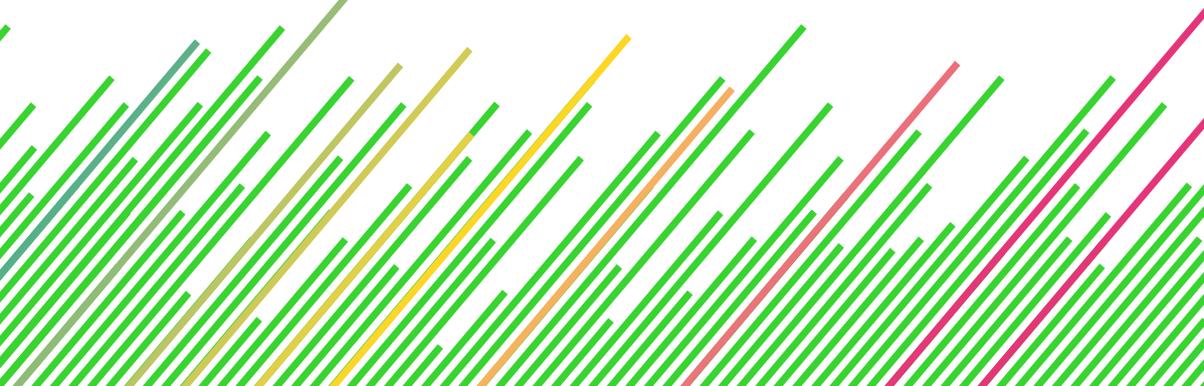


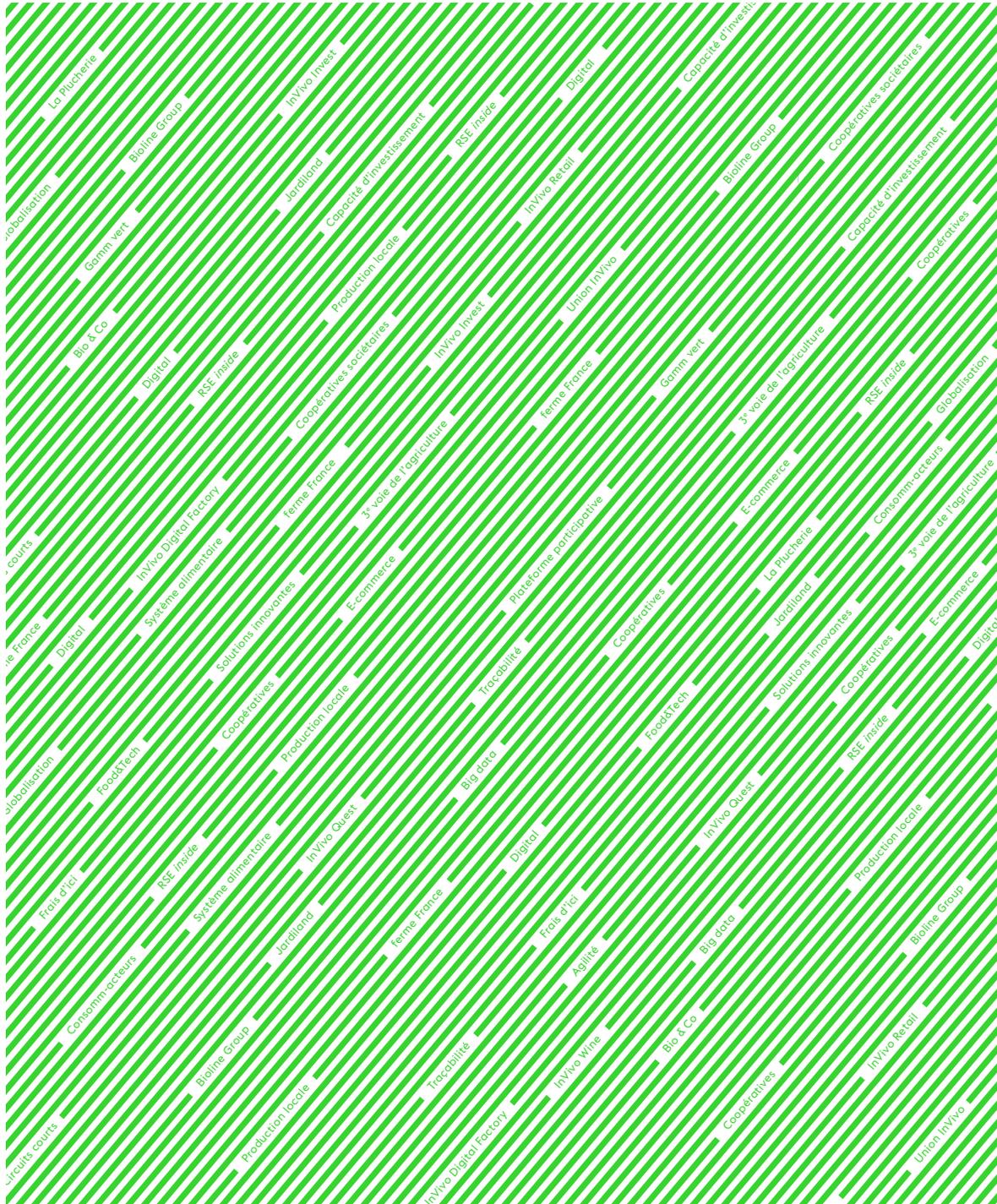


2030

by **invivo**<sup>o</sup>

Postface de John Kerry





2030

by **invivo**



Le siège historique d'InVivo avenue de la Grande Armée, après sa rénovation

# SOMMAIRE



INVIVO EN BREF	6	PAGES
ÉDITORIAL		
2030 by InVivo, une ambition à la hauteur des enjeux auxquels fait face le monde agricole	8	
INTRODUCTION		
Les grandes tendances du système alimentaire	10	
PARTIE I		
Une organisation alignée sur les ambitions du groupe	16	
CHAPITRES		
1 Le rôle d'InVivo dans l'écosystème coopératif	18	
2 Une gouvernance stratégique et engagée	22	
PARTIE II		
InVivo, créateur d'intelligence alimentaire	28	
CHAPITRES		
1 Raison d'être et vision 2030	30	
2 RSE <i>inside</i> : levier de développement et d'innovations durables	38	
3 InVivo Digital Factory: la transformation digitale interne et externe accélérée	44	
4 InVivo Food&Tech: laboratoire d'innovation pour l'alimentation du futur	48	
PARTIE III		
Les métiers d'InVivo: cap sur 2030	52	
CHAPITRES		
1 Un Corporate agile au service de tous	54	
2 Union InVivo, le cœur historique en mouvement	56	
3 Bioline by InVivo: architecte de solutions innovantes pour construire la 3 <sup>e</sup> voie de l'agriculture	58	
4 InVivo Retail: devenir leader européen de la jardinerie responsable	64	
5 InVivo Wine: opérateur majeur de la filière vin, de l'amont à l'aval	72	
POSTFACE		
Par John Kerry, ancien secrétaire d'État des États-Unis	78	



# INVIVO EN BREF

**L**a raison d'être d'InVivo est de fédérer les coopératives pour transformer durablement l'agriculture et assurer la qualité alimentaire, en France et dans le monde.

## 3 pôles d'activité

**Agriculture:** Union InVivo,  
Bioline by InVivo  
**Distribution grand public:** InVivo Retail  
**Vin:** InVivo Wine

## 2 entités transverses

InVivo Food&Tech  
InVivo Digital Factory

## 3 orientations stratégiques

1  
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.

2  
Contribuer à la croissance économique et au rayonnement de l'agriculture et de l'agroalimentaire français dans le monde.

3  
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.

