au demeurant, de l'un des rares postes d'excédent de la balance commerciale française.

Cette vigilance ne doit pas pour autant nous conduire à rester arc-boutés sur les acquis historiques de la PAC ni occulter les efforts à engager pour permettre à l'agriculture française de gagner en compétitivité. Certaines voies sont connues qui devront être activement explorées si nous voulons préserver un modèle d'exploitation familiale performante « à la française » : la contraction des coûts fixes de nombreuses exploitations agricoles dont le niveau élevé est souvent lié à des investissements davantage motivés par des raisons fiscales que par la valeur ajoutée qu'ils génèrent ; la contractualisation entre les acteurs des filières ; la valorisation des services rendus à la collectivité ; l'analyse approfondie des attentes solvables des clients et l'adaptation fine de l'offre à leurs besoins ; la structuration des entreprises d'amont face à la concentration de l'aval.

Le marché est et restera ouvert. Plusieurs de nos compétiteurs d'Europe du Nord, en lait et en viandes bovine et porcine notamment, ont su engager il y a dix ans des réformes volontaristes qui portent aujourd'hui leurs fruits. Ne manquons pas de nous inspirer de certaines de leurs initiatives. Nous

**Philippe Mangin**  
Président

**Patrice Gollier**  
Directeur général



# Le **groupe**

- 08 Gouvernance
- 10 Stratégie
- 14 Les évènements majeurs 2010-2011

# Gouvernance

LE MODE DE GOUVERNANCE D'INVIVO ASSURE UNE PARTICIPATION ÉTROITE DES COOPÉRATIVES SOCIÉTAIRES AUX RÉFLEXIONS STRATÉGIQUES ET AUX PRISES DE DÉCISION DE L'UNION.

SUITE À LA CRÉATION D'ACOOA – ALLIANCE DES COOPÉRATIVES AGRICOLES – LES FONCTIONS DE PRÉSIDENT ET DE DIRECTEUR GÉNÉRAL SONT DÉSORMAIS COMMUNES À INVIVO, COOP DE FRANCE ET ACOOA. CETTE UNIFICATION DE LA GOUVERNANCE S'EST ACCOMPAGNÉE DE LA CRÉATION D'UN NOUVEAU POSTE DE PRÉSIDENT DÉLÉGUÉ.



Philippe MANGIN

Jérôme CALLEAU

## Conseil d'administration et Comités d'orientations stratégiques

Le conseil d'administration d'InVivo est composé de 22 coopératives qui mandatent leurs représentants et de six personnalités qualifiées, pour la plupart directeurs généraux de coopératives, dont le rôle est consultatif. Le conseil d'administration a un rôle décisionnel notamment en matière d'orientations stratégiques, d'investissements, de prises de participations et d'alliances.

L'alliance des coopératives agricoles ACOOA, créée en juillet 2011 entre Coop de France et InVivo, a pour objectif de

renforcer la cohésion, les moyens d'action et la représentation de la coopération agricole française. Les conseils d'administration respectifs d'InVivo et de Coop de France ont souhaité que cette association, mais également les deux entités qui la composent, soient dotées d'un président et d'un directeur général communs, favorisant ainsi la mobilisation des expertises de chacune des composantes. Au regard des missions à accomplir, la décision d'élire un président délégué a été prise. Philippe Mangin, président de Coop de France et de la coopérative EMC 2, a été élu président d'InVivo, Jérôme Calleau, président de la Cavac, a été élu président délégué d'InVivo.

## COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Philippe MANGIN\*, PRÉSIDENT

Jérôme CALLEAU\*, PRÉSIDENT DÉLÉGUÉ

COOPÉRATIVES	PERSONNALITÉS QUALIFIÉES
Philippe MANGIN*, Président Jérôme CALLEAU*, Président délégué Roland PRIMAT*, Vice-président Pascal PROT*, Vice-président Marcel PLACET*, Trésorier Arnaud DEGOULET Michel FOSSEPREZ* Jean-François GAFFET Dominique GRACIET Michel GRENOT* Patrick GRIZOU Jacques HILAIRE Marc PATRIAT Jean-Claude PEYRECAVE Jean-Jacques PREVOST Christian ROUSSEAU Régis SERRES* Thomas THUET, Jean-Pol VERZEAUX Christian VEYRIER Claude VIVENOT Philippe VOYET	EMC 2 (55) Cavac (85) La Dauphinoise (38) Champagne Céréales (51) Terrena (44) Agrial (14) 110 Bourgogne (89) Noriap (80) Maïsadour (40) Charente Alliances (16) Terres du Sud (47) CAPL (84) Dijon Céréales (21) Terres de Gascogne (32) Cap Seine (76) Nouricia (10) Arterris (11) CAC (68) Cohésis (51) Drômoise de Céréales (26) Lorca (57) Scael (28)
	Dominique DUTARTRE* Champagne Céréales (51) Franck CLAVIER Vivadour (32) Bernard FRANÇOIS Corea Poitou-Charentes (86) Gérard HUSSON CAL (54) Denis ROUGEAUX Terres d'Alliance (01) Bertrand RELAVE Euréa (42)
	<b>PRÉSIDENT HONORAIRE</b>
	Albert BAUDRIN
	<b>REPRÉSENTANT JEUNES AGRICULTEURS</b>
	Julien VALENTIN
	<b>ASSOCIÉ NON COOPÉRATEUR</b>
	Annick DUFAU Adecapas (75)
	<b>COMMISSAIRES AUX COMPTES</b>
	SCP Montiel et Associés (75) SAS Renaudeau Renou et Associés (17)

\* Membres du bureau

Le bureau du conseil d'administration d'InVivo compte huit membres et une personnalité qualifiée. Il a une mission d'interface rapprochée avec la direction générale et de préparation des décisions du conseil.

Les trois comités d'orientations stratégiques (COS) par métier, Agrofourmure, Nutrition et Santé Animales, Marchés des grains, assistent le conseil dans ses réflexions et décisions. Ils sont présidés respectivement par Roland Primat (La Dauphinoise), Jérôme Calleau (Cavac) et Pascal Prot (Champagne Céréales). Les COS sont composés de dix à douze membres élus et de personnalités qualifiées issues de coopératives particulièrement impliquées dans le métier considéré. Le président de chaque COS est membre du bureau du conseil d'administration. Les COS se réunissent tous les deux mois pour analyser la situation du domaine d'activité concerné et réfléchir aux évolutions des métiers d'InVivo.

## Direction générale

Le directeur général anime le comité exécutif (Comex) et le comité de direction (Codir).

Le Comex a pour mission de réfléchir aux orientations à long terme du Groupe et de mettre en œuvre la stratégie arrêtée par le conseil d'administration. Il se réunit très régulièrement. Le Comex est constitué de cinq membres : Patrice Gollier, Jérôme Duchalais, Jeremy Macklin, Didier Nedelec, Hubert de Roquefeuil.

Le comité de direction comprend dix-sept membres : le Comex et douze directeurs opérationnels et fonctionnels. Il se réunit une fois par trimestre pour examiner les résultats du groupe et ses projets, piloter la gestion des activités, des outils et des collaborateurs.



LE COMEX

Patrice GOLLIER



Jérôme DUCHALAIS



Jeremy MACKLIN



Didier NEDELEC



Hubert de ROQUEFEUIL

## LE COMITÉ DE DIRECTION

Patrice GOLLIER DIRECTEUR GÉNÉRAL

DIRECTIONS OPÉRATIONNELLES				DIRECTIONS FONCTIONNELLES	
INVIVO AGRO Jeremy MACKLIN	INVIVO NSA Hubert de ROQUEFEUIL	INVIVO MARCHÉS DES GRAINS Didier NEDELEC	INVIVO GRAND PUBLIC	RATTACHÉES À LA DIRECTION GÉNÉRALE	RATTACHÉES À JÉRÔME DUCHALAIS
Jeremy MACKLIN Agrofourmure végétale	Nicolas QUENNEC Eviais Nutrition France Pierre-Joseph PAOLI Europe Moyen-Orient Afrique Pierre BRUWIER Asie Nilton PEREZ Amérique François LIEUBRAY Santé et Hygiène animales Alain GUYONVARCH Recherche & Développement Bertrand DE LAUNAY Stratégie Marketing Innovation Stéphanie GUENOT Finances Philippe LE COMTE Ressources humaines Claude LE BOURG Opérations	Didier NEDELEC Marchés des grains Yannick COLLET Stockage	Jean-Pierre DASSIEU Gamm vert Olivier REMOND Néodis	Hélène GUIDO-HALPHEN Marketing Stratégie et Innovation Sébastien GRAFF Ressources humaines Marc MORENO Relations Adhérents Pierre PINAULT Communication Jean-Pierre TILLON Scientifique	Maryline BOULAIE Administration et Finances Sylvia MORVAN-SOURDILLE Juridique et Fiscal Thierry ROGGEN Systèmes d'information

# Un exercice de référence

LE CHIFFRE D'AFFAIRES 2010-2011 DU GROUPE INVIVO S'ÉLÈVE À 6,1 MILLIARDS D'EUROS, EN PROGRESSION DE 38,6 % SUR L'EXERCICE ANTÉRIEUR. CETTE PERFORMANCE S'EXPLIQUE PAR LA FORTE AUGMENTATION DES PRIX DES MATIÈRES PREMIÈRES AGRICOLES ET PAR UNE CROISSANCE DE L'ACTIVITÉ DE CHACUN DES QUATRE GRANDS MÉTIERS. LE DÉVELOPPEMENT À L'INTERNATIONAL SE POURSUIT ET REPRÉSENTE AUJOURD'HUI 47 % DU CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL.

A 35 MILLIONS D'EUROS, LE RÉSULTAT NET PART DU GROUPE EST LE MEILLEUR ENREGISTRÉ DEPUIS LA CRÉATION D'INVIVO IL Y A DIX ANS. LES RISTOURNES VERSÉES AUX COOPÉRATIVES SOCIÉTAIRES AVANT CLÔTURE ATTEIGNENT ELLES AUSSI UN NIVEAU RECORD À 62,4 MILLIONS D'EUROS.

## InVivo Agro : Gagner à la fois en productivité et en impact environnemental

C'est tout l'enjeu qui mobilise les coopératives du réseau InVivo pour répondre aux exigences politiques et réglementaires européennes, aux besoins techniques et économiques des agriculteurs, aux attentes de nos concitoyens mais aussi des habitants de la planète. A l'automne 2010, cet enjeu a présidé au partenariat stratégique conclu entre InVivo et RAGT pour donner naissance à un pôle de recherche de premier plan au niveau européen dans le domaine de la création variétale. Ce même enjeu a motivé quelques mois plus tard la création du pôle de recherche et développement InVivo AgroSolutions. Il regroupe aujourd'hui toute la matière grise et les moyens de R&D d'InVivo Agro dédiés à la mise au point de solutions innovantes et rentables en matière de pratiques culturales, de pilotage des intrants et de conseil agro-environnemental.

Préserver le droit à produire des agriculteurs sur les zones de captage prioritaire d'eau est l'un des objectifs majeurs que s'est fixé le réseau InVivo Agro. Le nouveau métier d'opérateur agro-environnemental est ainsi en train d'être endossé par les coopératives, en concertation avec les collectivités locales et les agences de l'eau. Avec l'appui méthodologique des ingénieurs et hydrogéologues d'InVivo, 19 appels d'offres ont été remportés sur 24 bassins d'alimentation de captage d'eau définis comme prioritaires dans le cadre du Grenelle de l'environnement.

Identifier les pratiques les plus économes en intrants et permettant de conserver un niveau élevé de productivité des cultures est une nécessité tout aussi primordiale qui explique l'engagement de nombreuses coopératives dans

le réseau FermEcophyto, aux côtés d'InVivo, de Coop de France et des instituts techniques. L'enregistrement des pratiques culturales de 164 exploitations permettra de mesurer dans la durée l'impact économique et environnemental de la réduction de l'usage des phytosanitaires préconisé par le plan national.

Le réseau InVivo Agro joue également un rôle majeur dans l'accélération du déploiement sur le terrain des solutions qui ont démontré toute leur efficacité. Les surfaces suivies avec les outils de référence Epiclès et Phytès de pilotage de la fertilisation et de la protection des cultures ont encore progressé de 18 % pour atteindre 2 600 000 hectares. Les solutions alternatives proposées par Biotop en cultures sous abri avec une gamme d'insectes auxiliaires connaissent des développements prometteurs. De même, en transposant les solutions mises en œuvre dans des situations similaires par nos partenaires européens d'EAMA, notamment dans la gestion de la résistance des mauvaises herbes aux herbicides, le réseau InVivo Agro apporte des réponses concrètes et fait gagner un temps précieux à ses membres et à leurs agriculteurs.



Dans ses trois grands domaines d'intervention – R&D, transfert de connaissance et accompagnement des équipes terrain, référencement et achat des produits d'agrofourmure - le réseau des coopératives InVivo Agro se dote des moyens humains et techniques pour apporter aux agriculteurs français des solutions performantes aux niveaux économique et écologique.

## InVivo NSA : Optimiser le dispositif français, se développer à l'international

Pour un acteur de la nutrition et de la santé animales, à la fois national et mondial, tel qu'InVivo NSA, l'enjeu des prochaines années est double : d'une part, préserver la compétitivité des éleveurs français et la rentabilité des coopératives fabricantes d'aliments du bétail ; d'autre part, participer à la croissance durable des productions animales dans les pays où la consommation de produits animaux terrestres et aquacoles est en forte progression. La FAO estime en effet que la demande mondiale en viande devrait progresser de 200 millions de tonnes entre 2010 et 2050, soit pratiquement un doublement des volumes actuellement produits.

Cette double équation s'avère d'autant plus complexe à résoudre que les attentes et les contraintes sont différentes, voire contradictoires, entre la France et d'autres régions du monde. Dans notre pays et en Europe de l'Ouest, les préoccupations liées au bien-être animal, à l'environnement, à la nutrition – santé ainsi que l'évolution des modes de vie sont autant de facteurs qui contribuent à la réduction de la consommation de viande. Ici, le parc des outils industriels de fabrication d'aliments du bétail est déjà en surcapacité. C'est pourquoi InVivo NSA participe activement à la restructuration du marché français en multipliant la création de pôles régionaux cohérents et pérennes entre les positions d'Evalis et celles des coopératives fabricantes d'aliments. Après Novial dans le Nord, les joint-ventures Lorial à l'Est et Querial dans le Sud-Ouest ont vu le jour, permettant la consolidation des activités des parties prenantes.

