

The background of the cover is composed of several large, overlapping, semi-transparent shapes in various colors: a large blue shape on the left, a purple shape in the center, a yellow shape on the top right, a green shape on the bottom left, and a pinkish-red shape on the bottom right. The text is centered over the purple shape.

**invivo**

RAPPORT ANNUEL  
2016-2017

2	_Message du président et du directeur général
4	_Interview du directeur général
6	_Gouvernance
8	_Faits marquants
10	_Digitalisation
16	_Développement durable
18	_Performance économique
20	_Indicateurs financiers

## MÉTIERS

24	● <b>union invivo</b>
30	● <b>bioline by invivo</b>
38	● <b>neovia</b>
50	● <b>invivo retail</b>
56	● <b>invivo wine</b>
60	● <b>invivo food&amp;tech</b>

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

## 3 orientations stratégiques

- **Devenir une référence mondiale** dans les solutions innovantes et numériques qui améliorent la compétitivité, la sécurité et la qualité des productions végétales et animales, tout en préservant la planète
- **Investir dans les métiers de l'agriculture et de l'alimentation du futur** pour créer des champions disposant d'une taille critique, et des marques à vocation mondiale
- **Contribuer à la croissance économique et au rayonnement** de l'agriculture et de l'agroalimentaire français dans le monde

## 5 leviers de performance

- **Accélérer** la transformation numérique de l'entreprise et de ses métiers
- **Investir** dans l'innovation
- **Élargir**, diversifier et internationaliser les activités du groupe
- **Valoriser** notre capital humain
- **Déployer** une politique de responsabilité sociétale et environnementale

## 5 pôles d'activités

**Agriculture :** Union InVivo, Bioline by InVivo

**Nutrition et santé animale :** Neovia

**Distribution grand public :** InVivo Retail

**Vin :** InVivo Wine

**Incubateur d'innovations :** InVivo Food&Tech

ler

groupe coopératif  
agricole français

206

coopératives  
sociétaires

10 200

collaborateurs

5,5

milliards d'euros  
de chiffre d'affaires

une présence  
dans 34 pays





**Thierry  
Blandinières,**  
directeur général d'InVivo

**Philippe  
Mangin,**  
président d'InVivo

**Philippe Mangin :** L'évolution de la démographie mondiale et l'impact du changement climatique requièrent une mobilisation de toutes les agricultures pour satisfaire la demande alimentaire.

**Thierry Blandinières :** La croissance de la demande alimentaire est située dans les pays émergents. Elle exige de notre part une vision globale du jeu concurrentiel et une capacité à nous insérer dans les marchés locaux et transnationaux. C'est l'ambition de notre plan stratégique *2025 by InVivo*.

**P. M. :** La production agricole doit s'adapter pour répondre à ces défis. L'agriculture française dispose de nombreux atouts pour prendre place dans ce nouvel environnement tout en accélérant sa transformation. InVivo et les coopératives, grâce aux travaux de recherche et d'innovation menés dans le réseau des fermes LEADER et la Ferme du futur, sont mobilisés pour les accompagner dans cette transition vers une agriculture agrodigitale et agroécologique.



## *InVivo s'engage à relever les défis agricoles et alimentaires en investissant dans l'innovation et l'internationalisation de ses activités.*



**T. B. :** InVivo investit dans l'innovation et la transformation numérique de ses métiers pour construire l'agriculture et l'alimentation du futur et pour prendre position sur de nouveaux marchés. L'ambition d'InVivo vise également au rayonnement de l'agroalimentaire français dans le monde.

**P. M. :** Les coopératives sociétaires d'InVivo partagent pleinement cette ambition. Les agriculteurs sont prêts à s'y engager à condition de pouvoir vivre dignement de leur travail. La juste répartition de la valeur nécessite des aménagements législatifs pour replacer les acteurs dans une démarche vertueuse et créer un climat de confiance.

**T. B. :** Les développements initiés par InVivo dans ses différents métiers visent à gagner en compétitivité pour créer de la valeur pour les différents acteurs et répondre aux attentes des consommateurs en France et à l'international. Nous sommes très attentifs à la traçabilité des matières premières et des ingrédients, ainsi qu'à l'origine des produits. Nous avons également initié des développements dans la distribution de produits alimentaires locaux, de terroir et bio.

**P. M. :** C'est en mobilisant toutes les agricultures et des schémas de production diversifiés que nous serons en mesure d'offrir à tous, en France et dans le monde, une alimentation saine, sûre et durable, qui soit aussi source de plaisir.



# *Investissons dans les métiers d'avenir pour créer des champions français et renforcer la compétitivité des filières de notre pays. Innovons pour inventer l'agriculture du futur et offrir une alimentation de qualité à toutes les populations.*

Entretien avec **Thierry Blandinières**,  
directeur général d'InVivo



**L'exercice 2016-2017 a été marqué par une crise historique des moissons en France. Votre groupe est très présent dans les filières céréalières, en tant qu'exportateur de grains. Dans ce contexte, quels sont les résultats d'InVivo ?**

**Thierry Blandinières :** Cette crise historique des moissons a affecté l'ensemble des coopératives céréalières, notamment la filière blé. La collecte française a baissé de 30 %, les volumes disponibles pour l'exportation de 50 %. L'activité des silos portuaires et d'InVivo Trading est donc en forte baisse. Face à cette crise, le groupe InVivo, présent sur plusieurs métiers, démontre la résilience de son modèle et améliore sa rentabilité. L'Ebitda avant ristournes aux coopératives sociétaires progresse de 5,5 % à 225 millions d'euros.

Le chiffre d'affaires s'établit à 5,5 milliards d'euros. Nous continuons à investir dans l'innovation et l'internationalisation. Nous poursuivons une stratégie de croissance externe ambitieuse sur nos différents métiers.

**Quels sont les cinq faits marquants de l'exercice ?**

**T. B. :** Des initiatives majeures ont été engagées sur chacun

de nos pôles d'activités. Sur les métiers des grains, l'un de nos métiers historiques, la création de la plateforme export digitale InGrains et la nouvelle politique de contractualisation avec les coopératives engagées qui nous confient la commercialisation d'une partie de leur collecte devraient nous permettre d'engager une nouvelle dynamique sur ce métier. La montée en puissance de Bioline by InVivo par l'intégration de nouvelles activités au Brésil, en particulier la prise de participation dans CCAB Agro, une société spécialisée dans la distribution de produits de protection des cultures, filiale d'une union de coopératives très dynamique, nous ouvre de nouvelles perspectives. Le Brésil, qui dispose d'un fort potentiel de production de soja et de maïs,

est l'un des pays qui permettront de relever le défi du développement d'un système alimentaire mondial capable de nourrir une population croissante. InVivo Trading a également ouvert un bureau à São Paulo. Notre filiale nutrition animale Neovia est, elle aussi, déjà très présente au Brésil.

Le déploiement de la marque Neovia au niveau mondial est un élément marquant de l'exercice qui apporte une plus grande visibilité à cette activité. Neovia est l'un des leaders de la nutrition animale les plus dynamiques au niveau mondial. Elle a réalisé cette année son plus grand nombre d'opérations de croissance externe avec six acquisitions.

2016-2017 est aussi une année de croissance et de transformation pour InVivo Retail. Nous avons repris 90 magasins Gamm vert que nous allons gérer en succursales. Cette opération majeure modifie le profil économique d'InVivo Retail, qui va maintenant gérer deux réseaux, l'un franchisé, l'autre succursaliste.

Sur notre quatrième métier, le vin, un pas important a été franchi cette année avec le rachat de Baarsma Wine, l'un des leaders européens de la distribution, et la reprise en cours des réseaux Asie et États-Unis de Vinadeis. InVivo Wine dispose désormais des moyens de devenir un acteur global de la distribution du vin à l'international.

### **Vous avez créé cette année un 5<sup>e</sup> pôle d'activité, InVivo Food&Tech. Est-il déterminant pour l'avenir de votre groupe ?**

**T. B. :** InVivo Food&Tech est un laboratoire de réflexion, un lieu de travail collaboratif, un incubateur de projets où nous allons imaginer et construire le futur de nos métiers. L'agriculture est en profonde transformation, avec

de nouveaux défis à relever. Les habitudes alimentaires changent partout dans le monde, ainsi que les modes de consommation. InVivo Food&Tech va travailler dans quatre directions : la digitalisation de tous les métiers du groupe, B to C et B to B. C'est ainsi que nous envisageons d'élargir l'offre de Ouifield, notre plateforme digitale de mutualisation des achats de biens et services pour l'agriculture, et de développer la distribution omnicanal, chez InVivo Retail. Nous travaillons également sur l'agriculture urbaine et les nouvelles sources de protéines, dans l'objectif de répondre aux besoins et attentes alimentaires d'une population qui se concentre de plus en plus dans les zones urbaines, et de réduire la pression sur le volume de céréales à produire pour satisfaire la demande en protéines. Le développement de nouveaux concepts de magasins alimentaires doit répondre aux attentes en termes de produits locaux, frais et bio mais aussi de promotion de la gastronomie française dans les capitales mondiales.

### **Trois ans après le lancement du plan stratégique 2025 by InVivo, vous avez souhaité revisiter votre projet. Quelles sont ses lignes de force ?**

**T. B. :** Le conseil d'administration de l'Union InVivo s'est réuni en séminaire pour faire un point d'étape sur le projet. Il a revalidé les axes stratégiques définis en 2014 en donnant une inflexion encore plus forte au plan de transformation numérique du groupe et de ses métiers qui doit être un accélérateur de notre croissance. Le fruit de ces réflexions menées conjointement avec nos cadres dirigeants est publié dans *2025 by InVivo*, qui devient le cadre de référence fixé par le conseil d'administration pour

conduire la croissance du groupe dans toutes ses composantes : innovation, internationalisation, diversification dans de nouveaux relais de croissance porteurs pour le groupe et les coopératives sociétales.

### **Quels sont les atouts d'InVivo pour préparer l'agriculture du futur qui permettra de répondre aux défis alimentaires et environnementaux et d'améliorer le revenu des agriculteurs ?**

**T. B. :** Notre pôle d'activité Agriculture est pleinement impliqué dans le développement de l'agriculture du futur. En investissant dans l'agriculture de précision et dans les nouvelles technologies, nous allons montrer qu'il est possible de produire plus et mieux, de répondre aux attentes des consommateurs en matière de traçabilité et de sécurité alimentaire et d'offrir de nouvelles opportunités aux agriculteurs. Au travers du réseau des fermes LEADER, nous souhaitons démontrer que cette agriculture est possible. Nous sommes mobilisés avec les coopératives pour déployer ce nouveau modèle d'agriculture et inspirer plus largement toutes les formes d'agriculture. Neovia travaille également sur la ferme du futur avec pour ambition de replacer l'éleveur au centre des décisions. L'ensemble de ces projets est porté par une forte intention RSE (responsabilité sociétale et environnementale). L'inflexion de la culture d'entreprise vers un esprit entrepreneurial qui met l'accent sur l'innovation, la flexibilité et la réactivité doit nous permettre de saisir les opportunités de faire grandir InVivo.

## Le conseil d'administration

**Représentatif de l'ensemble des coopératives sociétaires, le conseil d'administration détermine les orientations stratégiques du groupe.**

Le bureau, composé de sept membres, travaille en étroite collaboration avec la direction générale.

Les administrateurs sont très impliqués dans la stratégie des métiers et participent à leurs travaux. Deux à quatre administrateurs siègent dans chacun des cinq comités de suivi: AgroSciences, Grains, Nutrition animale France, Retail et Vin. Ils examinent les faits marquants de l'activité concernée, sa performance économique et

financière, les sujets à approfondir. Ils rendent compte à l'ensemble du conseil d'administration des travaux de leur comité.

Trois comités transverses assistent le conseil d'administration dans ses missions. Le comité d'audit et des risques est en charge du suivi des dispositifs d'information financière, de contrôle interne et de gestion des risques. Le comité des nominations et des rémunérations examine la politique de rémunération des cadres dirigeants et des membres du comité exécutif proposée par la direction générale. Le comité d'éthique veille au respect de l'éthique au sein du groupe et à l'application du règlement et des statuts de l'Union InVivo.



Philippe Mangin

Jérôme Calteau

Composition du conseil d'administration

### PRÉSIDENT

**Philippe Mangin\***  
EMC2 (55)

### PRÉSIDENT DÉLÉGUÉ

**Jérôme Calteau\***  
CAVAC (85)

### LES COOPÉRATIVES

**Patrick Aps\***,  
CAP SEINE (76)

**Alex Bertrand**,  
AXERÉAL (45)

**Éric Brault**,  
SCAEL (28)

**Christoph Buren**,  
VIVESCIA (51)

**Cédric Carpene**,  
VAL DE GASCOGNE (32)

**Joël Castany**,  
LES VIGNERONS  
DU VAL D'ORBIEU (11)

**Franck Clavier**,  
VIVADOUR (32)

**Jean-Yves Colomb**,  
LA DAUPHINOISE (38)

**Arnaud Degoulet**,  
AGRIAL (14)

**Gérard Delagneau**,  
I10 BOURGOGNE (89)

**Thierry Dupont**,  
AGORA (60)

**Dominique Farail**,  
ENTREPRISES ET  
VIGNOBLES OUEST  
CARCASSONNE (11)

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

**Hubert Garaud**,  
TERRENA (44)

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

**Antoine Hacard**,  
ACOLYANCE (51)

**Bertrand Henu\***,  
UNEAL (62)

**Jacques Hilaire**,  
CAPL (84)

**Thierry Lafaye**,  
OCEALIA (16)

**Serge Le Bartz**,  
CECAB (56)

**Marc Patriat\***,  
DIJON CÉRÉALES (21)

**Michel Prugue\***,  
MAISADOUR (40)

**Bertrand Relave**,  
EUREA (42)

**Régis Serres\***,  
ARTERRIS (11)

**Christian Sondag**,  
LORCA (57)

**Thomas Thuet**,  
CAC (68)

**Christian Veyrier**,  
DROMOISE  
DE CÉRÉALES (26)

### PERSONNALITÉS QUALIFIÉES

**Michel Duvernois**,  
BOURGOGNE DU SUD (71)

**Denis Fend**,  
COMPOIR ACHAT  
& VENTE (67)

### ASSOCIÉ NON COOPÉRATEUR

**Jérôme Duchalais** (75)

### PRÉSIDENT HONORAIRE

**Michel Fosseprez**

### COMMISSAIRES AUX COMPTES

**SCP Montiel** (75)

**SAS Ernst & Young** (92)

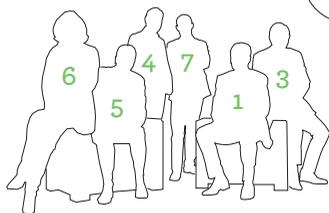
\* Membres du bureau.