## chiffres clés

Union nationale  
de coopératives  
agricoles françaises

**5,2 Md €**

de chiffre  
d'affaires

**5 435**

collaborateurs

**201**

coopératives  
sociétaires

**19**

pays  
d'implantation

## 2030 by InVivo, une ambition à la hauteur des enjeux auxquels fait face le monde agricole

Par Jérôme CALLEAU, président délégué,  
Thierry BLANDINIÈRES, directeur général et Philippe MANGIN, président



### LE PLAN STRATÉGIQUE 2030 BY INVIVO

s'inscrit dans la continuité du projet 2025 qui a permis d'initier une profonde transformation de notre groupe coopératif, en lui insufflant une dynamique de développement propre à répondre aux défis de notre temps.

**2019** a été pour notre groupe une année pivot. La cession de Neovia, en offrant à InVivo des capacités d'investissement nouvelles, nous imposait de reprendre et d'approfondir notre réflexion, afin de préparer solidement un avenir durable. Parallèlement, la décision du conseil d'administration de transformer progressivement le groupe et ses filiales en sociétés à mission, a impulsé une réflexion d'ensemble sur la raison d'être d'InVivo.

Cette conjonction favorable nous a conduits à remettre l'ouvrage sur le métier, à travers un processus visant à associer étroitement l'ensemble de nos parties prenantes. Le plan stratégique 2030 by InVivo a été co-construit, en plusieurs étapes, de façon collaborative et itérative, avec les administrateurs coopérateurs, les cadres dirigeants et les salariés du groupe. Pour la première fois, nous avons interrogé l'ensemble de nos parties prenantes, et notamment les collaborateurs, via une plateforme digitale participative dédiée. Comme en témoignent les verbatim figurant dans cet ouvrage, il y a eu de très nombreuses idées, souvent convergentes : beaucoup d'entre elles sont aujourd'hui intégrées à ce plan, d'autres ont ouvert des pistes qui nous guideront dans l'avenir. Nous tenons à remercier ici tous ceux qui ont activement contribué à bâtir ce projet d'entreprise collectif.

Les tendances de fond auxquelles nous assistons maintiennent la tension sur la poursuite de notre transformation. Comment faire une opportunité des problématiques démographiques, environnementales et alimentaires actuelles ? Comment nous, acteurs de la chaîne alimentaire, pouvons-nous participer à la transformation de l'agriculture française ? L'ambition de 2030 by InVivo se veut à la hauteur des enjeux auxquels le monde coopératif et le secteur agricole sont confrontés en France et dans le monde. Nous voulons construire la 3<sup>e</sup> voie de l'agriculture, en accompagnant la transformation de la ferme France tout au long de la chaîne de valeur, pour le bénéfice des agriculteurs, des consommateurs, des territoires et des générations futures.

Notre mission est de défendre et valoriser l'acte de production agricole qui est à la source du système alimentaire, en mettant à son service les nouvelles technologies, les avancées scientifiques et la taille critique permettant de structurer des activités responsables, innovantes et rentables. C'est pourquoi nous plaçons le digital, l'innovation et la responsabilité sociale et environnementale au cœur du modèle de création de valeur du groupe et de ses sociétaires, à côté de l'excellence opérationnelle, du développement international et du progrès des femmes et des hommes d'InVivo qui représentent des atouts essentiels dans la réussite de chacun de nos métiers.

2030 by InVivo est notre feuille de route. C'est le socle à partir duquel nous sommes capables de nous projeter dans l'avenir, tout en gardant notre cap. Construisons ensemble l'intelligence alimentaire à laquelle nous aspirons.



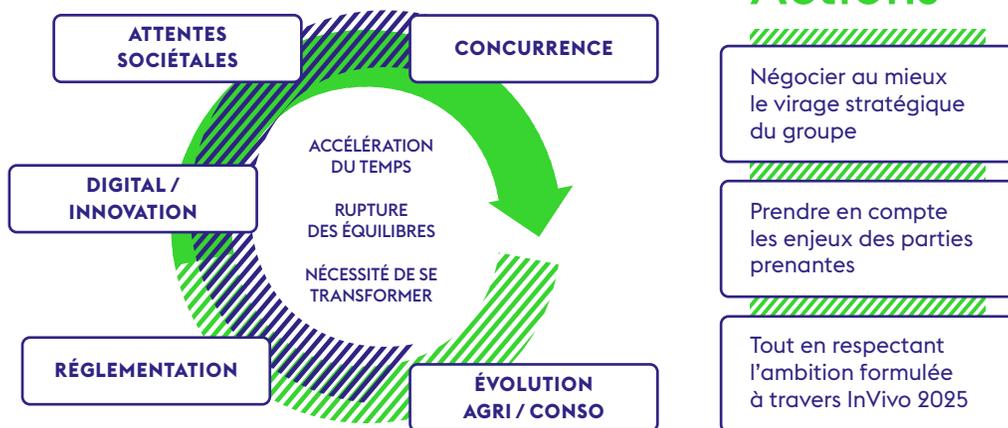
## Les grandes tendances du système alimentaire

**L**es grandes tendances auxquelles l'agriculture et l'alimentation sont confrontées depuis déjà plusieurs années se révèlent profondes et durables. Il ne s'agit pas d'engouement ou de modes passagères, mais de changements qui, partant des modes de consommation, impliquent des transformations à tous les maillons de la chaîne de valeur agroalimentaire jusqu'aux modèles économiques eux-mêmes.

Le contexte en est désormais connu : améliorer la productivité agricole pour nourrir plus de 9 milliards d'êtres humains – et très probablement près de 10 – à l'horizon 2050, sans augmenter les surfaces cultivées, et en réduisant les émissions et les intrants pour préserver la durabilité de la planète, représente une équation inédite à l'échelle de l'humanité.

Certaines solutions pour y parvenir sont identifiées :

orienter le bol alimentaire mondial vers un régime moins carné, diminuer les pertes et les gaspillages tout au long de la chaîne, adopter des pratiques de production ciblées, sobres en ressources et peu émettrices... Mais d'autres restent encore à imaginer.





## Société

Les attentes sociétales et citoyennes à l'égard de l'alimentation et des façons de la produire, bien que situées à des niveaux de maturité très variables selon les zones géographiques, s'inscrivent dans des considérations relatives à la santé, à la qualité des aliments, et à l'attention portée au changement climatique et à l'environnement. Selon un sondage TNS Sofres de 2016 pour la France, 66 % des habitants des grandes villes jugent en effet « probable le risque de l'alimentation pour leur santé », chiffre en nette progression ces dernières années.

Dans les démocraties, ces attentes induisent des évolutions législatives et réglementaires nationales et régionales (Union européenne) qui, si elles peuvent être ralenties ou différées par l'action des lobbies ou par des arbitrages entre priorités concurrentes (croissance et emploi), se dirigent inévitablement vers un renforcement des exigences en matière de responsabilité sociale et environnementale des acteurs économiques des filières.

En France tout particulièrement, ces exigences sont sensibles. L'enracinement agricole de notre pays, la sympathie que le public manifeste aux agriculteurs lors, par exemple, du salon international de l'agriculture, et le développement de l'agritourisme, n'ont pas réussi à empêcher, ces dernières années, une mise en cause croissante des modalités de production et distribution alimentaire portées par l'agriculture institutionnelle et les grands groupes. Cette contestation a pu aller jusqu'à prendre la forme d'un « *agri-bashing* » indiscriminé et passablement injuste si l'on tient compte des conditions de vie et de la pénibilité du travail des agriculteurs. L'agriculture doit effectivement se transformer, mais elle ne pourra y parvenir qu'à travers la reconnaissance sociale de son rôle par les consommateurs-citoyens et grâce à un partage juste et effectif de la valeur permettant de récompenser les agriculteurs pour leur participation à cette transformation.