Dans les pays émergents, l'amélioration des performances zootechniques des troupeaux et l'augmentation des capacités de production industrielle nécessitent la mobilisation d'importants moyens techniques, de capitaux et d'expertises de haut niveau. Sous l'impulsion de ses filiales brésilienne, vietnamienne et indonésienne, InVivo NSA enregistre un fort développement à l'international où elle réalise désormais 52 % de son chiffre d'affaires. L'entreprise déploie une

approche multi-espèces autour de quatre zones géographiques qui implique l'ensemble de ses métiers : aliments complets, prémix et spécialités, santé et hygiène animales, laboratoires d'analyses, additifs. Elle crée également des liens stratégiques avec des entreprises d'amont (Grimaud en génétique canard) ou d'aval (Davigel/Nestlé autour du pangasius) pour sécuriser et améliorer la performance des filières locales.

L'innovation s'affirme comme un axe stratégique majeur pour InVivo NSA. Une direction Stratégie, Marketing et Innovation a été créée et la R&D a été unifiée permettant de partager ses moyens et ses résultats à l'échelle mondiale. Dans la même logique, les trois laboratoires d'analyses d'InVivo NSA ont été regroupés au sein d'une même société, InVivo Labs, dont les activités bénéficient d'un marché en forte croissance.

Pour InVivo NSA, le défi est d'assurer un développement à l'international dont les dividendes soient perceptibles des coopératives sociétaires. Des bénéfices qui doivent se mesurer au plan financier, mais aussi en termes d'innovation et de différenciation valorisables sur un marché français particulièrement exigeant et concurrentiel.

## InVivo Marchés des grains : Créer du lien et assumer toutes ses responsabilités

Dans la tourmente qui secoue les marchés physiques et financiers, le rôle premier d'InVivo Marchés des grains est de rassurer et de sécuriser ses partenaires. InVivo s'emploie à renforcer les outils d'information, la proximité et les échanges avec les coopératives pour leur apporter des solutions qui répondent à leurs problématiques et à leur stratégie. Il en est de même auprès des clients avec lesquels InVivo développe un courant d'affaires et de services dans une logique « gagnant-gagnant ».

Le positionnement d'InVivo est en effet très différent de celui d'une entreprise commerciale classique car il repose sur une relation inscrite dans la durée et sur sa capacité de créer de l'intimité avec ses clients et ses sociétaires. Cette stratégie repose sur une nouvelle organisation d'InVivo Marchés des grains dotée d'expertises de haut niveau mises au service des partenaires. Le resserrement des liens a engendré une forte progression du nombre de coopératives engagées : quinze coopératives ont rejoint le réseau en 2010-2011, quinze autres sur la nouvelle campagne. Toutes attendent d'InVivo un service global qui intègre des éclairages et une meilleure compréhension des mécanismes des marchés. Les conférences périodiques, les Clubs Marchés, la nouvelle formule du journal, *La Tribune des grains*, répondent à cette demande. La montée au capital de Toepfer qui consolide le partenariat stratégique d'InVivo avec un opérateur mondial de référence permet aussi de renforcer sa connaissance des marchés mondiaux.

Les clients industriels privés et publics des pays tiers sont à la recherche de marchandises et de solutions dans un environnement de plus en plus complexe. Premier opérateur français à l'exportation, InVivo Marchés des grains se doit de leur répondre en termes de qualité de services, de fiabilité et de régularité des approvisionnements, de performance logistique. Elle le fait en concertation avec les autres métiers du groupe et en particulier InVivo NSA dont la présence à l'international renforce notre capacité d'apporter des réponses multiples et un appui global à nos interlocuteurs.

Cette logique de partenariat s'exprime déjà sur des destinations comme le Maroc (assistance technique pour la construction de terminaux céréaliers à Casablanca et Jorf), l'Algérie et l'Égypte (programmes de développement agricole et construction d'un observatoire de marché). Elle est à la base du développement engagé par InVivo Marchés des grains vers de nouvelles destinations en Afrique Noire (partenariats commerciaux et logistiques / projets de supply chain) ou au Moyen-Orient pour élargir la palette de débouchés de l'origine française.

Ces pays comme ceux du bassin méditerranéen sont structurellement et durablement importateurs de grains malgré tous les efforts engagés pour accélérer leur développement agricole intérieur. L'enjeu est vital : il faut satisfaire les besoins alimentaires des populations qui connaissent des taux de croissance parmi les plus élevés du globe. La question n'est donc plus de savoir si la France a vocation à exporter. Elle a le devoir et la responsabilité de le faire car elle dispose des ressources pour contribuer à la satisfaction des besoins alimentaires de la planète, en quantité comme en qualité. Sollicitée pour participer aux travaux préparatoires du G20 agricole, InVivo se félicite que la croissance de la production et l'amélioration de la productivité aient été enfin reconnues comme des priorités absolues pour nourrir le monde et réduire la volatilité des prix des matières premières agricoles.

### InVivo Grand Public : Affirmer le positionnement de Gamm vert et continuer à progresser

Conséquence directe d'une situation de crise économique profonde et durable et de chômage en hausse, la consommation des ménages faiblit tandis que l'épargne se maintient à un niveau élevé. Le consommateur est désormais à la recherche du meilleur prix. Les marques sont banalisées et ne portent plus autant de valeur symbolique. Internet permet de comparer avant d'acheter et les achats sont de plus en plus réfléchis et documentés.

Les clients recherchent un interlocuteur expert qui apporte un véritable conseil. Le magasin ne doit plus se positionner comme un simple point de vente, mais comme un lieu de vie où l'on se sent chez soi. Le consommateur se veut plus responsable, malgré tout. Ainsi 55 % se déclarent prêts à payer plus cher pour des produits responsables respectant la nature et les hommes. En période de crise et de doute, le repli sur des valeurs sûres comme la famille, la maison, engendre des arbitrages de consommation en faveur de l'aménagement des lieux de vie. Le jardin bénéficie de cette tendance. Le potager est à cet égard emblématique : 31 % des Français réalisent un potager dans leur jardin, 17 % sur leur terrasse, ce phénomène est nouveau, un potager sur quatre a moins de cinq ans. Le plaisir du faire soi-même dépasse la seule activité au potager et englobe la conservation et les préparations culinaires traditionnelles.

Autre tendance lourde : les locavores. A prix identiques, deux tiers des Français privilégient les produits et services locaux. Un tiers se dit même prêt à payer plus cher pour faire vivre l'économie locale ou encore pour des raisons écologiques.

Toutes ces tendances confortent le positionnement de Gamm vert axé sur l'identité, l'attractivité, la rentabilité. En complément des univers du jardin et de l'alimentation



animale, qui constituent ses cœurs de métier, Gamm vert propose une offre contre-cyclique avec des rayons terroir et vêtements – chaussants qui résistent mieux à la crise de consommation. La proximité, valeur montante, est l'un des axes majeurs de l'enseigne : trois formats de magasin permettent de couvrir aujourd'hui tous les besoins et avec

près de 1 000 points de vente, Gamm vert est présent sur tout l'Hexagone. Le développement des rayons terroir et UPC (ustensiles de préparation culinaire) est un levier identitaire qui valorise la dimension locale et la promotion des circuits courts. Le développement de la marque distributeur Gamm vert participe à renforcer l'image de compétitivité du réseau.

Toutes ces tendances challengent l'enseigne pour continuer à progresser dans plusieurs directions : la modernisation des magasins et le renforcement de leur attractivité commerciale, l'élévation de l'expertise vendeur, la montée en puissance du site internet et de l'offre produit par ce canal, le franchisement de nouveaux paliers de rentabilité des magasins.

### GRUPE INVIVO : EXPRIMER LA PUISSANCE ET L'AMBITION COLLECTIVES DES SOCIÉTAIRES

« Coopérative de deuxième niveau », InVivo est le prolongement des coopératives comme une coopérative est celui de l'exploitation agricole. Conformément au principe de subsidiarité qui régit ses actions, InVivo intervient dans des missions qui lui sont confiées, complémentaires de celles que les coopératives ont toute légitimité et capacité de conduire par elles-mêmes.

La performance d'InVivo est ainsi l'expression de la puissance et de l'ambition collectives de ses 270 sociétaires en matière d'achat, de vente, de services, de recherche et développement.

InVivo se dote d'expertises de haut niveau qu'elle met au service de ses adhérents, tant au niveau professionnel que grand public. Cela concerne chacun de ses domaines historiques d'activité mais aussi des métiers émergents comme celui de l'agro-environnement, ou encore le pilotage de dossiers transversaux, de l'innovation et de la création de valeur avec une nouvelle direction Marketing Stratégie et Innovation. De même, le développement de l'Union à l'international vise à générer un retour économique vers ses membres, à enrichir les compétences du réseau, à gagner en expérience, à transférer ou à transposer des innovations qui sont autant de sources de différenciation concurrentielle pour les coopératives, les agriculteurs et les éleveurs français.

InVivo attache une importance toute particulière à l'écoute et à la proximité de ses coopératives partenaires, par le canal de ses cinq directions régionales, mais aussi par la systématisation d'instances de co-construction et de codécision à tous niveaux de responsabilité. N'oublions jamais que la performance de l'agriculture française se joue sur le terrain. La bonne transmission des savoir-faire et des innovations auprès des agriculteurs et des éleveurs est primordiale. Le rôle des conseillers culture et d'élevage, comme celui des conseillers vendeurs en Lisa et jardineries, est en la matière essentiel. C'est là que s'expriment toute la puissance et l'efficacité d'un vrai réseau coopératif.



# Les évènements majeurs 2010-2011



02



16



03



05



14



21



23



22



24



29

## JUILLET-AOÛT 2010

- 01 Signature d'un accord stratégique RAGT – InVivo dans le domaine des semences
- 02 Déploiement du parcours d'intégration des nouveaux embauchés cadres

## SEPTEMBRE

- 03 Inzo° récompensé d'un Innov'Space pour G@llilé, outil de gestion technico-économique des élevages avicoles
- 04 Rachat de Sodistock, société de stockage et de commercialisation des grains
- 05 Création du laboratoire vétérinaire Qalian
- 06 Création de la direction Marketing, Stratégie et Innovation

## OCTOBRE

- 07 1<sup>er</sup> congrès des coopératives partenaires d'InVivo Agro, « Les champs du futur », à Bordeaux
- 08 Sepco Formation agréée pour l'expérimentation du dispositif Certiphyto
- 09 Evalis do Brasil lance la marque Presence
- 10 Les chargements de panamax de blé pour l'exportation aux silos de Bordeaux et Montoir sont remarqués par tous les médias
- 11 Définition d'une politique de rémunération Groupe

## NOVEMBRE

- 12 InVivo renforce sa participation au capital de Toepfer International.
- 13 Première mise en place du nouveau concept d'aménagement intérieur des magasins Gamm vert à Limoux (Aude)

## DÉCEMBRE

- 14 Création de Lorial, société commune entre Evalis et les coopératives Lorca et CAL

## JANVIER

- 15 Ouverture de l'extranet InVivo Agro
- 16 Evalis Nutrition France lance la démarche « Un lait sûr et sain »
- 17 Lancement de Nanolis, un aliment pour alevins au Viêt Nam

## FÉVRIER

- 18 Les coopératives partenaires du réseau InVivo Agro s'engagent dans le réseau DEPHY (Démonstration et Production de références sur les systèmes de culture économes en produits PHYtosanitaires)
- 19 SFPS se dote d'une offre spécifique « firme-services bio » en nutrition animale
- 20 Clubs Marchés : 70 clubs fonctionnent dans plus de 20 coopératives

## MARS

- 21 Lancement de la gamme Hesperia, hygiène et entretien Maison & Jardin de Néodis
- 22 Trois dossiers présentés par InVivo et ses partenaires sont retenus pour

l'expérimentation nationale du dispositif d'affichage environnemental

- 23 Création de Grimaud Vietnam, joint venture Grimaud – Evalis pour la commercialisation d'une génétique canard
- AVRIL
- 24 « La Fête du potager » chez Gamm vert, une opération commerciale majeure pour l'enseigne
- 25 Lancement de RéSolutions, journal du réseau InVivo Agro
- 26 Evalis et la coopérative Capel créent Querial

## MAI

- 27 Remise des prix du concours « des ID plein la terre » organisé par InVivo Agro

## JUIN

- 28 Semences de France présente son plan de développement stratégique « Vision 2015 »
- 29 Conférence InVivo Marchés – Sigma Terme : « La géopolitique du blé »
- 30 Création de l'association Coop de France – InVivo

## JUILLET

- 31 Création d'InVivo AgroSolutions qui rassemble la R & D Végétal du Groupe
- 32 Création d'InVivo Labs : la nouvelle entité Laboratoires d'analyses d'InVivo
- 33 Malta Cleyton (Mexique) lance une nouvelle gamme petfood



04



07



10



25



26



27

# Les résultats

A close-up photograph of a person's hand gently holding a single, fluffy yellow chick. The hand is positioned in the center-right of the frame, with the chick resting on the palm. The background is filled with a large number of similar yellow chicks, all contained within a red plastic basket. The lighting is warm and soft, highlighting the texture of the chicks' feathers and the skin of the hand.

18 Repères financiers  
20 Comptes consolidés  
22 Organigramme

# Repères financiers

## BILAN

Le développement du Groupe, marqué cette année par des prises de participation importantes (RAGT Semences et Toepfer) et une croissance des activités à l'international a été conduit dans le respect des grands équilibres financiers.

Les capitaux propres de l'ensemble consolidé du Groupe InVivo franchissent pour la première fois le cap du demi-milliard d'euros. Les capitaux propres part du Groupe s'élevaient au 30 juin 2011 à 427 millions d'euros (ils ont progressé de 35 % en cinq ans). Les intérêts minoritaires atteignent 74 millions d'euros.

L'autonomie financière mesurée par le ratio capitaux propres et assimilés sur capitaux permanents, à 67 % demeure bonne. L'endettement net global reste contenu avec un gearing de 77% (endettement net / capitaux propres et assimilés).

Le BFR (Besoin en fonds de roulement) a été très fortement impacté par la hausse des prix des matières premières agricoles et par le fort développement des activités à l'international. Il s'élève au 30 juin 2011 à 374 millions d'euros. Cependant, rapporté au chiffre d'affaires, il est au niveau le plus bas depuis cinq ans.