## Le comité exécutif

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



2



**1\_ Thierry Blandinières,**  
directeur général

**2\_ Hubert de Roquefeuil,**  
directeur général adjoint  
et président de Neovia by InVivo

**3\_ Laurent Martel,**  
directeur de Bioline by InVivo

**4\_ Jean-Pierre Dassieu,**  
directeur d'InVivo Retail

**5\_ Bertrand Girard,**  
directeur d'InVivo Wine

**6\_ Maha Fournier,**  
directrice administrative  
et financière

**7\_ Sébastien Graff,**  
directeur des ressources humaines,  
de la communication et de la RSE

FAITS MARQUANTS



Neovia acquiert Nutrizon (Brésil)



Neovia acquiert Pennville (Afrique du Sud)

Juillet 2016

InVivo Tech 2020, accélérateur du plan stratégique

inVIVO TECH 2020

Septembre 2016

Création de Neovia Venture, le fonds d'amorçage de Neovia

Octobre 2016



Agrosolutions maître d'ouvrage de la Happy Valley parisienne

Avril 2017

Présentation du projet So France



Mars 2017

Présentation du projet Fermes LEADER



Neovia acquiert Apligén (Mexique)

Apligén by WISIUM

Fermes LEADER  
Les Exploitations Agricoles Digitales En Réseau

Mai 2017

Magasin 2020 : une nouvelle étape de développement pour Gamm vert

Inauguration du Studio agrodigital à Montpellier





Création d'InVivo Invest, le fonds d'amorçage d'InVivo Agriculture et des métiers B to C (Retail, Vin)



Création du fonds de dotation InVivo Foundation



Création de la API pour accélérer le déploiement de l'agriculture de précision

**Novembre 2016**

**Décembre 2016**

La filiale additifs & ingrédients de Neovia acquiert Keybio (Chine)

Prise de participation majoritaire d'InVivo AgroSciences dans CCAB Agro



**Février 2017**

Création de Ouifield : plateforme numérique d'achats de biens et services pour l'agriculture



Neovia acquiert Sanpo (Chine)

**Janvier 2017**

Neovia acquiert Agranix (France)



InVivo Wine acquiert Baarsma Wine (Pays-Bas)



InVivo Retail acquiert Terrena Grand Public et Agralys Distribution

**Juin 2017**

Création d'InVivo Food&Tech



Lancement de la plateforme digitale export InGrains



InVivo Labs devient Upscience



# Cap sur la transformation numérique

La révolution numérique impacte l'ensemble des activités économiques et la vie sociale dans toutes ses composantes. Plus qu'une révolution technologique, c'est une révolution culturelle. La transformation numérique du groupe InVivo se fait grâce à l'engagement de toutes les équipes, par sa capacité à animer un écosystème d'innovation dans lequel on retrouve les coopératives sociétaires de l'Union et tous ceux qui apportent au groupe et à ses métiers leurs expertises et compétences.

La transformation numérique est un enjeu majeur pour la réussite du plan stratégique *2025 by InVivo*. Elle est engagée sur deux axes :

- l'appropriation d'une culture d'entreprise collaborative : incitation à la transversalité et au partage, développement de l'esprit intrapreneurial pour favoriser l'émergence de nouvelles activités et de start-up, diffusion de nouvelles pratiques de travail collaboratif et à distance, dématérialisation des supports ;

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



OO

*C'est sur l'engagement des hommes et des femmes d'InVivo que reposent la transformation et le développement de notre groupe. Avec son programme Smart RH, InVivo accompagne tous ses collaborateurs sur le chemin de l'intelligence collective au service d'une croissance durable.*

Sébastien Graff,  
directeur des ressources humaines,  
de la communication et de la RSE

OO

## **Smart RH stimule la transformation du groupe**

**L**a DRH est mobilisée pour accompagner cette révolution culturelle qu'est la transformation numérique et insuffler une nouvelle culture d'entreprise. Elle joue un rôle central d'animation et de fédération grâce à son

programme Smart RH qui s'articule autour de huit leviers :

- diffuser la culture numérique ;
- favoriser les nouveaux modes de travail collaboratif et à distance ;
- servir la communication à l'international ;

- manager les talents ;
- accompagner l'intrapreneuriat ;
- favoriser l'ouverture à l'écosystème des start-up ;
- intégrer de nouvelles entreprises et leurs collaborateurs ;
- développer un réseau social d'entreprise.

# Notre écosystème d'innovation

« Nous n'en sommes qu'au début. La technologie alliée aux connaissances scientifiques ouvre de nouvelles possibilités d'innovation et de créativité pour construire l'agriculture et l'alimentation de demain. »

Thierry Blandinières

## InVivo Invest

Fonds d'investissement pour les métiers de l'agriculture et du B to C: Retail et Wine.

## AGTECH

### Le Studio agrodigital La Maison du végétal

Agriculture de précision, big data agricole, digitalisation des exploitations, agriculture urbaine, biosolutions.

## Coopératives

Le conseil d'administration poursuit ses réflexions sur trois sujets: opportunités du digital, nouveaux modes de consommation, mondialisation de l'offre et de la demande.

3 PILIERS D'INNOVATION POUR RÉPONDRE AUX BESOINS DES AGRICULTEURS ET DES CONSOMMATEURS

LA COOPÉRATION INNOVANTE

2 FONDS D'INVESTISSEMENT

## Start-up

Equisense, Pitpatpet,  
Il était un fruit, IO-Vins.



## FEEDTECH

We'Nov  
centre mondial  
de l'innovation

Smart farming, aquaculture intensive,  
optimisation des ressources,  
interactive petline,  
ingrédients fonctionnels.

## Intrapreneuriat

La culture d'entreprise  
favorise l'émergence des talents  
et des nouvelles idées.  
Les initiatives prometteuses  
sont soutenues.

## FOOD LAB

InVivo Food&Tech

Nouveaux aliments,  
e-commerce,  
nouveaux concepts  
de distribution.

## Neovia Venture

Fonds d'investissement  
pour les métiers  
de la nutrition  
et santé animale.

# Le numérique au service de l'agroalimentaire

## AGROSOLUTIONS INSURANCE

### l'intrapreneuriat en marche

Initié par Antoine Poupart, l'un des managers du groupe, Agrosolutions Insurance a vu le jour. Ce projet a reçu le soutien de plusieurs assureurs. Ces derniers manquent aujourd'hui de compétences et de données agronomiques pour créer de nouveaux produits assurantiels qui répondent aux nouvelles attentes en matière de gestion des risques agricoles. En effet, en France, seules 25 % des surfaces sont assurées contre 80 % aux États-Unis. Agrosolutions mobilisera et monétisera les données et expertises agronomiques et digitales d'InVivo et des coopératives volontaires pour les aider à créer de nouveaux produits assurantiels.



## INVIVO QUEST

### le tour de France de l'innovation

Ouvert aux étudiants des grandes écoles, aux start-uppeurs et aux collaborateurs du groupe, InVivo Quest est un programme de détection de nouveaux talents et de projets innovants pour l'agriculture et l'alimentation. Il a été présenté dans cinq grandes métropoles : Montpellier, Nantes, Bordeaux, Lyon et Paris. Suite à une présélection, treize équipes ont pitché leur projet devant un jury d'experts internationaux. Les trois lauréats ont été conviés à présenter leur projet lors de la convention annuelle d'InVivo le 20 décembre 2017.



## BE A START-UPEUR

# le désir d'entreprendre

**L**e programme de sensibilisation, *Be a start-up*, permet aux collaborateurs de rencontrer des créateurs de start-up et des intrapreneurs. Une dizaine de rencontres a été organisée au siège du groupe et retransmise en direct sur Periscope permettant à l'ensemble des collaborateurs et aux internautes d'interroger les présentateurs. En multipliant les occasions de rencontres et d'échanges internes et externes pour partager les compétences digitales et les bonnes pratiques, *Be a start-up* vise également à susciter chez chacun l'envie d'innover et d'entreprendre qui fait partie de la culture d'entreprise d'InVivo.



## NEOVIA

# le digital au service de la performance

**N**eovia se transforme et accélère ses investissements dans les nouvelles technologies et le digital. Ces investissements visent à renforcer le lien avec les clients, proposer des offres de services innovantes, améliorer la visibilité de la société et digitaliser ses activités industrielles.

À titre d'exemple, les outils d'aide à la décision développés par les filiales prémix/firme services évoluent fortement en s'appuyant sur les possibilités offertes par les nouvelles technologies et outils de mobilité. Dans cette optique, les équipes de Neovia travaillent avec ses clients pour mettre au point une 2<sup>e</sup> génération d'outils de diagnostic et de suivi des performances en élevage, permettant la mise en place progressive d'une approche structurée de gestion et de valorisation de la donnée.

L'enjeu du big data est clé en nutrition animale. Neovia a choisi d'unir ses compétences à celles de différents partenaires pour créer Applifarm, la plateforme de services big data pour la filière ruminants.

# RSE Inside

Inscrit comme le 5<sup>e</sup> pilier de performance du groupe, le déploiement de la politique de responsabilité sociétale et environnementale a pris une nouvelle ampleur avec la création fin 2016 d'InVivo Foundation.

Dès sa première année, InVivo Foundation a fait le choix de soutenir plusieurs initiatives pour permettre aux producteurs, notamment en Afrique, de vivre mieux de leur métier en les aidant à produire plus et mieux et à structurer des filières pour commercialiser leurs productions. Ayant pour devise « source the future », elle participe à des programmes de recherche plus prospectifs qui explorent de nouvelles voies de production de protéines alimentaires. Pour répondre aux enjeux environnementaux, InVivo souhaite apporter toutes ses compétences et savoir-faire pour aider la transition agroécologique des exploitations, et favoriser la bioéconomie.

Orientée People, Planet, Profit, la politique RSE du groupe s'articule autour de trois grands engagements: produire plus et mieux, favoriser l'accès à une alimentation de meilleure qualité, placer l'homme au cœur de nos actions. La RSE innove chacun de nos métiers et agit comme moteur d'innovation et de croissance.

Dans chacun de ses métiers, des sillons ont été tracés que les équipes continuent d'approfondir; qu'il s'agisse de l'utilisation des énergies renouvelables dans les usines de fabrication d'aliments de Neovia, des

initiatives pour favoriser les circuits courts et l'autoproduction chez Gamm vert, des recherches sur l'agriculture de précision et les biosolutions dans le pôle Agriculture. De nouvelles initiatives voient le jour en matière de politique sociale où InVivo s'efforce d'offrir à chacun de ses collaborateurs les moyens de participer pleinement au développement de l'entreprise.





**Aider les agriculteurs  
à mieux vivre de leur  
métier**



**Porter de nouvelles  
solutions d'alimentation  
durables**



**Prendre soin  
des ressources  
naturelles**



**1\_ Créer une ferme  
agroécologique au Togo**



**2\_ Aider une association  
de femmes au Mali**



**3\_ Accompagner  
la politique agricole de  
l'État d'Ogun au Nigeria**



**4\_ Soutenir la filière  
porc au Cameroun**



**5\_ Renforcer  
l'approvisionnement  
d'une laiterie au Sénégal**



**6\_ Bâtir des  
partenariats coopératifs  
franco-africains**



**7\_ Construire un modèle  
de ferme en permaculture  
avec Fermes d'Avenir**



**8\_ Soutenir la recherche  
en agriculture cellulaire**



# Des résultats à la hauteur des ambitions

Dans un contexte conjoncturel très défavorable, les résultats consolidés 2016-2017, incluant les ristournes, démontrent la résilience du modèle économique d'InVivo et encouragent à accélérer le plan de croissance *Skyline*.

L'impact de la crise historique des moissons françaises de blé de l'été 2016 – moissons qui ont été contracycliques par rapport à toutes les autres zones de production mondiales – a été estimé à près de 5 millions d'euros (M€) pour le pôle Agriculture et près de 15 M€ pour les métiers des grains, et comptabilisé dans le résultat exceptionnel de la période. Malgré cette situation exceptionnelle, et en dépit des crises sanitaires et économiques des filières animales en France (filières lait, bovine, avicole) et dans le monde (aquaculture au Brésil, porc au Vietnam), et de situations économiques et politiques complexes dans des zones géographiques désormais majeures pour plusieurs métiers d'InVivo (Brésil, Mexique, Asie), la performance de l'exploitation progresse avec un Ebitda avant ristournes reversées aux coopératives de 225 M€, contre 213 M€ l'exercice précédent, et un Ebitda net de ristournes de 133 M€, contre 116 M€ l'an dernier.

## Des initiatives sur différents fronts

Cette performance a été atteinte grâce aux actions entreprises par les métiers et le groupe sur différents fronts :

- la poursuite des croissances externes et des processus d'intégration (les variations de périmètre de l'exercice représentent un flux d'investissement de 133 M€, contre 165 M€ en 2015-2016, et contribuent pour plus de 10 M€ à l'Ebitda du groupe, près du double en effet année pleine pro forma) ;
- l'accélération des réorganisations (citons deux exemples emblématiques de la transformation d'InVivo : le plan *Corporate 2025* avec l'emménagement du siège opérationnel dans la tour Carpe Diem à La Défense et le nouveau business model du Trading avec la plateforme digitale InGrains) ;

- les investissements du groupe dans l'innovation, la transformation numérique, la modernisation des outils industriels et informatiques (les capex corporels et incorporels de la période s'élèvent à 77 M€ contre 55 M€ l'exercice précédent).

## Une solidité financière

Ces résultats démontrent la pertinence de la stratégie de développement visant à :

- revisiter les modèles historiques des activités de services aux membres de l'Union InVivo et leur contribution aux résultats du groupe ;
- faire croître la contribution des grands piliers que sont Bioline by InVivo, Retail, Wine et Neovia ;
- diversifier les zones géographiques, les portefeuilles d'activités, de produits et d'espèces ;
- investir dans les marques, l'innovation, le numérique.

Les indicateurs bilanciaux au 30 juin 2017 démontrent également la solidité financière du groupe. Les fonds propres continuent à se renforcer pour atteindre 734 M€, contre 715 M€ au 30 juin 2016. La dette financière nette qui s'élève à 399 M€ a en particulier permis de financer le développement et les investissements. Son augmentation reste mesurée puisque les ratios d'endettement du groupe sont en ligne avec les seuils en dessous desquels le groupe souhaite piloter son activité, le levier est de 2,99 sous la limite de 3,5 à 4, le gearing est de 0,49 sous la limite de 1. Les ratios de rentabilité sont également bons. Par exemple, la rentabilité des capitaux employés appréciée en rapportant l'Ebitda à la somme de l'actif net immobilisé et du BFR, s'améliore depuis cinq ans et atteint 11,1 %. Le groupe dispose ainsi d'une capacité financière en rapport avec son ambition.



*Les décisions d'investissements privilégient les projets avec un retour rapide de moins de deux ans.*



Interview de **Maha Fournier**, directrice administrative et financière groupe

#### **Au vu des résultats 2016-2017 d'InVivo, quelles sont vos perspectives pour 2020 ?**

**Maha Fournier :** Comme chaque année le processus budgétaire s'est déroulé au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2017 en mobilisant fortement les équipes opérationnelles et financières. Il a permis de remonter et consolider les prévisions de chaque métier et de chaque zone au niveau des paliers et du groupe en prenant les prudenances nécessaires. Le budget 2017-2018 à périmètre constant – c'est-à-dire avec toutes les entités présentes au 30 juin 2017 ainsi que toutes les acquisitions engagées depuis – vise un objectif de 160 M€ d'Ebitda. Cette croissance de 20 % peut sembler ambitieuse, mais elle demeure réaliste si l'on considère l'effet année pleine des sociétés

acquises en cours d'exercice 2016-2017 telles que CCAB Agro, Novasem, Billaud Grains, Nutrizon ou Apligèn, et la contribution des croissances externes engagées dès le début de l'exercice 2017-2018 que sont Baarsma, Phyteurop, les 90 succursales Gamm vert, Sanpo, Labtec et Keybio.

Le processus budgétaire est aussi l'occasion de se projeter sur un horizon de cinq ans. À périmètre constant, l'Ebitda consolidé du groupe devrait atteindre 230 M€ en 2020 et 300 M€ en 2022.