# Consommation

Ces attentes sociétales se traduisent aussi par des changements dans les modes de consommation qui sont documentés et analysés depuis plusieurs années par les rapports annuels Vigie Alimentation de Futuribles. Rappelons-en quelques tendances :

- Le nomadisme des repas, induisant l'apparition de circuits alternatifs (boulangeries, food-trucks), de nouveaux packagings et de produits adaptés.
- Le développement du végétarisme, du véganisme et du flexitarisme.
- La quête de substituts aux produits animaux (à base de tofu, soja, céréales, légumineuses, etc.).
- La recherche de nouvelles sources de protéines (algues, insectes, protéines végétales, agriculture cellulaire).
- La démocratisation du bio.
- La redécouverte des produits locaux et des circuits courts, avec des effets sur les lieux et les modes de production (fermes urbaines, agriculture en climat contrôlé).
- Le décollage de l'e-commerce alimentaire, y compris pour la vente de vin, qui peut venir également favoriser le local et les circuits courts.
- L'attente de transparence et de traçabilité.



## Marchés

La globalisation des marchés demeure plus que jamais une réalité pour les approvisionnements en produits de commodités, en dépit d'incertitudes liées à la montée de risques protectionnistes. Pour un pays comme la France, grande puissance agricole mais en perte de vitesse sur de nombreux marchés, et dont les coûts de production demeurent élevés, tenir son rang dans la compétition mondiale implique d'adopter des stratégies plus offensives que par le passé : selon les filières, il s'agira de monter en gamme, de construire et respecter de nouveaux cahiers des charges en phase avec la demande de marchés situés au-delà du périmètre d'influence traditionnelle de la France, ou encore d'adopter de nouvelles stratégies marketing.

Par ailleurs, le défi démographique ajouté au défi climatique laisse craindre l'apparition de déséquilibres à l'échelle planétaire, en particulier en Afrique où ces deux risques sont particulièrement intenses. Leurs conséquences auront un impact rapide sur les flux migratoires, de ce fait, sur la stabilité des pays de première destination comme l'Europe. Le secteur agricole ne peut se désintéresser de cette situation et doit activement contribuer à structurer des filières locales durables et rentables, du champ à l'assiette, favorisant l'autosuffisance alimentaire et/ou des flux de revenus qui permettront de fixer localement les populations, en particulier les jeunes, par la création d'activités et d'emplois.





# Innovation

L'innovation doit être mise au service de ces nouvelles stratégies. Pendant longtemps, les grands groupes de l'agroalimentaire ont investi structurellement moins dans l'innovation que leurs pairs d'autres industries, car ils ne se sentaient pas menacés par les ruptures. La situation a radicalement changé, et le champ des innovations scientifiques, technologiques ou de marché pouvant venir redessiner celui de la production, de la transformation et de la distribution alimentaires est proprement gigantesque, et nécessite des investissements massifs. Ces innovations peuvent être portées par des grands groupes, mais aussi par des multinationales hors du champ agroalimentaire, en particulier par les géants américains ou chinois du numérique, ou encore par des start-up, induisant une crainte d'ubérisation à tous les niveaux.

Un premier bloc d'innovations relève des technologies numériques et d'intelligence artificielle appliquées à l'agriculture du futur (agtech) : logiciels de gestion et d'aide à la décision appuyés sur la collecte et l'analyse de données massives ; robotique ; agriculture de précision ; blockchain permettant d'assurer la traçabilité des produits alimentaires, du champ à l'assiette.

Une seconde catégorie concerne la recherche et la mise au point de nouveaux produits alimentaires de complément, de remplacement ou de substitution (foodtech).

Une troisième concerne les nouvelles expériences de e-commerce et de livraison de denrées alimentaires (food retail & delivery) auxquelles s'ajoute le secteur de l'information apportée aux consommateurs (médias). Il faut noter que le développement du e-commerce agroalimentaire nécessitera une grande fiabilité des circuits logistiques. La maîtrise de ceux-ci deviendra un enjeu stratégique et un facteur de différenciation majeur pour les acteurs souhaitant se positionner sur ce créneau.

## Entre 2014 et 2016, la France n'a pesé que 1,13% dans les investissements mondiaux consacrés à la FoodTech.



Source : FoodTech en France, 2013-2017, DigitalFoodLab, 2017, <https://www.digitalfoodlab.com/reports/2017/download>.

Enfin, il faut mentionner les innovations dans le domaine de la bioéconomie, de la chimie végétale, des énergies renouvelables (production de biogaz), de la capture du carbone ou des nouveaux matériaux, pour lesquels l'agriculture et ses co-produits représentent un maillon essentiel dans une logique d'économie circulaire. Les modèles d'affaires partenariaux restent à construire pour tirer parti de ces innovations.



# Une organisation alignée sur les ambitions du groupe



# PARTIE I

## CHAPITRES

↓ P.18 > 21

1 Le rôle d'InVivo dans l'écosystème coopératif

↓ P.22 > 27

2 Une gouvernance stratégique et engagée



# Le rôle d'InVivo dans l'écosystème coopératif

---

**InVivo représente plus de 201 coopératives et 300 000 agriculteurs, soit plus de 50 % de la ferme France. Une telle position lui confère de grandes responsabilités à l'égard de l'agriculture française. L'une des premières missions d'InVivo est donc de valoriser l'acte de production agricole sous toutes ses formes, en mettant à son service les nouvelles technologies, les avancées scientifiques et la structuration d'activités nouvelles.**

Les coopératives ont conscience que la transformation à l'œuvre dans les métiers de l'agriculture et de l'agroalimentaire appelle des réponses ambitieuses et audacieuses. Nous sommes à un tournant historique pour l'agriculture française. La solution pour les coopératives passe nécessairement par un resserrement des liens et un alignement de leur stratégie avec celle de leur Union : c'est tout le sens du plan 2030 by InVivo. Il faut, plus que jamais, s'unir et mutualiser les moyens pour affronter le changement, en particulier pour lutter contre le glissement de la valeur vers l'aval, prendre toute sa place dans les flux mondiaux et s'adapter au défi climatique. InVivo offre aux coopératives d'atteindre la taille critique pour leur permettre de réaliser leurs ambitions. Fédérer les coopératives pour transformer durablement l'agriculture et assurer la qualité alimentaire, en France et dans le monde, tel est le socle de la mission du groupe InVivo.

## Veiller sur un écosystème de parties prenantes par une organisation en réseau

Par sa structure coopérative, puis par l'extension de ses activités, InVivo embrasse un très large écosystème de parties prenantes.

Une structure en réseau ou en essaim organise cet écosystème formé par le réseau interne et le réseau des partenaires.

En reconfiguration constante, le réseau se compose de pôles autonomes (unités opérationnelles ou supports) et de connexions denses entre ces pôles (collaborations entre les unités).

Sa capacité à innover, sa coordination souple, sa recherche de cohésion d'ensemble, en font une structure adaptée à un environnement turbulent.

Une structure qui se traduit notamment par une communication horizontale et décentralisée, mettant à contribution les outils numériques et toutes les ressources du digital.



## Animer les hommes et les territoires

InVivo travaille sur l'impact, l'influence et l'attractivité de sa marque auprès de son écosystème, en particulier auprès des investisseurs et des talents.

“ Développer une stratégie d'*employee advocacy*, sur tous nos métiers, afin de démultiplier les effets de notre communication corporate et client, tout en faisant émerger des talents au sein du groupe. ”



Co°Lab, idée n°130

Le groupe appuie le développement des compétences de ses équipes, où qu'elles se trouvent et veille à adopter des pratiques RH innovantes et participatives (Smart RH) qui produisent du sens pour les collaborateurs et suscitent l'engagement dans l'action. La méthode de construction de la raison d'être d'InVivo et du plan stratégique 2030 témoigne de l'implication des salariés à tous les niveaux de la vie de l'entreprise.

Couvrant de façon très dense le territoire national avec une large palette d'activités (usines, laboratoires de recherche, enseignes de distribution), InVivo anime, de façon directe ou indirecte, l'emploi et l'activité sur les territoires, contribuant ainsi à maintenir du lien social et une meilleure compréhension entre l'urbain et le rural.