Les immobilisations nettes à 652 millions d'euros progressent de 118 millions d'euros en raison notamment de l'entrée au capital de RAGT Semences, de la prise de contrôle à 20 % de Toepfer (contre 12,4 % l'an passé) et du développement de l'activité de Sigma Terme, se traduisant par des dépôts plus importants classés en immobilisations financières.

Le poids des immobilisations incorporelles reste faible. Il ne représente que 16 % de l'actif immobilisé.

Les immobilisations financières sont constituées à hauteur de 145 millions d'euros des titres des sociétés mises en équivalence.

Les provisions de passif d'un montant total de 78,1 millions d'euros sont constituées :

- des provisions pour risques 22,9 M€
- des provisions pour charges 25,9 M€
- des provisions pour impôts différés 17,3 M€
- des provisions pour écarts d'acquisition pour 2 M€
- des provisions sur titres mis en équivalence pour 10 M€

Le fonds de roulement à 216 millions d'euros est en retrait de 10 millions d'euros par rapport à l'exercice passé.

Grâce à sa structure bilancielle, le Groupe est à même de poursuivre sa croissance et de faire face aux risques inhérents aux activités qu'il porte.

## ACTIF

En millions d'euros	2009/10	2010/11
Immobilisations incorporelles	82,1	104,5
Immobilisations corporelles	303,8	293,4
Immobilisations financières	148,1	254,1
<b>ACTIF IMMOBILISÉ</b>	<b>534,0</b>	<b>652,0</b>
BFR (Besoin en fonds de roulement)	318,0	374,3
<b>CAPITAUX EMPLOYÉS</b>	<b>852,0</b>	<b>1 026,3</b>

## PASSIF

En millions d'euros	2009/10	2010/11
<b>CAPITAUX PROPRES PART DU GROUPE</b>	<b>398,7</b>	<b>426,9</b>
Intérêts minoritaires	63,4	74,2
Provisions	81,8	78,1
Endettement net <sup>(1)</sup>	308,1	447,1
<b>CAPITAUX ENGAGÉS</b>	<b>852,0</b>	<b>1 026,3</b>
<sup>(1)</sup> dont Endettement à long et moyen terme	216,5	288,9
<b>GEARING (endettement net/capitaux propres &amp; assimilés)</b>	<b>56,7%</b>	<b>77,2%</b>
<b>FONDS DE ROULEMENT</b>	<b>226,4</b>	<b>216,1</b>

## COMPTE DE RÉSULTAT

L'exercice 2010-2011 a été marqué par la hausse importante des prix des céréales et des matières premières agricoles. Le développement international se renforce et représente 47 % du chiffre d'affaires. Le chiffre d'affaires s'établit à 6,1 milliards d'euros dont 2,9 milliards d'euros à l'international.

Chaque grand métier contribue positivement au résultat du Groupe.

InVivo Agro affiche un chiffre d'affaires en progression de 14 % et des résultats en hausse ; et ce après un retour vers les sociétaires de 33 millions d'euros sous forme de ristournes. Celles-ci progressent de 13 % par rapport à l'exercice précédent.

InVivo NSA avec un chiffre d'affaires en hausse de 13 %, a vu ses résultats pénalisés par les hausses de prix des matières premières et par des éléments exceptionnels non récurrents. Par ailleurs les efforts de structurations de tous ses métiers ont eu un impact sur les charges exceptionnelles.

InVivo Marchés des grains a bénéficié de la compétitivité de l'offre française et de la demande soutenue des pays tiers, ce qui a eu un impact très positif sur la première partie de campagne. Les volumes commercialisés ont atteint un record à 11 millions de tonnes. La toute fin de campagne a été marquée par un inversement de tendance et une volatilité accrue.

InVivo Grand Public a amélioré ses performances, notamment Gamm vert qui a retourné vers ses franchisés plus de 28 millions d'euros de ristournes, soit une progression de 13 %, et réalise un résultat meilleur que l'exercice dernier.

Au final le Groupe dégage un résultat net part du Groupe de 35 millions d'euros ce qui constitue le meilleur résultat depuis la création d'InVivo, il y a dix ans. La contribution des sociétés mises en équivalence est à souligner, justifiant ainsi la politique d'investissement menée.

La complémentarité des métiers d'InVivo et son assise grandissante à l'international constituent des atouts majeurs pour le Groupe et ses coopératives associées.

## INDICATEURS DU RÉSULTAT CONSOLIDÉ

En millions d'euros	2009/10	2010/11
Chiffre d'affaires	4 433,0	6 083,1
Valeur ajoutée	289,6	324,0
% CA	6,5	5,3
EBE	60,8	82,3
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>27,6</b>	<b>48,0</b>
Résultat courant	23,4	36,8
Résultat net de l'ensemble consolidé	32,6	36,5
<b>RÉSULTAT NET PART DU GROUPE</b>	<b>27,7</b>	<b>35,0</b>
Capacité d'autofinancement	59,7	61,3

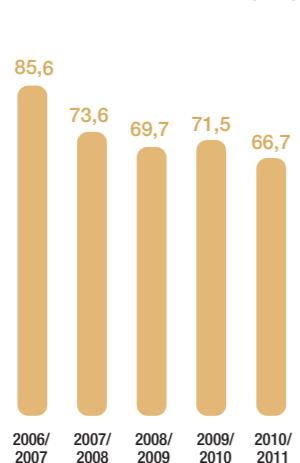
## INVESTISSEMENTS

En millions d'euros	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11
Investissements incorporels	0,9	9,6	2,9	9,7	6,2
Investissements corporels	22,5	40,6	39,3	30,8	32,8
Investissements financiers	28,0	18,6	11,0	11,9	2,3
<b>TOTAL INVESTISSEMENTS</b>	<b>51,4</b>	<b>68,8</b>	<b>53,2</b>	<b>52,4</b>	<b>41,3</b>

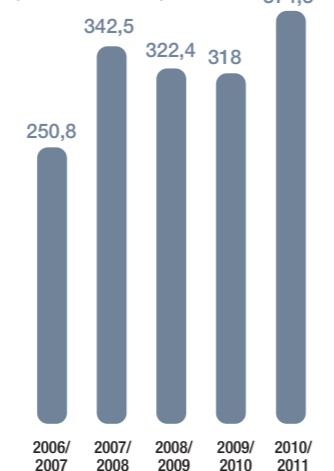
## RETOUR AUX COOPÉRATIVES AVANT CLÔTURE

En millions d'euros	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11
Parc Services	0,5	0,7	0,9	0,8	1,3
Gamm vert	16,1	19,9	21,9	24,8	28,1
Santé végétale	13,3	17,6	23,9	29,3	33,0
<b>TOTAL</b>	<b>29,9</b>	<b>38,2</b>	<b>46,7</b>	<b>54,9</b>	<b>62,4</b>

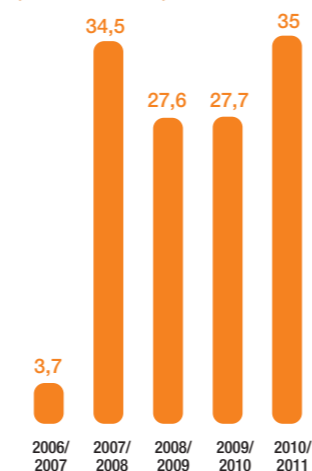
Autonomie financière (en %)



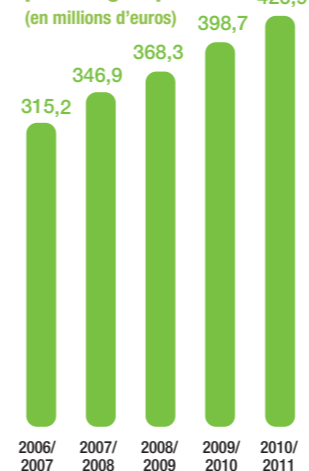
Besoin en fonds de roulement (en millions d'euros)



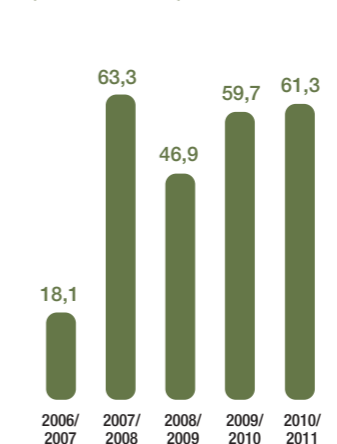
Résultat net part du groupe (en millions d'euros)



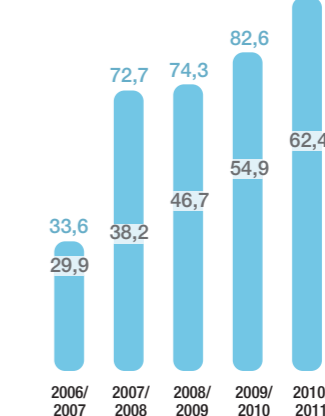
Capitaux propres part du groupe (en millions d'euros)



Capacité d'autofinancement (en millions d'euros)



Résultat net part du groupe + ristournes (en millions d'euros)



## BILAN CONSOLIDÉ

ACTIF (en milliers d'euros)	30/06/11		30/06/11	30/06/10
	Valeurs brutes	Amortissements Dépréciations	Valeurs nettes	Valeurs nettes
Ecarts d'acquisition	102 613	(36 965)	65 648	37 392
Immobilisations incorporelles	81 058	(42 217)	38 841	44 700
Immobilisations corporelles	684 459	(391 047)	293 413	303 827
Immobilisations financières	111 762	(3 128)	108 634	70 428
Titres mis en équivalence	145 459		145 459	77 638
<b>ACTIF IMMOBILISÉ</b>	<b>1 125 351</b>	<b>(473 357)</b>	<b>651 994</b>	<b>533 985</b>
Stocks et en-cours	198 829	(7 850)	190 979	181 379
Avances et acomptes versés sur commandes	56 656		56 656	8 899
Créances d'exploitation	789 987	(31 908)	758 079	667 185
Impôts différés actifs	17 782		17 782	16 987
Autres créances et comptes de régularisation	62 678	(4 980)	57 698	58 658
Valeurs mobilières de placement	2 292		2 292	3 962
Disponibilités	33 900		33 900	26 299
<b>ACTIF CIRCULANT ET COMPTES DE RÉGULARISATION</b>	<b>1 162 124</b>	<b>(44 738)</b>	<b>1 117 386</b>	<b>963 368</b>
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>2 287 476</b>	<b>518 095</b>	<b>1 769 381</b>	<b>1 497 353</b>

PASSIF (en milliers d'euros)	30/06/11	30/06/10
Capital	72 266	72 144
Réserves consolidées	321 218	296 046
Ecarts de conversion	(1 582)	2 804
Résultat consolidé : part du groupe	34 982	27 699

CAPITAUX PROPRES : PART DU GROUPE	426 883	398 692
Intérêts minoritaires	74 230	63 483

CAPITAUX PROPRES DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	501 113	462 175
--	---------	---------

PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	78 071	81 753
Emprunts et dettes financières	483 276	338 365
Avances et acomptes reçus sur commandes	1 436	1 508
Dettes d'exploitation	643 774	567 197
Dettes diverses et comptes de régularisation	61 711	46 355

DETTES ET COMPTES DE RÉGULARISATION	1 190 197	953 425
-------------------------------------	-----------	---------

TOTAL DU PASSIF	1 769 381	1 497 353
-----------------	-----------	-----------

## SOLDES INTERMÉDIAIRES DE GESTION

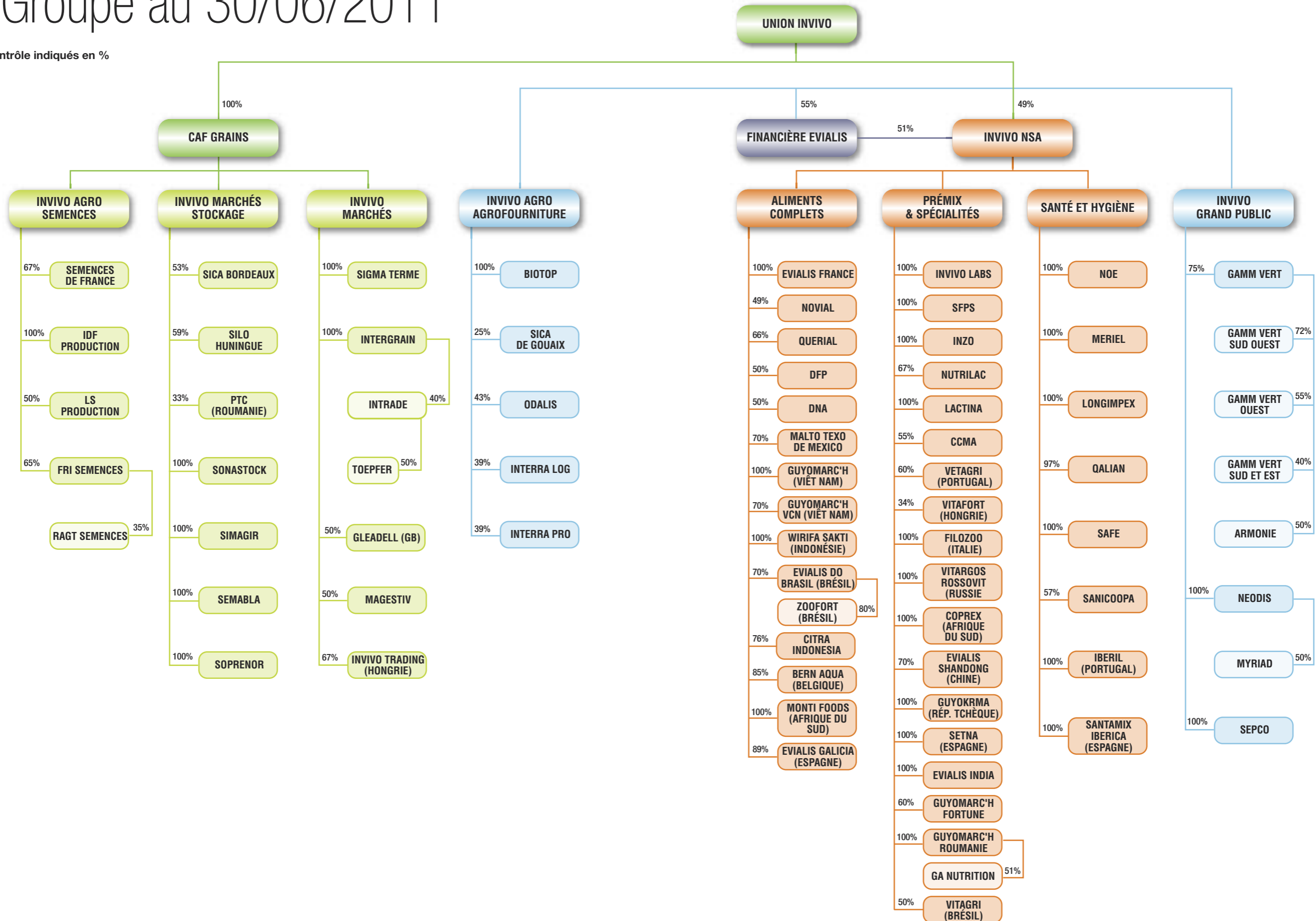
En milliers d'euros	2010/2011	2009/2010
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>6 083 128</b>	<b>4 432 956</b>
Production stockée et immobilisée	2 682	3 871
Achats consommés	(5 532 864)	(3 934 056)
Autres achats et charges externes	(228 917)	(213 134)
<b>VALEUR AJOUTÉE</b>	<b>324 028</b>	<b>289 637</b>
Subventions d'exploitation	2 804	943
Impôts, taxes et versements assimilés	(17 201)	(15 424)
Charges de personnel	(227 376)	(214 385)
<b>EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>82 256</b>	<b>60 771</b>
Reprises sur provisions et transferts de charges	26 810	21 815
Autres produits de gestion courante	2 719	3 517
Résultat sur opérations faites en commun	(96)	(120)
Dotations aux amortissements d'exploitation	(35 772)	(34 868)
Dotations aux provisions et dépréciations d'exploitation	(22 864)	(19 375)
Autres charges	(5 055)	(4 136)
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>47 997</b>	<b>27 604</b>
Résultat financier	(11 197)	(4 191)
<b>RÉSULTAT COURANT</b>	<b>36 800</b>	<b>23 413</b>
Résultat exceptionnel	(1 022)	51
Impôts sur les résultats	(12 395)	(4 893)
<b>RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS INTÉGRÉES</b>	<b>23 383</b>	<b>18 571</b>
Quote-part des résultats des sociétés mises en équivalence	17 933	16 164
Dotations aux amortissements des écarts d'acquisition	(4 808)	(2 087)
<b>RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ</b>	<b>36 507</b>	<b>32 648</b>
Part revenant aux intérêts minoritaires	(1 526)	(4 949)
<b>RÉSULTAT NET : PART DU GROUPE</b>	<b>34 982</b>	<b>27 699</b>

## TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE

En milliers d'euros	2010/2011	2009/2010
<b>RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ</b>	<b>36 507</b>	<b>32 648</b>
Résultat net des sociétés mises en équivalence	(17 933)	(16 164)
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	13 046	10 537
Élimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'activité	29 702	32 665
<b>CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT</b>	<b>61 323</b>	<b>59 686</b>
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	(61 964)	26 561
<b>FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ À L'ACTIVITÉ</b>	<b>(641)</b>	<b>86 247</b>
Acquisitions d'immobilisations	(41 275)	(52 370)
Cessions et réductions d'immobilisations	13 070	13 426
Variations de périmètre	(66 067)	(18 630)
<b>FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX INVESTISSEMENTS</b>	<b>(94 272)</b>	<b>(57 573)</b>
<b>FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AU FINANCEMENT</b>	<b>27 936</b>	<b>(20 347)</b>
Incidence de la variation des taux de change et changements de principes comptables	398	(1 056)
<b>VARIATION DE TRÉSORERIE</b>	<b>(66 579)</b>	<b>7 271</b>
Trésorerie d'ouverture	(91 631)	(98 902)
Trésorerie de clôture	(158 210)	(91 631)
<b>VARIATION DE TRÉSORERIE</b>	<b>(66 579)</b>	<b>7 271</b>

# Organigramme simplifié du Groupe au 30/06/2011

Taux de contrôle indiqués en %





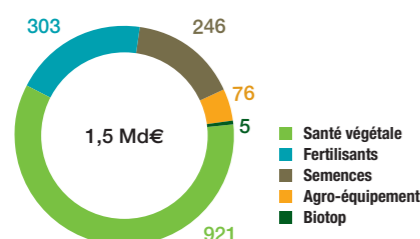
# Les **métiers**

- 26 InVivo Agro
- 30 InVivo NSA
- 34 InVivo Marchés des grains
- 38 InVivo Grand Public



## InVivo Agro : une stratégie en trois dimensions

Répartition du chiffre d'affaires InVivo Agro (en M€)



### STRATÉGIE

**LES TRAVAUX ET PROJETS D'INVIVO AGRO ONT TOUS POUR OBJECTIF DE CONCILIER RESPECT DE L'ENVIRONNEMENT ET PRODUCTIVITÉ AGRICOLE.** Sa stratégie recouvre ainsi trois dimensions indissociables : agronomie, économie, écologie. Elaborés en collaboration avec les coopératives du réseau InVivo, les plans d'action permettent d'apporter des solutions adaptées aux besoins de chaque adhérent. Pour gagner en efficacité économique et ouvrir de nouvelles perspectives, InVivo Agro mise sur l'innovation et un partenariat étroit avec les coopératives.

### BILAN

**INVIVO AGRO RÉALISE UN CHIFFRE D'AFFAIRES DE 1,5 MILLIARD D'EUROS EN PROGRESSION DE 14,3 %. UN ACCROISSEMENT QUI RÉSULTE DE LA HAUSSE DES COURS DES MATIÈRES PREMIÈRES, NOTAMMENT DES FERTILISANTS.** Sur cet exercice, les ristournes versées aux coopératives sont encore une fois en progression et atteignent 33 millions d'euros. Les investissements dans la compréhension des impacts environnementaux des différentes pratiques agricoles restent prioritaires. Ils sont indispensables pour permettre aux coopératives de se positionner comme des acteurs économiques et écologiques de référence sur leur territoire. Les coopératives partenaires d'InVivo Agro sont fortement engagées dans le réseau de fermes DEPHY Ecophyto et dans la gestion des bassins d'alimentation de captage d'eau définis comme prioritaires par le Grenelle de l'environnement. Ces succès sont une illustration concrète des gains permis en termes d'efficacité et de rapidité, par la conjonction des compétences des coopératives et de leur Union nationale.

#### Accroître la puissance d'achat des coopératives partenaires

Semences de France affiche un chiffre d'affaires de 86 millions d'euros. Les ventes de semences autogames sur le circuit long sont stables avec de très bonnes performances en blé tendre, triticale et orge de printemps. En fourragères, les ventes sont en hausse de 25 %.

Le partenariat stratégique conclu à l'automne 2010 entre InVivo et RAGT Semences a donné naissance à un pôle de recherche de premier plan au niveau européen. Il permet à Semences de France de bénéficier d'un accès privilégié à un flux génétique de qualité en céréales, oléagineux et fourragères. L'entrée de RAGT, Unisigma et Agri-Obtentions dans le Club des 5 accroît le potentiel du réseau d'essais en blé.

Le RDS (centrale de référencement en semences hybrides) réalise cette année encore un bel exercice porté par l'accroissement de son périmètre et la croissance du marché tournesol. Il réalise un chiffre d'affaires de 154 millions d'euros.

Le chiffre d'affaires fertilisants est en forte progression à 303 millions (+ 62 %) pour des raisons liées à la fois à la forte hausse des prix et au développement de l'activité du département. Le volume traité par InVivo s'élève à 1,41 million de tonnes soit + 18,7 %. Les ventes d'engrais azotés simples qui représentent 1,14 million de tonnes ont progressé de 20,7 % grâce au dynamisme des deux centrales d'achats en solution azotée de Rouen (76) et La Pallice (17).

En santé végétale, avec un chiffre d'affaires de 921 millions d'euros, en progression de 3,5 %, InVivo Agro fait un peu mieux que le marché. Les actions structurantes mises en œuvre par le réseau Partenaires ont renforcé son efficacité globale : développement de Pol Position (outil de pilotage des

contrats commerciaux), programme d'action sur l'impact environnemental des stratégies de désherbage maïs, mise en marché des nouvelles spécialités herbicides céréales. Ces initiatives sont valorisées dans les contrats-cadres avec les fournisseurs.

L'alliance européenne avec des partenaires allemands, britannique et danois au sein d'EAMA se conforte. Les collaborations techniques et agronomiques s'approfondissent et ouvrent la voie à une valorisation auprès des fournisseurs.

L'activité agro-équipement affiche un chiffre d'affaires de 65 millions d'euros, soit + 24 %. Une dynamique qui résulte du gain de parts de marché des coopératives, de la performance des trois CRD (centre régionaux de distribution) et des nouvelles offres dont celle des cuves de stockage de gazole non routier.

Vert Cité, positionné sur le marché des espaces verts et collectivités locales, réalise aussi un bon exercice : 11 millions d'euros de chiffre d'affaires (+ 14,5 %) grâce notamment à la structuration de sa centrale d'achats.

Biotop, société de développement de moyens alternatifs de protection des plantes, passe cette année le cap des 5 millions d'euros de chiffre d'affaires. La stratégie déployée sur le marché des cultures sous serre avec la constitution d'une gamme d'insectes auxiliaires porte ses fruits.

#### Innover en agronomie

Dans un contexte qui se durcit en agrofourniture végétale, InVivo Agro mise sur le développement de solutions innovantes pour répondre aux objectifs de compétitivité des exploitations agricoles et de respect de l'environnement. Des réponses qui sont apportées par le développement de synergies entre les réseaux d'essais d'InVivo Agro et des coopératives, mais aussi par la création du pôle de recherche et développement végétal InVivo AgroSolutions.



### EN ANNÉE DIFFICILE, LA FORCE DU RÉSEAU D'ESSAIS EST ENCORE PLUS FLAGRANTE

Les expérimentations ont été très difficiles en 2010-2011 en raison des conditions climatiques. L'organisation du réseau et l'importance du nombre d'essais ont néanmoins permis de les valoriser.

De nombreux essais se sont en effet révélés difficilement exploitables (absence de pression sanitaire, résultats non significatifs, impact marqué de la sécheresse). Les synthèses nationales ont toutefois apporté des réponses à la plupart des problématiques posées en début de campagne. Ainsi, même les coopératives dont les essais n'ont pu être valorisés, ont pu bénéficier des enseignements des expérimentations sur les nouveaux fongicides céréales et herbicides maïs.

De même, la force d'un réseau donne la capacité d'investir dans des stations expérimentales dédiées. Cette année, l'installation d'une station de brumisation complémentaire en vigne a permis d'obtenir des résultats sur mildiou satisfaisants compte tenu du profil atypique de cette campagne.

### GESTION DES BAC : LA MÉTHODE GAGNANTE DU RÉSEAU INVIVO

InVivo AgroSolutions a remporté 19 appels d'offres de bassins d'alimentation de captages d'eau, définis comme prioritaires dans le cadre du Grenelle de l'environnement et de la directive cadre sur l'eau. Ces BAC représentent une surface totale de 160 000 hectares, sur laquelle les coopératives réalisent avec InVivo des diagnostics de risques de pollution qui conduisent à des propositions d'actions.

Des outils de simulation des transferts des polluants permettent de calculer l'efficacité des différentes mesures envisagées et de recommander aux agriculteurs et aux collectivités gestionnaires de l'eau, les mesures les plus efficaces, tout en respectant le potentiel de production agricole du territoire.

C'est ainsi que sur le bassin de Saint-Maxire (79), le plan d'action nitrate propose en alternative à une réduction « aveugle » des quantités d'azote par culture, une gestion parcellaire plus précise du solde azoté, et des actions collectives destinées à réduire les fuites d'azote hivernal résultant des épandages d'effluents à l'automne.

InVivo AgroSolutions rassemble désormais les différents acteurs du groupe impliqués dans la recherche et le développement de solutions innovantes en productions végétales : la direction Agriculture Durable et Développement, les activités de recherche et développement de solutions alternatives pour la protection des plantes, le département agronomique et le DIAE (Département informatique agro-élevage).

InVivo Agro participe à des programmes de recherche nationaux dont Grignon Energie Positive (sur les volets réduction des gaz à effet de serre émis par l'agriculture et suivi de la biodiversité) et Défi-Stim (recherche sur les stimulateurs de défenses naturelles des plantes). C'est aussi un membre actif du GIS (groupement d'intérêt scientifique) Grandes cultures à hautes performances économiques et environnementales (GC-HP2E).

La puissance du réseau d'essais des coopératives partenaires est mise à profit pour travailler sur la compréhension et la réduction des impacts environnementaux des différents systèmes de culture. De nombreux essais portent sur la complémentarité de plusieurs techniques de protection : association de la lutte chimique et de techniques agronomiques en grandes cultures, utilisation de solutions alternatives en vigne, cultures maraîchères et fruitières.

Un important travail est engagé avec les réseaux d'essais de Semences de France et du département agronomique InVivo. Il vise à qualifier l'ensemble des nouvelles variétés de céréales à paille et à associer à chacune d'elles un itinéraire technique intégrant les conditions pédo-climatiques du milieu. Près de 70 000 essais variétaux sur blé tendre synthétisés dans les bases de données Semences de France ont permis de valider un modèle d'estimation du potentiel de nuisibilité des maladies et d'adaptation des traitements fongicides.

### Transférer les compétences vers les conseillers cultures

La puissance du réseau InVivo Agro s'exprime aussi par la mise au point d'outils valorisant les données d'expérimentation en préconisations opérationnelles sur le terrain et favorisant

le transfert de compétences des pôles de recherche vers les conseillers cultures.

Forts de l'expérience acquise par les coopératives avec les outils d'aide à la décision, Epiclès en fertilisation et Phytènes en protection des plantes, le département Services et le DIAE ont engagé un chantier important de création d'une nouvelle plate-forme informatique. Celle-ci englobe les outils de gestion parcellaire et de conseil, les référentiels techniques, les outils de gestion de la relation adhérents.

Les surfaces suivies avec Epiclès et Phytènes couvrent 2 600 000 hectares. Elles ont augmenté de 18 % cette année. Une progression à mettre au crédit des coopératives toujours plus nombreuses à formaliser leur offre de services, voire à la certifier, et aux partenariats signés avec d'autres prestataires spécialisés dans le domaine des outils d'aide à la décision (Maferme, Scripto, Asap, Phytodata).

