



2025
by InVivo

inVIVO

Développeur de solutions pour l'agriculture



“2025 BY INVIVO”,

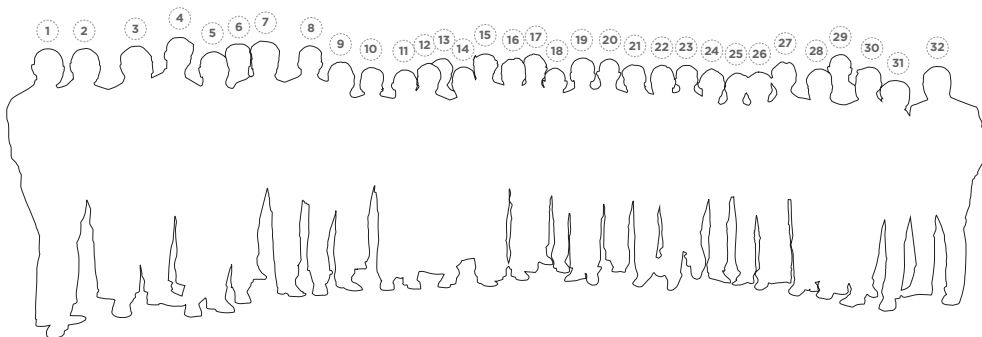
un projet stratégique conçu et construit avec la contribution active des membres du Conseil d’Administration, du Comex, du Comité des Dirigeants InVivo mais aussi de nombreux collaborateurs du groupe impliqués et motivés par les dimensions et l’exigence d’une ambition coopérative.





Le Conseil d'Administration et le Comex d'InVivo lors du séminaire consacré au plan stratégique "2025 by InVivo"

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LE COMEX



- | | | |
|---|--|---|
| ① Hubert de Roquefeuil C | ⑮ Philippe Voyet
- Scael (28) | ⑳ Jean-François Gaffet
- Noriap (80) |
| ② Thomas Thuet - CAC (68) | ⑯ Thierry Blandinières C | ㉑ Jean-Pierre Dassieu C |
| ③ Jean-Jacques Prévost
- Cap Seine (76) | ⑰ Régis Serres - Arterris (11) | ㉒ Christian Veyrier
- Drômoise de Céréales (26) |
| ④ Bertrand de Launay C | ⑱ Arnaud Degoulet
- Agrial (14) | ㉓ Denis Rougeaux
- Terre d'Alliances (01) Q |
| ⑤ Jacques Hilaire
- CAPL (84) | ⑲ Jérôme Calleau
- Cavac (85) | |
| ⑥ Franck Clavier
- Vivadour (32) Q | ㉔ Michel Fosseprez | Absents au moment
de la prise de vue: |
| ⑦ Pascal Prot - Vivescia (51) | ㉕ Christian Sondag
- Lorca (57) | Jean-Claude Orhan
- Cecab (56) |
| ⑧ Roland Primat
- La Dauphinoise (38) | ㉖ Jérôme Duchalais C | Bertrand Hernu
- Unéal (62) |
| ⑨ Marc Patriat
- Dijon Céréales (21) | ㉗ Michel Duvernois
- Bourgogne du Sud (71) Q | Gérard Delagneau
- 110 Bourgogne (89) |
| ⑩ Bruno Foucher
- Charentes Alliance (16) | ㉘ Jean-Claude Peyrecave
- Val de Gascogne (32) | Denis Fend
- Comptoir Agricole
d'Hochfelden (67) Q |
| ⑪ Bruno Bouvat-Martin
- Axérial (45) | ㉙ Hugues Dazard
- Acolyance (51) | |
| ⑫ Bernard François
- Corea Poitou-Charentes
(86) Q | ㉚ Patrick Grizou
- Terres du Sud (47) | |
| ⑬ Bertrand Relave
- Euréa (42) Q | ㉛ Marcel Placet
- Terrena (44) | |
| ⑭ Philippe Mangin
- Emc2 (55) | ㉜ Michel Prugue
- Maisadour (40) | |

- membre du bureau
- Q personnalité qualifiée
- C membre du Comex

2025
by *InVivo*



© InVivo, 2014

Directeur de la publication :
Thierry Blandinières,
directeur général d'InVivo

Conception et pilotage :
Sébastien Graff, directeur
des ressources humaines,
et Pierre Pinault, directeur
de la communication d'InVivo

**Rédaction et coordination
de projet :** Marie-Laure Cahier,
Cahier&Co

Direction artistique : Marc Martinez,
Pas trop le lundi

Mise en page : Anne Drezner

Crédits photographiques :

p. 7 : Philippe Couette ;

p. 9 : Joëlle Guillerm ;

p. 19 : Fotolia ;

p. 31 : Claudius Thiriet ;

p. 32 : Fotolia ;

p. 36 : Semences de France ;

p. 40 : Alain Goulard ;

p. 44 : Fotolia ;

p. 51 : Marc Mulvidson ;

p. 57 : Fotolia

2025
by InVivo



SOMMAIRE

6 > 7

✕ **ENSEMBLE
À LA CONQUÊTE
DE VALEURS
AJOUTÉES**

✕ 8 > 17

**EN 2025, UN AUTRE
MONDE AGRICOLE**

- 8 Nourrir 8 milliards d'êtres humains sur une planète fragile...
- 10 ...Grâce à une agriculture de plus en plus technique et durable
- 11 ...En tenant compte des nouveaux modes de consommation dans les pays émergents
- 12 Un défi planétaire pour l'agriculture française...
- 13 ...Qui devra produire plus et mieux
- 16 ...En s'appuyant sur les valeurs et l'esprit coopératifs

18 > 29

✕ **INVIVO 2025 :
RELEVER LES DÉFIS
DE CE NOUVEAU
MONDE**

- 18 Affirmer le sens de notre mission...
- 21 ...Et des ambitions à la mesure des enjeux
- 22 ...Qui s'appuient sur une organisation adaptée
- 24 ...Et sur 4 leviers de développement
- 27 ...Pour soutenir l'activité de 6 divisions
- 29 ...Au service d'une croissance rentable

30 > 58

× **INVIVO 2025:
LA FORCE
STRATÉGIQUE
DE NOS 6 DIVISIONS**

- 32 Stratégie Semences
- 36 Stratégie Agro
- 40 Stratégie Grains
- 44 Stratégie Nutrition
et Santé Animales
- 51 Stratégie Grand Public
- 56 Stratégie Nouveaux métiers

59 > 60

× **EN ROUTE
VERS 2025**



ENSEMBLE À LA CONQUÊTE DE VALEURS AJOUTÉES



“2025 by InVivo”, c’est la signature du projet stratégique d’InVivo, celui qui servira de cadre de référence à nos orientations et à nos plans d’action.

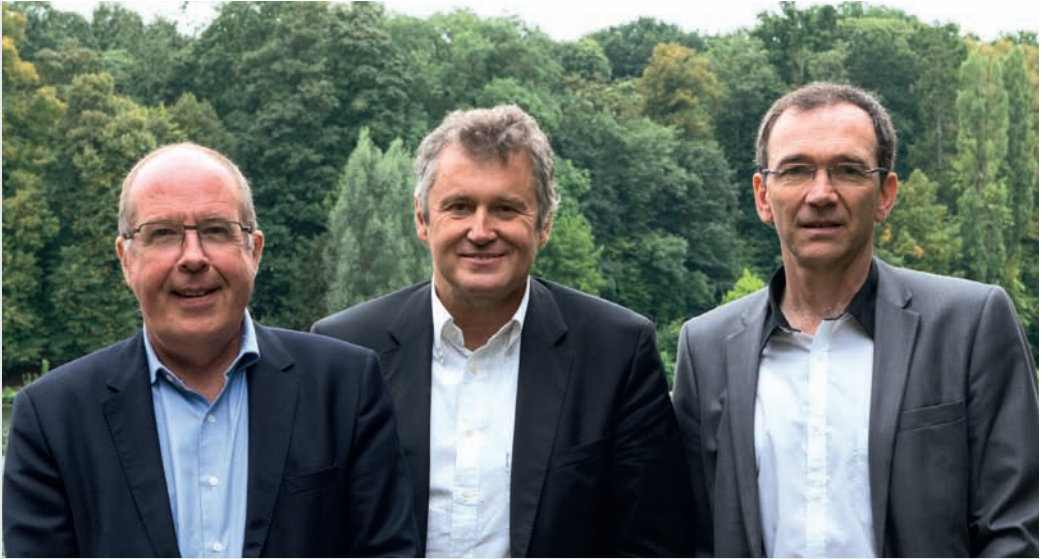
“2025 by InVivo”, c’est une prise de conscience: celle de la montée en puissance d’un nouveau monde agricole, dont les défis démographiques, environnementaux, technologiques, nous offrent de multiples opportunités.

“2025 by InVivo”, c’est l’affirmation du sens de notre mission et de nos responsabilités en tant que premier groupe coopératif agricole français: donner à l’agriculture et à la coopération agricole françaises la dimension stratégique qui leur revient en tant que maillon clé de la chaîne de valeur alimentaire, dans le respect de la Terre et des Hommes.

“2025 by InVivo”, c’est l’expression d’une ambition: faire gagner l’agriculture française, en France et à l’international, en investissant dans les métiers d’avenir et en recherchant de nouveaux débouchés pour nos productions et nos savoir-faire.

“2025 by InVivo”, c’est un modèle économique revisité autour de deux priorités:

- renforcer les relations de notre Union avec les coopératives adhérentes, et en accueillir de nouvelles, autour d’une offre de services consolidée qui leur apporte une valeur ajoutée additionnelle et une différenciation concurrentielle;
- développer seul ou en partenariat, sur des métiers existants ou de nouvelles filières, des activités économiques capables de capter et de créer de la valeur pour accroître notre capacité d’investissement et de développement sur le long terme.



De gauche à droite :
Philippe Mangin,
Thierry Blandinières,
Jérôme Calteau.

Ce modèle équilibré repose sur une nouvelle organisation et quatre leviers d'action : innovation, internationalisation, alliances et croissance externe, valorisation de notre capital humain.

“2025 by InVivo”, c’est avant tout une dynamique collective d’hommes et de femmes enthousiastes, exigeants, motivés, résolus à ouvrir des perspectives prometteuses et à investir de nouveaux territoires générateurs de richesse économique et sociale pour nos sociétaires, partenaires et clients et pour chacun de nos collaborateurs, en France et à l’international.

Thierry Blandinières, Directeur général
Philippe Mangin, Président
Jérôme Calteau, Président délégué

EN 2025, UN AUTRE MONDE AGRICOLE

NOURRIR 8 MILLIARDS D'ÊTRES HUMAINS SUR UNE PLANÈTE FRAGILE...

En 2025, l'agriculture mondiale sera confrontée à un défi planétaire : nourrir 8 milliards d'êtres humains tout en préservant la planète.