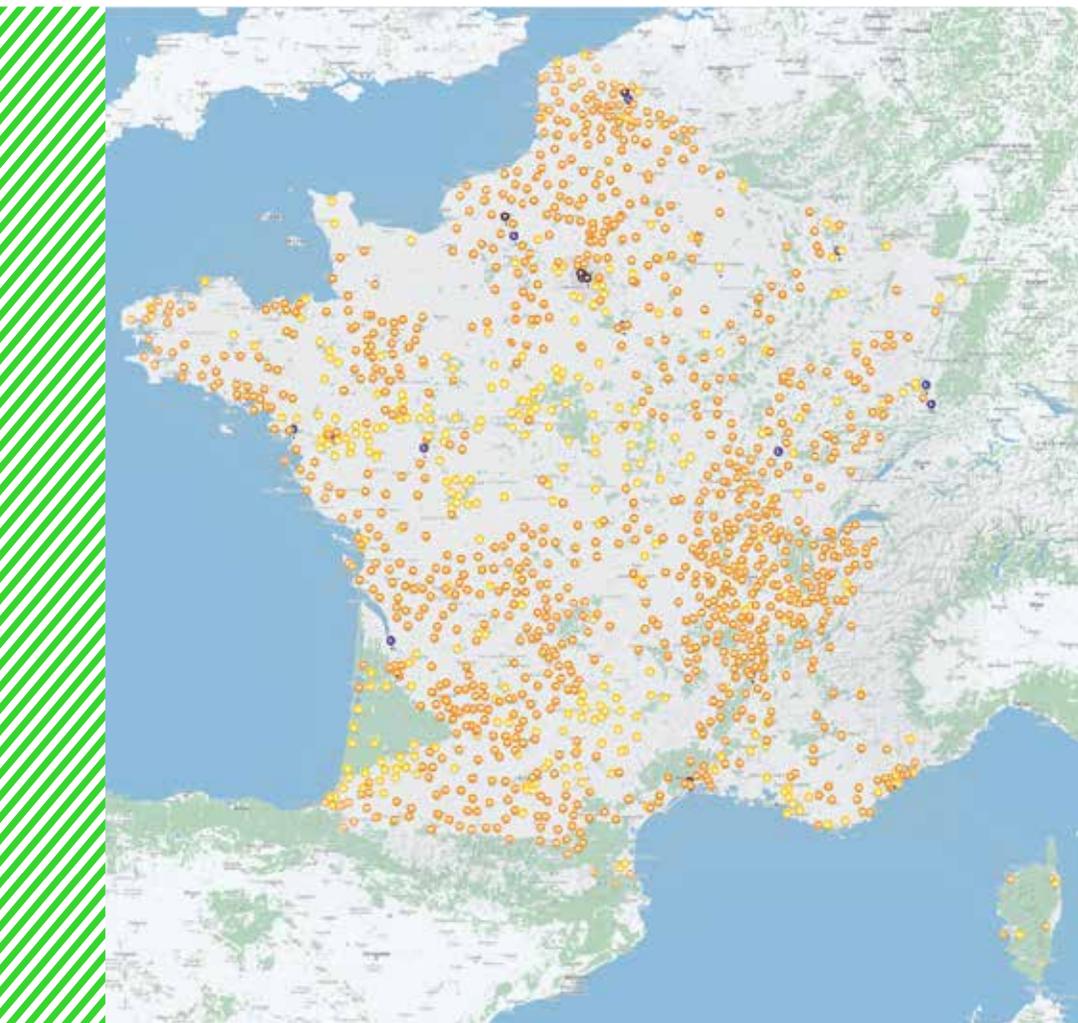
“ Optimiser la visibilité entre les métiers : création d'une lettre mensuelle présentant l'actualité / les projets métiers, diffusée à tous les collaborateurs. ”

 Co°Lab, idée n°122



## Carte des implantations directes ou indirectes du groupe InVivo sur le territoire national

- 🏠 Sièges sociaux du groupe InVivo
- 🏭 Sites industriels Bioline Group
- 🟡 Plateformes, magasins en propre et affiliés InVivo Retail
- 🟠 Magasins franchisés InVivo Retail



# Une gouvernance stratégique et engagée

---

## Depuis 2014, une transformation de l'organisation du groupe et de sa gouvernance

C'est pour contribuer à la prospérité actuelle et future des coopératives dans cette période de grande transition que, depuis 2014, les activités d'InVivo se sont considérablement diversifiées.

Aux activités traditionnelles et statutaires de services aux coopératives (marché des grains et agro-fouritures) se sont ajoutées de nouvelles activités d'avenir insérées dans la concurrence internationale et les marchés globaux, permettant d'assurer la pérennité et le développement du groupe, et d'appuyer l'adaptation des coopératives adhérentes aux nouveaux défis que doit relever le monde agricole. Ces activités de marché permettent actuellement de financer les activités statutaires qui bénéficieront des changements en cours pour revenir à l'équilibre.



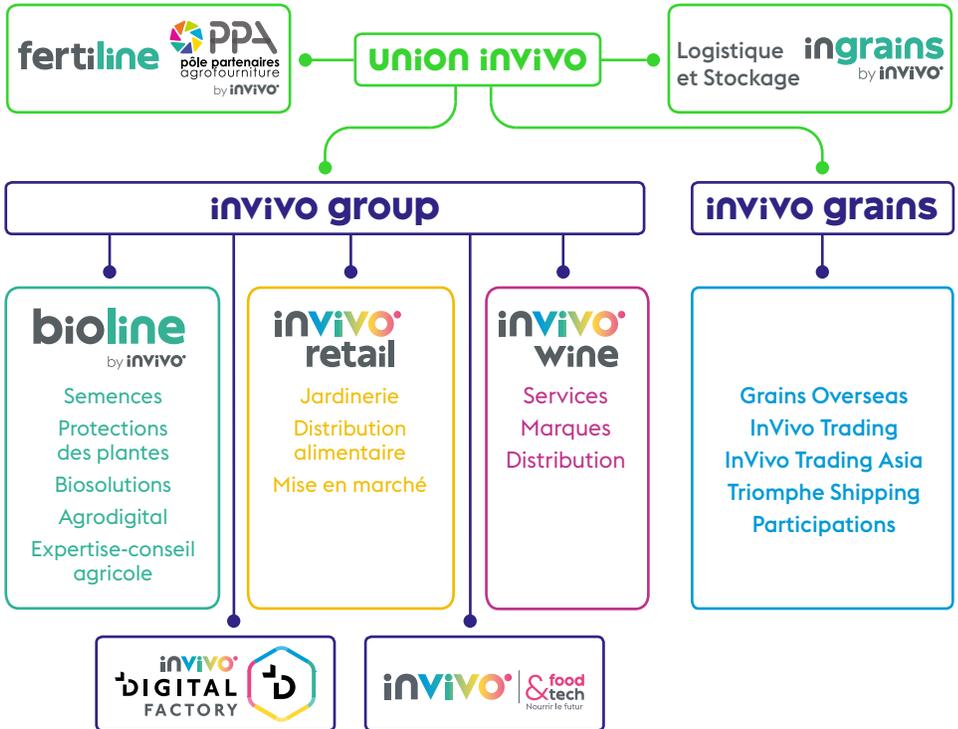
La gouvernance a été transformée pour aboutir à une structure en 3 niveaux :

- Les activités statutaires sont directement pilotées par l'Union InVivo, union de sociétés coopératives agricoles dont le capital social est détenu par ses associés coopérateurs (201 coopératives sociétaires représentant 300 000 agriculteurs).

- Les activités de marché ont été filialisées dans des sociétés commerciales ouvertes à des investisseurs extérieurs minoritaires et destinées à devenir des sociétés à mission (SAM).

- Ces activités sont fédérées par une structure pivot, InVivo Group, SAS qui est elle-même filiale de l'Union InVivo.