La direction Agriculture Durable et Développement a enrichi ses bases de données et intensifié ses travaux sur les indicateurs mesurant la résilience et l'efficacité des systèmes culturaux, l'amélioration de la qualité de l'eau, la réduction de l'impact des pratiques agricoles sur le réchauffement climatique, l'enrichissement de la biodiversité. InVivo Agro s'est impliqué dans l'élaboration du projet FermEcophyto – Réseau InVivo, complémentaire de la démarche nationale DEPHY Ecophyto, et est intervenu en appui des coopératives dans le dépôt de leurs dossiers. Au final, 21 coopératives accompagnant 164 fermes de référence sont engagées dans ce projet.

Grâce à ses compétences exclusives, InVivo AgroSolutions a remporté 19 appels d'offres pour la gestion des bassins d'alimentation de captage d'eau potable (BAC), ce qui représente presque 25 % des appels d'offres de ce type. Une réussite qui illustre une nouvelle fois la complémentarité des coopératives avec leur Union nationale et l'efficacité cumulée qui en est le fruit. En participant à la gestion des BAC sur leur territoire, les coopératives ont l'ambition de maîtriser les plans d'action de reconquête de la qualité de l'eau, de démontrer leur efficacité et leur compatibilité avec une agriculture productive et compétitive.

### FERMECOPHYTO : UNE DÉMARCHE INTERPROFESSIONNELLE AMBITIEUSE

En complément de la démarche nationale DEPHY Ecophyto, 21 coopératives se sont engagées dans le réseau FermEcophyto mis en place par InVivo, les instituts techniques et Coop de France. L'ensemble des opérations culturales de 164 exploitations ont été enregistrées cette année.

Trois objectifs sont assignés :

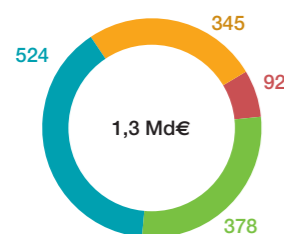
- Identifier et décrire les systèmes culturaux les moins sensibles aux ravageurs et maladies, mais aussi efficaces économiquement.
- Vérifier que cette réduction de la pression phytosanitaire génère une amélioration de la performance environnementale globale de l'agriculture : qualité de l'eau, enrichissement de la biodiversité.
- Garantir aux agriculteurs l'objectivité des résultats. Ceci suppose un diagnostic initial des situations, des pratiques culturales et des résultats avec les outils Epiclès, Trac'Atout, Phyto'pass et Footways.





## InVivo NSA consolide ses fondations

Répartition du chiffre d'affaires InVivo NSA par métier (en M€)



- Aliments complets France
- Aliments complets International
- Prémix et Spécialités
- Santé et Hygiène

### STRATÉGIE

**INVIVO NSA RENFORCE SON AMBITION STRATÉGIQUE D'ÊTRE RECONNU COMME UN RÉFÉRENT MONDIAL DES SOLUTIONS INNOVANTES POUR L'ÉLEVAGE.** La croissance à l'international s'intensifie dans les pays où la demande alimentaire de produits d'origine animale, terrestre et aquacole, augmente. Une nouvelle organisation territoriale en quatre zones se met en place. La R&D et l'innovation, fers de lance d'InVivo NSA, bénéficient d'importants investissements matériels et humains. L'objectif global d'InVivo NSA est d'apporter à ses clients des éléments de différenciation en phase avec les spécificités locales et les attentes des filières.

### BILAN

**LE CHIFFRE D'AFFAIRES D'INVIVO NSA QUI S'ÉTABLIT À 1,34 MILLIARD D'EUROS EST RÉALISÉ À 52 % À L'INTERNATIONAL, EN HAUSSE DE 12,5 % SUR L'EXERCICE.** Si le résultat est inférieur aux prévisions en raison de la difficulté à répercuter les hausses des prix des matières premières sur les aliments du bétail dans un contexte difficile pour les éleveurs en Europe, la dynamique d'InVivo NSA se remarque sur tous les continents. Le développement à l'international s'accélère sur l'ensemble des activités : aliments complets, prémix et spécialités, santé animale, laboratoire d'analyses. Les filiales brésilienne, vietnamienne, indonésienne et indienne affichent d'excellents résultats.

#### Evalis Nutrition France : renforcement des alliances stratégiques

Confrontés à un marché mature et en surcapacité, pénalisés par des coûts de structure et des positions stratégiques régionales hétérogènes, les fabricants d'aliments ont ouvert depuis plusieurs années un processus d'adaptation de leur parc industriel. En raisonnant par grands bassins de production et de façon concertée les positions d'Evalis France et celles des coopératives, InVivo NSA participe activement à la restructuration du marché français en créant des pôles régionaux cohérents et solides.

Ainsi, après Novial dans le Nord, la création des joint-ventures Lorial et Querial à l'Est et dans le Sud-Ouest illustre cette stratégie d'optimisation du dispositif français et concourt à la consolidation des activités des parties prenantes dans une logique de compétitivité renforcée.

Le chiffre d'affaires d'Evalis Nutrition France est en hausse de 20 % et s'établit à 378 millions d'euros avec un résultat satisfaisant. Une augmentation qui résulte en grande partie de l'effet prix des matières premières et du poids de l'activité de Novial (36 millions d'euros de chiffre d'affaires). Le volume d'aliments commercialisés (1 151 000 tonnes) est également en légère hausse. Sa part de marché est en progrès sur plusieurs segments.

#### Nutrition International : un poids croissant, une dynamique soutenue

Le chiffre d'affaires de l'activité Nutrition à l'international, 524 millions d'euros, augmente de 17 % et représente 40 % du chiffre d'affaires global d'InVivo NSA. La progression des volumes est de 9 % sur l'exercice, principalement portée par l'Asie (+ 25 % en chiffre d'affaires) et l'Amérique latine. Les chiffres d'affaires des filiales mexicaine et brésilienne sont en hausse de 25 % et de 12,5 %.

Le volume d'aliments fabriqués avoisine 1,6 million de tonnes, avec le Mexique en tête, suivi par le Brésil qui franchit le cap des 400 000 tonnes. En octobre 2010, Evalis du Brasil a lancé la marque Presence, en remplacement de Purina. Une décision stratégique saluée par un fort engagement des distributeurs.

A noter aussi la formidable progression de l'Indonésie qui vient de franchir le seuil des 100 000 tonnes produites (+ 27 %). Au Viêt Nam, les résultats sont cette année encore excellents malgré des crises sanitaires et des problèmes de production liés à un manque d'électricité.

L'exercice a été plus difficile en Espagne avec un marché en baisse et en Afrique du Sud où l'usine de fabrication a connu des problèmes industriels.

Le résultat de l'activité Nutrition à l'international est en légère augmentation, grevé néanmoins pour le Mexique par des dépréciations clients exceptionnelles et un contexte inflationniste qui confronte certains pays émergents à une hausse très significative des salaires. Dans ces zones, la maîtrise des coûts d'exploitation est l'un des principaux challenges à relever.

#### Prémix et Spécialités : des résultats contrastés

Le chiffre d'affaires consolidé d'InVivo NSA Prémix et Spécialités s'établit à 345 millions d'euros. Les résultats sont satisfaisants en France, grâce aux performances des firmes-services Inzo®, SFPS/Primex (malgré le coût de la fermeture de l'unité porcelet de Questembert). Les filiales françaises Lactina, CCMA et Nutrilac contribuent, en particulier pour cette dernière, positivement au résultat. Dans un contexte marqué par un début d'année difficile en ruminants et la crise porcine, les activités des firmes-services d'InVivo NSA ont



continué à se développer. InVivo NSA est le premier acteur français sur ce métier. Pour répondre mieux encore aux attentes des éleveurs et des fabricants d'aliments, InVivo NSA a réaffirmé son axe stratégique autour de l'innovation, récompensée, cette année encore, par un Innov'Space décerné à Rennes lors du Space 2011.

Le chiffre d'affaires Prémix et Spécialités à l'international s'élève à 156 millions d'euros en grande partie réalisé par Filozoo (Italie), Setna (Espagne) et Vetagri (Portugal). Néanmoins, dans ces trois pays ainsi qu'en Roumanie, la situation reste difficile. En Italie, les coûts de restructuration du rapprochement d'Iza et Filozoo ont pesé sur les résultats.

Le Brésil et la Russie ont également connu une année difficile. La Chine enregistre un bon développement de son chiffre d'affaires et de ses volumes, mais le résultat reste insuffisant.

Créé en juillet 2010, le département dédié au développement des additifs et spécialités Neovia a clôturé son premier exercice avec un chiffre d'affaires de près de 5 millions d'euros et prévoit une croissance de 50 % pour 2011-2012. Ses deux produits phares, B-Safe et T5X représentent 80 % des ventes. Neovia s'est développé sur tous les continents et vend déjà ses produits dans 39 pays. Les croissances ont été particulièrement fortes sur l'Asie du Sud-Est et le Moyen-Orient.

Des moyens importants ont été déployés en communication auprès des industriels de l'alimentation, mais également dans les instances scientifiques pour afficher l'ambition de Neovia de devenir un acteur majeur sur le marché des additifs dans les prochaines années.

### Santé et hygiène : un nouveau pôle en construction

L'activité Santé et Hygiène d'InVivo NSA affiche un chiffre d'affaires global en baisse, à 92 millions d'euros. Cette activité, dont le déploiement international n'en est qu'à ses premiers balbutiements, a subi de plein fouet les effets de la crise qui affecte l'élevage français. Par ailleurs, la situation climatique a réduit le recours aux produits de traitement.

De nombreux chantiers de structuration et de réorganisation des activités ont été engagés parmi lesquels la création du laboratoire vétérinaire Qalian issu du rapprochement des laboratoires Franvet et Noé, la fermeture du site de Rambouillet, la relance de l'activité Santé au Portugal, le déménagement de Mériel à Saint-Etienne.

Mériel a retrouvé une évolution positive après avoir absorbé les mutations nécessaires liées à son nouvel outil industriel. Ce site devient une base fondamentale du développement de la gamme Hygiène. Quant à la diététique, elle profite pleinement des synergies offertes par une collaboration plus étroite avec Sanicoopa.

Safe, spécialisée dans la fabrication d'aliments destinés aux animaux utilisés dans la recherche, a subi les effets de la pression portée sur les budgets R&D des laboratoires pharmaceutiques.

### L'innovation, un axe stratégique confirmé

La volonté d'InVivo NSA d'investir fortement dans la mise en marché de l'innovation s'est traduite par la création d'une direction Stratégie, Marketing et Innovation. Elle sera largement impliquée dans la redéfinition de la politique de marque des différentes activités. Une démarche de formation et de sensibilisation du management et des collaborateurs à la créativité et l'innovation est en cours.

En parallèle, l'organisation de la R&D évolue selon deux grands axes :

- une seule R&D InVivo NSA totalement transversale, multi-sites, partageant ses moyens et ses résultats à l'échelle mondiale ;
- une allocation des ressources en ligne avec les axes stratégiques de l'entreprise, favorisant largement le développement international et les projets innovants, notamment grâce à des collaborations accrues avec des organismes de recherche extérieurs, sans pour autant délaissier la recherche incrémentale.

Cette stratégie d'innovation peut compter sur un puissant réseau de centres de recherche avec treize stations expérimentales réparties à travers le monde. La dernière en date accueille un élevage naisseur-engraisseur de 200 truies destiné à accompagner le fort développement de la production porcine au Viêt Nam.

La R&D a publié 320 rapports de recherche au cours de cet exercice. A côté des travaux dévolus au soutien immédiat des activités (besoins nutritionnels, évaluation des matières premières, sélection des fournisseurs), qui représentent encore 60 % de la R&D, une part croissante est consacrée à de nouveaux secteurs (additifs, aquaculture, projets innovants). Plus de 20 % de ces travaux sont déjà réalisés hors France, et cette part va continuer à croître. Ainsi, en juillet 2010, InVivo NSA a déposé deux brevets relatifs à Vitellus, un des produits phares de sa filiale belge BernAqua, spécialisée dans la conception et la fabrication d'aliments pour les larves et les juvéniles en aquaculture.

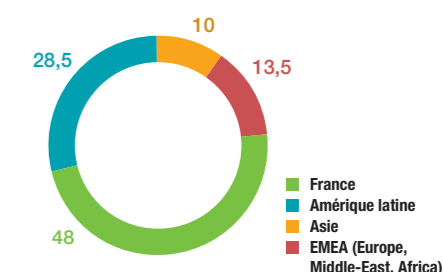
### LORIAL ET QUERIAL, DEUX ADAPTATIONS PARFAITES AUX CONTEXTES RÉGIONAUX

Les recherches de complémentarité et de synergie pour générer de réelles valeurs ajoutées ont abouti à la création de deux nouvelles structures.

En Lorraine, les réflexions d'Evalis et des coopératives CAL et Lorca ont permis la création de Lorial, société qui regroupe les actifs industriels et fonds de commerce des partenaires, tout en préservant des approches commerciales distinctes au travers des marques Evalis et Epilor.

La société Querial est le fruit de l'alliance industrielle entre Evalis France et la coopérative Capel. En concentrant leurs moyens de production sur un outil industriel commun, les deux acteurs ont su adapter leur structure de coûts aux contraintes du marché et consolider le site de Gourdon (Lot) dont l'activité passera de 40 000 tonnes à 65 000 tonnes par an.

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



### NAISSANCE D'INVIVO LABS

InVivo Labs est la nouvelle société issue de la fusion des trois laboratoires d'analyses d'InVivo NSA (Lareal, laboratoire Inzo° et Laboragro). Son chiffre d'affaires est de 15 millions d'euros.

La création d'InVivo Labs intervient dans un marché en croissance, marqué par des crises sanitaires à répétition, des exigences accrues de la part des industriels et un fort lobbying des consommateurs sur la sécurité et la qualité des matières premières utilisées dans la nourriture humaine et animale.

InVivo Labs axera son développement autour de l'innovation, de la maîtrise des délais, de la réactivité et la proximité avec les clients. Les travaux de construction d'un nouveau laboratoire ont démarré sur le site de Saint-Nolff (56), pour doter l'activité d'un outil de production encore plus performant, vitrine technologique du savoir-faire d'InVivo NSA en matière analytique.

### UN PARTENARIAT EXCLUSIF AVEC GRIMAUD EN GÉNÉTIQUE CANARD AU VIÊT NAM

Le partenariat entre Evalis Vietnam et Grimaud dans la filière canard est le résultat d'une alliance entre un spécialiste de la génétique qui a mis au point une souche dédiée au contexte de production vietnamien et un expert de l'alimentation qui a conçu un aliment permettant l'expression maximale du potentiel génétique des canards. La taille des filets a doublé. Aujourd'hui l'aliment est associé à la vente de canetons.