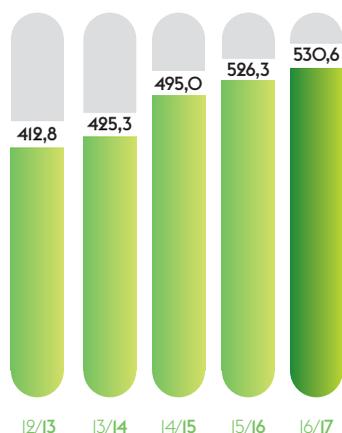
#### **Comment allez-vous financer le plan de développement très ambitieux de votre groupe ?**

**M. F. :** Le financement du plan *Skyline* repose sur plusieurs actions. En premier lieu, nous restons concentrés sur la croissance organique, l'intégration des acquisitions et la transformation des business model historiques déjà bien engagée. La maîtrise opérationnelle passe également par la maîtrise du BFR dont la réduction contribue à désendetter

le groupe. Les décisions d'investissements privilégient les projets avec un retour rapide de moins de deux ans. Les actifs non stratégiques sont identifiés et font l'objet de plans d'action spécifiques. Enfin, InVivo se doit de poursuivre le renforcement de ses capitaux permanents qui permettent de financer le développement dans la durée. Cela passe par des levées de fonds propres et quasi-fonds propres à l'instar de l'ouverture du capital de Neovia à des investisseurs minoritaires. Cela passe aussi par le travail sur la dette moyen long terme, dont il faut toujours allonger la maturité et maîtriser le coût.

# Objectifs atteints

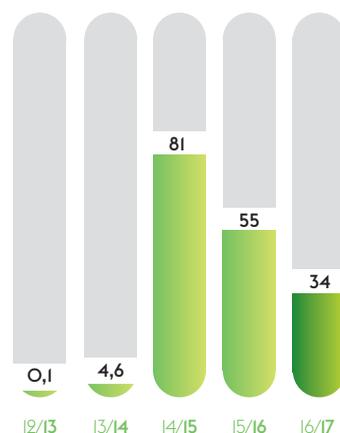
Capitaux propres  
part du groupe (M€)



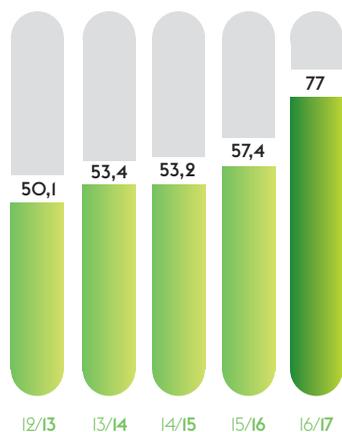
Ebitda (M€)



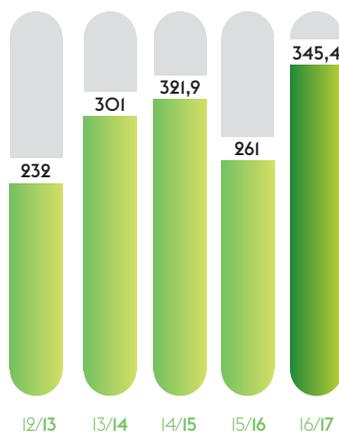
Résultat net de  
l'ensemble consolidé (M€)



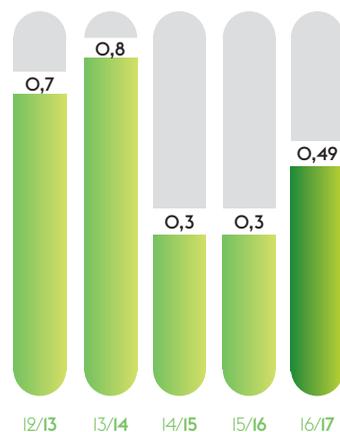
Investissements  
incorporels et corporels (M€)



Besoin en fonds  
de roulement (M€)



Gearing



## Actif

<i>En millions d'euros</i>	<i>30 juin 2016</i>	<i>30 juin 2017</i>
Immobilisations incorporelles	233,4	337,9
Immobilisations corporelles	359,4	371,1
Immobilisations financières	219,5	152,5
<b>Actif net immobilisé</b>	<b>812,3</b>	<b>861,5</b>
BFR (besoin en fonds de roulement)	261,0	345,4
<b>Capitaux employés</b>	<b>1 073,3</b>	<b>1 206,9</b>

## Passif

<i>En millions d'euros</i>	<i>30 juin 2016</i>	<i>30 juin 2017</i>
<b>Capitaux propres part du groupe</b>	<b>526,3</b>	<b>530,6</b>
Intérêts minoritaires	189,2	203,1
Provisions	81,0	73,8
Dette nette*	276,6	399,3
<b>Capitaux employés</b>	<b>1 073,3</b>	<b>1 206,9</b>
* Dont dette à long et moyen terme	403,3	505,6
Gearing ( <i>dette nette/capitaux propres &amp; assimilés</i> )	0,3	0,49
Fonds de roulement	387,6	451,7

## Indicateurs du résultat consolidé

<i>En millions d'euros</i>	<i>2015/2016</i>	<i>2016/2017</i>
Chiffre d'affaires	6 400,9	5 497,0
Valeur ajoutée	424,3	453,1
‰ CA	6,6 ‰	8,2 ‰
Ebitda	116,2	133,4
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>66,8</b>	<b>78,9</b>
Résultat courant	59,1	60,8
<b>Résultat net de l'ensemble consolidé</b>	<b>55,0</b>	<b>34,0</b>
Capacité d'autofinancement	61,1	47,6

# Les pôles d'activités

Sur chacun de ses métiers, InVivo investit pour créer des champions disposant d'une taille critique, et des marques à vocation mondiale.

## invivo food&tech

L'incubateur d'innovation

p. 60

## bioline by invivo

Semences  
Santé végétale  
Biocontrôle  
Agrodigital  
Expertise-conseil agricole

p. 30

## Union invivo

Centrale d'achat en agrofournitures  
Logistique & Stockage des grains  
InVivo Trading

p. 24

## invivo wine

Grands crus  
Marques premium  
Distribution-commercialisation

p. 56

## neovia

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

p. 38

## invivo retail

Jardinerie  
Distribution alimentaire  
Mise en marché sur les circuits verts

p. 50



1  
Union  
coopérative

---

4  
Pôles  
d'activités

Bioline by InVivo  
Neovia  
InVivo Retail  
InVivo Wine

---

1  
Incubateur  
d'innovation

InVivo Food&Tech

---

# Union inVivo

L'agriculture vit une nouvelle révolution. L'Union InVivo est mobilisée pour ouvrir de nouvelles pistes qui répondent aux attentes des agriculteurs et de ses coopératives sociétaires en termes de compétitivité des exploitations et des filières. Elle réfléchit également à la construction d'un nouveau modèle coopératif en collecte-appro.



## Union InVivo : des services compétitifs à l'achat d'intrants et à l'exportation des céréales.

Interview de **Jérôme Calleau**,  
président délégué de l'Union InVivo



### Les coopératives céréalières ont été très affectées par la crise historique des moissons. Comment cette crise a-t-elle été vécue dans l'Union InVivo ?

**Jérôme Calleau :** Les métiers des grains, à savoir les activités de logistique et de stockage et le trading ont connu une année très difficile. Leurs résultats s'en ressentent. Face à ces difficultés, les équipes d'InVivo et le conseil d'administration se sont fortement mobilisés pour accélérer le changement du modèle économique d'InVivo Trading.



### Comment s'est effectué ce travail ?

**J. C. :** Il y a deux ans, en coconstruction avec les unions régionales, nous avons créé le PPA (Pôle Partenaires Agrofourniture). Il répond aux évolutions attendues par les coopératives en matière d'achat d'intrants. L'activité trading est en difficulté depuis quelques années. La coconstruction d'une démarche similaire est engagée car nous souhaitons que les coopératives conservent une place forte dans l'exportation des grains d'origine France. La création de la plateforme export digitale InGrains est l'outil commun qui doit nous permettre d'y parvenir. Son succès dépendra de son appropriation par les coopératives comme elles l'ont fait avec le PPA.

### Quels sont les autres projets de l'Union ?

**J. C. :** Avec les coopératives, l'Union se projette dans l'avenir. Le réseau des fermes numériques LEADER a pour ambition d'ouvrir de nouvelles voies aux agriculteurs. L'innovation dans le numérique doit aussi nous permettre d'accompagner les évolutions du modèle collecte-appro qui est aujourd'hui bousculé par de nouveaux challengers et start-up, à l'instar d'autres secteurs d'activités. Notre objectif est de relever ces défis en conservant un relationnel très fort avec nos adhérents, ce relationnel étant l'une des forces des coopératives pour faire vivre les territoires ruraux.

# Agrofournitures

## PPA : un deuxième exercice très fécond

La majorité des actions inscrites au calendrier 2016-2017 du PPA (Pôle Partenaires Agrofourniture) a été réalisée ou initiée.

Sur l'exercice 2016-2017, le PPA a réalisé un chiffre d'affaires de 950 millions d'euros en santé végétale et de 160 millions d'euros en semences hybrides (maïs, colza, tournesol). Les ventes de produits de protection des plantes sont en légère baisse en raison d'une moindre pression des maladies au printemps et d'une variation du périmètre des partenaires. Le chiffre d'affaires semences hybrides accuse une baisse plus importante accentuée par la diminution des surfaces de maïs et de colza, l'érosion des prix consécutive à la crise des moissons et l'importance des stocks chez les semenciers.

### Galaxy : une réussite

Créée fin 2016, la centrale de référencement et de négociation des produits de protection des plantes hors brevet, Galaxy, est une réussite sur le plan organisationnel et économique. Les sept groupes coopératifs régionaux membres du PPA achètent ensemble dans un esprit de confiance et de mutualisation. Le chiffre d'affaires de Galaxy représente plus de 15 % du chiffre d'affaires santé végétale du PPA.

Au cours de cet exercice, le PPA a concentré ses efforts sur l'optimisation des coûts de fonctionnement de la centrale et la restructuration des services administratifs et des systèmes d'information dans le but d'améliorer l'expertise et d'abaisser les coûts de gestion en mettant l'accent sur la dématérialisation.

Le comité stratégique du PPA a également rédigé le règlement intérieur qui édicte les engagements du PPA envers les partenaires et vice-versa, les modalités d'intervention du PPA envers les fournisseurs et les tiers. Sur le prochain exercice, l'accent sera mis sur l'amélioration de la veille réglementaire, l'animation du réseau sur les aspects réglementaires, la négociation des contrats-cadres avec les fournisseurs. Des réflexions sont également engagées sur l'élargissement du périmètre de négociation aux produits de biocontrôle et les nouvelles formes de distribution.

7

groupes coopératifs constituent le PPA : Alliance Atlantique, Appro, Area, Axéreal, Centrale Convergence, Sicapa, Union Terres de France, Unisud

7

millions d'hectares contrôlés

120

coopératives, 350 agronomes, 2 850 conseillers culture et contrôle

46,9

millions d'euros de ristournes redistribués aux coopératives

## FOCUS

### Fermes LEADER : le réseau des fermes numériques

Face au développement accéléré des Agtech (nouvelles technologies appliquées à l'agriculture) et grâce à la dynamique sur la digitalisation de ses métiers, InVivo propose aux coopératives de mettre en place d'ici à 2020 un réseau de 1 000 fermes numériques. Ce réseau facilitera la mise en application des nouvelles technologies, et en premier lieu des services numériques, pour répondre aux enjeux

économiques, environnementaux et sociétaux des agriculteurs. 18 coopératives et 300 fermes sont engagées dans cette démarche innovante et participative. Conçu comme un living lab, le réseau Fermes LEADER répond à deux exigences : placer l'agriculteur au centre du dispositif, compléter les compétences du secteur agricole dans l'objectif de valoriser les données de l'agriculteur

## Fertilisants : un repli des ventes

Malgré un contexte difficile consécutif à la crise des moissons, les agriculteurs ont fait des impasses moins importantes que prévu en fertilisation de fond. Les volumes d'urée et de solution azotée commercialisés par les centrales d'achat à l'importation ont diminué de 3 % et représentent un tonnage de 663 000 tonnes.

Les fabrications d'engrais de mélange de type NP/NPK sont aussi en baisse, comme très souvent lors des crises agricoles. Sur le site de Loudéac, la baisse de consommation est compensée par un développement des ventes d'engrais auprès de certains clients et de prestations de services logistiques. Face à la concurrence agressive de l'ammonitrate, les ventes en urée

stabilisée commercialisée avec les marques InVivo, dont Novius, ont légèrement diminué pour atteindre un tonnage de 55 000 tonnes.

Au final, le chiffre d'affaires fertilisants, 136 millions d'euros, est en baisse de 25 % en raison du repli de l'activité et surtout de la baisse des prix.

Le service fertilisants poursuit son activité de recherche et développement pour la mise au point de nouveaux produits fertilisants qui allient performance économique, agronomique et environnementale. Contraints par les évolutions réglementaires, les travaux sur les engrais azotés s'orientent essentiellement sur la limitation de la volatilisation de l'ammoniac. Des recherches sont aussi menées sur les engrais phosphatés afin d'améliorer leur absorption dans le sol par des ajouts de biostimulants.

pour l'agriculteur. Pour satisfaire son objectif, le réseau s'est donné trois priorités : évaluer la performance des services numériques, accompagner la montée en compétences des techniciens et des

agriculteurs sur ces technologies, faire émerger de nouveaux algorithmes innovants voire disruptifs en impliquant l'ensemble des compétences partenaires.



## Métiers des grains

### Logistique & Stockage : une équipe mobilisée pour gérer une année difficile

L'activité Logistique & Stockage a été fortement impactée par les mauvaises récoltes de 2016, tant en céréales à paille qu'en maïs. Les chargements sur les silos maritimes et fluviaux ont chuté de 34 %, soit 4,1 millions de tonnes de grains chargées, et le séchage des grains de 18 %. Par ailleurs, les faibles niveaux des précipitations hivernales n'ont pas permis de soutenir les cours des rivières de l'Est (Rhin et Meuse), pénalisant encore plus les chargements sur les silos fluviaux de Metz, Ottmarsheim et Huningue sur les premiers mois de l'année 2017.

Magestiv, commissionnaire de transport ferroviaire, spécialisé dans l'acheminement des grains vers les ports d'exportation, accuse également une forte baisse d'activité.

Dans ce contexte très compliqué, les équipes Logistique & Stockage se sont concentrées sur le contrôle rigoureux de l'ensemble des charges d'exploitation, tout en conservant l'objectif permanent d'excellence opérationnelle dans les services aux coopératives, afin de ne pas dégrader davantage la compétitivité des filières à l'exportation.

### InVivo Trading revoit son modèle économique

InVivo Trading a subi de plein fouet la crise des moissons en France. Les volumes de grains traités par les deux bureaux de Paris et Singapour sont en retrait à 10 millions de tonnes contre 13,8 millions de tonnes en 2015-2016. Le chiffre d'affaires est lui aussi très inférieur à celui de l'exercice précédent, 1,6 milliard d'euros contre 2,3 milliards d'euros en 2015-2016.

#### Un plan de transformation

Engagé depuis deux ans dans un plan de transformation de son business model avec pour ambition de devenir un niche player global du trading de grains, en

diversifiant le portefeuille d'espèces traitées et en développant de nouvelles activités à marge récurrente, InVivo Trading a mobilisé ses équipes pour accélérer cette révision et construire de nouveaux outils au service des coopératives et de la filière française.

#### Quatre piliers stratégiques

InVivo Trading met en œuvre une stratégie qui repose sur quatre axes complémentaires :

- maintenir sa fonction historique de pourvoyeur de liquidité sur le marché export de blés en faveur des coopératives, tout en réduisant le risque avéré de marges négatives sur cette activité. Pour ce faire, l'Union InVivo a créé fin 2017 la première plateforme digitale d'export de grains, InGrains ;
- équilibrer le portefeuille en diversifiant les matières premières traitées (soja, maïs) pour assurer une diversification des risques et des sources de revenus. C'est ainsi qu'InVivo Trading développe une activité sur le trading de soja à partir de son bureau de São Paulo ;
- développer des activités de collecte et de distribution de grains et oléagineux à l'international pour produire des marges récurrentes. L'accord signé par Boline by InVivo avec les coopératives brésiliennes de l'Union CCAB ouvre à InVivo Trading l'opportunité de leur proposer des services logistiques de collecte pour le maïs et le soja. Parallèlement, une activité de distribution de maïs et soja pour le Moyen-Orient sera opérée à partir du bureau de Singapour avec des acteurs occupant des positions dominantes sur certains ports de la région ;
- monétiser l'expertise en conseil et gestion des risques (service provider) auprès de partenaires. InVivo Trading a développé un savoir-faire de premier ordre en matière de risk management lié au trading spéculatif, afin de transformer l'incertitude en risque maîtrisé. Cette expertise sera valorisée à travers des contrats de prestations de services, des partenariats ou des alliances.