Organisation du groupe



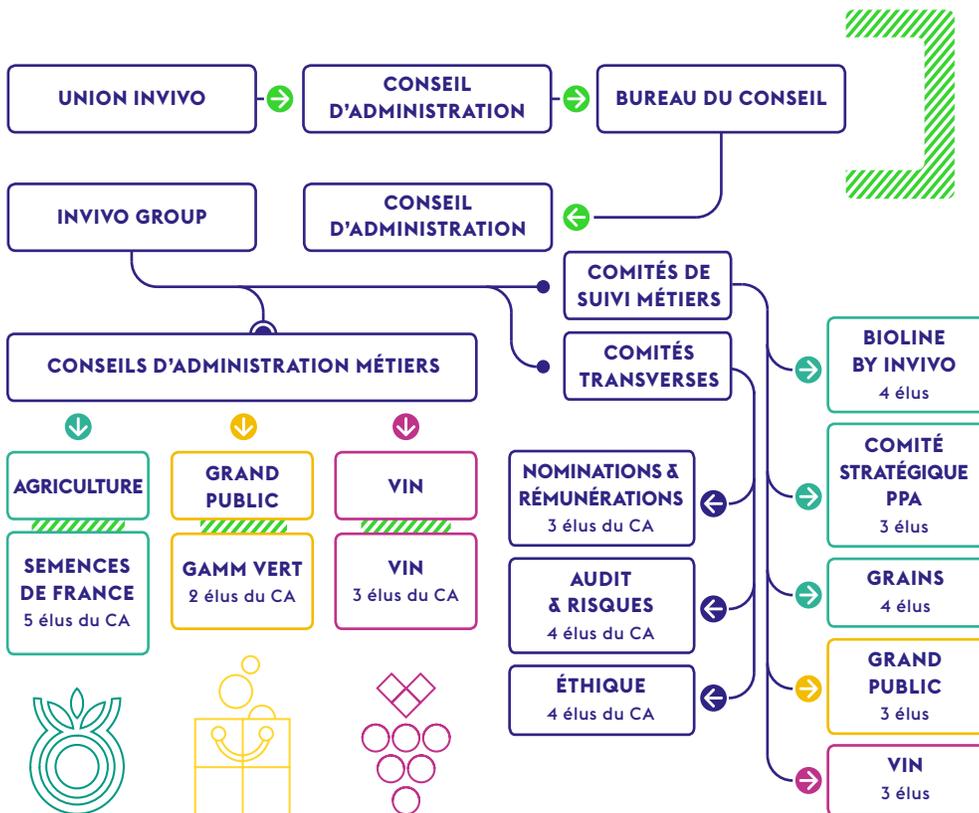
# Des élus impliqués à tous les niveaux stratégiques

Le lien entre les niveaux de gouvernance est assuré par une présence diversifiée des élus appartenant au conseil d'administration de l'Union au sein des multiples instances de décision stratégiques :

conseil d'administration d'InVivo Group (via le Bureau de l'Union composé de 8 membres), conseils d'administration des filiales métiers (de 2 à 5 élus selon le poids économique de la filiale),

comités de suivi métiers et différents comités transverses (Audit & Risques, Nominations & Rémunérations, Ethique).

La Présidence d'InVivo (Union + SAS), assurée par un membre éminent du monde coopératif agricole, soutient la continuité et la stabilité de l'action, ainsi que la confiance entre les différents niveaux de gouvernance.





## Le S.E.L. (Subsidiarité, Engagement, Loyauté), colonne vertébrale d'une gouvernance cohérente, alignée et interdépendante

Au-delà de l'organisation formelle, le bon fonctionnement d'InVivo passe par l'appropriation de principes de gouvernance clairs et assumés par l'ensemble des adhérents et administrateurs en vue de conduire une action cohérente, alignée et interdépendante.

### Subsidiarité

Le principe de *subsidiarité* est au cœur du mouvement coopératif depuis son origine.

Les choix stratégiques d'InVivo sont gouvernés par ce principe. Les activités statutaires appartiennent directement aux associés coopérateurs pour lesquels l'Union joue un rôle de levier de structuration au plus près des besoins exprimés par les sociétaires via leurs représentants au conseil d'administration. En dehors des activités statutaires, InVivo a vocation à se saisir de domaines jugés stratégiques pour l'avenir de la ferme France lorsque les moyens et compétences à mettre en œuvre dépassent objectivement les capacités des coopératives prises isolément et lorsque la mutualisation des ressources permet d'ambitionner des résultats très supérieurs à ce que produirait

une mobilisation plus restreinte. Pour ne prendre qu'un exemple, la construction d'une place de marché digitale dédiée aux coopératives sociétaires, et ouverte, à un deuxième niveau, à l'ensemble du monde agricole, représente un cas typique d'application du principe de subsidiarité. C'est ce que nous proposons avec notre plateforme aladin.farm (voir p. 46).

Il est également souhaitable que le principe d'une subsidiarité raisonnée trouve application au niveau de la prise de décision au sein du groupe, par délégation aux filiales Métiers de la capacité à décider, en contrepartie d'un retour d'information complet et détaillé au Conseil d'administration.



## Engagement

L'*engagement* représente la capacité de chaque administrateur à travailler avec ses pairs pour produire de l'intelligence collective, en mettant en œuvre toutes les compétences qui sont les siennes et qui justifient sa qualité de représentant. InVivo développe les compétences des administrateurs à leur rôle en assurant leur formation via un partenariat avec l'école des administrateurs du Crédit Agricole.

L'*engagement* implique également que chacun soit à jour de sa part du capital social.

Chaque membre du conseil s'engage à représenter et à défendre les intérêts d'InVivo, en particulier la stratégie qu'il a contribué à co-construire, auprès de sa propre organisation comme en dehors. L'appartenance à l'Union implique la reconnaissance d'un intérêt social commun, dépassant les intérêts particuliers de chacun de ses membres.



## Loyauté

La *loyauté* représente la capacité de chaque membre à adopter un comportement éthique et pro-actif, impliquant un devoir d'information à l'égard de ses pairs au sein du conseil d'administration. En particulier, l'administrateur reconnaîtra et fera connaître sans délai les risques de conflit d'intérêt entre les activités de son organisation et celles d'InVivo, et respectera dès lors les règles mises en place pour répondre à ces situations.

Les règles de gestion des conflits d'intérêt sont différenciées selon le statut: adhérent, membre du Conseil d'administration, membre du Bureau. Elles sont mises en œuvre sous la surveillance du Comité d'éthique et protège autant l'administrateur que le groupe.

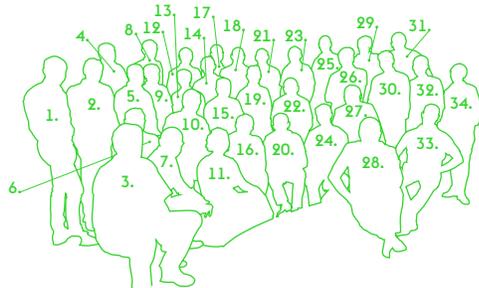
La signature de la Charte Administrateur et du Guide de gouvernance traduit l'adhésion à ces trois principes.



Le conseil d'administration et le comité exécutif d'InVivo, réunis en séminaire en juin 2019 pour finaliser le plan stratégique 2030 by InVivo

Les membres du conseil d'administration et du comité exécutif présents :

1. Bertrand RELAVE – Eurea
2. Guillaume DARRASSE – InVivo
3. Thierry BLANDINIÈRES – InVivo
4. Christian SONDAG – Lorca
5. Cédric CARPENE – Val de Gascogne
6. Patrick APS – NatUp
7. Sébastien GRAFF – InVivo
8. Dominique FARAIL – EVOC
9. Éric BRAULT - SCAEL
10. Alex BERTRAND – Axéréal
11. Maha FOURNIER – InVivo
12. Thierry LAFAYE - Océalia
13. Christian VEYRIER – Drômoise de Céréales
14. Jean-Michel HABIG - CAC
15. Michel PRUGUE – Maïsadour
16. Marc PATRIAT – Dijon Céréales
17. Michel FOSSEPREZ
18. Jean-François NAUDI - Arterris
19. Patrick GRIZOU – Terres du Sud
20. Jérôme CALLEAU – InVivo
21. Frédéric NOYÈRE - InVivo
22. Joël CASTANY – Les Vignerons du Val d'Orbieu
23. Jacques HILAIRE – CAPL
24. Bertrand HERNU – Unéal
25. Jean-François GAFFET – Noriap