La démographie sera assurément l'un des enjeux majeurs de notre siècle. Alors qu'un milliard de personnes souffrent encore de malnutrition, la population mondiale ne cesse de croître. D'une part, l'agriculture ne parvient pas encore à nourrir toutes ces bouches, d'autre part, elle produit des externalités négatives qui sont, de plus en plus, pointées du doigt (dégradation des sols, des nappes phréatiques, de la biodiversité, rejets de gaz à effet de serre).

Comment concilier population grandissante et préservation de l'environnement et du climat ?

¹ FAO, *Agriculture mondiale : horizon 2015-2030*, rapport abrégé, 97 p.



Prospective d'évolution
de la population :

**ENTRE 7,8 ET
10,8 MILLIARDS
D'ÊTRES HUMAINS
EN 2050.**



Selon la FAO¹, pour nourrir
9,5 milliards de personnes
en 2050, il faudra

**AUGMENTER
LA PRODUCTION
AGRICOLE DE 70%**

essentiellement par
l'augmentation des
rendements.





...GRÂCE À UNE AGRICULTURE DE PLUS EN PLUS TECHNIQUE ET DURABLE

Il est possible de nourrir cette population croissante, comme cela a déjà été réalisé par le passé. Entre 1960 et 2000, l'humanité a doublé et cependant, l'alimentation moyenne de milliards d'êtres humains s'est améliorée durant ces quarante années. Cet exploit peut être réédité.

Comment ? Grâce au perfectionnement des techniques agricoles et à l'élévation constante des rendements.

> **Améliorer les rendements agricoles.** Beaucoup de régions agricoles, particulièrement en Afrique, en Amérique latine et en Europe de l'Est, n'atteignent pas le maximum de leur potentiel en matière de récoltes. En choisissant mieux les variétés de cultures et les espèces animales, résistantes et adaptées à l'écosystème local, en formant les agriculteurs, en améliorant la gestion des exploitations et en investissant dans des équipements plus performants, la production alimentaire actuelle pourrait être augmentée de 60 %.

> **Optimiser l'utilisation des intrants pour les cultures.** Selon des chercheurs¹, l'utilisation actuelle de l'eau, des fertilisants et des produits phytosanitaires est très perfectible : il y en a trop dans certains endroits et trop peu dans d'autres. Il s'agit donc de l'optimiser en fonction des différents écosystèmes de la planète.

> **Optimiser les filières d'élevage.**

La productivité de ces filières peut être accrue sans augmentation de la pression sur les ressources naturelles et en garantissant la sécurité alimentaire. Cela nécessite des solutions innovantes en matière de performance zootechnique ou encore d'alternatives aux médicaments pour les élevages.

> **Réduire les gaspillages.** Selon la FAO, entre 30 et 60 % de la nourriture produite par l'agriculture est détruite par les parasites, endommagée lors du transport ou du stockage, gaspillée ou jetée sans même avoir été consommée. L'élimination des pertes au cours des différentes étapes "de la ferme à l'assiette" permettrait d'augmenter d'en moyenne 50 % la nourriture disponible à la consommation, sans accroître la surface de cultures.

¹ *Nature* 478, 337–342 (20 October 2011).



...EN TENANT COMPTE DES NOUVEAUX MODES DE CONSOMMATION DANS LES PAYS ÉMERGENTS

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

“On va devoir faire face à un effet de rattrapage des populations, qui ont été frustrées pendant des générations”, rapporte Bernard Vallat, directeur de l’OIE, l’Organisation mondiale de la santé animale. Ce sont un milliard de personnes – vivant, par exemple, en Chine, en Indonésie, au Brésil ou au Nigéria – qui, lors de leur passage de la pauvreté à la classe moyenne, vont accroître leur

demande en protéines. Elles passeront de 1 à 3 repas par jour, tout en exigeant plus de protéines animales (lait, œufs et viande). *“Afin de nourrir cette population plus importante, plus urbaine et plus riche, la production annuelle en viande devra augmenter de plus de 270 millions de tonnes et atteindre 470 millions de tonnes”,* peut-on lire dans un rapport de la FAO, daté de 2009.



LES AMÉRICAINS, PLUS GROS CONSOMMATEURS DE VIANDE



Les Américains sont les plus gros consommateurs de viande, avec 120 kg par an (soit 330 grammes par jour).



Les Français en consomment 86 kg par an (235 grammes par jour).



Les Chinois en mangent en moyenne 40 kg par habitant et par an.



UN DÉFI PLANÉTAIRE POUR L'AGRICULTURE FRANÇAISE...

La France reste encore la première puissance agricole d'Europe avec une production de 76 milliards d'euros; elle devance l'Allemagne (56 milliards), l'Italie (49 milliards) et l'Espagne (43 milliards).

Mais sa part en valeur (19%) dans la production agricole de l'Union européenne diminue depuis 2000¹. Et la part de l'agriculture et des industries alimentaires dans l'activité économique française (PIB) a chuté de moitié depuis 1980.

La France ne cesse de perdre des parts de marché dans le commerce alimentaire mondial. En quelques années, elle est passée de la place de 2^e exportateur agro-alimentaire au 5^e rang mondial, derrière les États-Unis, l'Allemagne, les Pays-Bas et le Brésil. Et de nouveaux grands pays producteurs compétitifs (Chine, Argentine, Inde,...) continuent d'émerger.

Face à des marchés libéralisés en compétition mondiale croissante, l'agriculture française et son secteur coopératif devront donc s'internationaliser, innover et grandir pour retrouver toute leur place et relever ce défi planétaire. Cela se traduit par une nécessaire montée en compétences (techniques, commerciales, de gestion) et de nouveaux besoins en matière de services et d'accompagnement.

L'accès à la taille critique est un enjeu essentiel:

- pour exporter toujours plus loin et trouver de nouveaux débouchés aux productions agricoles;
- pour sécuriser l'accès aux matières premières agricoles en structurant les activités de transport, de stockage, de négoce;
- pour réaliser des économies d'échelle et structurer les filières face à la grande distribution.

Le secteur agro-alimentaire a encore un niveau de concentration bas, avec un faible poids des dix premiers groupes, tant en valeur ajoutée (20,2 %) qu'en nombre d'emplois (13,6 %) ². La dynamique de concentration et de spécialisation à l'œuvre dans chaque secteur depuis une vingtaine d'années, avec une tendance à la diminution du nombre d'entreprises, va donc se poursuivre avec la constitution d'acteurs coopératifs et privés de très grande taille. Les coopératives représentent aujourd'hui près de 40 % du secteur agro-alimentaire français.

¹ Chiffres 2011, source: Agreste, Insee et Eurostat.

² *Panorama des industries agroalimentaires*, édition 2012, ministère de l'Agriculture.



...QUI DEVRA PRODUIRE PLUS ET MIEUX

Trop souvent, la pression environnementale – réglementations, attentes accrues de la société civile en matière de respect environnemental, de santé et de qualité – n'est perçue que comme une contrainte par les producteurs. Or, elle représente un stimulant pour l'innovation durable au service d'une performance accrue. Le secteur devra donc intégrer les avancées techniques et technologiques.

- **Développer l'agriculture de précision** (biomécanique, télédétection, drones, capteurs embarqués...).



L'AGRICULTURE DE PRÉCISION

L'agriculture de précision a pour objectif général de récolter le plus possible de matière et de produits, tout en consommant le moins possible d'énergie et d'intrants (engrais, phytosanitaires, eau). Il s'agit d'optimiser la gestion d'une parcelle d'un triple point de vue :

> **agronomique**: mécanisation agricole jointe à un ajustement des pratiques culturales, en se rapprochant mieux des besoins de la plante. La précision agronomique vise à améliorer l'efficacité intrants/rendements, y compris par le choix des souches et variétés les mieux adaptées aux sols et aux climats ;

> **environnemental**: réduction de l'empreinte écologique de l'activité agricole. Il s'agit aussi de diminuer

certains risques pour la santé humaine et l'environnement (en particulier en limitant la diffusion non maîtrisée des nitrates, phosphates et pesticides, en cherchant à appliquer la juste dose, quand il faut et où il faut) ;

> **économique**: augmentation de la rentabilité des productions végétales et animales par une meilleure efficacité des pratiques culturales et d'élevage.

En France, l'agriculture de précision est apparue à la fin des années 90. Le développement du GPS et des techniques d'épandage modulaire a aidé à l'installation de ces pratiques. Cependant, moins de 10 % des agriculteurs français sont équipés de tels outils.

I Déployer les biotechnologies

“ D’ici à 2015, environ la moitié de la production mondiale de grandes cultures alimentaires et fourragères sera assurée par des variétés mises au point à l’aide de la biotechnologie.”¹

LES BIOTECH

La Convention sur la diversité biologique (CDB) définit la **biotechnologie** comme “toute application technologique qui utilise des systèmes biologiques, des organismes vivants ou des dérivés de ceux-ci pour réaliser ou modifier des produits ou des procédés à usage spécifique” (Secrétariat de la Convention sur la diversité biologique, 1992).

Cette définition englobe les applications médicales et industrielles, ainsi que nombre d’outils et de techniques couramment utilisés en agriculture et en production vivrière.

Selon leurs promoteurs, les **biotechnologies vertes** peuvent ou pourraient contribuer à diminuer les émissions de nombreux polluants ou gaz à effet de serre, mieux protéger les ressources en eau, cultiver sur des sols pollués ou irriguer avec de l’eau salée, diminuer l’usage d’engrais et pesticides, en rendant des plantes capables de produire leur propre “biopesticide” et de capter dans l’air l’azote dont elles ont besoin.

I S’appuyer sur l’ensemble des innovations zootechniques dans les filières d’élevage :

valorisation de la robotique et du monitoring, construction de bâtiments économes en énergie, gestion des effluents, distribution automatisée de l’alimentation, mise aux normes “bien-être” et équilibre fourrager.

LA ZOOTECHNIE

La **zootechnie** rassemble l’ensemble des sciences et des techniques mises en œuvre dans l’élevage des animaux pour l’obtention de produits ou de services à destination de l’homme.

La zootechnie intègre les applications particulières de plusieurs champs disciplinaires : la génétique animale, la physiologie animale (dont la reproduction et la nutrition), l’éthologie, l’épidémiologie, l’hygiène, les techniques de construction des bâtiments et de mécanisation, l’écologie, les statistiques et l’informatique.

¹ OCDE, *La Bioéconomie à l’horizon 2030 : quel programme d’action ?*, 2009.

■ Prendre en compte l'importance stratégique des données et leur exploitation (big data).

“ Big Data is the next frontier for innovation, competition and productivity.”
McKinsey&Company



LE BIG DATA AGRICOLE UN ENJEU STRATÉGIQUE, UN MÉTIER D'AVENIR¹

Les pratiques agricoles génèrent un nombre considérable de données (rendements/ production, dates d'opérations culturales, type et quantité d'intrants, etc.), de même qu'elles font appel à un nombre important de données extérieures (cours des matières premières, données météorologiques, etc.), pour orienter les décisions de l'agriculteur.