#### Une nouvelle politique d'engagement

InVivo Trading fonctionne en centre de profit et achète des grains de toutes origines en Fob ; ses résultats n'affectent pas les coopératives engagées. Les deux entités travaillent en parallèle. InVivo Trading donnera ses intérêts acheteurs en priorité à la plateforme export InGrains.

Les coopératives engagées ont accès à l'ensemble des outils de l'Union InVivo et en particulier à la plateforme InGrains.

Les contrats historiques d'engagement à prix garanti avec les coopératives se transforment en contrats de

prestations de trading à tarif préférentiel, dont les flux seront traités par InVivo Trading France via la plateforme InGrains. Les résultats de l'Union InVivo sur cette activité seront redistribués aux coopératives au prorata des volumes apportés à la plateforme.

La cotisation à la plateforme varie en fonction du volume engagé; son montant correspond aux frais de gestion. Avec ce nouveau dispositif, les coopératives engagées sont maîtres de leur choix de commercialisation (prix moyen, prix ferme) sur l'ensemble des volumes de blé, orge, maïs et oléagineux qu'elles confient à l'Union InVivo.

La nouvelle politique des engagements et la plateforme ont été présentées aux coopératives au printemps 2017.

À fin juin, 28 coopératives ont contractualisé pour un volume global de près de 1,3 million de tonnes, attestant ainsi de leur volonté de construire une politique d'exportation pays tiers commune. Dès sa première année d'exploitation, InGrains devrait générer 600 millions d'euros de chiffre d'affaires.

# 28

coopératives ont déjà choisi de commercialiser une partie de leur collecte via InGrains

## FOCUS

### [www.ingrains.com](http://www.ingrains.com) : la plateforme export digitale

Première plateforme numérique dédiée à l'exportation des grains, InGrains est un outil de mutualisation ouvert à toutes les coopératives engagées, dont la mission est la recherche de valeur ajoutée pour la filière française, grâce à une meilleure optimisation logistique à l'export.

La plateforme comporte trois interfaces :

- Offre bids (intérêt acheteur) sur laquelle InVivo propose des appels d'offres aux coopératives (intérêt acheteur Fob, pricer) et boucle les offres si elles sont compétitives. La coopérative peut répondre à l'intérêt acheteur en déclarant

un volume et un prix par port. Une coopérative ne peut pas offrir au-dessus du prix déclaré par InVivo.

- Offre marché libre

(intérêt vendeur) sur laquelle les coopératives proposent à InVivo leurs offres en rendu auxquelles InVivo répond par une offre Fob

si elle dispose d'un débouché pour ces offres.

- Échange d'information : informations marché et prix.



# bioline by invivo

Bioline by InVivo, par sa présence sur l'ensemble de la chaîne de valeur agricole, dispose de nombreux atouts et savoir-faire pour construire l'agriculture du futur, qui permettra de produire plus et mieux et de répondre aux enjeux du développement durable.



## Un ensemble de solutions uniques et complémentaires pour construire l'agriculture du futur.

Interview de **Laurent Martel**,  
directeur de Bioline by InVivo



### Les métiers du pôle Agriculture, hors métiers des grains, orientés business ont été rassemblés dans Bioline by InVivo. Dans quel objectif ?

**Laurent Martel :** Bioline by InVivo rassemble quatre métiers à forte valeur ajoutée : les semences avec Semences de France, la santé végétale avec Life Scientific, CCAB Agro et In-Ou, les biosolutions avec Bioline, l'agrodigital avec Smag et be Api, auxquels s'ajoutent l'expertise et le conseil agricole avec Agrosolutions. Cet ensemble nous permet de construire une agriculture du futur digitale et durable, de proposer des solutions globales aux agriculteurs.

### Quelles sont les grandes lignes du plan de croissance à cinq ans ?

**L. M. :** Nous misons sur la digitalisation et l'internationalisation pour accélérer la croissance de Bioline by InVivo. Le chiffre d'affaires consolidé initial de Bioline by InVivo était de 150 millions d'euros en 2015-2016. Cette année, avec la croissance organique et les opérations de croissance externe réalisées, notamment l'acquisition de 55 % des parts de CCAB Agro au Brésil, le chiffre d'affaires consolidé dépasse les 210 millions d'euros. L'Ebitda de Bioline by InVivo est conforme aux prévisions. Pour poursuivre cette stratégie de croissance ambitieuse, la décision a été prise d'ouvrir le capital de Bioline by InVivo



à des investisseurs minoritaires. Ce projet est très bien perçu tant par nos coopératives sociétaires que par l'ensemble de nos partenaires.

### Vous êtes donc confiants pour l'avenir ?

**L. M. :** Nous sommes confiants car le monde attend beaucoup de l'agriculture. Nous avons de nombreux challenges à relever. En investissant dans les biosolutions, l'agriculture digitale et l'agriculture de précision, nous ouvrons des champs du possible pour toutes les agricultures, conventionnelle et bio, rurale et urbaine.

## Semences

### Semences de France: des avancées sur ses quatre axes stratégiques

Croissance organique, développement d'outils d'aide à la décision à destination de la distribution agricole et de produits autour de la semence, internationalisation: sur les quatre axes de son plan stratégique, Semences de France enregistre des succès.

Cette année encore, son réseau se renforce avec l'adhésion de la coopérative de Bonneval Beauce et Perche. Dans un contexte difficile en France, les mauvaises conditions météorologiques de juin 2016 ayant affecté la production de semences, l'organisation du marché céréales à paille et protéagineux mise en place par Semences de France depuis sa création lui a permis de répondre aux besoins de l'ensemble de ses coopératives partenaires et de ses clients. Ses ventes et sa part de marché progressent, confirmant son leadership sur le marché des céréales à paille.

En fourragères et gazon, elle conforte ses parts de marché dans les différentes espèces grâce à l'apport de la génétique Carneau Recherche. La signature d'un accord sur les gazons professionnels avec la société ICL va lui permettre d'optimiser son outil de production. Dans le domaine des hybrides, où les conséquences de la crise agricole ont été plus marquées, Semences de France tire son épingle du jeu, réussissant à gagner des parts de marché en maïs, tournesol et céréales hybrides grâce à la richesse de son flux variétal. Si l'activité traitement de semences a bien démarré, l'interdiction prochaine des néonicotinoïdes va entraîner une remise en question profonde de certaines pratiques culturales et de la protection de semences.

#### Poursuite du développement à l'international

La mise en œuvre d'un plan de digitalisation est bien engagée. Deux nouveaux outils d'aide à la décision ont été lancés: Iscope, pour le choix des cultures intermédiaires, et Visualiz, pour le traitement des données des essais variétaux.

Sur son 4<sup>e</sup> axe stratégique, l'internationalisation, l'acquisition en novembre de la société italienne Novasem et la création en février 2017 de la joint-venture avec

Agrosol au Brésil montrent la capacité de Semences de France à engager une nouvelle dynamique de croissance après l'intégration réussie de Carneau en France. Basée à Genola dans le Piémont, Novasem a réalisé en 2016 un chiffre d'affaires de 3,5 millions d'euros dans la vente de semences en Italie du Nord principalement. Son rachat va permettre d'accélérer la croissance en Italie par le développement des ventes de semences de céréales à paille et la diversification vers de nouvelles espèces.

La création d'une joint-venture avec Agrosol, l'un des leaders de la semence de soja dans le Mato Grosso, illustre la volonté de Semences de France d'investir dans des pays à fort potentiel agricole. Pour tirer profit des besoins très importants du marché, la joint-venture a réalisé dès sa création un premier investissement dans une usine de production de semences de soja. Semences de France continue sa progression et réalise un chiffre d'affaires de 165 millions d'euros dont 32 hors de France.

## Santé végétale

### Life Scientific affiche de bonnes performances

Expert en produits de protection des plantes post-brevet, Life Scientific progresse de manière très satisfaisante pour atteindre un chiffre d'affaires de 27 millions d'euros.

De nouvelles offres ont été développées en Europe, notamment en France avec l'homologation d'un nouvel herbicide maïs et la mise en marché d'une solution fongicide céréales dédiée aux coopératives membres du Pôle Partenaires Agrofourniture (PPA), suite à un accord avec un fournisseur tiers leader. Les relations avec le PPA se renforcent, conduisant à une augmentation de la part de marché des produits Life Scientific dans ce réseau et à la coconstruction de nombreux projets pour la protection des grandes cultures et de la vigne.

En Allemagne, second marché phytosanitaire européen, deux nouvelles homologations ont été obtenues pour commercialisation à partir de la campagne 2017-2018.

## CCAB Agro: un acteur stratégique de la distribution au Brésil

En décembre 2016, Bioline by InVivo a réalisé sa première grande opération hors d'Europe en devenant l'actionnaire majoritaire de la société brésilienne CCAB Agro, dont elle détient 55 % du capital.

Important acteur brésilien des homologations et de la distribution de produits de protection des plantes, CCAB Agro est présent dans huit États et dispose de solides positions dans ceux du Mato Grosso, de Bahia et de São Paulo. Avec un chiffre d'affaires annuel de 102 millions de dollars US et d'excellentes performances commerciales, CCAB Agro délivre les résultats attendus sur les six premiers mois post-intégration.

## In-Ou: la joint-venture chinoise

Sur un autre continent, l'Asie, Bioline by InVivo initie également de nouveaux développements en santé végétale. Poursuivant sa stratégie d'implantation à l'international en s'appuyant sur un partenaire local, elle a créé une joint-venture avec HVH en Chine, dénommée In-Ou (nom qui en chinois signifie « vertes prairies venant d'Europe »).

Les premiers résultats d'essais en vue de l'homologation de produits phytosanitaires en Chine permettent d'espérer un démarrage des ventes en 2020-2021.

### FOCUS

#### CCAB – InVivo: un partenariat prometteur

Selon la FAO, le Brésil sera la première puissance agroalimentaire mondiale à l'horizon 2025 et le premier marché mondial de la protection des plantes. En investissant dans ce pays où l'agriculture est déjà ultra-modernisée et compétitive,

InVivo a pour objectif de participer à la poursuite de son développement. CCAB Participações (Consortio Cooperativo Agropecuario Brasileiro) regroupe 20 coopératives actionnaires soit 55 000 agriculteurs dont 250 représentent 50 % de son chiffre d'affaires. Les coopératives membres de CCAB Participações représentent respectivement 15 % et 13 % de la production brésilienne de soja et de maïs, 87 % de celle du coton. Leur potentiel d'achats en produits de protection des

plantes est évalué à 2 milliards de dollars US.

L'investissement de Bioline by InVivo dans CCAB Agro aux côtés de CCAB Participações ouvre des perspectives de développement en santé végétale et permettra d'établir des synergies opérationnelles avec les autres métiers de Bioline by InVivo, notamment les semences, l'agrodigital et le biocontrôle, ainsi qu'avec InVivo Trading et Neovia.



## Biocontrôle

### **Bioline Biosolutions: en ordre de marche**

L'intégration de Biotop au sein de Bioline Biosolutions, acquise début 2016, est effective. Les synergies opérées entre les deux entités à tous les niveaux – R&D, ingénierie industrielle, marketing – permettent maintenant d'engager la phase de croissance qui fera de Bioline Biosolutions, un acteur de premier plan sur le marché du biocontrôle. En 2016-2017, Bioline Biosolutions affiche un chiffre d'affaires de 25 millions d'euros.

Au-delà de la croissance sur les marchés actuels (Europe du Nord, Europe du Sud), un business plan a été engagé sur le marché nord-américain avec la consolidation de l'organisation de la filiale californienne et la création d'une société au Canada.

#### **Innover dans la protection des cultures**

Bioline Biosolutions, qui dispose d'une solide expertise sur les macro-organismes, a initié la vente associée d'acariens prédateurs, d'insectes auxiliaires et de trichogrammes, avec en particulier une belle réussite en cultures maraîchères sous serres en France où la gamme a été élargie et améliorée.

Après le lancement réussi de Trichotop buxus, un trichogramme contre la pyrale du buis, et le développement de Bioline App, une application permettant la construction de programmes de protection des cultures intégrant des biosolutions, Bioline Biosolutions s'est de nouveau fait remarquer cette année avec GeoInsecta, une application mobile participative permettant de géolocaliser la présence des ravageurs des cultures.

## Agrodigital

### **Smag, au cœur de la transformation digitale de nos campagnes**

Avec un chiffre d'affaires de 12 millions d'euros sur l'exercice 2016-2017, en hausse de 13 %, Smag se porte bien. L'offre logicielle s'est étoffée suite à l'acquisition de la solution LEA dédiée à la gestion des entreprises de travaux agricoles et du logiciel EuroSemences développé par le groupe Gfi. Ce dernier permet maintenant à Smag de proposer aux obtenteurs et multiplicateurs de semences une offre de gestion complète de toute la chaîne de production.

## FOCUS

### **Le Studio agrodigital, l'accélérateur des projets Agtech**

InVivo Agriculture a inauguré le 17 mai à Montpellier le Studio agrodigital. Installé dans les locaux de Smag, il bénéficie d'une belle intégration dans l'écosystème de recherche montpellierain labellisé French Tech. Disposant d'un espace high-tech de 600 m<sup>2</sup> propice à la créativité, le studio est dédié à la détection, au codéveloppement et à la mise en production de projets à forte intensité digitale pour l'agriculture. Ouvert aux 206 coopératives agricoles

sociétaires de l'Union InVivo, le studio pourra accompagner jusqu'à 15 projets par an. Le premier, l'application mobile IoTa, qui permet à l'agriculteur de géolocaliser l'ensemble des objets connectés de son exploitation et de gérer ses données parcellaires, fruit de la collaboration entre Smag et plusieurs start-up spécialisées dans l'IoT agricole, a été primé au Sima (Salon international du machinisme agricole) en mars 2017.

De nouveaux partenariats techniques et commerciaux ont permis à Smag d'être référencée sur le marché des IoT (Internet des objets connectés) et de renforcer son expertise dans le big data agricole. Sa nouvelle gamme d'objets connectés (station météo et pièges contre les ravageurs) interphasés avec les logiciels de gestion parcellaire Agreo et Atland rend possible la collecte de données très précises à l'échelle de la parcelle. Smag a également participé aux côtés de l'Acta — les instituts techniques agricoles — à l'élaboration de l'application mobile L'Index Acta by Smag, premier catalogue de produits de santé végétale disponible en version numérique. Smag renforce son positionnement sur le marché des vins et spiritueux. De nouvelles signatures commerciales avec des maisons prestigieuses apportent une notoriété supplémentaire à l'offre logicielle Agreo Vigne & Vin, qui devient pour la profession un outil de référence. En région Occitanie-Pyrénées-Méditerranée, Smag

participe au projet lancé par Montpellier SupAgro, le Mas numérique, un laboratoire unique en France sur la filière viti-vinicole, qui testera en situation réelle de nouvelles solutions numériques pour la filière.

### **Les solutions mobiles récompensées**

La transition digitale insufflée par le groupe facilite par ailleurs la transversalité entre les métiers du pôle Agriculture. Smag travaille en étroite relation avec be Api en informatisant une partie de leurs outils (prise de commande des prestations be Api, calcul du conseil intraparcellaire, restitution du conseil) ainsi qu'avec le Studio agrodigital. Ensemble, ils ont développé IoTa, une application mobile pour la gestion des objets connectés qui a été récompensée aux Sima Awards 2017, ainsi qu'une autre solution mobile pour le compte d'une entreprise spécialisée dans la fabrication de matériel vinicole et d'équipements pour la vinification.