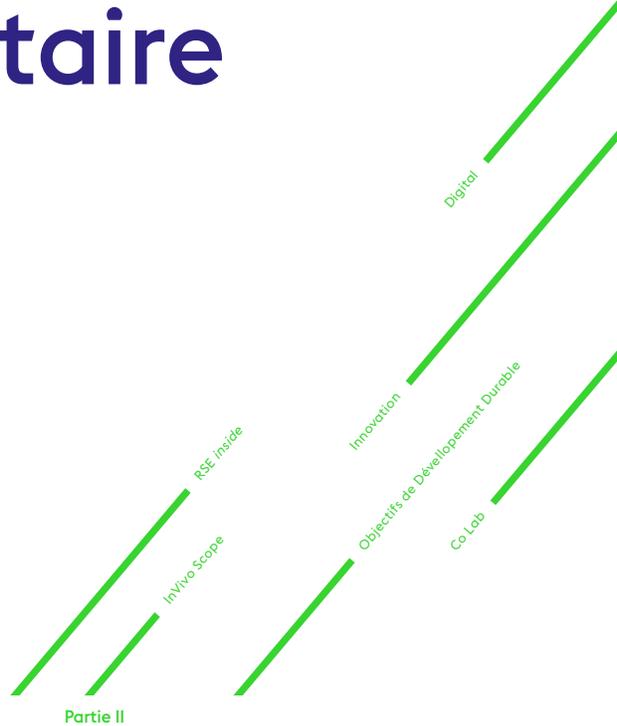
26. Christoph BUREN – VIVESCIA
27. Laurent MARTEL – InVivo
28. Philippe MANGIN – InVivo
29. Franck CLAVIER – Vivadour
30. Thierry DUPONT – AGORA
31. Gérard DELAGNEAU – I10 Bourgogne
32. Stéphane MARCEL – InVivo Digital Factory
33. Antoine HACARD – Cérésia
34. Sylvia MORVAN-SOURDILLE – InVivo

Les membres du conseil d'administration absents au moment de la prise de vue :

- Olivier CHAILLOU – Terrena,  
Jean-Yves COLOMB – La Dauphinoise,  
Arnaud DEGOULET – Agrial



# InVivo, créateur d'intelligence alimentaire





# PARTIE II

## CHAPITRES

↓ P.30 > 37

1 Raison d'être et vision 2030

↓ P.38 > 43

2 RSE *inside*: levier de développement et d'innovations durables

↓ P.44 > 47

3 InVivo Digital Factory: la transformation digitale interne et externe accélérée

↓ P.48 > 51

4 InVivo Food&Tech: laboratoire d'innovation pour l'alimentation du futur



# Raison d'être et vision 2030

**L**a construction de la raison d'être et du plan stratégique 2030 by InVivo s'est faite au travers d'un processus collaboratif impliquant toutes les parties prenantes du groupe. Un travail qui aura duré plus d'une année.

## Une construction collective, à l'image du groupe

- ❖ Point de départ de ce projet : la mise en place d'une large consultation avec InVivo Scope, auprès des salariés, des coopératives adhérentes à l'Union et des autres parties prenantes (clients, fournisseurs, investisseurs, franchisés, start-up, etc.), afin de dresser un baromètre, état des lieux de la compréhension du groupe et de ses enjeux, plus de quatre ans après le lancement de la stratégie 2025. 1500 réponses ont été enregistrées.
- ❖ La direction générale a également initié une réflexion sur le nouveau volet du plan stratégique en mobilisant là encore l'ensemble de l'écosystème. Cette mobilisation a d'abord été marquée par la création de commissions de travail au sein du conseil d'administration, puis par la tenue de plusieurs réunions avec le comité des cadres dirigeants tout au long de l'exercice 2018-2019.
- ❖ En parallèle, Thierry BLANDINIÈRES a réuni les collaborateurs pour leur présenter les enjeux de la transformation du groupe. Ils ont ensuite été invités à faire part de leurs idées via la plateforme digitale Co°LAB créée pour ce projet, avec pour baseline : « *la stratégie, c'est l'affaire de tous* ».





780 salariés y ont participé dans tous les métiers d'InVivo. Cela a permis de rassembler plus de 350 idées qui sont venues alimenter la réflexion stratégique. Vous trouverez quelques-unes de ces idées réparties dans le présent ouvrage sous la forme de verbatim, identifiables grâce au picto "Co°Lab" .

- Le Séminaire du conseil d'administration a permis d'affiner cette réflexion et d'adopter la raison d'être et la mission d'InVivo.
- Enfin, une analyse de matérialité construite à partir d'une nouvelle enquête auprès de toutes nos parties prenantes, internes et externes, a permis de dégager 12 enjeux RSE prioritaires, et va permettre de bâtir des indicateurs du tableau de bord de suivi de la mission d'InVivo.

## Vision 2030 : nos convictions

- L'agriculture doit reprendre le contrôle de la valeur qu'elle produit en allant le plus loin possible dans la chaîne de valeur agroalimentaire.

- La modernisation conjointe de l'agriculture et de l'agroalimentaire passe par l'exploration et l'adoption d'innovations durables, rentables et pérennes.

- L'innovation digitale et agro-scientifique combinée à des objectifs RSE donne corps à la Société à Mission et construit des projets à long terme pour le groupe.

- Le sens donné par des projets innovants, respectueux des hommes et de l'environnement, favorise l'engagement des équipes et l'attraction des talents.

- Digital, innovation et RSE contribuent à la résilience du secteur agricole, en accompagnant la transition vers une agriculture de confiance entre coopératives, agriculteurs et consommateurs.

# Raison d'être et mission

L'agriculture et l'alimentation sont au cœur des 17 Objectifs de Développement Durable de l'ONU. Face à ces enjeux, InVivo souhaite créer, structurer et promouvoir l'intelligence alimentaire dans tous ses métiers et tout au long de la chaîne de valeur, en liant le respect de la Terre aux besoins de ceux qui la cultivent et de ceux qui s'en nourrissent.

## OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

En 2015, les Nations Unies se sont fixé 17 Objectifs de Développement Durable (les ODD). Ils vont guider tous les pays du monde, au Nord comme au Sud, jusqu'en 2030. L'alimentation, l'agriculture et l'environnement sont au centre de cet immense défi.



### **ODD 1** POUR LUTTER CONTRE LA PAUVRETÉ

La lutte contre la pauvreté se gagnera principalement dans les zones rurales où vivent près de 80% des pauvres dans le monde.



### **ODD 2** POUR NOURRIR LE MONDE

Une personne sur neuf souffre encore de la faim du fait de la pauvreté et dans le même temps surpoids et obésité deviennent critiques. Assurer la sécurité alimentaire d'une population mondiale croissante, tout en préservant la planète et la santé, est un immense défi auquel l'agriculture doit répondre.



### **ODD 11** POUR UNE URBANISATION MAÎTRISÉE

828 millions de personnes vivent dans des bidonvilles aujourd'hui et ce chiffre continue d'augmenter. Les investissements ruraux, en créant de la richesse et des activités dans les campagnes, peuvent contribuer à maîtriser l'urbanisation croissante.



### **ODD 12** POUR MANGER ET PRODUIRE « DURABLE »

Le tiers de la production agricole est perdu ou gaspillé. Des évolutions dans les régimes alimentaires, les choix de consommation et les modes de production contribueront à atteindre cet objectif.



### **ODD 13** POUR LUTTER CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

L'agriculture doit réduire ses émissions de gaz à effet de serre. Elle peut même contribuer au stockage du carbone. Mais l'agriculture est aussi un secteur qui doit s'adapter au changement climatique. L'agro-écologie répond à ces deux impératifs.



### **ODD 16** POUR LA PAIX ET LA STABILITÉ

Un développement agricole assurant des revenus suffisants aux populations rurales contribue assurément à la paix et à la stabilité.