La mise en commun de telles informations sur des plateformes mutualisées permet d'envisager des outils très utiles pour la prévision des marchés, l'orientation des politiques agricoles, voire l'aide à la décision pour l'agriculteur. L'exploitation de ces données à l'échelle micro-économique n'en est encore qu'à ses prémices. L'"agri-big data" présente de plus en plus d'applications à l'échelle de l'exploitation agricole.

Le développement de la couverture réseau mobile dans les campagnes a joué un rôle majeur dans ce domaine : les smartphones peuvent aujourd'hui se connecter à internet par le réseau mobile en plein champ, malgré l'isolement géographique. De fait, l'utilisation simultanée de plusieurs

sources d'information, telle que l'imagerie satellite, les données météorologiques, la délimitation parcellaire, le parc matériel à disposition, etc., permet aux agriculteurs connectés de disposer d'outils d'aide à la décision, pour l'ensemble du cycle cultural. Ainsi, le choix de la variété cultivée, l'optimisation parcellaire de la densité de semis, de la quantité de fertilisants et de produits phytosanitaires, ou de la date des opérations culturales sont désormais facilités par des applications mobiles, facilement accessibles.

En élevage également, les applications se développent : suivi des performances par animal, adaptation de l'alimentation en fonction de la production, détection anticipée des infections mammaires permettant un traitement précoce des mammites, etc.

Les exemples sont nombreux et les investisseurs et développeurs l'ont compris : aux États-Unis, le milieu agricole attire les start-up, loin de la Silicon Valley, dans les champs.

¹ Source : Adit, 30 mai 2014.



...EN S'APPUYANT SUR LES VALEURS ET L'ESPRIT COOPÉRATIFS

Les valeurs fondamentales des coopératives sont la prise en charge et la responsabilité personnelles et mutuelles, la démocratie, l'égalité, l'équité et la solidarité.

Fidèles à l'esprit des fondateurs, les membres des coopératives adhèrent à une éthique fondée sur l'honnêteté, la transparence, la responsabilité sociale et l'altruisme

Parce que ces principes sont de plus en plus en phase avec l'évolution des opinions publiques en matière de gouvernance, le modèle coopératif s'affirme plus que jamais comme un modèle d'avenir.

Avec 223 coopératives sociétaires, InVivo est une "coopérative de coopératives". Elle est le premier groupe coopératif agricole français et le 6^e dans le classement européen¹ (sept autres coopératives françaises se situent entre la 7^e et la 20^e place).

À ce titre, elle investit pour faire connaître et promouvoir les atouts de ce modèle en matière d'économie, d'emploi et d'environnement au plus près des territoires. Son engagement dans la campagne de communication nationale de la coopération agricole française en témoigne².

Face aux défis à relever, dans une compétition mondialisée, l'agriculture et la coopération agricole françaises doivent jouer pleinement leur rôle.

“ Se fondant tout particulièrement sur la notion de valeurs, les coopératives ont montré qu'elles constituaient un modèle commercial, robuste et viable, susceptible de prospérer même pendant les périodes difficiles.”

Message du Secrétaire général
des Nations Unies, journée internationale
des coopératives, 3 juillet 2011

¹ Étude PwC sur les coopératives agricoles, septembre 2011.

² www.lacooperationagricole.coop

△ LE MOUVEMENT COOPÉRATIF DANS LE MONDE EN CHIFFRES

100 millions de personnes travaillent pour des coopératives dans le monde dont **20 %** sont des entreprises internationales.

Dans le monde, plus d'**un milliard** de personnes sont membres d'une coopérative.

En 1994, les Nations Unies ont estimé que les conditions de vie de **3 milliards** de personnes (soit la moitié de la population mondiale) étaient améliorées grâce aux coopératives.

INVIVO 2025 RELEVER LES DÉFIS DE CE NOUVEAU MONDE

AFFIRMER LE SENS DE NOTRE MISSION...

Premier acteur coopératif agricole français, InVivo a pour mission de redonner à l'agriculture et à la coopération agricole françaises toute leur place dans la chaîne de valeur alimentaire mondiale.

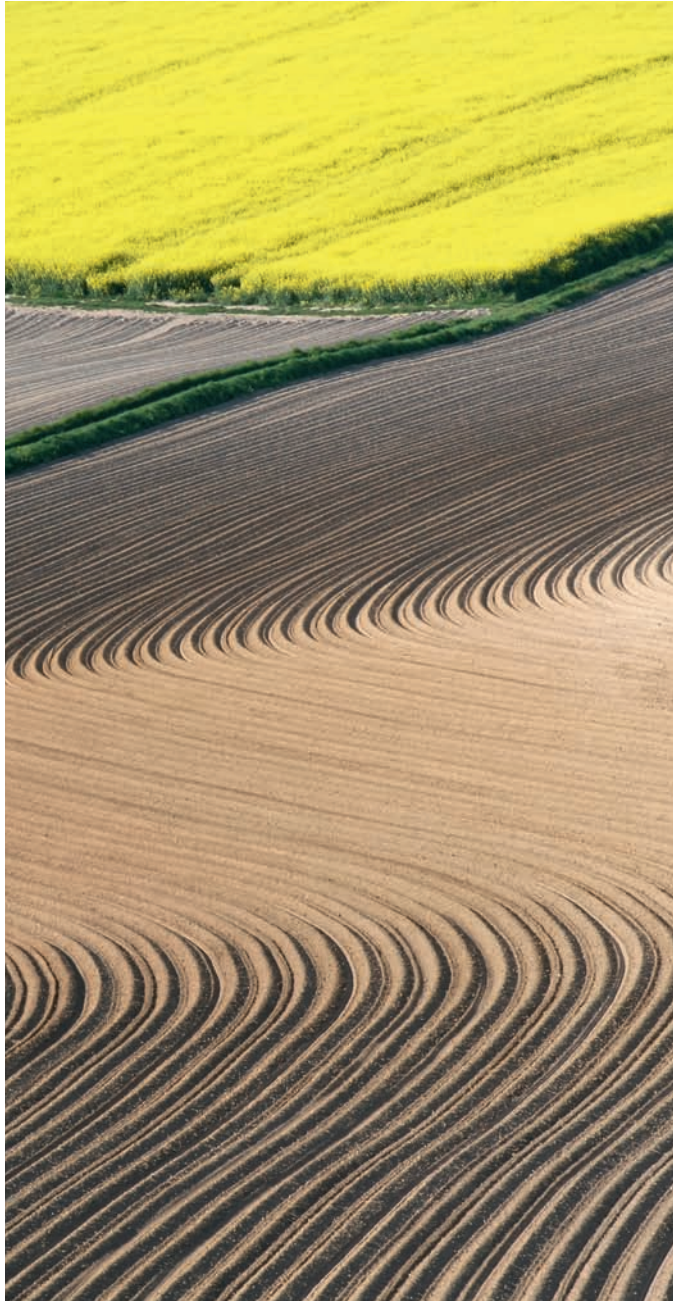
Nous voulons contribuer à faire de la coopération agricole un acteur puissant et reconnu en Europe, en apportant à ses adhérents des services à forte utilité.

Nous voulons contribuer au développement de l'agriculture française dans le monde, en développant des activités qui créent de la valeur dans les filières et sur les marchés.



NOTRE MISSION

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





QU'EST-CE QU'UNE CHAÎNE ALIMENTAIRE?

Une chaîne alimentaire est une suite d'êtres vivants dans laquelle chacun mange celui qui le précède dans le but d'acquérir de l'énergie. Le premier maillon d'une chaîne est très souvent un végétal chlorophyllien. Dans les mers et océans, le phytoplancton assure ce rôle. L'homme est souvent le dernier maillon de la chaîne: c'est un super prédateur.

Dans un écosystème, les liens qui unissent les espèces sont le plus souvent d'ordre alimentaire. On distingue trois catégories d'organismes.

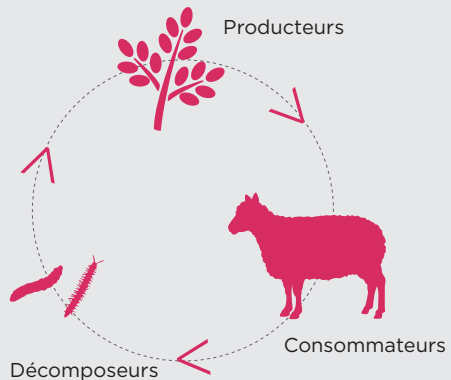
> **Les producteurs** (surtout les végétaux chlorophylliens, capables, grâce à la photosynthèse, de fabriquer de la matière organique à partir de dioxyde de carbone et de lumière solaire).

> **Les consommateurs** (les animaux et l'homme); il existe trois types de consommateurs:

- les herbivores qui se nourrissent des producteurs, on les appelle aussi consommateurs primaires;
- les carnivores primaires ou encore consommateurs secondaires qui se nourrissent des herbivores;

- les carnivores secondaires appelés également consommateurs tertiaires qui se nourrissent des carnivores primaires.

> **Les décomposeurs** (bactéries, champignons, asticots) qui dégradent les matières organiques de toutes les catégories et restituent au milieu les éléments minéraux.



Cette mission, nous entendons la mener avec une conviction forte : pour nourrir sainement l'humanité, il faut concilier productivité, qualité et respect des équilibres naturels.

C'est grâce à l'excellence opérationnelle de nos métiers et à leur capacité d'innovation que nous améliorons en permanence

la compétitivité et la qualité des productions animales et végétales, dans le respect de l'environnement.

C'est parce que nos métiers renforcent le lien entre le monde agricole et le consommateur que nous sécurisons les débouchés des productions françaises.



...ET DES AMBITIONS À LA MESURE DES ENJEUX

Pour valoriser le potentiel économique du secteur agricole français dans la compétition mondiale, et conscient de la responsabilité qui lui incombe face à une forte évolution de la demande alimentaire dans le monde, InVivo se fixe trois grandes ambitions.

■ Être une tête de pont du développement de l'agriculture française dans le monde.

Cette ambition stratégique se traduira notamment par :

- des alliances avec des opérateurs d'envergure mondiale pour certains de nos métiers historiques, comme le trading de grains ;
- le développement de l'activité semences (n°1 français) en Europe et dans les pays du Sud ;
- l'exportation du savoir-faire français en nutrition et santé animales dans les pays émergents ;

- la sécurisation de l'approvisionnement des intrants par des investissements industriels hors de France (engrais et phytosanitaires génériques en particulier).

■ Investir dans les métiers d'avenir pour créer des champions français disposant d'une taille critique.