Evalis Vietnam est la première société à développer ce type de relation gagnant-gagnant en amont. Un joint-venture est né de ce partenariat dans lequel Evalis détient 40 % du capital de Grimaud Vietnam Company, filiale du groupe Grimaud spécialisée dans la production et la distribution de génétique canard, numéro 2 à l'échelle mondiale.



## InVivo Marchés des grains : une vision à long terme

### STRATÉGIE

**INVIVO MARCHÉS DES GRAINS A POUR MISSION DE SÉCURISER SUR LE LONG TERME LES DÉBOUCHÉS DES PRODUCTIONS VÉGÉTALES DES COOPÉRATIVES PARTENAIRES EN DEHORS DE LEUR ZONE DE CHALANDISE ET DE DÉVELOPPER DES SOLUTIONS INNOVANTES POUR LES AIDER À GÉRER LES RISQUES LIÉS À LA VOLATILITÉ.** Avec ses coopératives sociétaires, InVivo Marchés renforce la qualité de ses services et sa performance logistique pour établir des relations de confiance avec des clients à la recherche de marchandises et de solutions personnalisées qui sécurisent leur approvisionnement.

### BILAN

**LE CHIFFRE D'AFFAIRES 2010-2011 D'INVIVO MARCHÉS DES GRAINS S'ÉTABLIT À 2,79 MILLIARDS D'EUROS. IL EST EN TRÈS FORTE PROGRESSION : + 85 %.** LA CONJONCTURE TRÈS FAVORABLE AUX EXPORTATIONS FRANÇAISES S'EST TRADUITE PAR UNE AUGMENTATION SANS PRÉCÉDENT DES VOLUMES COMMERCIALISÉS PAR INVIVO MARCHÉS DES GRAINS QUI ATTEIGNENT **11 MILLIONS DE TONNES.** Ce chiffre conforte sa position de premier opérateur français à l'exportation dans ce domaine d'activité. Dans un contexte de fluctuation des prix très importante qui a renforcé le besoin d'expertise de tous les opérateurs, InVivo Marchés des grains et sa filiale Sigma Terme ont poursuivi leurs efforts de structuration et de développement des compétences en matière d'analyse des marchés et de prospective, d'offres de services aux coopératives tant en gestion des risques que de logistique portuaire.

#### Une année record à l'exportation

Avec 11 millions de tonnes de grains exportées en 2010-2011, InVivo Marchés réalise un très bel exercice. A son actif : 34 % des exportations françaises de blé sur pays tiers et 20 % sur l'Union européenne.

Ce fort courant d'exportation explique également une activité record en stockage et manutention, avec 6,3 millions de tonnes chargées, soit une hausse de 4 %. Plus d'1,6 million de tonnes de grains ont transité par les silos Sonastock de Nantes – Montoir, 1,44 million de tonnes par Bordeaux et 1,38 million de tonnes par Metz.

Les plus fortes progressions d'activité sont enregistrées sur les silos de Nantes-Montoir, Grande-Paroisse et Bordeaux en lien avec le dynamisme des exportations de blé vers les pays tiers. La collaboration des équipes Marchés et Stockage des différents sites est un atout supplémentaire. C'est ainsi que sur cet exercice, des navires panamax ont remonté la Garonne jusqu'à Bordeaux – Bassens (ce qui ne s'était pas vu depuis très longtemps). Remplis à hauteur de 20 000 à 35 000 tonnes à Bassens, ils ont ensuite complété leur chargement sur Nantes-Montoir. Les silos situés sur le Rhin et la Moselle ont en revanche été impactés par la baisse des exportations de colza. Le chiffre d'affaires de l'activité stockage s'établit à 57 millions d'euros.

La performance économique d'InVivo Marchés a été excellente sur la première moitié de la campagne, neutre de janvier à mai et très fortement perturbée en fin de campagne par l'extrême volatilité des cours. InVivo Marchés bénéficie cette année encore des très bons résultats de Gleadell, l'un des principaux exportateurs britanniques de grains, dont elle détient 50 % du capital, et de Toepfer dans laquelle sa participation est montée à 20 %.

#### Un partenaire fiable pour les importateurs

Après une campagne 2009-2010 particulièrement terne, celle de 2010-2011 a été marquée par une tourmente sur les marchés suite à la décision d'embargo de la Russie, prise en raison de sa faible récolte, et par une envolée des prix. Les importateurs d'Afrique du Nord se sont alors tournés vers la France car le blé américain était très cher et la moisson en Europe septentrionale de piètre qualité. Au final, la France a été, sur cette campagne, le fournisseur privilégié de cette région du globe car elle disposait d'une collecte abondante et de disponibilités pour l'exportation importantes.

InVivo a renforcé sa collaboration avec l'OIAC (Office Interprofessionnel Algérien des Céréales) en Algérie, pays qui reste de loin le premier client de la France, en veillant à lui offrir tout au long de la campagne des volumes importants, et ceci même lorsque la volatilité des marchés était la plus forte. Les deux tiers des exportations de céréales vers l'Algérie ont été réalisés par InVivo. La relation de confiance établie avec l'OIAC permet aujourd'hui d'explorer de nouvelles pistes de collaboration pour structurer les filières agricoles algériennes.

L'établissement de partenariat entre pays exportateurs et importateurs allant au-delà des seules relations commerciales est vivement souhaité par certains pays du sud de la Méditerranée dont la production locale ne permet pas de répondre aux besoins des populations. Or l'année 2010-2011 confirme la tendance lourde initiée il y a trente ans, à savoir une consommation céréalière mondiale supérieure à la production. Cette tension croissante, associée à une situation économique générale anxiogène et troublée, rend les marchés extrêmement fébriles et réactifs. Certains importateurs cherchent logiquement à sécuriser leur approvisionnement. Au-delà de sa participation active aux grands courants d'exportation vers le sud de la Méditerranée, InVivo Marchés

des grains est à l'écoute active de ses clients et élabore avec eux des solutions sur mesure dans une optique gagnant-gagnant. C'est ainsi qu'un contrat de livraison de féverole portant sur cinq ans a été signé avec un opérateur égyptien. Il inclut un système de gestion de la volatilité des cours en garantissant un prix maximum à l'importateur, et donc aux consommateurs égyptiens, et un prix minimum à l'exportateur, donc aux producteurs français. Cette opération a été saluée comme un exemple novateur de relation équilibrée d'import-export de matières premières agricoles par le rapport, *Des solutions pour un nouveau monde*, présenté par l'AFD (Agence française de développement) lors du sommet du G20 de Cannes.

Pour consolider ses relations clients, InVivo Marchés met également à leur disposition ses compétences en matière de gestion portuaire, par des actions de formation, de conseil et d'assistance technique. Soprenor, filiale d'InVivo, supervise actuellement la construction d'un silo de 120 000 tonnes à Jorf au Maroc.

Très présent en Algérie et au Maroc, zone traditionnelle d'exportation des blés français, mais aussi en Egypte et en Tunisie où la concurrence avec d'autres origines est beaucoup plus rude, InVivo Marchés a décidé de prospecter activement en Afrique noire. Un investissement à long terme auprès de clients industriels en Afrique de l'Ouest pour l'ensemble des services du Groupe a débuté et devrait, dès la prochaine campagne, apporter de nouvelles opportunités.

#### Des solutions sur mesure pour les coopératives sociétaires

La consolidation des relations avec les clients importateurs et la prospection de nouveaux marchés ont été permises grâce à la collaboration des coopératives du réseau InVivo. Celles-ci ont confié la commercialisation de plus de 2 millions de tonnes de grains à leur Union dans le cadre de la « politique des engagements » : contrat par lequel les coopératives s'engagent avant récolte à livrer un minimum de 8 % de leur collecte selon une formule de gestion basée sur le prix moyen assorti d'un contrat à prime.

Au cours de l'exercice 2010-2011, quinze coopératives ont rejoint le groupe des coopératives engagées, et quinze autres sur la nouvelle campagne 2011-2012, confirmant ainsi la pertinence de cette politique et l'intérêt de la mutualisation des volumes pour gagner des contrats à l'exportation. InVivo Marchés, par une gestion active de ces volumes et des risques de marchés, a pu verser des compléments de prix très significatifs en fin de campagne. Pour ne citer que deux exemples, en blé tendre, le prix de vente définitif rendu Rouen s'est établi à 203 €/tonne sur la campagne 2010-2011, en maïs à 208,2 €/tonne rendu Bordeaux.



Aux coopératives désireuses de s'engager sur des volumes complémentaires à ceux de leurs engagements statutaires, InVivo Marchés propose des produits structurés, tel Protection dynamique, et des cadres de gestion sur mesure pour la couverture du prix d'acompte, l'optimisation d'une offre commerciale et la gestion du prix de revient pour les contrats industriels. Ces nouvelles modalités de contractualisation sont appréciées des coopératives car les services proposés sont transparents, novateurs et cohérents avec les risques de marché.

Les coopératives adhérentes d'InVivo sont également de plus en plus nombreuses à faire appel aux services de la filiale Sigma Terme, interface entre le monde agricole et l'univers de la finance, pour la compensation ou la négociation sur des contrats de marchandises Euronext.

Sigma Terme a fait évoluer sa tenue de compte pour automatiser le transfert, directement dans les logiciels des coopératives clientes, des écritures relatives à l'enregistrement comptable des opérations sur les marchés à terme mais aussi des lots négociés dans les outils de suivi de la position. Elle s'est aussi dotée des moyens pour intervenir sur les grands marchés étrangers des grains : CBOT, Kansas, Minneapolis, Winnipeg et Londres pour le blé fourrager.

Sigma Terme, aux côtés de Coop de France, apporte sa contribution, au niveau politique, aux efforts de structuration et de régulation des marchés. Elle forme également les directions financières des coopératives, répond à leurs interrogations et les aide dans la mise en place de cadre de gestion. Cet appui managérial complète l'offre de services d'information et de formation développée par InVivo Marchés, notamment au sein des Clubs Marchés.

#### INVIVO SE RENFORCE SUR LA FAÇADE ATLANTIQUE

InVivo a racheté à Sea Invest, l'un des groupes européens majeurs dans le domaine de la logistique portuaire, ses participations dans les principales filiales de Sodistock : Simagir, Sonastock et Semabla.

InVivo détenait déjà 50 % du capital de Sodistock. Simagir, société de commercialisation de céréales a vendu 1,1 million de tonnes de grains en 2010-2011. Sonastock et Semabla, entreprises de stockage et de manutention portuaires, sont présentes respectivement sur Nantes - Montoir et Blaye avec des capacités de stockage respectives de 157 000 tonnes et 86 000 tonnes.

Par cette opération, InVivo Marchés se renforce sur la façade atlantique et est en mesure de développer des partenariats encore plus étroits avec les coopératives déjà propriétaires de capacités de stockage sur ces différents sites. Cette acquisition accompagne le développement d'InVivo Marchés et la valorisation de la collecte française à l'exportation.

#### INVIVO ACCROÎT SA PARTICIPATION DANS TOEPFER

Déjà actionnaire d'Intrade à hauteur de 24,6 %, InVivo a racheté en décembre 2010, les 15,7 % du capital détenue par les coopératives allemandes, suédoise, autrichienne et danoise, portant ainsi sa participation à 40 %. Les autres 60 % du capital d'Intrade sont détenus par ADM.

La société holding Intrade détient 50 % d'A.C. Toepfer International, à parité avec le groupe américain ADM.

InVivo renforce ainsi son partenariat stratégique avec A. C. Toepfer International. Les deux sociétés sont en effet actionnaires à parité de Gleadell, troisième collecteur sur le marché britannique des grains.

Par cette montée en puissance au sein d'un opérateur mondial de référence, InVivo conforte sa position d'exportateur de céréales et sa capacité d'analyse des marchés internationaux.

#### UNE LETTRE D'INFORMATION ET DES CONFÉRENCES POUR LES MANAGERS

Identifier les facteurs qui influent sur la quantité et la qualité des productions, sur l'offre et la demande, sur l'évolution des prix, est un exercice de plus en plus difficile. Mesurer leurs impacts encore davantage. Plus que jamais, l'information et l'analyse des données sont stratégiques dans la gestion des marchés et la maîtrise des risques.

En complément de sa lettre bimensuelle d'information économique, *La Tribune des grains*, InVivo Marchés organise des conférences avec la participation d'experts internationaux de très haut niveau. Ces journées ont pour ambition d'aider les dirigeants des coopératives à enrichir leur vision stratégique.

Deux conférences ont été organisées en 2011.

- En juin, « Géopolitique des grains : visions croisées des rives de l'Atlantique à la Méditerranée » ;
- En décembre, « Finance - Agriculture : qui gouverne le monde des grains ? ».





## InVivo Grand Public pour le jardin et la maison

### STRATÉGIE

**GAMM VERT A POUR AMBITION DE DEVENIR L'ENSEIGNE DE RÉFÉRENCE EN JARDINERIE. SA STRATÉGIE S'ARTICULE AUTOUR DE TROIS AXES**

**DIRECTEURS** : renforcer l'identité de l'enseigne, développer l'attractivité des magasins, accroître la rentabilité des magasins. Néodis, expert metteur en marché se centre sur ses cœurs de marché : petit matériel et produits pour animaux, maison et jardin, antinuissibles, signalétique végétale.

L'agence Sepco a piloté de nombreux dossiers au sein du groupe InVivo et des coopératives partenaires dans les domaines des études, de la formation, de la communication et de l'évènementiel.

### BILAN

**DES RÉSULTATS TANGIBLES VALIDENT LA PERTINENCE DES CHOIX STRATÉGIQUES DE GAMM VERT ET NÉODIS. SUR UN MARCHÉ MOROSE, LE RÉSEAU GAMM VERT ENREGISTRE UNE ACTIVITÉ SOUTENUE AVEC UNE PROGRESSION DES VENTES DE PLUS DE 5 % ET UNE FRÉQUENTATION EN HAUSSE DE 4 %.**

Néodis lance cette année deux marques fortes : Exigence en alimentation chiens, Hesperia pour l'entretien jardin et maison sur deux de ses marchés cibles et confirme sa dynamique de croissance.

Quant à l'agence Sepco, elle réalise un exercice de consolidation sur ses quatre domaines d'activités : Etudes, Formation, Communication et Evènementiel.