## Agrodigital

### Be Api: l'agriculture de précision c'est maintenant

Créée en décembre 2016 pour accélérer le déploiement de l'agriculture de précision sur le terrain, be Api s'est structurée à tous les niveaux. Vingt-quatre groupes coopératifs ont rejoint be Api en tant qu'actionnaires, la dotant d'un capital de 5 millions d'euros. Son comité de direction compte 13 membres issus des coopératives. Elle est présidée par Jérôme Calleau, président délégué de l'Union InVivo. Elle s'est dotée d'une convention de fonctionnement.

La société Défisol, à l'origine de la création de be Api, est désormais sa filiale recherche et développement tout en assurant une continuité de services auprès de ses clients historiques, les agriculteurs de l'Eure. Ce réseau

de 250 agriculteurs joue aussi le rôle d'incubateur d'innovation pour be Api.

Une étude auprès de plus de 5 000 agriculteurs a permis de vérifier l'intérêt des agriculteurs pour cette agriculture du futur et d'identifier les freins à lever pour faciliter sa mise en œuvre quel que soit le profil des exploitations.

Un programme de formation avec différents modules à destination des managers, des conseillers et des agriculteurs a été élaboré. Un travail de rationalisation du conseil parcellaire est mené avec Smag, qui devrait aboutir à la création d'un logiciel ad hoc en 2017-2018. Un accord a été signé avec le Crédit Agricole pour accompagner le financement des investissements au niveau des agriculteurs, notamment l'achat du diagnostic d'hétérogénéité intraparcellaire.

Fortes de l'ensemble de ce dispositif, trois coopératives pilotes, Capseine, Val de Gascogne, Sèvre et Belle, testent l'offre be Api auprès de quelque 250 agriculteurs. En tout 500 agriculteurs de différentes régions, à la tête d'exploitations de différents types (grandes cultures, polyculture, élevage) mettent en œuvre le concept be Api sur 80 000 hectares.

## FOCUS

### Agrosolutions, maître d'ouvrage de la Happy Vallée parisienne

En proposant la mise en place d'une vallée agricole qui soit une vitrine de l'agriculture française dans toute sa diversité et sa multifonctionnalité, le projet Happy Vallée porté par Agrosolutions a rencontré un écho très favorable auprès de l'association Paris Île-de-France Capitale Économique qui souhaite embellir l'axe Paris - Roissy pour en faire

la vitrine internationale de la France. Blé, colza, tournesol, agroforesterie occuperaient les parcelles agricoles situées aux abords de l'aéroport. Au fur et à mesure de la progression vers les espaces urbanisés et Paris, des serres maraîchères, des vergers, des murs végétaux seraient installés. Cette vallée

agricole serait construite en suivant les principes de l'agroécologie. Le projet a été présenté aux Parisiens début juin 2017 lors de l'événement BiodiversiTerre.



# Expertise-conseil agricole

## Agrosolutions : le positionnement gagnant

L'exercice 2016-2017 confirme la justesse du positionnement d'Agrosolutions. Intervenant sur trois domaines, agriculture, filières, et territoires, le cabinet d'expertise-conseil élargit ses compétences, notamment juridiques et marketing, gagne en notoriété et devient un partenaire de choix pour de nombreux acteurs économiques et institutionnels. Agrosolutions les accompagne dans l'amélioration de leurs achats, de leurs modes de production, de la vente de produits et services agricoles et dans la gestion de leurs risques agricoles. Elle est également de plus en plus sollicitée pour participer à des programmes de

recherche. Agrosolutions affiche un chiffre d'affaires de 5 millions d'euros.

Avec les acteurs des filières agroalimentaires, Agrosolutions a développé ses positions en intervenant au-delà de la mise en œuvre de leur stratégie RSE puisqu'elle les accompagne aussi dans la définition de cette stratégie. Ainsi, Agrosolutions a accompagné les équipes de Mondelēz dans leur démarche de progrès LU'Harmony en passant du conseil technique au conseil stratégique.

Avec les acteurs des territoires, l'investissement d'Agrosolutions en matière d'expertise juridique porte ses fruits. Sa clientèle s'accroît et se diversifie.

### Préserver les ressources naturelles

Qu'il s'agisse de sociétés d'autoroutes, de producteurs d'énergie éolienne, d'organismes en charge de la gestion collective de l'eau, les aménageurs des territoires sont de plus en plus nombreux à faire appel à Agrosolutions pour sécuriser leurs démarches de compensation écologique, de gestion des risques de pollution et de préservation des ressources naturelles pour sécuriser leur projet au regard des obligations réglementaires vis-à-vis de l'environnement et des filières agricoles. Cette année, Agrosolutions est notamment intervenue auprès de l'OUGC (Organisme unique de gestion collective de l'eau) en Saintonge en lui proposant de nouvelles prestations de formation juridique et de gestion quantitative de l'eau.

Pour répondre aux acteurs de la production agricole, Agrosolutions continue à investir dans l'innovation. Avec Agrinovex, elle teste l'utilisation de drones pour effectuer les relevés de notations agronomiques sur les parcelles expérimentales. Avec sept coopératives, elle teste également Datacrop, un modèle de prévision du rendement et de la qualité des récoltes.



# neovia

La stratégie de Neovia lui permet une croissance régulière et un rééquilibrage progressif de ses revenus : sept métiers, cinq zones géographiques, une dimension multispèce. Sa stratégie d'investissement combine efficacement acquisitions ciblées et investissements réfléchis dans la digitalisation de ses pratiques, la modernisation de ses outils industriels et dans l'innovation.



## Une dynamique portée par de forts investissements dans l'innovation et les nouvelles technologies.

Interview d'**Hubert de Roquefeuil**,  
président de Neovia



### Que reprenez-vous de l'exercice 2016-2017 ?

**Hubert de Roquefeuil :** Le bilan de l'année est positif. Les résultats sont supérieurs à ceux de l'exercice précédent et nous avons réalisé huit projets d'acquisition et deux prises de participation. Ces projets ont été menés dans des contextes parfois difficiles. Cet environnement complexe valide plus que jamais notre stratégie de diversification et d'orientation services. Bâtir un avantage compétitif durable est indispensable pour assurer la pérennité et la croissance de toute entreprise.

### Pouvez-vous nous préciser ce que Neovia met en œuvre pour bâtir cet avantage compétitif durable ?

**H. de R. :** Un avantage compétitif durable repose d'abord sur une stratégie de moyen terme, une organisation et des investissements cohérents ainsi que la réalisation d'acquisitions ciblées dans des domaines d'activités ou zones géographiques à potentiel. Un avantage compétitif durable nécessite également de disposer d'une architecture de marques forte, rationnelle et lisible au niveau mondial. Nous avons créé la marque institutionnelle Neovia dans cette optique. Les créations de nos master brands Wisium et Upscience et de nos marques internationales poursuivent la même logique. L'avantage compétitif durable de Neovia passe aussi par une orientation client plus affirmée ainsi que par des investissements dans les nouvelles technologies et l'innovation.

Cette ambition est illustrée par le projet de Ferme du futur.

### Quels sont les objectifs pour l'année à venir ?

**H. de R. :** Notre stratégie de marques, combinée aux investissements depuis plusieurs années dans l'innovation, les services et l'excellence opérationnelle, doit désormais se matérialiser par une accélération de notre croissance organique et par une hausse de nos ventes et de notre performance économique au niveau mondial. Cet objectif sera atteint en renforçant toujours plus nos liens avec nos clients, notamment coopératifs, pour développer et créer ensemble de nouveaux services et solutions.



75

sites  
de production

11

centres  
de recherche

1,7

milliard d'euros  
de chiffre d'affaires  
consolidé

8300

salariés

## Marques

### Une politique de marques fortes au service de la performance commerciale

**A**u cours de l'exercice, Neovia a structuré son architecture de marques au niveau mondial pour en faire un outil efficace et puissant au service du développement de ses activités.

Le changement d'identité (nom et univers graphique/coloriel) et l'émergence d'une véritable marque institutionnelle permettent à Neovia d'incarner clairement son orientation dans le développement de services et solutions technologiques innovantes à forte valeur ajoutée pour ses clients au niveau mondial.

La marque institutionnelle Neovia s'appuie sur une architecture de marques repensée qui permet à ses activités clés de disposer d'une identité commerciale et de moyens propres au service de leurs clients. La création récente des masters brands, Wisium pour la firme-services internationale et Upscience pour l'activité laboratoire d'analyses, répond à cette logique. Elle est complétée par une stratégie de marques commerciales mondiales (Royal Horse, Eivalis, Bernaqua, Presence, Ganador) ou nationales (Inzo°, Socil...) à forte notoriété pour certaines lignes de produits ou services.



## Innovation

### L'innovation ouverte et collaborative au cœur de la stratégie de Neovia

**N**eovia se positionne aujourd'hui parmi les entreprises les plus novatrices de son secteur et a choisi de placer l'innovation au cœur de sa stratégie depuis de nombreuses années: inauguration d'un laboratoire d'analyses de pointe en 2013 et de son centre mondial de l'innovation en 2016, investissements dans l'analyse des données et les objets connectés. Dans ce cadre, Neovia investit de manière continue dans l'innovation et les nouvelles technologies afin de doter ses sept activités d'un avantage compétitif durable au niveau mondial. Cette stratégie se matérialise par des projets ouverts et collaboratifs au service de ses cinq champs d'innovation prioritaires: smart farming, interactive petline, optimisation des ressources, aquaculture intensive et ingrédients fonctionnels. Ces derniers constituent des domaines de recherche et d'innovation à fort potentiel compte tenu des enjeux de marché.

#### Neovia Venture, un fonds d'investissement dédié à l'innovation

Lancé en juillet 2016, le fonds d'investissement Neovia Venture est dédié aux projets et sociétés innovantes. Doté de 5 millions d'euros, Neovia Venture a vocation à prendre des participations minoritaires dans des sociétés innovantes en lien avec ses cinq champs d'innovation prioritaires.

Neovia Venture a réalisé au cours de l'exercice deux prises de participation: Equisense en juillet 2016, start-up française spécialisée dans les objets connectés pour le marché du cheval, et Pitpatpet Ltd (PitPat) en janvier 2017, une entreprise britannique qui est l'un des principaux acteurs du marché en croissance des traqueurs d'activité pour animaux de compagnie.

## Applifarm, une plateforme de services big data pour la filière ruminants

En France, Neovia a uni ses compétences à celles de différents partenaires issus de la filière ruminants (Innova, Eilyps, Cogedis, Ceva et Adisseo) pour créer la start-up Applifarm. Cette plateforme exploite de multiples sources de données (gestion, alimentation, laiterie, conseil en élevage, reproduction, suivi de performance, conseil sanitaire) qui permettront aux entreprises de la

filrière ruminants de créer de nouveaux services pour les éleveurs.

L'ambition d'Applifarm est de devenir la plateforme de référence dans le domaine des ruminants en France avec l'objectif de connecter 10000 éleveurs dès fin 2018.

Applifarm pourra à l'avenir s'ouvrir à l'international ainsi qu'à d'autres espèces. Ce projet ouvert et collaboratif s'inscrit résolument dans la démarche d'open innovation menée depuis plusieurs années par Neovia.

## FOCUS

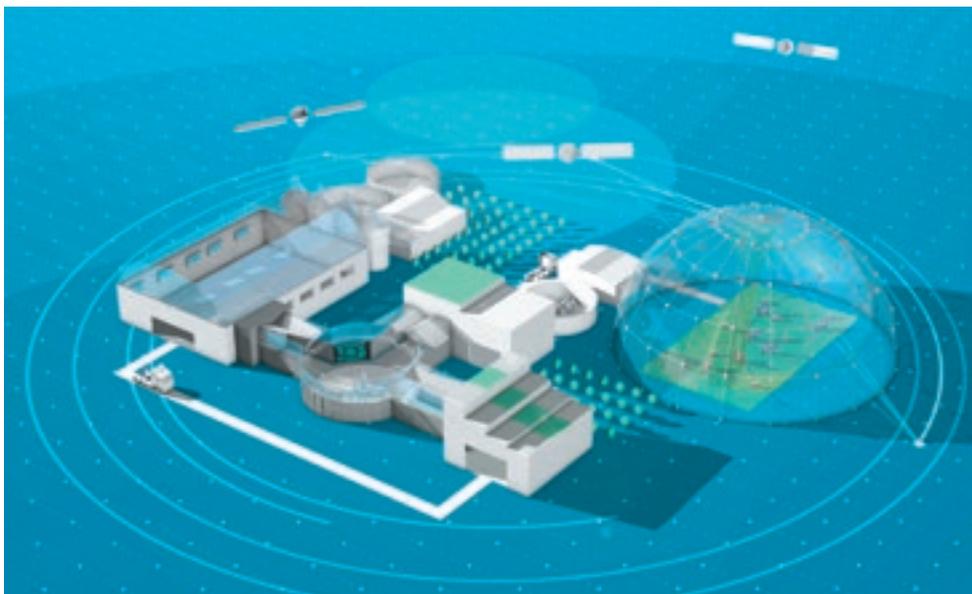
### La Ferme du futur révolutionne la R&D

Neovia a annoncé en juillet 2016 la création d'une Ferme du futur. Ce projet, qui se matérialisera d'ici à 2020, est autant un projet d'innovation qu'un projet de société. Il s'agit, à travers la création d'un réseau de fermes connectées au niveau mondial, de relever le défi alimentaire et d'innover avec les parties prenantes pour bâtir ensemble l'élevage durable de demain. Ciblédans un premier temps autour de trois espèces majeures (porc, volailles, ruminants); petfood et aquaculture dans un second temps, La Ferme du futur est

un projet ouvert et collaboratif à vocation mondiale qui poursuit trois objectifs: révolutionner et

projeter la R&D dans le futur, favoriser les interactions entre éleveurs et consommateurs et

proposer une vitrine technologique au service de l'élevage durable de demain.



## Europe de l'Ouest

### Un environnement de marché hétérogène

L'environnement de marché en Europe de l'Ouest demeure cette année encore assez hétérogène. Dans un marché français toujours en décroissance, les activités de firme-services ont maintenu leur position de leader bien que leur part de marché se soit légèrement érodée. En Espagne, les bonnes positions de la filiale prémix/firme-services se sont maintenues. Par ailleurs, les résultats de l'Italie, notamment grâce au lancement de la marque Wisium, comme du Portugal, sont globalement en ligne avec les attentes.

#### Une digitalisation de l'offre de services

Dans un contexte de marché hétérogène et concurrentiel, Neovia a confirmé sa politique d'investissement

dans les services, l'innovation et le digital, avec notamment une modernisation et une digitalisation de son offre de services en Espagne où Setna développe actuellement de nouveaux outils d'aide à la décision pour le suivi des élevages porcins. Une approche, qui doit lui permettre de renforcer son avantage compétitif sur le marché.

De la même manière, l'activité prémix/firme-services en France a conçu et développé au cours de l'exercice plusieurs applications innovantes permettant aux éleveurs de suivre leurs élevages et d'évaluer leur performance selon des critères établis par les experts de Neovia. Ainsi, Inzo° a lancé au cours de l'exercice Porcing pocket et Evalis propose désormais une application pour la marque Royal Horse ainsi qu'une application de suivi de ration pour les élevages de bovins viande, Profit4beef.

Par ailleurs, un nouveau catalogue de services interactif destiné aux coopératives laitières, e-pack lait, présente aux éleveurs laitiers l'ensemble de l'offre du groupe InVivo et celle de certains partenaires coopératifs (alimentation, santé en élevage et hygiène des bâtiments, semences, services spécifiques). Ces initiatives matérialisent et confirment l'investissement de la société dans les services, le digital et l'innovation.