Ce qui se concrétisera notamment par :

- la création de partenariats dans le "big data agricole" pour l'optimisation du rendement des parcelles ;
- des investissements par croissance externe dans les secteurs du futur (biotechnologies et biocontrôle).

INVIVO 2025: **RELEVER LES DÉFIS DE CE NOUVEAU MONDE**

■ **Trouver de nouveaux débouchés pour les productions d'origine française et accompagner leur mise en marché.**

- En recherchant activement de nouveaux pays clients, par exemple pour l'exportation des grains.

- En créant le premier réseau de distribution alimentaire de proximité (de la coopérative agricole aux consommateurs).



...QUI S'APPUIENT SUR UNE ORGANISATION ADAPTÉE

Notre organisation et notre modèle de gouvernance doivent être adaptés à cette nouvelle donne.

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

> Une "Union" qui rassemble les activités historiques du groupe et les moyens qui leur sont alloués. Société mère du groupe, elle gère les intérêts des sociétaires et arrête les orientations stratégiques. Sa gouvernance est exclusivement composée de représentants des coopératives sociétaires. L'Union a pour vocation de porter et piloter les activités de services aux adhérents et d'assurer le lien et l'animation avec le monde coopératif, ainsi que son rayonnement.

> Une holding pivot "InVivo Group", qui porte les fonctions corporate et marque la frontière entre les activités propres à l'Union de coopératives et les activités économiques. C'est à ce niveau qu'est définie et proposée au conseil d'administration de l'Union la stratégie du groupe. Pour conduire et contrôler la mise en application de cette stratégie, InVivo Group :

- assure de manière transversale le développement, l'innovation et la stratégie de marques ;
- assure la coordination et la cohérence entre les activités de l'Union et les autres activités ;
- organise le financement de l'ensemble des activités du groupe.

Au-delà des fonctions transverses – RH, finance, juridique et fiscal, informatique, achat, développement coopératif et communication – trois nouvelles directions corporate sont créées :

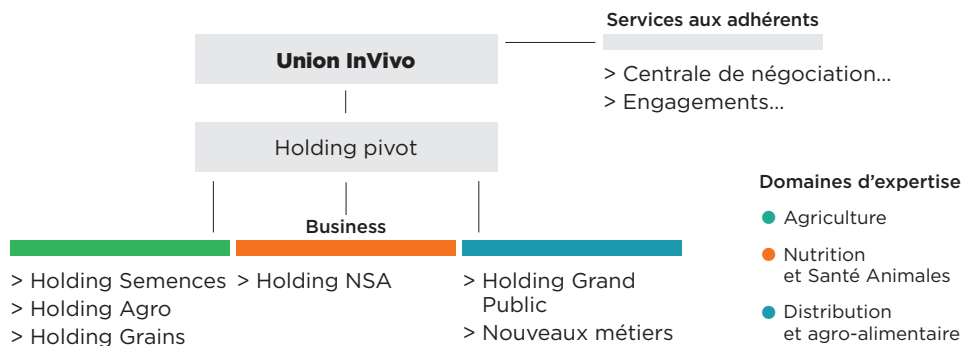
- développement stratégique, centré dans un premier temps sur l’Asie ;
- développement international ;
- développement durable et RSE.

> Des holdings/filiales métiers qui rassemblent toutes les activités économiques du groupe répondant aux lois des marchés sur lesquels elles sont implantées. Ce niveau “porte” les activités économiques du groupe. Chaque holding/filiale métier définit et met en œuvre sa stratégie dans le respect de la stratégie du groupe, en étant responsable de son compte de résultat.

Les fonctions corporate et les holding/filiales métiers définiront, fonction par fonction, la répartition des rôles et des responsabilités entre les métiers et le niveau corporate, selon le principe de subsidiarité.

Cette organisation s’inscrit dans le respect des valeurs fondamentales de la coopération agricole qui sont au cœur du projet stratégique “2025 by InVivo” : équité et solidarité dans la collaboration avec nos parties prenantes, éthique et responsabilité dans la conduite de nos actions. InVivo tire encore et toujours sa force de la dynamique du mouvement coopératif et vise à en favoriser le rayonnement, tant localement qu’au-delà des frontières, au bénéfice de l’ensemble des acteurs des filières agricoles.

ORGANISATION JURIDIQUE





...ET SUR 4 LEVIERS DE DÉVELOPPEMENT

Pour devenir un acteur mondial majeur des filières agricoles et alimentaires, InVivo va appuyer son développement sur quatre leviers: l'innovation, l'international, les stratégies d'alliances et de croissance externe, et la valorisation de son capital humain.

■ **Investir dans la R&D et l'innovation** pour répondre aux enjeux sociétaux et environnementaux, augmenter la compétitivité des métiers et dynamiser le potentiel d'exportation des productions.



UNE INNOVATION AU SERVICE DE LA STRATÉGIE

Il s'agit de concevoir et d'animer une stratégie d'innovation performante qui produise une valeur ajoutée au juste coût, nous permettant de répondre aux besoins des clients et de nous différencier sur nos différents marchés.

Aujourd'hui, les projets de R&D des divisions représentent de réelles forces complémentaires. Pour renforcer ce potentiel d'innovation, nous allons identifier les synergies entre les métiers, d'une part, avec les coopératives adhérentes, d'autre part. Cela nous permettra de renforcer les savoir-faire communs en R&D et de créer ainsi des opportunités d'innovation à forte valeur ajoutée.

> Une innovation ouverte

Les fonctions R&D et innovation du groupe InVivo renforceront les liens avec les opérateurs de recherche publics et privés (universités, laboratoires, pôles de compétitivité,...). Les transferts de technologie, le partage des coûts de

recherche, les partenariats pour accélérer la mise en marché de l'innovation, nécessitent que nous soyons capables de travailler en réseau avec des partenaires scientifiques et technologiques de premier plan.

> Une innovation transversale

L'accélération de notre capacité d'innovation dépend de notre aptitude à conduire des actions mutualisées. Nous disposerons demain d'une instance qui coordonnera la réflexion transversale sur les orientations à conduire au niveau du groupe. Elle pilotera l'ensemble des programmes de R&D avec les différentes divisions, afin de favoriser les synergies et la cohérence.

> Une innovation protégée

Il nous faut également renforcer le dispositif de protection des résultats de notre R&D, en étant vigilant sur les questions de réglementation et en mettant en place un dispositif de dépôt de brevets.

■ **S'internationaliser** à partir des positions fortes acquises par notre filiale InVivo Nutrition et Santé Animales. Nous allons mettre en place des plateformes sur trois zones géographiques stratégiques (Amérique latine, Asie et Moyen-Orient). Les équipes qui y travailleront auront pour mission d'identifier les opportunités de marché dans l'ensemble de nos métiers et d'accélérer le développement des activités du groupe dans ces régions.

▽ NOUVELLES PLATEFORMES INTERNATIONALES



Zone Amériques

Zone Asie

Zone EMEA

■ **Nouer des alliances stratégiques et saisir les opportunités de croissance externe.** La création d'une direction du développement stratégique ainsi que la dotation en capital des différentes divisions vont nous permettre d'identifier et de saisir toutes les opportunités de croissance externe. Il s'agit, pour tous nos métiers stratégiques, de leur permettre d'atteindre la taille critique nécessaire à la création de valeur en France et dans les pays à fort potentiel.

▽ ALLIANCE

Porter la mutualisation de l'agro-fourniture à un niveau international grâce à Novafield, association européenne de coopératives agricoles et agro-industrielles, dont InVivo est un partenaire actif.

▽ CROISSANCE EXTERNE

En 2014, InVivo a pris le contrôle de **Maferme/Neotic**, leader français des systèmes d'information à destination du monde agricole.

InVivo a également racheté **Nalod's** (réseaux Delbard et Jardineries du Terroir).

INVIVO 2025: **RELEVER LES DÉFIS DE CE NOUVEAU MONDE**

■ **Valoriser notre capital humain**

Ce sont les hommes et les femmes d'InVivo qui vont faire vivre sa stratégie. Ils contribuent, de façon déterminante, au développement de notre groupe et participent à l'essor de la coopération agricole et au rayonnement de l'agriculture française dans le monde.

Parce que nous opérons dans un environnement de plus en plus international et complexe, nos équipes doivent en permanence s'adapter et acquérir de nouvelles compétences pour appréhender ce nouveau contexte multiculturel.

C'est un défi, c'est une opportunité.

Pour relever ces défis, les équipes s'appuient sur un socle de valeurs solides, celles de la coopération agricole, capables de les guider à tout moment face à l'incertitude: cohésion dans l'action, transversalité des échanges, solidarité entre tous.

Pour saisir toutes les opportunités, elles peuvent compter sur la stratégie **Ressources humaines de notre groupe** qui repose sur trois piliers fondamentaux:

- la qualité du management, clé de voûte de notre organisation, qui s'appuie sur notre référentiel de management commun;

- le développement des compétences au service du progrès professionnel et personnel de chacun grâce à notre futur Campus;

- l'accompagnement de la mobilité, dans le cadre de parcours de carrière, sources d'épanouissement personnel autant que de performance pour l'entreprise.

Respectueux de la diversité, nous voulons attirer les meilleurs talents et prendre soin de ceux qui nous ont choisis, dans un climat de confiance, pour que tous fassent preuve d'audace et contribuent à notre intelligence collective. Nous voulons permettre à chacun de trouver sa place au service de notre projet stratégique "2025 by InVivo".



...POUR SOUTENIR L'ACTIVITÉ DE 6 DIVISIONS

L'ensemble de nos activités, regroupées en divisions, vont permettre à InVivo d'investir trois domaines d'expertise: l'agriculture, la nutrition et la santé animales, la distribution et l'agro-alimentaire.

Chaque division, qui dispose de moyens propres pour se développer, soutenue par des fonctions corporate agissant en partenaire, a traduit les ambitions d'InVivo dans une stratégie spécifique répondant de manière adaptée aux enjeux de son marché.

Chacune de ces stratégies se déploie selon **trois principes directeurs**:

- retrouver rapidement les niveaux de rentabilité attendus dans toutes nos activités;
- revisiter le modèle économique des métiers historiques développés par InVivo avec ses coopératives et viser leur excellence opérationnelle;
- se développer dans des activités à haute valeur ajoutée, complémentaires de celles de nos sociétaires.

> **InVivo Semences** sera un acteur international de la semence, à partir d'une consolidation de sa position de leader sur le marché français et en se développant principalement en Europe et dans les pays du Sud.

> **InVivo Agro** sera le premier fournisseur européen de solutions agro-environnementales, permettant d'améliorer la productivité et la qualité des productions végétales, tout en réduisant leur impact. InVivo Agro veut aussi devenir le leader européen de l'agriculture de précision et du biocontrôle.

> **InVivo Grains** sera une référence dans le commerce international des grains en Europe via des alliances stratégiques. Il offrira ainsi aux coopératives adhérentes les meilleurs débouchés, tout en maîtrisant les risques liés à la volatilité des marchés.