### **ODD 15** POUR PROTÉGER LA NATURE

L'agro-écologie contribue à la protection de la nature de trois façons : en évitant de faire disparaître des forêts, en permettant à la biodiversité de se maintenir, en réduisant l'usage des produits chimiques.



### **ODD 17** POUR AGIR EN PARTENARIAT

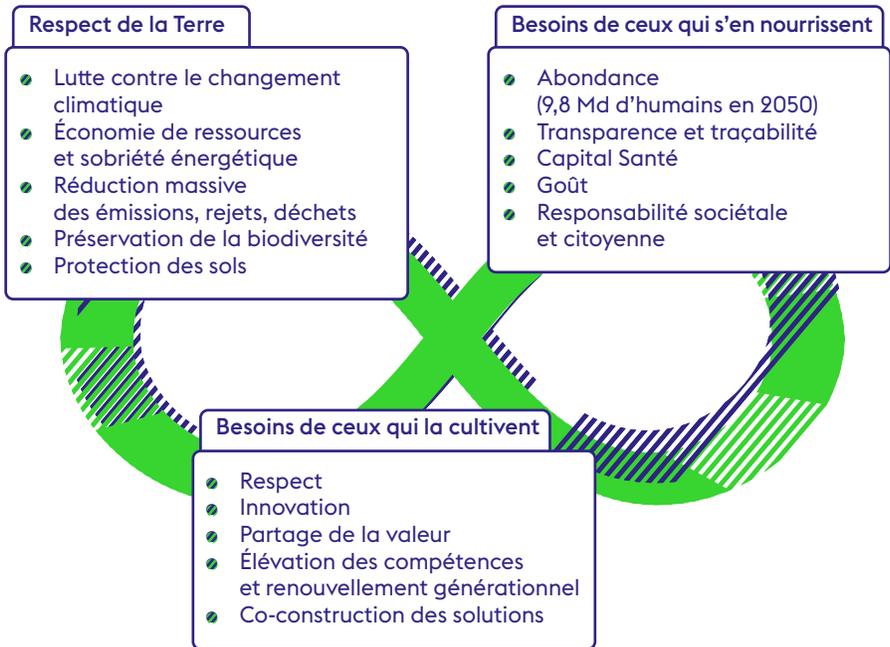
Pour atteindre les ODD, les acteurs du développement doivent se coordonner, à toutes les niveaux, de la recherche jusqu'au financement.



**L**a raison d'être d'InVivo est de fédérer les coopératives pour transformer durablement l'agriculture et assurer la qualité alimentaire, en France et dans le monde. InVivo relève ce challenge grâce à des solutions innovantes et responsables, au bénéfice des agriculteurs et des consommateurs. À travers son action, InVivo défend et transmet le sens et les valeurs coopératives de ses membres.



InVivo agit pour garantir et valoriser l'acte de production agricole, accroître la valeur créée par les agriculteurs dans les territoires et pour la société et assurer une meilleure et plus juste rémunération de ceux-ci en tant que maillon essentiel du système alimentaire. La poursuite de cet intérêt collectif s'inscrit dans l'identité coopérative qui, depuis l'après-guerre, constitue la colonne vertébrale d'InVivo et inspire ses valeurs et son cadre éthique.



# Conversion vers la société à mission

Le Conseil d'administration de l'Union a décidé, le 20 juin 2018, de se saisir de l'opportunité ouverte par la Loi Pacte pour transformer progressivement en sociétés à mission (SAM) la holding InVivo Group et l'ensemble de ses filiales Métiers.

Cette volonté part du constat qu'InVivo, avec son modèle d'organisation original qui allie économie de marché responsable et prise en compte d'un intérêt collectif propre à la coopération agricole, est par nature une société à mission.



Cette conversion par étapes répond à plusieurs objectifs :



- Mettre les filiales Métiers d'InVivo en position de répondre de façon cohérente, chacune dans son domaine, aux attentes accrues de leurs parties prenantes et de la société.

- Placer les considérations économiques, sociales et environnementales au cœur de la gouvernance, comme nous y incite la loi.

- Soutenir la dynamique de transformation et d'innovation du groupe, y compris vers des futurs encore inconnus, en l'appuyant sur une raison d'être.

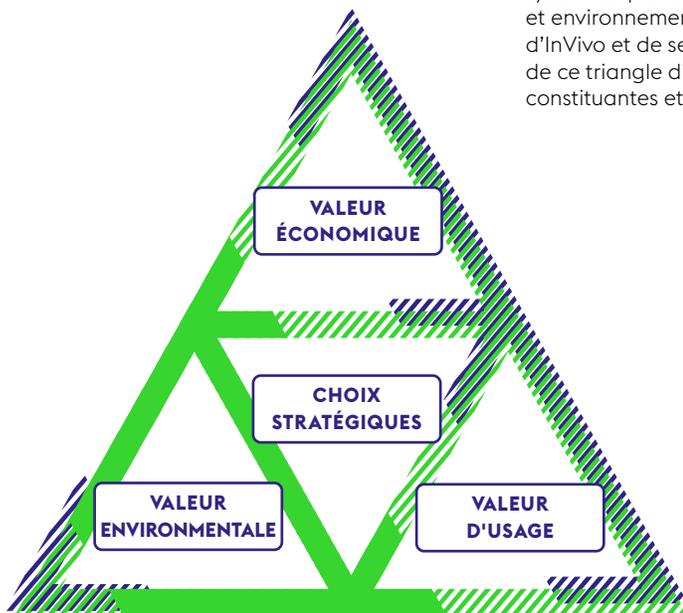
- Pérenniser notre projet commun à long terme par l'instauration d'une mission inscrite dans les statuts.



## Modalités de mise en œuvre de la raison d'être

Notre raison d'être est portée à la connaissance de toutes nos parties prenantes afin qu'elles puissent s'en approprier les termes et les engagements, et participer à leur mise en œuvre.

La mise en place et l'exécution de notre raison d'être et de notre mission seront contrôlées par un comité de mission qui développera les outils et les indicateurs nécessaires à l'évaluation des progrès, en recherchant à tout moment un équilibre entre les intérêts de nos différentes parties prenantes, considérées avec un même niveau d'attention.



## La triple performance comme ligne directrice

Depuis 2015, InVivo s'est attaché à diffuser dans tout le groupe et auprès de tous les collaborateurs une culture partagée de la performance économique. C'est cette culture qui permet à l'entreprise de garantir ses résultats et de continuer à investir pour accélérer sa transformation, sa capacité d'innovation dans les nouveaux métiers et son développement à l'international. Les levées de fonds et l'entrée d'investisseurs privés dans l'actionariat des filiales témoignent de la confiance de la communauté financière dans le plan stratégique 2030 by InVivo.

De même, la volonté d'apporter une contribution positive et durable amène à viser une triple performance systématique : économique, sociale et environnementale. Les choix stratégiques d'InVivo et de ses métiers passent au filtre de ce triangle d'or à l'égard de leurs parties constituantes et prenantes.