#### Renforcer la proximité client

Neovia entend continuer à multiplier les partenariats en France et renforcer encore sa proximité avec ses clients afin de créer une relation de confiance et d'échanges durable et profitable aux deux parties. Dans cette optique, les sociétés de la firme-services France (Inzo°, Prisma, Nutrilac...), organisent régulièrement des réunions ou des séminaires techniques avec leurs clients. Ces rencontres permettent aux experts espèces de répondre aux problématiques des filières, mais également de détecter les besoins évolutifs des clients pour co-innover avec eux et leur proposer de nouveaux services toujours plus adaptés.



## Des acquisitions ciblées

Les marchés européens de la nutrition animale sont des marchés matures en forte demande de produits, technologies et services innovants. Pour répondre à ces besoins, Neovia investit dans le digital et l'innovation mais réalise également des acquisitions ciblées. Ainsi, Neovia a acquis en janvier 2017 la société Agranix, un fabricant français spécialisé dans la production de

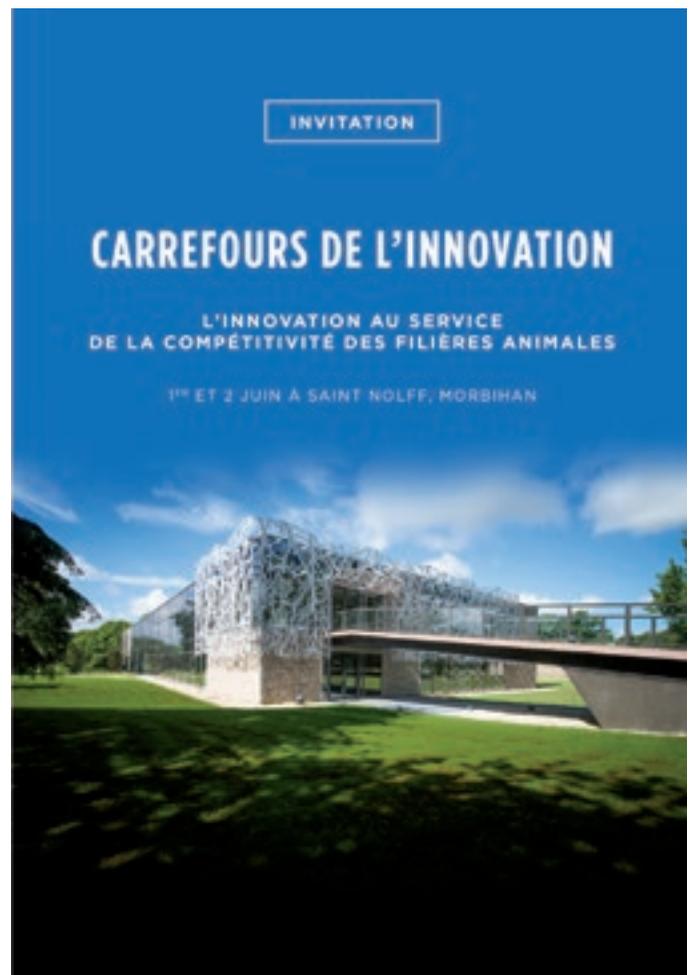
bolus et de produits diététiques premium destinés aux ruminants et chevaux. Cette acquisition permet à Neovia de renforcer son portefeuille de produits et solutions, de consolider ses positions sur le marché en croissance des spécialités nutritionnelles et de compléter son expertise dans l'accompagnement des élevages français.

## FOCUS

### Première édition des Carrefours de l'innovation

Les 1<sup>er</sup> et 2 juin 2017, Neovia a organisé les premiers Carrefours de l'innovation et reçu sur le site de son siège mondial en Bretagne de nombreux dirigeants de coopératives agricoles françaises. Durant deux jours, 70 coopératives venues de l'ensemble de la France ont participé à ces rencontres. Afin d'identifier des axes de travail concrets et de renforcer les liens existants avec ses partenaires coopératifs, Neovia a organisé une dizaine d'ateliers interactifs. Ces ateliers ont permis de travailler en commun sur plusieurs grandes thématiques de l'élevage qui nourriront des projets

collaboratifs d'innovation: modélisation de marchés en mutation, tests pathogènes et analyses prédictives, solutions alterbiotiques, élevage numérique, bien-être animal. Les Carrefours de l'innovation ont connu un réel succès. Ils illustrent avec force la volonté de Neovia d'identifier et de codévelopper des solutions concrètes et innovantes avec ses partenaires coopératifs. Cette approche vise à assurer la compétitivité des filières animales françaises et à relever ensemble les défis de l'élevage durable dans les années à venir.



## FOCUS



## Neovia accélère sa croissance en Afrique

Neovia est présente en Afrique depuis plus de 20 ans, soit directement (Afrique du Sud, Algérie), soit via des partenariats (Nigeria, Côte d'Ivoire) ou par son activité export (Angola, Côte d'Ivoire, Mali, Maroc, Cameroun, Sénégal).

Le continent africain devrait connaître une forte croissance de sa population d'ici à 2050 avec plus de 1,3 milliard d'habitants supplémentaires. Cette hausse va se combiner à une amélioration des

niveaux de vie et induira une demande accrue en matière de nutrition et de santé animale. Toutefois, la situation africaine demeure contrastée et les situations politiques ou économiques des différents pays apparaissent hétérogènes. Pour cette raison, Neovia ne poursuit pas une, mais des stratégies de croissance adaptées aux différents pays africains qui lui permettront de renforcer sa présence sur ce continent au cours des cinq prochaines années.

## EEMEA

## Une zone aux multiples visages

La zone EEMEA apparaît très hétérogène tant au niveau des marchés que des activités. Aussi, si la filiale tchèque résiste bien dans un environnement de marché en faible croissance, la filiale roumaine connaît au contraire des difficultés alors que la Belgique, à travers la société Bernaqua spécialisée dans l'alimentation larvaire pour l'aquaculture, réalise une très bonne année avec des résultats supérieurs aux attentes.

L'activité export (Afrique et Moyen-Orient notamment) atteint ses objectifs grâce à une bonne maîtrise de ses coûts et à la signature de nouveaux contrats importants, à l'image d'un contrat de fourniture de services pour un client singapourien majeur en aquaculture.

### Une position renforcée en Afrique du Sud

L'Afrique du Sud réalise de bons résultats au cours de l'exercice. Une bonne performance qui a notamment été portée par le lancement de Wisium, la marque pré-mix/firme-services internationale de Neovia, ainsi que par l'acquisition de la société Pennville en novembre 2016. Pennville renforce l'offre firme-services de Neovia en Afrique du Sud. La société, fondée en 1999, compte une cinquantaine de collaborateurs et d'experts. L'exercice a également été marqué par l'inauguration d'un nouveau centre de stockage et de distribution de plus 1000 m<sup>2</sup>. Ce centre permet de faciliter la distribution des différents produits et services en Afrique du Sud et dans une dizaine de pays africains adjacents.

À travers ses investissements en Afrique du Sud, Neovia affiche clairement sa volonté d'accélérer son développement en Afrique. Grâce à la stratégie aujourd'hui en place, Neovia devrait connaître un essor important sur le marché africain au cours de l'exercice à venir.

# Amérique centrale

## Une dynamique confirmée

La filiale mexicaine de Neovia dépasse les objectifs fixés et réalise de très bons résultats dans les activités petcare et prémix/firme-services. L'activité petfood confirme notamment sa montée en puissance via un renforcement de ses parts de marché dans un contexte global de croissance de l'activité.

En ce qui concerne les activités aliments complets et de spécialités, elles ont démontré une bonne résistance dans un contexte de marché mexicain difficile. L'activité prémix/firme-services, notamment, a réalisé une bonne performance sur l'exercice grâce à l'effet conjugué du déploiement de la marque Wisium au sein du pays ainsi que l'acquisition d'Apligèn en avril 2017, une

société mexicaine spécialisée dans les activités prémix, aliments de spécialités et additifs et ingrédients.

La bonne performance de la zone est soutenue par un travail de structuration accélérée de l'organisation de la filiale qui passe notamment par un renforcement des comités de direction, le recrutement d'experts et la mise en œuvre de projets majeurs de transformation (systèmes d'information et supply chain). Au-delà, les bons résultats du Mexique démontrent cette année encore la pertinence de la stratégie de développement et d'investissement dans des solutions à forte valeur ajoutée dans un contexte de croissance plus modérée et de consolidation du marché.

Dans ce cadre, le rachat d'Apligèn permet à Neovia de renforcer ses positions sur le marché mexicain du prémix et de la prémix/firme-services à travers une meilleure couverture géographique et un élargissement de l'offre de produits et services de la société : ruminants et porc. Cette acquisition illustre également le niveau de maturité grandissant des marchés d'Amérique du Sud et d'Amérique centrale.

## FOCUS

### Apligèn renforce les activités prémix/firme-services au Mexique

Neovia continue à investir dans un marché mexicain de la nutrition en croissance et caractérisé par un besoin de services

et produits à fort contenu technologique. Elle permet aujourd'hui au Mexique de se classer parmi les grands producteurs mondiaux dans plusieurs espèces : 6° en viande bovine, 5° en volaille, 6° en production d'œufs.

L'acquisition d'Apligèn répond au besoin de technicité et de qualité du marché mexicain et complète l'offre prémix/firme-services internationale Wisium. Apligèn est une entreprise familiale reconnue sur le marché pour la qualité de

ses produits et services.

La société réalise un chiffre d'affaires d'environ 30 millions d'euros et dispose de fortes positions en ruminant et porc. Elle figure aujourd'hui au 7° rang des acteurs du prémix/firme-services du pays. Basée dans l'État de Mexico, elle compte 84 salariés, dispose d'un site production, et de quatre entrepôts répartis dans le pays et d'un excellent réseau logistique et de distribution. Grâce à cette acquisition, Neovia intègre le top 5 des acteurs du prémix/firme-services du pays et renforce la profondeur de son offre Wisium au Mexique.



## Amérique du Sud

### Le Brésil résiste dans un environnement chahuté

L'environnement macroéconomique brésilien a été extrêmement chahuté au cours de l'exercice. Toutefois, la conjoncture économique semble montrer des premiers signes d'amélioration dans un contexte politique et social qui demeure incertain.

Dans ce cadre, et en dépit d'un marché national du ruminant ralenti (lait et viande) combiné à une importante crise sanitaire (crevette), le Brésil a réalisé une performance supérieure à l'année dernière bien que légèrement inférieure aux attentes. Le premier semestre 2017 montre des premiers signes de reprise encourageants qui demandent à être confirmés au cours de l'exercice à venir.

Cette année de transition, a également été l'occasion pour la filiale brésilienne de lancer d'importants programmes d'investissement industriel visant à optimiser et moderniser ses outils de production dans un objectif de productivité accrue.

Par ailleurs, le développement de l'activité petfood au Brésil s'est poursuivi au cours de l'exercice dans un contexte de crise économique qui a amené une partie des consommateurs à descendre en gamme en termes d'achats : hausse des achats de petfood dans les segments standards et baisse des achats dans les segments premium ou super premium. Cet effet a également pénalisé l'activité export.

#### Deux acquisitions stratégiques

La filiale brésilienne a procédé à deux acquisitions dans des domaines d'activité à fort potentiel : Nutrizon en septembre 2016 dans le secteur de l'aquaculture, petfood et ruminants, ainsi que Labtec en juillet 2017 dans l'activité laboratoire d'analyses.

Le rachat de Nutrizon renforce la couverture géographique de Neovia au Brésil et conforte ses positions en aquaculture, pet food et ruminants. Véritable pionnier de la nutrition animale dans la région nord du Brésil, Nutrizon permet à Neovia de prendre position dans une région stratégique en croissance, d'acquiescer un acteur majeur en aquaculture, et de renforcer son activité export (Pérou, Bolivie, Équateur) du fait de la proximité de ses installations avec les grands axes routiers et fluviaux régionaux. Nutrizon dispose d'une forte compé-

tence en aquaculture et bénéficie d'une expertise rare dans l'alimentation d'espèces tropicales régionales. Cette expertise, complète utilement les savoir-faire aquacoles de Neovia au niveau mondial et renforce son offre dans un contexte d'accélération rapide de la demande en Amérique latine.

## Asie

### Une performance solide

Les résultats de Neovia en Asie sont hétérogènes mais globalement en ligne avec les attentes. Les Philippines et la Chine réalisent une bonne année alors que le Vietnam et l'Indonésie ont connu des crises sanitaires importantes qui ont impacté la bonne performance de la zone au cours de l'exercice.

La filiale de Neovia aux Philippines a connu une croissance régulière de ses activités au cours de l'exercice. Cette performance confirme la pertinence du rachat de la société Popular Feedmill en mai 2016 ainsi que son potentiel de croissance dans une région en fort développement. L'intégration de Popular Feedmill s'est réalisée dans de bonnes conditions et un important travail d'optimisation de l'organisation commerciale, combiné à de fortes avancées en matière de formulation, a été mené par les experts de Neovia en lien étroit avec les équipes locales.

La Chine réalise également une bonne performance opérationnelle cette année, grâce aux effets conjugués de la croissance de ses ventes de prémix et au bon démarrage de contrats de services majeurs.

#### La diversification de l'offre porte ses fruits

Le Vietnam a bénéficié cette année d'une bonne dynamique mais le second semestre a été marqué par une crise sanitaire touchant les élevages porcins du pays. La performance apparaît donc contrastée selon les régions du pays avec une perte de volumes en porc partiellement compensée par une bonne dynamique des segments canard, poulet et aquaculture (poisson et crevette).

Un important projet stratégique a également été lancé au cours de l'exercice. Il vise à poursuivre la politique de diversification de l'offre de la filiale au sein de ce pays à fort potentiel. Adossée à la filiale vietnamienne, l'activité au Cambodge se développe progressivement grâce à une politique commerciale active et efficace. L'Indonésie maintient ses positions dans un marché local de la volaille difficile. Un phénomène partiellement compensé par une stratégie de diversification accrue de son offre de produits et services (caille, canard). Un projet de structuration de l'organisation dans le pays a également été mis en œuvre au cours de l'exercice et commence à porter ses fruits. L'Inde a rencontré des difficultés au cours de l'exercice avec notamment une crise monétaire qui a pénalisé les résultats du pays. La filiale poursuit néanmoins le déve-

loppement de son offre de prémix/ firme-services avec le déploiement progressif de la marque Wisium sur l'ensemble du territoire.

### **Un développement rapide en petfood**

Neovia a renforcé sa présence sur le marché chinois au cours de l'exercice en entrant en négociations exclusives pour l'acquisition de Sanpo en janvier 2017. Cette prise de participation majoritaire confirme la stratégie de développement d'une véritable offre petfood en Asie (Vietnam, Philippines, Chine) et illustre la double volonté de Neovia de renforcer ses positions dans ce secteur à fort potentiel et d'accélérer son développement en Asie.

## FOCUS

### **Neovia prend position sur le marché à fort potentiel du petfood en Chine**

Neovia développe depuis 2014 une activité petfood en Asie (Vietnam et Philippines notamment). Grâce à la prise de participation majoritaire dans la société chinoise Sanpo, 5<sup>e</sup> acteur du marché chinois du petfood, elle prend position sur l'un des marchés clés du petfood de demain : le marché chinois. La Chine compte aujourd'hui près de 28 millions de chiens et 12 millions de chats. Elle présente l'un des potentiels les plus élevés du secteur avec un marché national

de près de 132 000 tonnes au niveau national et une hausse attendue de près de 65 % entre 2015 et 2020 selon Eurostat. Fondée en 1991, Sanpo est une entreprise familiale qui emploie 270 personnes, dispose d'une usine de production (aliments secs et humides) située à Tianjin et de bureaux commerciaux répartis dans les dix principales villes du pays. La société se caractérise par un fort investissement en R&D ainsi que par un niveau élevé de qualité et de



traçabilité de ses produits. Elle dispose également d'un laboratoire d'analyses équipé de technologies de pointe et d'un chenil de référence. Sanpo bénéficie

également d'une bonne image de marque sur le marché chinois.