> **InVivo Nutrition et Santé Animales (NSA)** sera une référence mondiale dans les solutions innovantes qui améliorent la compétitivité et la qualité des productions animales et apportent des réponses à la demande croissante en protéines, tout en sécurisant la chaîne alimentaire.

INVIVO 2025: **RELEVER LES DÉFIS DE CE NOUVEAU MONDE**

> InVivo Grand Public renforcera sa position de leader français de la jardinerie grâce à une distribution “multi-canal” et deviendra un référent de la distribution alimentaire de proximité, du producteur au consommateur.

> InVivo Nouveaux métiers. Dans un futur proche, le groupe va investir le secteur agro-alimentaire qui représente à la fois le prolongement naturel de ses activités et offre de réelles opportunités de croissance.



LES DIVISIONS

Semences

> Consolider la position de leader sur le marché français
> Se développer en Europe et dans les pays du Sud

Agro

> Améliorer la compétitivité et la qualité des productions végétales
> Devenir un leader de l’agriculture de précision et du biocontrôle

Grains

> Sécuriser les débouchés de la production française
> Devenir une référence dans le trading de grains

Nutrition et Santé Animales

> Améliorer la compétitivité et la qualité des productions animales
> Répondre à la demande mondiale croissante en protéines

Grand Public

> Conforter sa position de leader français de la jardinerie
> Se positionner comme une référence de la distribution alimentaire de proximité

Nouveaux métiers

> Se développer dans l’agro-alimentaire
...



...AU SERVICE D'UNE CROISSANCE RENTABLE

“2025 by InVivo”, c’est l’ambition d’une croissance rentable dans la durée pour le groupe, car pour financer ses projets futurs et assurer ainsi son avenir, le groupe a besoin de croître et d’améliorer sa rentabilité (EBITDA).

La croissance sera obtenue en orientant les activités de l’entreprise sur les marchés porteurs, notamment dans les pays émergents, et sur des métiers d’avenir. C’est à ces conditions que le groupe pourra réaliser une croissance à deux chiffres.

Parce qu’InVivo est un groupe coopératif et que nous n’avons pas l’obligation de servir des dividendes à des actionnaires privés, la **rentabilité** n’est pas pour nous une finalité de court terme. En revanche, nous devons être capables dans la durée de dégager les ressources financières qui assureront en toute indépendance la pérennité et le développement de l’entreprise. Le groupe a pour ambition d’atteindre 100 millions d’euros d’EBITDA à l’horizon 2025.

EBITDA

Sigle anglais pour *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*, l’EBITDA désigne communément les revenus d’une entreprise avant soustraction des intérêts, impôts, dotations aux amortissements et provisions sur immobilisations. Indicateur des résultats économiques d’une entreprise créé aux États-Unis, l’EBITDA se rapproche assez sensiblement de l’excédent brut d’exploitation (EBE). Il correspond ainsi au profit généré par l’activité d’une entreprise et permet de dégager les ressources financières, lui permettant d’auto-financer ses investissements et ses développements futurs.

INVIVO 2025 LA FORCE STRATÉGIQUE DE NOS 6 DIVISIONS

DÉVELOPPER NOS ACTIVITÉS DANS 3 DOMAINES CLÉS

Nos cinq, et bientôt six, divisions vont permettre à InVivo d'investir et de développer ses activités dans trois domaines clés :

- > l'agriculture (division Semences, division Agro et division Grains),
- > la nutrition et la santé animales (division NSA),
- > la distribution et l'agro-alimentaire (division Grand Public et division Nouveaux métiers).



STRATÉGIE
SEMENCES



NOTRE AMBITION

Devenir un acteur
international
dans les semences.



Semences de France regroupe un réseau de 35 coopératives qui représentent 50 % du marché des céréales à paille, et constitue le premier réseau d'essais en France, qui mesure, expertise et choisit les variétés (Le Variétoscope). La division commercialise ses variétés selon deux modèles économiques : la franchise pour les céréales à paille ; en propre pour les hybrides et les fourragères. Bien que non obtenteur, Semences de France est le premier acteur des semences sur le marché français.

Les semences sont un marché stratégique à forte valeur. Le secteur est très concentré puisque les cinq premiers agrochimistes représentent 50 % de parts de marché au niveau mondial.

Pour Semences de France, les trois principaux enjeux sont les suivants :

- grandir sur ce marché et avoir accès aux meilleures variétés, ce qui implique de sortir de France ;
- investir dans des solutions autour de la semence “nouveau métier”, c’est-à-dire construire des métiers connexes ;
- accroître son expertise réseau d’essais et maîtriser de nouveaux outils NTIC.

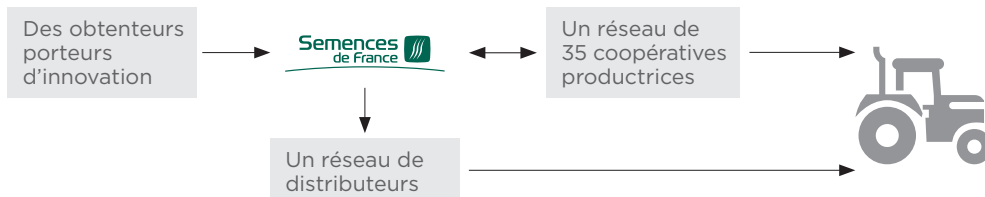


L'OBTENTEUR

Dans le domaine de la semence et du plant, l'obteneur est celui qui a produit un cultivar (plante suffisamment “stable”, homogène et distincte, dans son espèce, des autres variantes pour qu'on puisse la considérer comme une variété nouvelle).



FILIÈRE SEMENCES





3 AXES STRATÉGIQUES

Ce qui se traduit par trois axes stratégiques majeurs.

■ Développement international :

- en Europe et dans les pays du Sud, développer le modèle Semences de France en céréales;
- dans les autres pays, en particulier ceux dans lesquels InVivo Nutrition et Santé Animales est déjà présent, construire une activité semences avec les partenaires obtenteurs historiques.

■ Construction de métiers connexes :

- en traitement des semences, créer un pôle de compétences de la technologie semences, et rechercher des partenariats ou des acquisitions pour les innovations (enzymes, bioprotection, biostimulants);
- développer de nouvelles espèces (potagères, pommes de terre, riz).

■ Expertise réseau d'essais :

- structurer les réseaux d'essais et de traitement des données, en renforçant les synergies avec InVivo Agro (big data);
- développer les liens entre les essais et l'expertise du conseil à la parcelle.



3 QUESTIONS À PHILIPPE HAMELIN, SEMENCES DE FRANCE

Quelle vision avez-vous des évolutions de votre marché ?

Les semences sont un métier stratégique car elles sont le premier facteur de productivité des agriculteurs. Les agrochimistes l'ont bien compris qui investissent des sommes considérables en R&D, plus de 15 % en moyenne de leur chiffre d'affaires, c'est-à-dire plus que dans l'aéronautique ou l'informatique. Il s'agit donc d'un environnement hautement concurrentiel et technique. Pour des raisons climatiques et de savoir-faire historique de la filière, la France est une terre d'excellence pour la production de semences et en est le premier exportateur mondial. Semences de France, pour sa part, est le premier acteur sur le marché français. Historiquement, Semences de France est spécialisé sur les semences de céréales à paille (ex. blé). Aujourd'hui, le développement des hybrides sur des espèces comme l'orge ou le seigle, représente pour nous des opportunités de développement.

Quelle est votre ambition pour Semences de France ?

L'expertise céréalière de Semences de France peut jouer un rôle très important en Europe, où la sole céréalière reste dominante et où les producteurs sont très atomisés. Avec une différence notable : si, en France, la fonction de producteur de semences est déléguée à nos coopératives adhérentes, à l'étranger, nous pouvons en revanche envisager d'investir dans des outils de production.

Notre horizon est donc un développement international européen dans la production et la mise en marché des semences de céréales à paille.

Pour répondre aux réglementations environnementales, de nouvelles solutions de traitement des semences arrivent sur le marché. Grâce à notre réseau d'essais unique en France, nous offrons la possibilité de tester l'efficacité technique de ces nouvelles molécules et de les mettre en marché.

Enfin, en synergie avec InVivo Agro, nous allons nous impliquer dans le conseil à la parcelle, qui va prendre une importance de plus en plus stratégique, en intégrant les données sur les variétés, issues de notre base de données "essais", dans une offre "agri-big data" élargie.

“Un développement international européen dans la production et la mise en marché des semences.”

Quels sont vos atouts pour réussir ?

C'est le savoir-faire unique de notre réseau dans le métier de la production et de la mise en marché des semences de céréales. Il n'y a pas d'intervenants structurés comme nous le sommes en Europe.

STRATÉGIE
AGRO



NOTRE AMBITION

Devenir le leader agro-environnemental européen des solutions pour le monde agricole.



Spécialisé dans l'agrofourniture et la prestation de services techniques à forte valeur ajoutée, InVivo Agro se trouve confrontée à deux principaux enjeux.

Son cœur de métier historique – la santé végétale – se contracte sous l'effet conjugué de la baisse des prix des produits liée à l'arrivée des génériques et de la baisse des volumes due à la pression réglementaire et environnementale.

À court terme, la division doit réinventer le modèle économique de son activité de mutualisation de services (centrales de négociation et d'achat, de prestations de services) aux coopératives et unions régionales qui ne valorisent plus autant qu'auparavant la valeur ajoutée créée au profit de la filière.

À moyen terme, elle doit apporter des éléments de réponse concrets aux professionnels du secteur qui, du fait de l'internationalisation des échanges, de la pression réglementaire, de l'évolution des conditions climatiques et de la demande alimentaire mondiale, doivent impérativement produire plus et mieux.

Dans ce contexte, InVivo Agro s'assigne trois principales missions :

- proposer aux coopératives des services et des produits innovants, complémentaires de leurs activités et devant contribuer à la compétitivité des exploitations de leurs adhérents ;
- anticiper les évolutions du secteur en investissant dans les outils et les partenaires de demain pour accompagner les coopératives dans leur dynamique de changement ;
- valoriser savoir-faire, expertises et positions au sein du monde coopératif auprès de l'ensemble des acteurs des filières agricoles, afin de porter haut les couleurs de l'agriculture française, en particulier à l'international.



3 AXES STRATÉGIQUES

Pour faire face à ces enjeux et mener à bien ses missions, la division suit trois axes stratégiques.

■ **Mutualisation.** Accroître la mutualisation en France en fédérant les coopératives intéressées, et l'organiser au niveau international en capitalisant sur le réseau des membres de Novafield, association européenne de coopératives agricoles.

■ **Amont.** Nouer des alliances stratégiques avec des partenaires industriels pour "remonter" dans la chaîne de valeur : sécuriser les approvisionnements, prendre position sur le marché des génériques, innover pour débanaliser certains produits. Se positionner sur le marché des solutions alternatives, en particulier sur le biocontrôle.