### Gamm Vert : identité, attractivité, rentabilité

Le réseau Gamm vert fait preuve d'une dynamique exceptionnelle sur le marché de la jardinerie avec 76 magasins créés au cours des deux dernières années. Si l'on y ajoute les déménagements et rénovations, ce chiffre monte à 162 magasins. Fin 2010, le réseau a passé la barre du million de mètres carrés de surface de vente en France.

Gamm vert attire de nouveaux clients (+ 15 % en deux ans) et gagne des parts de marché sur son cœur de métier : le jardin et l'alimentation animale. Et cette dynamique est encore plus forte dans les magasins construits selon le nouveau concept architectural où la nouvelle clientèle est encore plus nombreuse (+ 20 %), plus jeune et plus féminine.

L'identité renforcée de l'enseigne avec sa nouvelle signature « Le goût du jardin » et le développement de l'offre confortent la progression sur l'univers Jardin-Végétal. L'enseigne est leader sur le jardin manufacturé, les semences et bulbes, les terreaux et engrais, et le potager.

Sur le marché du potager, emblématique en termes d'identité, Gamm vert réalise un chiffre d'affaires de 140 millions d'euros, soit 14 % de part de marché. Son leadership s'est affirmé avec la mise en place, pour la première fois, de l'opération « La fête du Potager », animation commerciale majeure du printemps.

Le renforcement de l'offre UAB (utilisable en agriculture biologique) et de produits responsables porte la croissance,

d'autant plus que les clients Gamm vert ont une attente plus forte que ceux des autres enseignes en la matière.

En alimentation animale, marché atone cette année, Gamm vert gagne du terrain. Les plans d'assortiments nationaux et la marque distributeur ont été très bien perçus par les clients.

Plusieurs rayons ont été revus pour renforcer l'attractivité. Le concept « Les Sens du Terroir » déployé dans une soixantaine de magasins attire de nouveaux clients et génère une rentabilité au mètre carré plus élevée que la moyenne des autres rayons. La boutique Vêtements-Chaussants a été totalement revue tant au niveau de sa conception que de son offre. Les premiers tests sont très encourageants. Le nouveau rayon Bricolage développé en collaboration avec l'entreprise Désormais a été mis en place avec succès dans plus de 300 magasins.

La montée en puissance de la marque distributeur Gamm vert se poursuit conformément aux objectifs fixés. Elle est devenue la première marque du réseau avec plus de 10 % des ventes. Le nombre de références sous marque distributeur a doublé en deux ans.

En plus du développement d'activité du réseau, l'amélioration de la rentabilité passe aussi par la mise en place des outils de gestion et de pilotage de la rentabilité des magasins : analyses des comptes d'exploitation et des remontées de caisse, relevés des linéaires, benchmark pour l'établissement de ratios cibles sur les postes de coûts majeurs. Le développement sensible des ristournes arrière contribue significativement à l'amélioration du résultat d'exploitation.

### Néodis : des marques fortes sur ses cœurs de marché

Positionné comme metteur en marché, Néodis a engagé depuis deux ans une politique de création de marques fortes sur ses quatre cœurs de métier : les produits pour les animaux (marque Exigence sur les aliments chiens et chats), la maison et le jardin (Hesperia pour les produits d'hygiène, Biotop pour les produits de lutte biologique), les antinuisibles avec Myriad et la signalétique végétale avec Signe Nature. Ces marques confèrent de la valeur ajoutée aux marchés en misant sur la cohérence de l'offre et l'innovation.

Néodis réalise un chiffre d'affaires de 51 millions d'euros en progression de 6 %. Ses résultats sont en ligne avec les objectifs malgré la difficulté à répercuter la forte augmentation des prix des céréales sur les prix de vente des aliments pour animaux de compagnie. Néodis confirme ainsi sa dynamique de croissance.

Les ventes de raticides et de la gamme antinuisibles Myriad sont en forte progression ainsi que celles de matériel pour basse-cour et animaux de rente.

Lancée en janvier 2010 sur le segment de gamme premium d'aliments chiens, la marque Exigence s'est positionnée sur le développement durable, preuves à l'appui. Le dossier déposé par Néodis concernant l'affichage environnemental sur un produit de la gamme Exigence a été retenu pour participer à l'expérimentation nationale du dispositif d'affichage environnemental organisée par le ministère de l'Ecologie.

Avec Hesperia, c'est aussi la première fois qu'une entreprise propose une gamme complète de produits d'entretien maison

et jardin écologique. En accord avec sa stratégie Durable Attitude, Néodis commercialise désormais la gamme grand public de Biotop.

Parc Services, centrale d'achats et de référencement de véhicules et de services généraux, étoffe son offre en proposant à ses adhérents deux nouveaux accords commerciaux, avec Euromaster pour la fourniture de pneumatiques et Loxam pour des locations de courte durée de matériel de manutention et d'élévation.

L'activité Automobiles réalise une année record tant en termes de volume, 2 950 véhicules neufs livrés, que de ristournes de fin d'année avec plus de 1,25 million d'euros reversés à ses adhérents.

Après deux années difficiles, l'activité Emballages de Parc Services renoue avec la performance. Satisfaction également avec la livraison des cinq premières presses à compacter les emballages usagés.

### Sepco déploie ses expertises

Avec un chiffre d'affaires de 4,1 millions d'euros en progression de 11 %, Sepco réalise un exercice de consolidation sur ses quatre domaines d'activités : Etudes, Formation, Communication et Événementiel. Trois chantiers méritent d'être particulièrement salués : une étude nationale sur le développement des outils d'aide à la décision, le déploiement de l'Institut du management Gamm vert auprès de l'ensemble des franchisés, l'organisation du premier congrès national des coopératives du réseau InVivo Agro, en octobre 2010 à Bordeaux.

### LA FÊTE DU POTAGER, L'ÉVÈNEMENT Gamm VERT DU PRINTEMPS

Après avoir développé pendant deux ans le concept « A table le jardin », mettant en avant le plaisir de cultiver soi-même ses fruits et légumes, pour les déguster ensuite, Gamm vert a organisé en avril 2011 la première grande opération commerciale autour du potager dans le secteur de la jardinerie : La Fête du Potager.

Cet événement s'est articulé autour de quatre leviers principaux :  
- Une opération promotionnelle : - 20 % sur une sélection de produits MDD  
- Une mise en avant de l'offre végétale via cinq carrés potagers  
- Les petits prix de saison potager avec des offres spéciales  
- L'édition d'un livre, *Le potager facile*.  
L'opération était appuyée par une campagne radio nationale très offensive.

Créatrice de trafic et d'animation en magasins, La Fête du potager renforce le statut de leader de Gamm vert sur cet univers emblématique de l'enseigne, essentiel pour asseoir son identité et sa notoriété.



### EXIGENCE CHIENS : UNE GAMME RESPONSABLE

En lançant sur le marché la gamme d'aliments chiens Exigence conçue en tenant compte des exigences du développement durable, Néodis est la première entreprise du secteur de l'alimentation pour animaux de compagnie à relever ce challenge.

En plus de leurs atouts nutritionnels, la majorité des matières premières, notamment les céréales, qui entrent dans la fabrication de cette gamme premium sont d'origine française. Les additifs et arômes sont d'origine naturelle. Les emballages sont recyclables. Les aliments sont fabriqués en Charente près d'Angoulême.

Néodis, la coopérative Coréa et Gamm vert participent à l'expérimentation nationale du dispositif d'affichage environnemental menée sous l'égide du ministère de l'Ecologie qui a débuté le 1<sup>er</sup> juillet 2011.



### MDD Gamm VERT : UN FORT DÉVELOPPEMENT

Présente dans tous les rayons, la marque distributeur Gamm vert se positionne sur le moyen haut de gamme, avec un positionnement prix très attractif puisque les produits sont vendus en moyenne 10 à 15 % moins chers que leurs équivalents de marque nationale.

L'exercice 2010-2011 a enregistré un fort développement de la marque distributeur sur les produits éco-responsables, la création de nouvelles offres et l'élargissement de nombreuses lignes de produits : bulbes à fleurs et petits fruits, gazons et prairies fleuries, semences potagères et florales, bottes et sabots, produits de terroir (vin, confiture, sirop).

Cette accélération du développement de la MDD se poursuit conformément à l'objectif fixé : 20 % des ventes en 2012-2013.





# Nos **responsabilités**

- 44 Responsabilité sociale
- 46 Responsabilité  
environnementale
- 48 Responsabilité économique

# Notre responsabilité sociale

**INVIVO A POUR AMBITION DE CONJUGUER PERFORMANCE ÉCONOMIQUE ET PROJET HUMANISTE EN ACCORD AVEC LES VALEURS DE LA COOPÉRATION AGRICOLE. CETTE APPROCHE ORIENTE SA POLITIQUE DE RESSOURCES HUMAINES EN MATIÈRE D'ACQUISITION ET DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES, D'INTÉGRATION ET DE MANAGEMENT, DE RÉMUNÉRATION ET DE DIALOGUE SOCIAL.**



Le groupe InVivo compte 6 330 salariés. De nombreux recrutements ont eu lieu ces trois dernières années, permettant de répondre aux besoins de toutes les directions du groupe pour renouveler leurs ressources, pour les doter de nouvelles compétences ou encore pour accompagner la création de nouveaux métiers. L'effectif France représente 47 % du total. Il comprend 31 % de cadres, 31 % d'agents de maîtrise et 43 % d'employés et ouvriers.

## Garantir l'égalité des chances

InVivo affirme son souhait de garantir l'égalité des chances et de traitement des salariés à toutes les étapes de leur vie professionnelle. Le groupe s'inscrit dans une démarche de solidarité, d'ouverture et d'équité, en lien avec ses valeurs issues de la coopération agricole. Il s'engage à développer l'insertion des personnes handicapées et l'emploi des seniors.

La politique RH s'appuie sur deux composantes : la stratégie du groupe et ses valeurs humanistes. Synthétisée au travers d'un engagement : « Faire grandir chaque personne et faire grandir InVivo », elle s'efforce de traduire ces valeurs en actes. Pour donner à chacun la responsabilité, l'autonomie, la motivation et les moyens nécessaires à l'accomplissement de ses missions, la DRH mise sur les « 3D » : la Détection et le Développement des compétences, le Dialogue social.

Au travers du plan intitulé « Vision RH 2009-2011 », la direction des ressources humaines d'InVivo s'est donnée deux ans pour structurer une stratégie RH Groupe. La nouvelle organisation matricielle avec cinq pôles métiers (Recrutement, Gestion des carrières, Rémunération, Formation, Relations sociales) et des RRH (responsables ressources humaines) par filiale et/ou direction est opérationnelle. Les plans d'action élaborés au niveau du Groupe sont déployés progressivement sur l'ensemble des sites.

Au cours de l'exercice 2010-2011, de nouveaux programmes, outils ou processus RH ont été développés avec succès :

- Mise en place de parcours d'intégration pour les nouveaux embauchés cadres.
- Rénovation du système d'entretien professionnel avec la mise en place de l'évaluation de la performance.
- Rédaction d'une charte de mobilité interne.
- Implantation de la politique de rémunération Groupe et de ses nouveaux outils.

## Intégrer et former les collaborateurs

L'évolution constante des métiers d'InVivo conduit le groupe à recruter des profils de compétences variés capables d'échanger, de travailler en équipe et d'apporter efficacité, différenciation et innovation à ses adhérents et clients.

Pour répondre à ces défis, la politique de ressources humaines favorise l'identification des potentiels capables d'évoluer vers de nouvelles compétences métiers et le recrutement de profils experts, aptes à évoluer au sein du groupe tout en partageant ses valeurs.

La politique de rémunération a été formalisée et placée au cœur de la problématique du management. Elle vise tout à la fois à attirer, fidéliser et développer les talents, à reconnaître la performance individuelle et collective, à offrir une rémunération compétitive et motivante. A cet effet, la pesée des emplois cadres et la comparaison des niveaux de rémunération pratiqués sur le marché du travail à poste similaire, ont fait l'objet d'une étude approfondie. Par ailleurs, tout nouveau collaborateur cadre bénéficie d'un parcours d'intégration lui permettant de maîtriser rapidement son environnement de travail.

## DIALOGUE SOCIAL : SIGNATURE D'UN ACCORD GROUPE

Au-delà des ambitions, la direction générale d'InVivo s'est engagée formellement sur la promotion du dialogue social dans le groupe.

Le 1<sup>er</sup> juillet 2011, un accord a été conclu entre la direction et les syndicats CFTD, CFE/CGC, CFTC et FO.

Il permet de bâtir un cadre unique et commun au dialogue social chez InVivo et rappelle le rôle primordial des organisations syndicales dans l'harmonie sociale du groupe.

Cet accord fait également le point sur les moyens de fonctionnement des partenaires sociaux et organise le suivi de carrière des mandatés.

La formation est un maillon essentiel au maintien et au développement des compétences de chaque collaborateur pour renforcer son employabilité et améliorer les performances du Groupe. InVivo y répond au-delà des obligations légales.

En plus de nombreuses formations dispensées par des organismes externes, le Groupe dispose de son propre institut de formation certifié Iso 9001 : InVivo Institute. InVivo y développe des modules de formation conçus sur mesure, notamment à l'attention de ses cadres et managers français et internationaux.

La mobilité interne est un des leviers participant au développement commun des collaborateurs et de l'entreprise. Elle poursuit quatre objectifs : permettre l'adéquation des ressources aux besoins du groupe, favoriser l'approfondissement et l'enrichissement des compétences, faire grandir les expertises et les talents, proposer des perspectives de carrières attractives.

## UN PARCOURS D'INTÉGRATION POUR LES CADRES

Le parcours d'intégration doit permettre à chaque nouvel embauché cadre de s'inscrire dans la stratégie et la culture du groupe. Plus de 150 cadres l'ont suivi cette année. Il comporte quatre étapes.

**1 : une journée d'accueil** avec présentation de la stratégie et des activités du Groupe.

**2 : un stage ouvrier d'une semaine.** Les nouveaux embauchés de moins de 30 ans effectuent ce stage de préférence dans un métier autre que le leur ce qui favorise les échanges d'expériences.

**3 : les rencontres métiers.** Organisées par petits groupes, ces rencontres sont des moments d'échanges conviviaux avec l'un des membres de la direction générale.

**4 : une formation en quatre modules** (la coopération agricole, InVivo à l'international, le management InVivo, la culture du réseau).