## Additifs & Ingrédients

### Une bonne performance

La filiale additifs & ingrédients de Neovia a réalisé une excellente performance au cours de l'exercice avec une progression forte de l'activité dans la majeure partie de ses lignes de produits : bioactifs, sapidité et minéraux.

Dans un marché en croissance, la filiale a su développer ses réseaux de distribution tout en maîtrisant globalement ses coûts. L'activité a ainsi connu un fort développement en Amérique du Nord et en Asie du Sud-Est et une progression moindre dans les zones EEMEA et Amérique centrale.

Afin de tirer le meilleur parti d'un marché dynamique au niveau mondial, la filiale de Neovia a fait le choix de renforcer son organisation et a lancé plusieurs projets majeurs de structuration au cours de l'exercice (systèmes d'information, supply chain). La société a également continué à se développer par croissance externe à travers l'acquisition de Keybio en Chine. Une opération qui permet à la société d'accélérer son développement en Chine, premier marché mondial en nutrition animale, et de renforcer la puissance de ses réseaux de distribution.

## Santé animale

### Un portefeuille d'AMM riche

Le marché confirme son intérêt pour les activités hygiène et diététique ainsi que la bonne dynamique des solutions médicamenteuses dans les pays émergents. Dans ce cadre, le repositionnement de l'activité santé animale devrait lui permettre de bénéficier de la croissance à venir grâce à un portefeuille d'AMM (autorisations de mise sur le marché) riche, à une organisation export efficace et à des solutions d'hygiène et de diététique innovantes récompensées par de nombreux prix : Pink step.



## Laboratoire d'analyses

### Un réseau mondial en structuration

Leader en France sur le marché des analyses en alimentation animale, l'activité laboratoire d'analyses de Neovia a progressivement étendu son savoir-faire analytique à d'autres domaines. Aujourd'hui, elle propose une gamme étendue d'analyses en physico-chimie, microbiologie et biologie moléculaire destinée aux acteurs des filières de la nutrition animale et humaine, de l'agroalimentaire, de l'environnement et de la nutraceutique. L'activité autonome de laboratoire d'analyses de Neovia intervient depuis juillet 2017 sous la marque Upscience.

Les trois laboratoires français ont confirmé leur dynamique de croissance par rapport à l'exercice précédent, notamment au dernier trimestre. Cette bonne dynamique s'est notamment appuyée sur des actions de conquête commerciale et un travail d'optimisation de l'organisation et des processus important.

Depuis 2014, Neovia accélère le développement international de ses laboratoires d'analyses. La société est aujourd'hui implantée en France, au Brésil, au Vietnam et en Italie (acquisition d'Agrindustria en 2016). Neovia a également annoncé en fin d'exercice l'acquisition de Labtec, un laboratoire d'analyses brésilien de dernière génération situé dans l'État de São Paulo. Cette acquisition permet à la société d'y renforcer ses activités, d'élargir son portefeuille d'analyses, et de se positionner comme l'un des acteurs clés du pays en matière de sécurité et de traçabilité alimentaire.

## FOCUS

### Upscience une nouvelle ambition

InVivo Labs devient Upscience. Cette nouvelle marque incarne la dynamique de développement internationale amorcée par le réseau de laboratoires d'analyses depuis 2014. Elle positionne l'entreprise comme experte dans son domaine à travers une offre analytique large, innovante et individualisée. L'identité Upscience incarne les valeurs d'innovation, de proximité et d'écoute

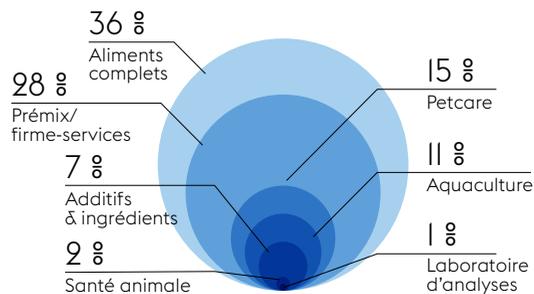
clients qui différencient l'entreprise sur le marché des analyses en laboratoire. Son organisation comprend 300 experts, ingénieurs et techniciens au niveau mondial. Ce maillage lui permet d'accompagner efficacement ses clients locaux et internationaux. À l'écoute de ses clients et de l'évolution de leurs besoins, les laboratoires Upscience sont dotés de technologies de pointe et d'une organisation R&D permettant de concevoir des solutions

standardisées ou individualisées pour répondre aux enjeux de marché : sécurité alimentaire, exigence accrue de traçabilité, demande d'analyses plus rapides (technologies PCR et infrarouge),

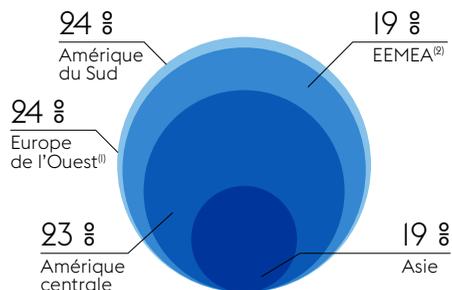
développement d'analyses sur mesure, fiabilité des résultats à travers une méthodologie et des standards d'analyse homogènes au niveau mondial.



Répartition du chiffre d'affaires par métier



Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique



(1) France, Espagne, Italie, Portugal et Santé animale.

(2) Europe de l'Est, Moyen-Orient, Afrique et Additifs & Ingrédients.

# invivo retail

InVivo Retail poursuit son développement sur ses trois univers métiers: jardinerie, distribution alimentaire, mise en marché sur les circuits verts. Ces trois activités sont complémentaires, chacune étant source de valeur pour les deux autres.



## Créer de la valeur en s'appuyant sur un moteur et deux boosters.

Interview de **Jean-Pierre Dassieu**,  
directeur d'InVivo Retail



### **InVivo Retail est présent sur trois métiers, quelle est votre stratégie globale?**

**Jean-Pierre Dassieu :** La jardinerie est le moteur du développement d'InVivo Retail. La distribution alimentaire et la mise en marché sur les circuits verts sont les deux boosters qui apportent des relais de croissance à nos franchisés sur un marché du jardin mature.

### **Quels sont vos axes de travail en jardinerie ?**

**J.-P. D. :** Nous souhaitons développer notre leadership sur le marché du jardin. L'acquisition fin juin des deux réseaux franchisés Axereal et Terrena, rassemblant 90 magasins, va nous permettre d'intégrer un nouveau modèle de distribution, le succursalisme.

Par ailleurs, nous continuons à recruter des franchisés indépendants notamment avec l'enseigne Delbard. Grâce à ces différentes possibilités, nous sommes le seul réseau de jardinerie à connaître une croissance soutenue de nos points de vente. Nous souhaitons également améliorer l'attractivité de Gamm vert avec le concept Magasin 2020 qui mettra l'accent sur l'autoproduction. Enfin, l'amélioration du modèle économique est une préoccupation constante. Nous travaillons sur l'abaissement du coût logistique. La concentration des plateformes et la dématérialisation des flux sont deux axes majeurs de ce chantier.

### **En créant Frais d'Ici, il y a deux ans, vous avez montré votre volonté d'accroître fortement votre présence dans la distribution alimentaire. Où en êtes-vous ?**

**J.-P. D. :** Nous poursuivons le développement de Frais d'Ici avec une vingtaine de projets en cours de réalisation. Plus largement, nous renforçons la place de l'alimentaire dans les réseaux Gamm vert et Delbard, en veillant à occuper deux positionnements distincts. Notre implantation sur les territoires nous permet de proposer des offres de produits locaux, frais, et bientôt du bio qui correspondent aux nouvelles attentes des consommateurs. Par ailleurs, nous avons travaillé sur un concept d'épicerie et de bistronomie, So France, que nous allons installer à Singapour.

Répartition du chiffre d'affaires 2016-2017

Total: 1,45 Md€

1,19

milliard d'euros  
Réseau Gamm vert

217

millions d'euros  
Réseaux Delbard –  
Jardinerie du Terroir

## Jardinerie

### Gamm vert progresse sur le jardin et le végétal

Gamm vert affiche des résultats satisfaisants sur un marché mature et stable. Les ventes sont en progression de 3 % sur l'année. La croissance est tirée par le végétal et le jardin, qui ont progressé de 6 % au printemps, les conditions climatiques ayant été propices au jardinage.

Ces bons résultats récompensent les efforts effectués au niveau de l'offre sur la pépinière et la serre chaude.

L'adaptation aux nouvelles réglementations sur la vente

assistée des produits phytosanitaires aux particuliers, avec présentation des produits sous vitrine depuis janvier 2017, a été remarquablement bien opérée par le réseau. Ce rayon a fait preuve d'un dynamisme porté par l'élargissement de la gamme de produits UAB (utilisables en agriculture biologique) et le perfectionnement du conseil client.

#### L'alimentaire : un fort relais de croissance

L'exercice a été plus difficile sur l'univers animal en raison d'une concurrence très agressive notamment de la vente en ligne. Les résultats de la marque privée de petfood Pure développée par Néodis pour Gamm vert valident la stratégie de « private label » pour des produits à fortes allégations nutritionnelles.

L'offre alimentaire proposée soit dans un rayon soit dans un espace plus grand, Les Sens du Terroir, connaît cette

## FOCUS

### « Produire soi-même, ça change tout »

Fort de ses résultats sur le rayon alimentaire, de son leadership incontesté sur les rayons potager, apiculture et ustensiles de cuisine, et de son enracinement dans le monde rural, l'enseigne Gamm vert met aujourd'hui l'accent sur l'auto-production avec son nouveau slogan : « Produire soi-même, ça change tout ».

Cette nouvelle identité de marque s'inscrit dans le programme de transformation Magasin 2020 destiné à renforcer l'excellence opérationnelle et l'attractivité de Gamm vert en renforçant toutes les gammes où l'enseigne est leader. Ce modèle est testé sur un magasin pilote à Ormoy (91).



47

millions d'euros  
Néodis

5

millions d'euros  
Frais d'ici

année encore une très belle progression : + 8 %. De nombreux magasins ont revu leur univers terroir pour y intégrer les nouvelles offres : produits frais, surgelés et ustensiles de cuisine. La phase de test sur l'offre de produits surgelés Igloo proposée dans une cinquantaine de magasins ayant été très probante, elle sera maintenant étendue à l'ensemble des magasins disposant d'un rayon alimentaire. Ces résultats confirment que la distribution alimentaire est un relais de croissance très intéressant pour les jardineries, à condition de l'inscrire dans une démarche construite autour des circuits courts et de l'autoproduction.

Sur l'autre rayon identitaire de Gamm vert, les vêtements-chaussants, après une période d'extension des gammes, l'enseigne a fait le choix de resserrer son offre autour des essentiels : vêtements et chaussures pour le travail agricole, le jardinage et la nature.

## Delbard : une très belle année

Très végétalisés, les réseaux Delbard-Jardinerie du Terroir ont bénéficié cette année d'un contexte favorable. Par ailleurs, plus de 50 magasins supplémentaires ayant rejoint les réseaux au cours des deux dernières années, une nouvelle dynamique s'est mise en place à tous les niveaux : achat et logistique, marketing et communication.

Une très belle dynamique s'est enclenchée dans le réseau Delbard autour du renouvellement de l'offre. Le nouveau concept La boutique de la rose se déploie. Il ancre l'image et la très forte notoriété de l'enseigne qui s'est construite autour de cette fleur.

Testé depuis l'an dernier, le développement d'une offre de produits alimentaires est bien parti. Avec cinq déclinaisons (Sud-Est, Sud-Ouest, Ouest, Nord, Est), il ne s'agit pas de circuit court mais d'un rayon dans lequel sont proposés les meilleurs produits de chaque région. L'exercice 2016-2017 est aussi celui du déploiement des nouvelles offres sous marque distributeur. Les premiers résultats sont positifs, notamment en animalerie et pet-food où la marque distributeur renforce la croissance de ces rayons.

## De Plantes et Jardins vers Gamm vert en ligne

L'intégration de Plantes et Jardins dans la stratégie omnicanal de Gamm vert est en bonne voie avec pour objectif de devenir le site de vente en ligne du réseau Gamm vert.

Avec déjà plus de 900 magasins qui proposent le click and collect, Gamm vert souhaite maintenant permettre aux franchisés de formuler des offres commerciales spécifiques en connectant le site au stock des magasins. Les premiers tests vont démarrer fin 2017. L'objectif premier est de proposer à tous les clients l'ensemble des possibilités : commande en ligne livrée chez soi, achetée éventuellement sur les stocks des magasins, retrait en magasin.



## Distribution alimentaire

### Frais d'Ici : une vingtaine de projets en magasin associé

Un important travail a été effectué sur le modèle de magasin associé Frais d'Ici – Gamm vert. Ce modèle a deux avantages : un point mort assez bas, un niveau d'investissement moindre. Par ailleurs, il permet de contribuer à la dynamisation des jardineries. Une vingtaine de projets sont en préparation dans les régions Rhône-Alpes et Bourgogne (autour du magasin de Dijon) ainsi qu'en Anjou.

Le développement de Frais d'Ici s'inscrit dans la stratégie globale d'InVivo Retail dans la distribution alimentaire, qui a pour ambition de permettre à chaque réseau et magasin de proposer une offre essentiellement locale.

Gamm vert travaille sur une démarche logistique régionale unique en produits frais, structurée autour d'un magasin Frais d'Ici stand alone, de quelques magasins associés et d'une dizaine de Gamm vert. Sur ces bases, il devient en effet possible d'organiser des circuits de livraison hebdomadaires qui permettent d'approvisionner les magasins en produits frais à des prix raisonnables.



## La restauration en prolongement de la distribution alimentaire

Fort de son expérience dans la distribution alimentaire de spécialités de terroir et de produits frais, InVivo Retail mise également sur la restauration pour offrir de nouveaux débouchés aux denrées alimentaires qui font la réputation de la gastronomie française.

### FOCUS

#### So France Singapour : So gourmet

Projet de concept store alliant restauration et vente d'épicerie et boissons emblématiques de la gastronomie française, So France Singapour est développé en partenariat avec l'ANAA (Agence de l'alimentation Nouvelle-Aquitaine). Installé sur une surface de 250 m<sup>2</sup>, So France propose des petits déjeuners, de la bistronomie midi et soir, un bar à vin et de la vente à emporter. Tous les produits sont issus des terroirs français dont 50 % de la région Nouvelle-Aquitaine. So France est aussi un lieu de communication, d'animation, de dégustation et d'expérience de l'art de vivre à la française.



En France, un premier test de restauration va démarrer en septembre 2017 chez Frais d'Ici à Dijon.

InVivo Retail espère également prendre pied à l'international avec So France, un nouveau concept d'épicerie et de bistronomie emblématique de la richesse des terroirs français et de la gastronomie française. Le projet So France Singapour qui va démarrer fin 2017 va permettre de tester ce concept qui a vocation à être décliné dans les grandes métropoles mondiales en franchise et en master franchise.



## Mise en marché

### Néodis renforce et renouvelle ses gammes

Néodis renforce ses offres grand public sur ses trois lignes de produits majeures : petfood, biodiversité et antinuissibles.

En petfood, le lancement de la gamme aliments chats Pure Complicity a été bien accueilli par la distribution. Les ventes de la gamme d'aliments chiens superpremium Pure Origine lancée fin 2015 sont supérieures aux prévisions en raison notamment des actions de merchandising et d'animation en magasins. Néodis a également revu les formulations et emballages de la gamme Canicaf et mis au point une nouvelle gamme d'aliments chiens à base de poulet français issu d'élevage biologique.