■ **Aval.** Capitaliser sur le réseau, l'expertise, les outils et les données d'InVivo Agro pour développer une offre complète en matière d'agriculture de précision. Au-delà, développer des services environnementaux et construire le business modèle du big data agricole à destination de clients tiers.

D'ici à 2025, la division entend ainsi faire du groupe coopératif agricole InVivo un partenaire de référence du monde agricole sur la scène internationale : le premier fournisseur européen de solutions agro-environnementales, un leader européen de l'agriculture de précision, un acteur majeur du biocontrôle.



TRAITER LES PLANTES PAR LE BIOCONTRÔLE

Les produits de biocontrôle privilégient l'utilisation de mécanismes et d'interactions naturels pour protéger les végétaux.

On distingue 4 principaux types d'agents de biocontrôle :

- les macro-organismes auxiliaires (ou l'agresseur agressé) sont des invertébrés, insectes, acariens utilisés de façon raisonnée pour protéger les cultures contre les attaques des bio-agresseurs ;
- les micro-organismes (ou l'agresseur maîtrisé) sont des champignons, bactéries et virus utilisés pour protéger les cultures contre les ravageurs et les maladies ou stimuler la vitalité des plantes ;
- les médiateurs chimiques comprennent les phéromones d'insectes et les kairomones. Ils permettent le suivi des vols des insectes ravageurs et le contrôle des populations d'insectes par la méthode de confusion sexuelle et le piégeage ;
- les substances naturelles utilisées comme produits de biocontrôle sont composées de substances présentes dans le milieu naturel.



3 QUESTIONS À JÉRÔME KOCH, INVIVO AGRO

Quelle est votre vision des évolutions de votre marché ?

Une triple contrainte pèse sur notre modèle économique actuel. Premièrement, les coopératives grossissent et se concentrent, ce qui modifie leurs besoins et leurs attentes. Deuxièmement, notre modèle de revenus est décorrélé de la valeur créée pour la filière ou, dit autrement, nous facturons insuffisamment nos services à haute valeur ajoutée. Enfin, notre cœur d'activité historique – la santé du végétal – est amené à se contracter, tant en valeur, avec l'arrivée sur le marché de génériques, qu'en volume, sous la pression réglementaire et environnementale relative à l'usage des produits phytosanitaires. Il nous faut donc revoir en profondeur ce modèle et changer d'expertise. Nous disposons pour ce faire d'importants leviers d'action.

“Saisir les opportunités offertes par les nouvelles technologies.”

Quelle est votre ambition pour InVivo Agro ?

Nous allons nous saisir des opportunités offertes par l'arrivée des nouvelles technologies dans le monde agricole, et ce à trois niveaux : agriculture de précision,

big data, biotechnologies. Tout d'abord, la montée en puissance de l'agriculture de précision va nous permettre de nous positionner en acteur essentiel grâce à la combinaison d'une expertise pointue et d'une maîtrise des données agricoles de plus en plus poussée. C'est une des raisons qui nous a poussés à investir dans Maferme/Neotic, leader français des solutions informatiques pour l'agriculture. Il y a un lien évident entre conseil à la parcelle et données collectées. Or, nous possédons la plus grande base de données française sur l'agriculture.

Par extension, cela signifie que nous avons également un rôle important à jouer dans le domaine de l'“agri-big data”. Pour traiter et valoriser ce formidable gisement de données, nous devons nous allier avec une grande SSII. Dans l'immédiat, le conseil à valeur ajoutée peut trouver d'autres clients, en particulier les agences gouvernementales dans le domaine de la compensation environnementale. Enfin, en amont de la chaîne de valeur, nous voulons devenir un leader du biocontrôle, en complément des autres moyens de protection des végétaux.

Quels sont vos atouts pour relever ces défis ?

Le maillage territorial des coopératives. Une vraie légitimité et une expertise reconnues par tous les acteurs.

STRATÉGIE
GRAINS



NOTRE AMBITION

Devenir l'un des leaders
du trading de grains
en Europe.



Le marché des grains a connu ces dernières années d'importantes évolutions. Premier opérateur français à l'export sur pays tiers, InVivo Grains doit s'adapter aux marchés de plus en plus ouverts et complexes. Conscient de la nécessité de réorganiser sa division, le groupe se donne trois ans pour retrouver une dynamique de croissance rentable dans le commerce international des grains et initier une stratégie de développement ambitieuse.



3 AXES STRATÉGIQUES

À la recherche de l'excellence opérationnelle, InVivo Grains va poursuivre ses investissements en compétences, savoir-faire et outils pour redonner un avantage compétitif à sa division et renforcer ainsi la filière d'exportation française.

■ **Engagements.** À court terme, le groupe va travailler à l'optimisation du modèle économique des Engagements (socle des apports de volumes de la part des coopératives adhérentes). Un domaine dans lequel il souhaite renforcer les liens avec les coopératives, par le biais notamment de contrats pertinents et équitables qui permettront une meilleure structuration de la filière française et une meilleure répartition des risques entre les parties prenantes.

■ **Trading.** Un élargissement progressif de l'offre produits de l'activité Trading est engagé. Cet élargissement s'inscrit dans une stratégie de multi-originations, multi-produits, multi-destinations, conforme aux attentes des marchés. S'appuyant sur des alliances ciblées, cette stratégie permettra à la division de renforcer ses positions historiques, de s'ouvrir à d'autres marchés, et pourrait être suivie d'investissements dans des outils d'aval pour sécuriser les filières d'approvisionnement.

En effet, InVivo Grains possède une expertise reconnue dans la logistique et le stockage, à travers son réseau de silos fluviaux et portuaires qui constituent un bras armé pour l'exportation des céréales françaises.

INVIVO 2025 : LA FORCE STRATÉGIQUE DE NOS 6 DIVISIONS

Le groupe va continuer à développer cette expertise afin de contribuer à la construction des filières agricoles à l'exportation. Notamment en apportant une garantie supplémentaire en matière de traçabilité et de sécurité sanitaire des marchandises.

■ **Origination Europe.** Concernant l'origination, outre les partenariats et alliances, le groupe n'exclut pas d'investir à l'avenir en Europe de l'Est, sur les zones de production où il lui sera possible de développer un modèle de type "farm trading", créateur de valeur.

La stratégie ainsi définie doit permettre à InVivo Grains de répondre à sa mission première: offrir à ses coopératives partenaires les meilleurs débouchés possibles à l'export, ainsi qu'une palette de services complète en matière de gestion des risques.

En terme d'objectifs, la division ambitionne de doubler son volume d'activité d'ici à 2025, et de devenir un "niche player" de référence en Europe avec pour principaux leviers, l'international et les alliances stratégiques.



3 QUESTIONS À JÉRÔME DUCHALAIS, INVIVO GRAINS

Quelle est votre vision des évolutions de votre marché ?

Les matières premières agricoles concourent à l'alimentation de base de très nombreux pays qui ne sont pas auto-suffisants, dans un contexte de croissance démographique. Il y a donc une tension sur les prix qui se traduit, selon les moments et les conditions climatiques, par une volatilité des cours de plus en plus marquée. Par ailleurs, les marchés se sont mondialisés et les céréales françaises sont en compétition avec celles du monde entier. Ces mutations sont venues bousculer notre modèle historique qui consistait à assurer aux coopératives des débouchés pour leur blé, principalement vers l'Afrique du Nord. Aujourd'hui, il est clair qu'une seule origine, une seule espèce et une seule région ne sont plus en mesure de répondre aux conditions de marché.

“Passer d'une logique de commerce à une logique de trading.”

Quelle est votre ambition pour InVivo Grains ?

Nous suivons une stratégie en deux temps. À court terme, nous devons prouver notre capacité à changer de modèle : passer d'une logique de commerce à une

logique de trading. Cette transformation est en cours et elle doit maintenant se traduire par des résultats. Nous avons acquis et renforcé nos compétences, engagé la maîtrise de nouveaux process en matière de prises de position, d'arbitrage et de gestion des risques, commencé à diversifier nos sources d'approvisionnement en céréales vers l'Europe centrale et orientale, et nous nous sommes ouverts à de nouveaux pays clients. Ce socle nous permettra de passer ensuite à une phase de développement dans les volumes traités, avec un objectif de 15 à 20 millions de tonnes, et d'intervenir à un niveau mondial, avec l'ambition de devenir un “niche player” européen.

Quels sont vos atouts pour réussir ce pari ?

Notre premier atout, c'est l'engagement des coopératives. Nous partons chaque année avec un “disponible”, ce qui est une base essentielle par rapport à nos concurrents. Nous disposons également d'infrastructures logistiques, comme les silos portuaires de stockage et de chargement, et d'un solide savoir-faire à l'exportation. De plus, nous bénéficions déjà, avec Sigma Terme, d'une expérience de conseil, courtage et gestion déléguée que nous allons faire évoluer vers une offre de services complète de risk management, à forte valeur ajoutée.

STRATÉGIE
NUTRITION
ET SANTÉ
ANIMALES



NOTRE AMBITION

Être reconnu comme
une référence mondiale
dans les solutions innovantes
pour l'élevage.



Le marché français des aliments complets pour les animaux d'élevage est un marché mature et réglementé. Il est développé par les coopératives sociétaires d'InVivo et présente donc peu de perspectives pour InVivo NSA qui concentre désormais son développement sur des activités avec un degré de technicité plus fort (firmes-services, additifs, santé animale...).

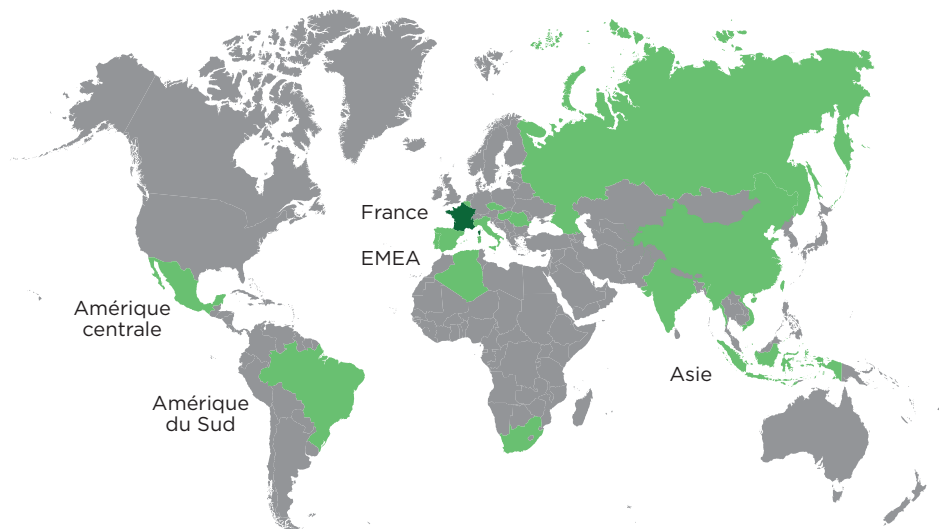
Au niveau mondial en revanche, les perspectives de croissance démographique, de développement économique et d'évolution des habitudes alimentaires de certaines régions

offrent de nombreuses et significatives perspectives de croissance à l'ensemble des secteurs de la nutrition et de la santé animales.