## Le dialogue social garantit l'équilibre du groupe

InVivo a une tradition très ancienne de dialogue social. L'écoute et la compréhension des aspirations collectives sont une des clés de l'équilibre de l'entreprise. Cette démarche permet de favoriser la responsabilité et l'autonomie de chacun, l'initiative et l'esprit d'équipe, le partage des valeurs et des expériences, au bénéfice de toutes les parties prenantes.

Le groupe s'est doté d'une commission paritaire de coordination sociale. L'accord signé en janvier 2011 avec les organisations syndicales détermine la composition et les règles de fonctionnement de cette commission ainsi que les thèmes sur lesquels elle est habilitée à négocier. Parmi les thèmes retenus : le dialogue social, le comité de groupe, l'égalité et la diversité dans le groupe, la prévention du stress et des risques psychosociaux, le régime complémentaire relatif aux frais de santé, la responsabilité sociale internationale du groupe.

# Notre responsabilité environnementale

**PAR LA NATURE DE SES ACTIVITÉS, LA RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE FAIT PARTIE INTÉGRANTE DE LA POLITIQUE D'INVIVO. PAR AILLEURS, EN TANT QU'UNION DE COOPÉRATIVES ŒUVRANT EN FAVEUR D'UNE AGRICULTURE PRODUCTIVE ET ÉCOLOGIQUE, INVIVO SE DOIT D'OUVRIR DES PISTES CRÉATRICES DE VALEUR POUR SES COOPÉRATIVES PARTENAIRES ET LEURS AGRICULTEURS ADHÉRENTS.**

Par la nature de ses activités, au service du vivant, InVivo est particulièrement sensible à la préservation de l'environnement et à son empreinte environnementale. Chaque direction et/ou filiale du Groupe s'investit sur ce sujet, avec l'appui d'un pôle de compétences QHSE (Qualité Hygiène Sécurité Environnement) qui anime la démarche d'amélioration continue.

## Assurer la conformité des activités et plus si possible

La plupart des sites industriels sont soumis à autorisation au regard de la réglementation ICPE (installation classée pour la protection de l'environnement). A ce titre, ils suivent des règles strictes concernant les rejets de toute nature et les risques sur l'environnement, et gèrent des plans d'action d'amélioration continue.

Cette démarche volontariste en matière de sécurité, hygiène, environnement est en vigueur dans tous les métiers. Deux sites disposent d'une certification Iso 14001 : le CELM, plateforme agropharmaceutique de Montbartier, et Safe, filiale d'InVivo NSA, témoin d'une implication dans le management environnemental.

Les initiatives prises sur ces deux sites, en matière de tri et de recyclage des déchets, de réduction des consommations d'eau et d'énergie, voire de production d'énergie renouvelable avec l'installation de panneaux solaires chez Safe, sont mises à profit sur les autres sites à la faveur de réaménagements et de rénovations notamment.

De nombreuses autres actions sont engagées localement, comme par exemple :

- L'optimisation de la consommation d'énergie, notamment dans les usines de fabrication d'aliments.
- Le suivi de la consommation d'eau et la mise en place de dispositifs de limitation de débit
- La réduction des emballages et le choix en faveur de matériaux biodégradables à chaque fois que cela est possible.

Par ailleurs, les voitures de fonction de l'entreprise sont choisies selon des critères qui prennent en compte le taux de rejet de gaz carbonique.

## Cogérer la responsabilité environnementale avec les coopératives

Union nationale de coopératives agricoles, InVivo se donne aussi pour mission de mettre à la disposition de ses coopératives adhérentes des méthodes qui contribuent à



## L'ACV POUR VALORISER LES QUALITÉS DES PRODUCTIONS AGRICOLES

En s'appuyant sur les calculs des indicateurs d'impact environnemental réalisés dans le cadre des ACV (analyse de cycle de vie) par InVivo AgroSolutions, plusieurs entreprises ont mis à profit cette expérience pour se positionner et/ou se différencier sur le marché.

Néodis, Les Aviculteurs Associés, les coopératives Champagne Céréales et Nouricia participent à l'expérimentation nationale du dispositif d'affichage environnemental impulsée par le ministère de l'Ecologie. Les ACV réalisées respectivement sur l'aliment chien, l'œuf, l'orge de brassicole sont capitales pour participer à ce type de démarche.

Les premiers retours d'expérience sont très intéressants pour les coopératives. D'une part, l'intérêt des industriels pour l'acquisition de références et le marketing environnemental est évident ; d'autre part, dans le cas de la filière bière, les brasseurs ont noté que les orges produites par les deux coopératives ont de meilleurs profils environnementaux que celles des autres fournisseurs.

l'amélioration de leur propre performance environnementale. Une responsabilité qui est au centre de la stratégie d'InVivo AgroSolutions.

De longue date, InVivo s'est employé à développer et promouvoir les techniques de production, tant dans le domaine du végétal que de l'animal, qui permettent d'optimiser au mieux les résultats technico-économiques des agriculteurs et des éleveurs. Depuis quelques années, le Groupe s'est fixé comme objectif d'être un acteur agro-environnemental de référence au service de ses coopératives partenaires.

La prise en compte des demandes sociétales en matière d'environnement l'a conduit à engager des travaux dans deux directions. La première concerne la mise en place d'indicateurs et d'outils de performance environnementale capables de générer à terme une valorisation supplémentaire des productions agricoles dans les filières aval, alimentaires notamment. La seconde porte sur la valorisation de services rendus par les agriculteurs dans leur gestion des écosystèmes agricoles.

InVivo AgroSolutions s'est doté d'une solide expertise dans la réalisation d'analyses de cycle de vie des productions agricoles pour le compte de coopératives partenaires mais aussi pour des clients extérieurs.

Mesurer, gérer, valoriser, c'est le leitmotiv des travaux conduits par InVivo AgroSolutions pour la mise au point d'indicateurs agro-environnementaux, l'identification des services rendus par les écosystèmes (réduction des gaz à effet de serre, accroissement de la biodiversité), l'analyse des différents modèles pour l'évaluation objective et la valorisation de ces services. Sa méthodologie permettant de

## DES CRÉDITS CARBONE POUR LES LÉGUMINEUSES

Le ministère de l'Ecologie a référencé la méthodologie élaborée par InVivo AgroSolutions avec l'appui de CDC Climat qui permet de valoriser l'insertion de légumineuses dans les rotations agricoles sur le marché du carbone.

Le principe est le suivant : chaque hectare de légumineuses est un hectare de terre agricole qui ne reçoit pas de fertilisants azotés pendant une année, évitant ainsi les émissions de gaz à effet de serre.

Un projet pilote a été monté avec onze coopératives pour tester la mise en oeuvre opérationnelle de la méthode.

InVivo AgroSolutions jouera le rôle d'agrégateur et de metteur en marché des crédits carbone. Le revenu issu de la vente des UREs (unités de réduction des émissions) servira à financer des investissements coopératifs dans la collecte et le stockage des légumineuses et la fourniture aux agriculteurs de services liés à cette pratique.



valoriser l'introduction de légumineuses dans les rotations agricoles sur le marché du crédit carbone a été agréée par le ministère de l'Ecologie.

Les outils et les compétences de haut niveau dont InVivo AgroSolutions s'est doté viennent renforcer les ressources propres des coopératives pour assumer pleinement leur responsabilité environnementale sur leur territoire. Nombre d'entre elles participent ainsi activement aux démarches et plans d'action de reconquête de la qualité de l'environnement, de développement de services environnementaux en lien avec les collectivités locales et les agences de l'eau, voire de valorisation des qualités environnementales des productions de leurs adhérents sur certains marchés.

# Notre responsabilité économique

**LA RESPONSABILITÉ ÉCONOMIQUE D'INVIVO S'EXPRIME DANS UN SCHÉMA BIEN PARTICULIER OÙ LES COOPÉRATIVES ADHÉRENTES DE L'UNION SONT À LA FOIS SES SOCIÉTAIRES ET, SELON LES MÉTIERS, SES PREMIERS CLIENTS OU SES PREMIERS FOURNISSEURS. L'ÉCOUTE ET LE RESPECT SONT AU CŒUR DE RELATIONS TECHNIQUES ET COMMERCIALES ÉTROITES ET ÉQUILIBRÉES, GARANTES DE LA SATISFACTION DURABLE DES PARTENAIRES ET DU DÉVELOPPEMENT D'INVIVO.**

La mission du groupe – Favoriser l'expression des potentialités de l'agriculture en développant des produits, services ou innovations qui répondent aux enjeux de la productivité et de la qualité, du respect de l'environnement et du développement des territoires – demeure une constante.

Au travers de sa nouvelle signature, « Développeur de solutions pour l'agriculture », InVivo affirme son engagement à créer de la valeur pour ses coopératives adhérentes et ses clients, le monde agricole et la société toute entière.

## Une union co-construite par ses coopératives sociétaires

La responsabilité économique est inscrite dans le statut même des coopératives ainsi que dans leur gouvernance. Chez InVivo, les coopératives co-construisent leur Union. En appui du conseil d'administration qui définit les axes de développement de l'ensemble du Groupe, trois comités d'orientation stratégiques (Agrofourniture, Nutrition et Santé Animales, Marchés des grains) rassemblent des dirigeants de coopératives partenaires fortement impliqués dans le métier concerné pour en approfondir les évolutions et les priorités d'action. L'engagement fort de chaque coopérative au sein de l'Union conditionne la performance collective du réseau et garantit un retour économique optimal vers chacun de ses membres. Le montant des ristournes reversées aux coopératives avant clôture des comptes, dans le cadre des activités de centrale d'achats développées par InVivo et les coopératives partenaires (santé végétale, Gamm vert, Parc Services) a ainsi plus que doublé en quatre ans.

Cette efficacité collective est la résultante de l'agrégation et de la mutualisation des compétences et des moyens propres des coopératives d'une part, et des ressources et expertises complémentaires apportées par InVivo d'autre part. Dans

chaque métier, des démarches de co-construction des offres produits - services sont engagées afin de proposer aux agriculteurs et aux éleveurs les solutions techniques, économiques et environnementales les plus performantes et les plus rentables. Ces actions sont relayées sur le terrain par la direction Relations Adhérents créée il y a deux ans pour renforcer l'interface avec les directions des coopératives, mieux répondre à leurs attentes et déployer à leurs côtés les moyens les plus adaptés pour accompagner leurs objectifs de développement.

La recherche et développement en productions végétales et animales est l'un des axes majeurs d'InVivo pour la construction d'une agriculture durable et productive, en France mais aussi dans les autres pays où le groupe est implanté. La création d'InVivo AgroSolutions qui rassemble aujourd'hui l'ensemble des équipes impliquées dans l'innovation en productions végétales a pour objectif d'améliorer la lisibilité et la visibilité des travaux de R&D conduits avec les coopératives, la recherche publique ou d'autres acteurs privés. Côté nutrition et santé animales, le développement du réseau des stations de recherche à l'international répond également à cet objectif de proximité entre la R&D et le terrain pour une plus grande efficacité et différenciation concurrentielle des produits et services développés en élevage.

L'attachement d'InVivo à la performance sociale, environnementale et économique de ses coopératives sociétaires se retrouve aussi dans les objectifs assignés à la direction Marketing Stratégie et Innovation créée il y a un peu plus d'un an. Sa vocation est d'accompagner les métiers opérationnels dans leur développement, de piloter les grands projets transversaux, de stimuler les capacités d'innovation du groupe et ce dans le cadre d'une meilleure compréhension des enjeux stratégiques et des mécanismes de création de valeur.

## ACOOA – ALLIANCE DES COOPÉRATIVES AGRICOLES

**ACOOA**  
Alliance des Coopératives Agricoles



En rassemblant le savoir-faire économique d'InVivo et l'action politique de Coop de France, ACOOA constitue une plate forme consolidée de compétences pour amplifier la voix de la coopération, renforcer ses capacités d'expression, développer une stratégie de la connaissance et du savoir, accroître l'efficacité économique des coopératives et des coopérateurs. La nouvelle association créée en juillet 2011 impulsera des projets d'envergure qui s'appuieront sur les expertises des deux entités. L'ambition d'ACOOA et de ses membres fondateurs : mobiliser les forces coopératives autour d'un nouveau modèle créateur de valeurs économiques et sociales pour le futur de l'agriculture, de ses hommes et de ses territoires.



## Une vision à long terme

Le développement du groupe InVivo s'inscrit dans une vision à long terme des intérêts de l'entreprise, des coopératives et de l'agriculture française. Ce développement actionne différents leviers :

- Croissance organique.
- Partenariats stratégiques tels que ceux signés avec RAGT pour la recherche semencière, ou avec des coopératives pour la structuration de pôles régionaux en nutrition animale.
- Acquisitions ciblées quand il s'agit de conforter des positions et/ou d'accélérer le développement, en particulier en nutrition animale à l'international ; ou pour renforcer un dispositif d'implantations portuaires et accroître des capacités de stockage des grains sur la façade atlantique avec le rachat des actifs de Sodistock par InVivo Marchés.

- Prises de participation, telle la montée d'InVivo au capital de Toepfer afin de consolider une relation stratégique avec l'un des leaders mondiaux du commerce international des matières premières agricoles.

Avec des capitaux propres de l'ensemble consolidé du groupe qui franchissent pour la première fois le cap du demi-milliard d'euros, une autonomie financière satisfaisante et un endettement maîtrisé, InVivo dispose des moyens de poursuivre une stratégie de croissance et de faire face aux risques inhérents à ses activités.

La création d'ACOOA – Alliance des Coopératives Agricoles – s'inscrit également dans la volonté conjuguée d'InVivo et de Coop de France de renforcer la cohésion, les moyens d'action et la compétitivité de la coopération agricole au service des agriculteurs.



#### **DIRECTION DE LA COMMUNICATION**

#### **CONCEPTION ET RÉALISATION**

Luc-Michel Gorre Conseil Editorial / Ethane.

#### **CRÉDITS PHOTOS**

Couverture : Moodboard, Colin Molyneux,  
Steve Satushek, Martin Shields / Getty Images.

Intérieur : InVivo, Philippe Couette,  
André Bocquel, Fabien de Chavanes,  
Cyrille Dupont, Jean-Charles Perrin-Gutner,  
Bruno Sabastia, Fotolia.

Ce document est imprimé sur un papier  
contenant 60% de fibres recyclées et 40% de  
fibres vierges issues de sources responsables  
FSC, par un imprimeur au label Imprim'Vert.

*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)