Les gammes développées autour du concept La Nature à la Maison et de la marque Plume & Compagnie, dédiée à la basse-cour et à la petite faune sauvage du jardin, progressent. Avec le rachat en janvier 2017 de Billaud Grains, qui dispose d'une usine de production de mélanges de graines et de boules de graisse pour oiseaux sauvages, et de la marque Pictou, Néodis élargit son positionnement sur l'univers porteur de la biodiversité au jardin.

#### S'adapter à la réglementation européenne

Sur le marché des antinuissibles, suite à l'arrêt de la joint-venture Myriad SAS et au rachat de la marque Myriad, Néodis a pour objectif de moderniser son offre en travaillant avec de nouveaux fournisseurs européens pour mettre à la disposition des particuliers des produits qui répondent à la nouvelle réglementation européenne sur les restrictions des utilisations.

En B to B, les ventes d'insecticides pour la protection des grains stockés ont pâti de la crise des moissons et des évolutions de la réglementation sur la désinsectisation des denrées stockées. Malgré cela, la démarche de prospection très active de Néodis a permis de faire progresser sa part de marché chez les organismes stockeurs. De nouvelles solutions biologiques de désinsectisation sont en phase de développement.

De même, la nouvelle gamme biologique de lutte contre le pou rouge proposée par Néodis montre qu'il est possible d'apporter des réponses innovantes aux élevages de poules pondeuses.

# invivo wine

InVivo Wine a pour ambition de devenir un acteur global de la distribution du vin à l'international, de faire briller la France dans toutes les grandes zones de consommation en faisant valoir la qualité de ses vins dans toute leur diversité à travers des marques fortes.



## *InVivo Wine est sur la bonne trajectoire. En Europe, en Amérique et en Asie, InVivo Wine trace ses routes du vin.*

Interview de **Bertrand Girard**,  
directeur d'InVivo Wine



### **La création d'InVivo Wine a suscité beaucoup d'interrogations. Deux ans après, quel bilan en tirez-vous ?**

**Bertrand Girard :** Lors de la création d'InVivo Wine il y a deux ans, nous avions trois objectifs : faire émerger un acteur français coopératif sur le marché international du vin, constituer le plus grand vignoble maîtrisé de France en accueillant des coopératives viticoles dans l'Union InVivo, offrir de nouveaux débouchés aux vins français et accompagner

leur mise en marché. Pour ce faire, nous souhaitons maîtriser la chaîne de valeur en disposant notamment de canaux de distribution performants qui seront au service de marques fortes. En deux ans, InVivo Wine a franchi avec succès les premières étapes qui devraient nous permettre d'atteindre ces objectifs.

Nous avons structuré notre amont autour du pôle Vin de l'Union InVivo auquel adhèrent 23 coopératives, effectué un important travail de repositionnement chez Mestrezat et Cordier, scellé un accord et un partenariat avec Vinadeis.

### **En rachetant Baarsma, InVivo Wine s'est de nouveau fait remarquer cette année. Quelles sont vos prochaines ambitions ?**

**B. G. :** L'acquisition du groupe néerlandais Baarsma Wine en juin 2017 nous donne la taille critique pour déployer notre stratégie. Elle nous permet d'accélérer le développement à l'international via une montée en puissance du réseau commercial et marketing, de tracer les routes du vin pour aller chercher de la croissance et de la valeur. Producteur-marketeur, InVivo Wine ambitionne d'être un acteur global réalisant 80 % de son chiffre d'affaires à l'international pour atteindre 500 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2020.



270

millions d'euros  
de chiffre d'affaires

330

collaborateurs

19

pays  
d'implantation

9

sites industriels  
(Pays-Bas, Suisse)

## Production

### L'Union InVivo consolide sa base viticole

Avec 23 coopératives adhérentes au pôle Vin de l'Union InVivo, InVivo Wine dispose d'une base viticole solide. Ancrées sur les différents terroirs viticoles (Bordeaux, Rhône, Sud-Ouest, Languedoc, Roussillon, Beaujolais), elles rassemblent quelque 3 800 vigneron et 25 000 hectares de vigne.

Les premiers contrats d'apports ont été signés cette année. 215 000 hectolitres ont été contractualisés et pour partie préfinancés.

InVivo Wine est le seul intervenant sur le marché à prendre cet engagement. Pour progresser sur la qualité des apports de vin, InVivo Wine va travailler avec les coopératives sur les aspects techniques et les profils des vins.

## Grands crus

### Mestrezat Grands Crus retrouve des couleurs

La scission des deux entreprises Mestrezat Grands Crus et Cordier permet à chacune d'elles d'avoir une stratégie adaptée à son positionnement. Après un accueil prudent, Mestrezat Grands Crus a réalisé une belle campagne primeur millésime 2015 et 2016 et a activé de nouveaux réseaux commerciaux. Mestrezat est présent dans plus de 130 pays et participe à l'élan de création de valeur pour mener les autres projets d'InVivo Wine.

## Marques premium

### Cordier: une nouvelle identité de marque

Porte-drapeau de l'offre France d'InVivo Wine, la marque Cordier – Enjoy la Vie, résolument premium, rassurante avec des repères simples sur l'étiquette, élaborée à partir de vins produits selon des protocoles très rigoureux, est entrée dans sa phase de développement commercial.

## FOCUS

### Baarsma Wine: un leader européen

Avec un chiffre d'affaires de 220 millions d'euros et plus d'une dizaine de filiales en Europe, le groupe néerlandais Baarsma Wine est l'un des leaders européens de la distribution de vin. Cette acquisition va permettre à InVivo Wine de construire une plateforme de distribution qui disposera de la taille critique requise pour mettre le cap sur l'international. Présent sur toute la chaîne de valeur du

sourcing au consommateur, Baarsma est très connu aux Pays-Bas, où il réalise 63 % de son chiffre d'affaires, et en Belgique-Luxembourg. Il détient aussi de solides positions en Grande-Bretagne, où sa filiale Armit Wine est l'un des principaux distributeurs de vins premium et grands crus, en Suisse et Scandinavie, mais aussi en Afrique du Sud et en Asie (Chine et Japon). Sa présence sur les différents circuits de



Elle sera distribuée en exclusivité en France dans le réseau national Monoprix. Elle est également présente en Chine, où InVivo Wine a signé un accord de référencement avec le géant de l'agroalimentaire Cofco pour une distribution nationale dans son réseau Cofco Wine, au Japon chez Sapporo et aux États-Unis chez le distributeur new-yorkais Vintners Alliance.

En positionnant Cordier – Enjoy la Vie sur le segment des marques premium, InVivo Wine apporte une réelle valeur ajoutée aux producteurs. Sur cette campagne, le prix payé aux producteurs avec lesquels le pôle Vin de l'Union InVivo a contractualisé est 25 % plus élevé que le prix d'un bordeaux générique.

## Distribution- commercialisation

### InVivo Wine trace sa route

La dynamique d'InVivo Wine est enclenchée. Des avancées ont été réalisées sur les quatre axes stratégiques : développer une offre de marques fortes, se positionner dans la distribution, investir dans l'innovation, viser l'excellence opérationnelle.

À fin juin 2017, suite à la révision du pacte d'actionnaires avec Vinadeis, Mestrezat Grands Crus et Cordier sont détenues à 100 % par InVivo Wine, qui a également pris le contrôle et le management des réseaux Asie et Amérique du Nord de Vinadeis.

L'ensemble InVivo Wine est aujourd'hui constitué de Cordier et Mestrezat, du partenariat avec Vinadeis, du groupe néerlandais Baarsma Wine acquis en juin 2017 et des filiales InVivo Asia et InVivo America en cours de structuration. Il représente un chiffre d'affaires global de 270 millions d'euros. InVivo Wine dispose déjà d'une empreinte forte dans les grandes zones de consommation, Europe, Amérique du Nord et Asie, et mobilise des moyens pour construire des routes du vin par la mise en place de plans de développement spécifiques sur chacune d'elles.

Avec ses différentes entités, InVivo Wine détient déjà un portefeuille de marques reconnues – Cordier, La Tulipe, Canei, Slurp et Mestrezat Grands Crus – qu'elle va maintenant faire grandir.



distribution – GMS (48 % de son chiffre d'affaires), magasins spécialisés, hôtels, bars et restaurants – avec

des grandes marques déjà établies est un atout supplémentaire pour le développement d'InVivo Wine.

# invivo food&tech

InVivo Food&Tech est dédié à l'innovation en agroalimentaire et aux technologies digitales. Leur alliance permettra d'ouvrir de nouvelles voies pour répondre aux nouvelles tendances de consommation, assurer de meilleurs débouchés aux productions agricoles et une intégration plus complète de la chaîne de valeur pour l'agriculture, ainsi que de proposer des services améliorés et innovants grâce à la digitalisation.



## *InVivo Food&Tech : le laboratoire d'innovation du groupe pour nourrir le futur.*

Interview d'**Yves Christol**,  
directeur d'InVivo Food&Tech



### **En juillet 2017, InVivo a annoncé la création d'InVivo Food&Tech. Quel est son objectif ?**

**Yves Christol :** La création d'InVivo Food&Tech correspond à deux tendances lourdes : l'émergence de nouvelles tendances de consommation et de nouveaux modes de production, le développement d'écosystèmes d'innovation qui font une large place aux outils numériques. Les ambitions du groupe dans le domaine agroalimentaire et les développements liés à la transformation numérique du groupe et de ses métiers nous ont encouragés à créer ce nouveau pôle dédié à l'innovation dans l'alimentation et le digital.

InVivo Food&Tech travaillera en étroite collaboration avec InVivo Invest, l'un des deux fonds d'amorçage du groupe, et les plateformes d'innovation des métiers, à savoir le Studio agrodigital de Montpellier, We'Nov de Neovia et la future Maison du végétal qui sera installée à Reims.

### **Quels sont vos projets, les voies que vous souhaitez explorer ?**

**Y. C. :** InVivo Food&Tech travaillera sur quatre types de projets. Le digital market mutualisera les bonnes pratiques et développera les compétences des métiers du groupe en marketing digital. Le second



incubateur de projets, New Food, explore les nouvelles tendances alimentaires. De même, Retail4Food imaginera de nouveaux concepts de distribution. Enfin, au moment où l'agriculture urbaine émerge partout dans le monde, la division Urban Food participera à la création d'activités agricoles nouvelles destinées à nourrir les populations urbaines en privilégiant les circuits courts et de proximité.

## Digital Market

### Déployer les technologies numériques dans les métiers du groupe

En regroupant les savoir-faire en marketing digital et e-business, en mutualisant les choix technologiques au sein de l'unité Digital Market, InVivo Food&Tech souhaite accélérer la digitalisation des métiers du groupe et des services aux coopératives sociétaires. La création de Ouifield, la plateforme numérique de biens et services à destination des coopératives et de leurs agriculteurs adhérents, qui a pris le relais de la centrale d'achat Giga Services, est un premier exemple du type de projets que souhaite engager InVivo. D'autres réflexions sont en cours pour intégrer encore plus d'outils numériques tout au long de la chaîne de production, de transformation et de commercialisation qui va de la ferme aux outils coopératifs et aux industriels agroalimentaires.



## New Food

### Satisfaire les nouvelles tendances alimentaires

Les projets de New Food portent sur les nouveaux ingrédients et aliments, les nouveaux modes de production et de consommation. À travers New Food, InVivo Food&Tech souhaite créer de nouvelles sources de revenus pour les producteurs

qui soient en adéquation avec la demande alimentaire mondiale. Le développement de nouvelles sources de protéines issues d'insectes, d'algues et végétaux est l'une des voies explorées. Ces recherches sont menées en collaboration avec des centres de recherche et des start-up qui innovent dans l'agroalimentaire pour satisfaire des consommateurs de plus en plus libres et exigeants dans leurs choix.

Sur ce thème des innovations alimentaires, le fonds d'investissement InVivo Invest a pris des participations dans Il était un fruit, une start-up qui fabrique des pétales de fruits séchés issus de fruits déclassés. Elle propose déjà des goûters 100 % fruits pour enfants et une gamme snacking. Dans un autre secteur, le vin, InVivo Invest soutient IO-Vins, la start-up qui a mis au point La Divine, la première machine de dégustation qui aère et met à température des flacons sélectionnés par un sommelier.

## Retail4Food

### Déployer de nouveaux concepts de distribution alimentaire

Retail4Food accompagnera la distribution des produits alimentaires, localement et à l'international, en les valorisant via de nouveaux concepts qui répondent à de fortes exigences RSE (responsabilité sociétale et environnementale): valorisation des circuits courts et locaux, participation à l'économie circulaire, amélioration de la gestion du cycle de vie des produits pour conserver leur qualité organoleptique et éviter le gaspillage. La création en France de Frais d'Ici, magasin de distribution alimentaire de produits frais et locaux par InVivo Retail va dans ce sens. De même que l'ouverture prochaine d'un concept store So France à Singapour qui mettra en avant la gastronomie française.

# Urban Food

## Rapprocher l'agriculture des consommateurs

Partout dans le monde, l'agriculture urbaine émerge pour des raisons pratiques ou stratégiques. Ses formes sont très diverses : fermes verticales, production en container, petits potagers partagés. InVivo Food&Tech contribuera à une meilleure disponibilité des produits frais dans les zones urbaines, en recherchant des solutions de production

et de distribution conjointe des productions traditionnelles. Urban Food a pour ambition de reconnecter l'agriculture aux consommateurs des villes en leur proposant des produits frais, variés, cueillis à maturité, issus de modes de culture en climat contrôlé adaptés à une production urbaine (plantes aromatiques, micro-pousses, fruits et légumes rares ou fragiles) et des ressources de l'agriculture traditionnelle.

### FOCUS

## Ouifield : la plateforme numérique de biens et services pour l'agriculture



La création de Ouifield en février 2017 acte la transformation numérique des activités B to B du groupe InVivo. Les agriculteurs accèdent à la plateforme via le site Ouifield ([www.ouifield.fr](http://www.ouifield.fr)) ou l'extranet de leur coopérative.

L'offre compte déjà plusieurs types de biens et services : automobile, location de véhicules, location de matériel, pneumatique, énergie, matériel bureautique, téléphonie et services collaboratifs.

Testée par sept coopératives pilotes – Axérial, Cavac, Scael, Triskalia, Unéal, Vivadour et Cap Seine –, la plateforme entre dans sa phase de déploiement,

auprès des coopératives sociétaires qui adhèrent à la centrale d'achat, et d'élargissement de

son offre en fonction des priorités souhaitées par les coopératives et leurs adhérents.



# Nos autres publications



## Rapport RSE

Notre stratégie de développement durable,  
un moteur d'innovation et de croissance



## InVivo Foundation, Source the future

Les projets que nous soutenons pour aider les agriculteurs  
à mieux vivre de leur métier, porter de nouvelles solutions d'alimentation  
durables et prendre soin des ressources naturelles



## 2025 by InVivo

Le déploiement de notre projet stratégique au service  
de l'agriculture et de l'alimentation, dans le respect  
de la planète et des hommes.

Retrouvez-nous sur les réseaux sociaux :

 GroupeInVivo /  InVivoGroup /  InVivo /  Groupe InVivo

---

Direction de la communication.

Conception et réalisation :  PUBLICOPP - 14872 - 01 55 76 11 11

**Crédits photo :** Géraldine Aresteanu, Baarsma, CCAB, Benoît Decout, Fotolia, Alain Goulard, Julien Gremaud, Hello, Essentiel Factory, Jean-Bernard Laffitte, Yves Le Moullec, Bruno Levy, Kevin Moity, Marc Mulvidson, Neovia, Christophe Pouget, Alena Orezova, Qskulls, romayan.



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



invivo®