Quatre régions retiennent particulièrement notre attention : l'Amérique centrale, l'Amérique du Sud, le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord, l'Asie. Quatre régions sur lesquelles InVivo NSA est d'ores et déjà présent.



UN GROUPE INTERNATIONALISÉ DEPUIS LONGTEMPS



INVIVO 2025 : LA FORCE STRATÉGIQUE DE NOS 6 DIVISIONS

Au-delà du développement à l'international, la capacité d'InVivo NSA à se positionner sur les maillons de la chaîne les plus porteurs de valeur constitue un autre enjeu majeur pour cette division qui va accélérer son engagement sur l'amont (R&D, innovation...), afin d'anticiper l'évolution de ses marchés et identifier ainsi ses futurs relais de croissance.

Dans cette optique, une stratégie ambitieuse de **croissance externe** a été définie, qui doit permettre aux métiers stratégiques

pour le pôle d'atteindre rapidement la taille critique nécessaire à la création de valeur.

Enfin, compte tenu de l'importance de la part "matière" dans les prix de revient, des volumes en jeu, et de la spécificité de certains produits fabriqués, la sécurisation et l'optimisation de l'approvisionnement en matières premières constituent un autre enjeu d'importance auquel pourra répondre le savoir-faire du groupe.

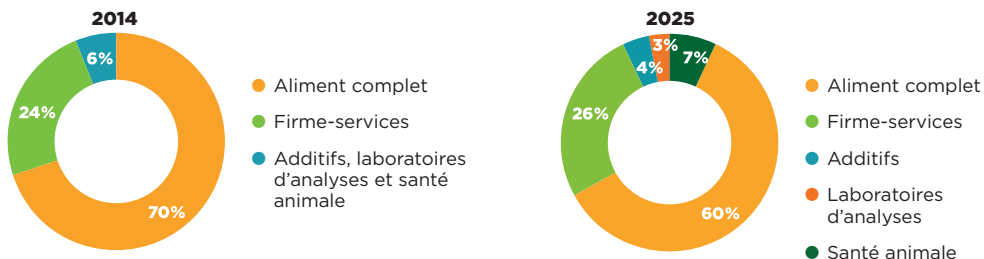


3 AXES STRATÉGIQUES

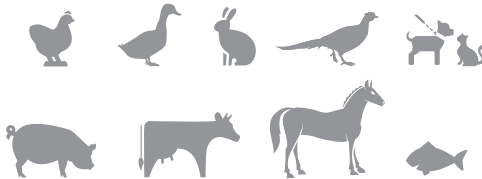
L'environnement de plus en plus complexe et risqué dans lequel évoluent la nutrition et la santé animales (volatilité des monnaies, des prix des matières premières, épidémies et crises sanitaires) a conduit InVivo Nutrition et Santé Animales à construire sa stratégie autour de trois axes :

■ **Équilibrer** : diversifier les sources de revenus de trois manières.

> Un meilleur équilibre des revenus par métiers



> Une expertise multi-espèces



Volaille chair

Volaille ponte
et reproduction

Lapin

Gibier

Animaux
de compagnie

Porc

Ruminants

Cheval

Aquaculture

> Une meilleure répartition du chiffre d'affaires par zone géographique, en tirant parti, d'une part, de nos puissantes implantations régionales et, d'autre part, des évolutions de la démographie et de la demande alimentaire dans les pays émergents.

Optimiser : identifier et mettre en place des synergies transversales (plateformes régionales, achats, R&D, systèmes d'information) et accélérer la prise de conscience par tous les pays des marges de progression dans la productivité de nos usines.

Développer : renforcer les positions sur des métiers à forte valeur ajoutée (prémix/additifs, santé, laboratoires, offre globale de services), des espèces à potentiel et contra-cycliques (aquaculture, animaux de compagnie, cheval, ...) et des pays en forte croissance (Indonésie, Philippines, Afrique,...).

Ce potentiel de développement sera réalisé par croissance organique, via des partenariats stratégiques, ou à travers des acquisitions.

Pour réussir cette stratégie ambitieuse, le pôle doit d'abord trouver le bon dosage entre excellence technique et performance commerciale. Une performance commerciale qui dépendra, notamment, de la capacité à définir le niveau de service répondant aux besoins des clients et à s'assurer qu'il est rendu de manière homogène, afin de constituer un véritable élément de différenciation par rapport à nos concurrents. Il doit ensuite développer les compétences des équipes afin de disposer du meilleur niveau d'expertise. Enfin, l'innovation devra être encore plus soutenue pour déboucher sur des réalisations concrètes.

INVIVO 2025 : LA FORCE STRATÉGIQUE DE NOS 6 DIVISIONS

△ NUTRITION ET SANTÉ ANIMALES 3 AXES STRATÉGIQUES

ÉQUILIBRER

Les revenus par zone géographique au niveau mondial
Les poids respectifs des cinq métiers au niveau mondial
Le mix d'espèces au sein de chaque zone et pays

RÉSILIENCE

OPTIMISER

Adapter l'organisation aux objectifs dans une démarche de progrès continu
"Revisiter" le processus d'innovation

EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

DÉVELOPPER

Investir et réaliser des acquisitions ciblées dans les métiers de demain
Investir dans des espèces/métiers contra-cycliques

CROISSANCE



3 QUESTIONS À HUBERT DE ROQUEFEUIL, INVIVO NSA

Quelle vision avez-vous des évolutions de votre marché ?

Deux mouvements se conjuguent pour nous rendre optimistes quant à l'évolution de nos marchés. D'une part, dans les pays émergents, on assiste à une croissance démographique soutenue; d'autre part, l'élévation des revenus, spectaculaire dans certains pays comme le Brésil, l'Indonésie ou le Vietnam, conduit à une demande en protéines animales (lait, œufs, viande) qui croît deux fois plus vite que la démographie elle-même. Ceci n'est pas de la prospective, c'est déjà une réalité. La stagnation des marchés dans les pays développés n'est donc pas un motif majeur d'inquiétude. Ceci étant, pour tenir compte de la pression sur les ressources de la planète, nous nous tournons aussi résolument vers l'aquaculture, car il y a une excellente acceptabilité sociétale et médicale de la consommation de poissons.

Quelle est votre ambition pour InVivo NSA ?

Notre ambition est de construire un modèle économique agile et résilient. Ce terme de résilience, issu de la physique des matériaux, se définit comme la capacité d'un matériau à absorber de l'énergie quand il se déforme sous l'effet d'un choc, et il me paraît particulièrement révélateur des capacités à mettre en œuvre par une entreprise aujourd'hui.

Cette résilience se concrétise par une recherche permanente d'équilibre. Entre plusieurs zones géographiques d'abord (France, Amérique centrale, Amérique du Sud, Asie, Europe et

Afrique/Moyen-Orient), ce qui permet de contrecarrer les effets de change et de volatilité des monnaies, tout en captant la croissance là où elle se trouve.

Entre nos cinq métiers ensuite, que sont les aliments complets; les prémix (vitamines, acides aminés); les additifs-ingrédients; les laboratoires d'analyse; la santé animale. L'idéal est ici d'atteindre sur chaque marché ou zone une répartition équilibrée des revenus, comme nous l'avons démarré dans certains pays.

Enfin, équilibre entre les espèces animales, ce qui permet de résister aux épidémies et crises sanitaires, comme la grippe aviaire ou la maladie des crevettes.

Le deuxième pilier de notre ambition est l'excellence opérationnelle, ce qui commence toujours par une révolution des esprits. Cela signifie mieux organiser les fonctions clés et favoriser les synergies, comme par exemple négocier les achats à l'échelle mondiale. Cela signifie aussi réinventer notre R&D, comme nous avons commencé à le faire avec la "maison de l'innovation", un incubateur d'innovation qui intègre l'ensemble des fonctions dédiées, y compris le marketing et les achats, mais fonctionne aussi comme un "fablab" ouvert vers les partenaires extérieurs.

Enfin, notre développement repose sur un ambitieux programme de croissance externe par acquisition de nouvelles compétences sur des métiers d'avenir, et sur des partenariats stratégiques dans le domaine de la santé animale ou de la génétique en aquaculture.



Quels sont vos atouts pour réussir ce pari ?

D'abord, l'augmentation de capital à laquelle nous nous préparons depuis trois ans et qui permettra de financer notre développement. Notre expérience de l'international ensuite, puisque nous sommes implantés depuis quarante ans dans les zones géographiques porteuses. La grande qualité de nos collaborateurs

qui représentent 5 500 personnes dont 3 500 à l'international mais aussi notre capacité à les faire évoluer pour que chacun puisse s'adapter à un monde qui change en permanence. Notre maîtrise de l'outil industriel puisque nous opérons dans 65 usines. Enfin, plus de 60 ans d'expérience de l'alliage exceptionnel entre monde privé et monde coopératif.

STRATÉGIE
GRAND
PUBLIC



NOTRE AMBITION

Devenir le leader de
la jardinerie en France
et un acteur référent
de la distribution
alimentaire de proximité.

INVIVO 2025 : LA FORCE STRATÉGIQUE DE NOS 6 DIVISIONS



Le monde agricole a un besoin stratégique de maîtriser la mise en marché de ses produits et de capturer une partie de la valeur “distribution”.

À travers son enseigne Gamm vert, réseau de jardineries de proximité franchisées, qui défend une vision authentique de la nature, le pôle Grand Public d’InVivo offre au monde agricole la possibilité de répondre à une triple préoccupation : maîtriser la mise en marché de ses produits, être présent et visible sur le territoire, entrer en contact avec le grand public et ainsi être en mesure de promouvoir l’acte de production.

Le savoir-faire, l’outil et le portefeuille clients Gamm vert sont uniques et offrent à InVivo de nombreuses perspectives de développement qui vont bien au-delà du seul marché de la jardinerie.

L’expertise de “metteur en marché” acquise à travers sa filiale Néodis – qui déploie des activités de production et de commercialisation à destination des marchés professionnels et grand public en matière de nutrition et soin des animaux de compagnie, et d’entretien de la maison et du jardin – offre la possibilité à la division de développer une offre de services à forte valeur ajoutée, à destination des autres divisions du groupe mais également de clients externes.



3 AXES STRATÉGIQUES

Conscient de ses atouts et soucieux de continuer à répondre aux attentes de ses coopératives partenaires, InVivo Grand Public a défini une stratégie ambitieuse autour de trois axes.

■ Poursuivre le développement de son réseau de jardineries en France,

en dynamisant son concept et son réseau de franchisés Gamm vert (croissance organique), en procédant à des acquisitions ciblées d'autres franchisés présents sur le même marché et en développant la digitalisation de sa relation clients (Gestion de la Relation Client cross-canal permettant de développer les ventes en ligne du secteur de la jardinerie). La division cherche ainsi à consolider sa place de leader de la jardinerie en France.

■ Capitaliser sur son savoir-faire de franchiseur

pour développer de nouveaux concepts en France comme à l'international. Le lancement de la franchise "Frais d'ici" (produits alimentaires frais régionaux) s'inscrit dans cette logique et doit permettre au groupe de prendre position sur le marché de la distribution alimentaire de proximité en périphérie des zones urbaines, dont il espère devenir un acteur majeur à horizon 2025. L'alimentaire, une filière qui prolonge naturellement l'histoire du groupe et des coopératives.

■ Développer une offre de services unique de "metteur en marché",

spécialisé sur des marchés en lien direct avec le positionnement du groupe, qui s'appuiera sur le savoir-faire de Néodis.

D'ici à 2025, InVivo Grand Public entend renforcer sa position de leader de la jardinerie en France, et devenir un acteur de référence de la distribution alimentaire de proximité, qui sera présent à l'international à travers la mise en place de "master franchiseurs".



3 QUESTIONS À

JEAN-PIERRE DASSIEU, INVIVO GRAND PUBLIC

Quelle est votre vision des évolutions de votre marché ?

Si l'on s'en tient, dans une première approche, au marché de la jardinerie, il est évident qu'il s'agit d'un marché mature qui tend à ne plus croître et qui est affecté par une consommation des ménages en berne. C'est pourquoi, nous avons, depuis déjà quelques années, procédé à une diversification : diversification dans les lignes de produits proposés, avec des corners alimentaires du terroir et des vêtements outdoor ; mais aussi diversification des enseignes avec le rachat du réseau de franchises Delbard, complémentaire de Gamm vert, avec une clientèle plus urbaine, plus féminine, plus orientée vers le végétal décoratif. Cela nous a permis de maintenir une bonne croissance par magasin. Avec nos 1400 points de vente qui maillent le territoire et 30 millions de passages en caisse, nous sommes aujourd'hui le premier acteur de ce marché.

Cependant, le sens stratégique de notre démarche va bien au-delà du marché de la jardinerie. Il s'agit de donner à l'agriculture française un accès au consommateur final. Depuis les années 1960, l'agriculture française a perdu la maîtrise de la distribution. Il y a aujourd'hui de réelles opportunités pour lui restituer une fraction de la valeur "distribution". C'est le sens de la stratégie d'InVivo Grand Public.

Quelle est votre ambition pour votre division ?

Nous voulons ouvrir de nouveaux concepts de franchises, en particulier dans la distribution alimentaire. C'est pourquoi, nous lançons "Frais d'ici", une enseigne destinée à vendre, en un même lieu, en zone urbaine, tous les produits frais : fruits et légumes, charcuteries, laitages, épicerie de dépannage, vins, avec un lien très fort avec le terroir. Nous ouvrons un premier magasin pilote de 700 m² à Toulouse à l'automne 2014, avec un programme prévisionnel d'ouvertures de 3 à 4 par an en 2015-2016, puis de 10 par an. Cette enseigne correspond à un mouvement de fond dans les besoins exprimés ou latents des consommateurs : sécurité alimentaire, traçabilité, envie de consommer local et de manifester son attachement à une région (proximité), qualité des produits, sens du goût. Il s'agit d'une véritable alternative au supermarché.

Au-delà des enseignes, nous comptons aussi capitaliser sur la puissance de metteur en marché de notre filiale Néodis vers les jardinerie et les grandes surfaces de bricolage, pour offrir ces services à de nouveaux clients. Ici encore, il s'agit de favoriser la maîtrise de l'ensemble des éléments d'une chaîne de valeur : production, vente, logistique et distribution.

**Quels sont vos atouts pour relever ces défis ?**

Nous bénéficions d'un vrai savoir-faire pour passer de la jardinerie à l'alimentaire. Mais surtout, notre principal atout, c'est l'appui et la confiance du réseau des coopératives sur tout le territoire.

Elles ont de puissants moyens d'action territoriale et des capacités à investir, en plus de leurs contacts intimes avec les producteurs. Notre levier de croissance sera notre capacité à les faire adhérer à de nouveaux concepts pour ouvrir avec elles de nouveaux marchés.



STRATÉGIE
NOUVEAUX
MÉTIER S



NOTRE AMBITION

Prendre position
dans les métiers
de l'agro-alimentaire



Bientôt une sixième division pour InVivo, afin de saisir les opportunités sur les métiers et marchés de l'agro-alimentaire.

Le monde agricole doit se (ré)approprier la valorisation et la mise en marché de ses produits pour assurer une meilleure répartition de la valeur entre producteurs et consommateurs.

C'est pour contribuer à satisfaire ce besoin stratégique qu'une réflexion a été lancée, dans le cadre du projet "2025 by InVivo", sur les opportunités d'investissement dans les métiers de l'agro-alimentaire.

L'agro-alimentaire constitue en effet le prolongement naturel de nombreuses filières agricoles.

> C'est un secteur valorisant vis-à-vis du grand public : aujourd'hui, 88 % des consommateurs français souhaitent privilégier dans leur consommation des producteurs locaux¹.

> C'est un secteur qui permet de sécuriser les débouchés de la production des agriculteurs/éleveurs car c'est l'une des activités qui apporte le plus au commerce extérieur du pays, notamment grâce au segment des boissons (vins et spiritueux), et pour lequel la "marque France" est un renfort de légitimité.

> C'est aussi un secteur essentiel pour recréer de la valeur pour le monde agricole. La grande distribution alimentaire n'a de cesse d'exercer des pressions sur les tarifs d'achat des produits entraînant une compression des marges et en conséquence une réduction des capacités des entreprises agricoles à investir pour défendre leurs positions sur leur marché domestique et à être offensives sur les marchés extérieurs.

Ce modèle économique classique de la grande distribution alimentaire, fondé sur les prix et les coûts, pourrait montrer certains signes d'essoufflement à un horizon de cinq ans. En effet, considérer le consommateur comme un individu uniquement dirigé par la recherche du prix le plus bas trouve aujourd'hui des limites, même en temps de crise. Les critères de qualité, d'hygiène, de produit sain et ayant du goût, progressent de plus en plus et deviennent déterminants dans les choix de consommation.

¹ Étude 2013, *Les Français et la consommation responsable*, Ethicity.

INVIVO 2025 : LA FORCE STRATÉGIQUE DE NOS 6 DIVISIONS

> Enfin, c'est un secteur dans lequel de nombreuses coopératives ont déjà pris pied et sur lequel d'autres souhaitent légitimement se développer, notamment pour valoriser l'amont de la production via la proximité, le local, le naturel, voire le bio.

Dès lors, compte tenu de son engagement dans le secteur agricole et de son rôle fédérateur du milieu coopératif, il paraît tout naturel qu'InVivo prenne position dans l'agro-alimentaire, d'autant que les entreprises du secteur sont majoritairement des structures de moyenne et petite taille laissant présager des mouvements de concentration.

Autant d'opportunités pour InVivo qui étudie différentes pistes :

- aider à la structuration de la transformation des produits et jouer un rôle de certificateur en créant des labels qualité;
- aider à la structuration des réseaux de distribution (le lancement de la franchise "Frais d'ici" est une première réponse);
- créer ou reprendre des marques afin de générer de la valeur, en créant un lien de confiance avec le consommateur et en renforçant l'attractivité et la préférence pour les produits agricoles coopératifs.

EN ROUTE VERS 2025

En 2025, la croissance de la population mondiale aura fait exploser la demande alimentaire.

Dès lors, une question essentielle se pose : comment produire des aliments en quantité et en qualité suffisantes tout en respectant notre planète ?

Face à cette cause aussi noble que vitale pour l'humanité, nous sommes déterminés à porter toujours plus haut les couleurs de l'agriculture française.

Nous voulons redonner aux entreprises coopératives agricoles françaises et à la coopération agricole dans son ensemble toute leur place dans la chaîne de valeur alimentaire mondiale : c'est le sens de notre projet stratégique "2025 by InVivo" ; c'est aussi un devoir et une responsabilité qui nous incombent en tant que premier groupe coopératif agricole français.

L'enjeu est de taille. Pour le relever, nos métiers, organisés en six divisions, vont œuvrer dans les trois domaines d'expertise qui couvrent l'ensemble de la chaîne alimentaire.

- > **L'agriculture** que nous devons contribuer à rendre compétitive et durable ;
- > **La nutrition et la santé animales** que nous développerons conjointement en business to business (BtoB) et en business to consumer (BtoC) ;
- > **La distribution verte et l'agro-alimentaire**, ce dernier maillon constituant pour nous un relais de croissance à fort potentiel et notre sixième division à terme.

EN ROUTE **VERS 2025**

“2025 by InVivo”, c’est aussi une manière différente de penser notre action, en n’appréhendant pas seulement nos métiers sous l’angle de l’expertise qu’ils mobilisent, mais sous celui de la valeur qu’ils créent: la valeur d’utilité pour nos adhérents et nos clients, la valeur économique créatrice de richesse pour InVivo.

C’est parce que nous avons cette volonté de créer de l’utilité et de la richesse que nous allons contribuer à structurer efficacement les filières, en les aidant à produire plus et mieux, à transformer les produits dans les meilleures conditions et à trouver de nouveaux débouchés en France et au-delà de nos frontières, au plus près des consommateurs.

Ce projet stratégique va nous permettre de réinventer ensemble InVivo pour :

- renforcer les synergies avec nos coopératives adhérentes ;
- générer les résultats qui nous permettront d’investir demain dans des activités d’avenir créatrices de valeur et d’assurer à notre groupe un futur serein ;
- être encore davantage au service des coopératives et de l’agriculture françaises.

Notre statut de coopérative et les valeurs qui sont les nôtres nous confèrent aussi une responsabilité particulière : celle de conduire le projet “2025 by InVivo”, dans toutes ses dimensions, avec une extrême exigence. Transparents et solidaires avec nos adhérents, cohérents dans nos décisions, innovants dans nos solutions, mais aussi profondément humains, enthousiastes et collectifs dans notre modèle de gouvernance et nos modes de management.

“2025 by InVivo” est une aventure humaine collective qui a besoin de la contribution de chacun. Un projet qui nous permettra de nous réaliser professionnellement, en ouvrant de nouvelles perspectives et en défrichant de nouveaux territoires. Un projet qui créera de l’envie en chacun car notre ambition est l’expression de notre confiance dans un avenir que nous construisons chaque jour.

Thierry Blandinières,
Directeur général