# RSE *inside*: levier de développement et d'innovations durables

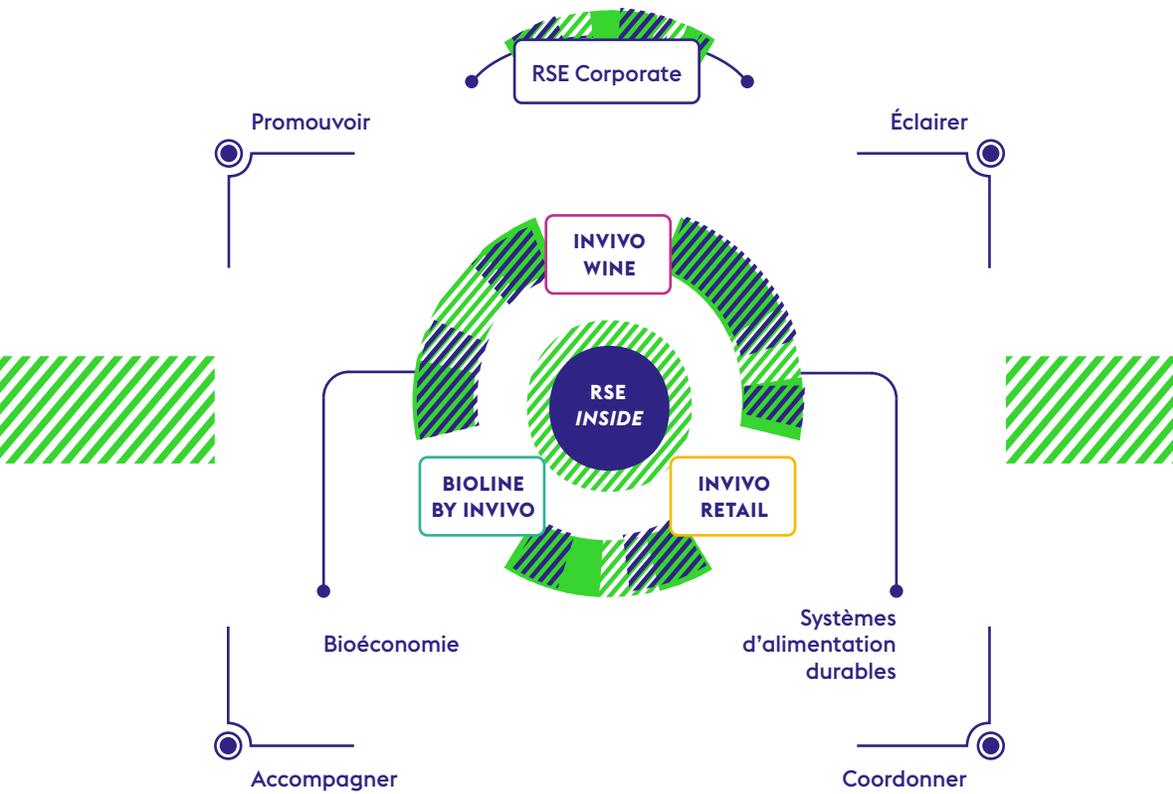
---

**C**hez InVivo, la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) est considérée comme un levier de performance. Du jardinage jusqu'à l'agriculture à grande échelle, du bio local jusqu'à l'industrie agroalimentaire, InVivo intègre la RSE à chaque maillon des chaînes de valeur et au sein de chacun de ses métiers, comme moteur de développement et d'innovation. Elle poursuit par ailleurs un objectif de triple performance systématique - économique, sociale et environnementale - et accompagne ainsi la transition écologique et économique de nos secteurs.

## 3 engagements



1. PRODUIRE PLUS ET MIEUX
2. FAVORISER L'ACCÈS À UNE MEILLEURE ALIMENTATION
3. PLACER L'HOMME AU CŒUR DE NOS ACTIONS



# Notre chemin RSE pour 2030

- Accompagner les métiers pour construire leur raison d'être, leur mission et leur plan d'action dans la perspective de leur transformation en sociétés à mission.
- Améliorer en permanence nos indicateurs de performance et ceux de nos partenaires en matière d'empreinte environnementale (consommations et émissions, gestion des ressources et des déchets, cycle de vie des produits).
- Explorer et structurer des projets porteurs de croissance durable pour et avec nos coopératives sociétaires, à travers la Smart Cooperation (écosystème partenarial au sens de l'ODD n°17).

**“ Se lancer sur le marché des emballages biodégradables en matière végétale, afin d'ouvrir de nouvelles filières porteuses pour nos agriculteurs. ”**



Co°Lab, idée n°351

- Faire de l'agriculture, de la viticulture et du jardinage des atouts pour l'environnement via leur impact positif sur : le stockage du carbone, la qualité des sols et la préservation de la biodiversité.
- Accompagner la mise en place de systèmes alimentaires durables à triple performance où l'on valorise mieux l'acte de production à travers la mise en place de référentiels et d'outils de traçabilité.

- Promouvoir les initiatives en bioéconomie (voir schéma p.42) en structurant des filières, en partenariat avec les acteurs des secteurs d'activités concernés, pour ancrer l'agriculture au cœur des nouveaux systèmes économiques renouvelables.

“ Travailler sur le zéro plastique dans tous nos métiers, utiliser des matériaux biodégradables en biofilm ou en amidon dans les emballages ou les films utilisés pour l'agriculture (roundballer...) ”



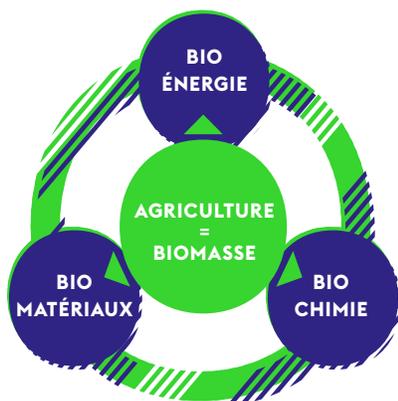
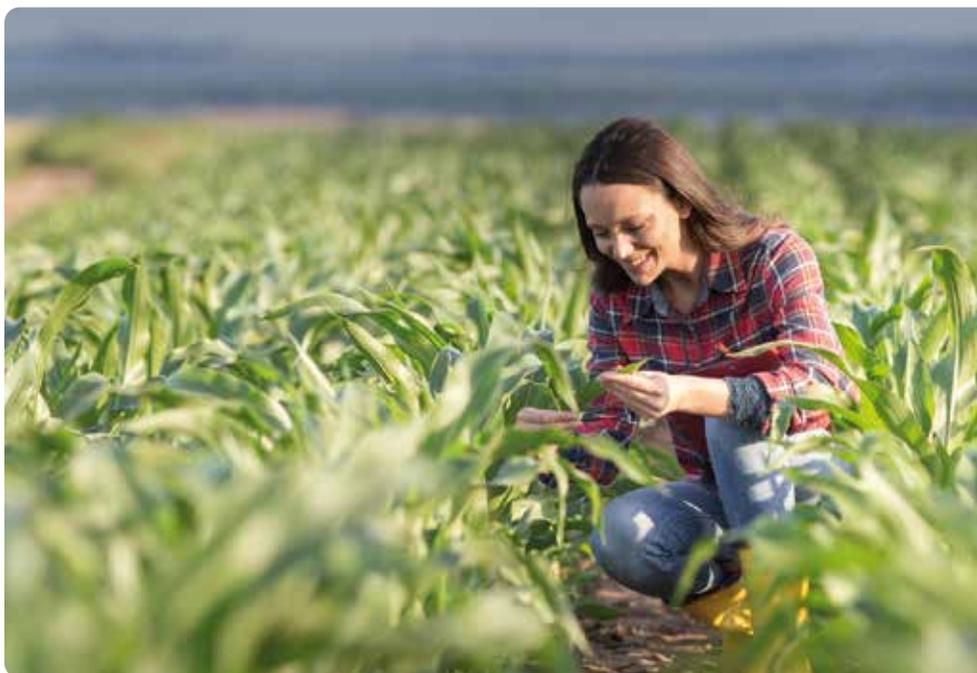
Co°Lab, idée n°126

- Éclairer les chemins de l'avenir en agriculture et alimentation dans l'intérêt des générations futures avec InVivo Foundation, le fonds de dotation d'InVivo Group.
- Renforcer le potentiel de nos collaborateurs et favoriser leur épanouissement personnel, en étant une entreprise exemplaire en termes de motivation, d'engagement et de dialogue social.

#### Better together

Pour promouvoir le bien-être, la sécurité et l'engagement des collaborateurs, InVivo a créé Better together.

Better together est une démarche innovante et participative qui ambitionne d'améliorer la qualité de vie au travail, la qualité relationnelle au sein de l'entreprise et de réinventer nos organisations de travail.



“ Parmi les grands changements à venir, celui des énergies ouvre des opportunités: investir dans les énergies renouvelables (éolien, méthanisation et power to gaz) semble légitime et pertinent. ”

 Co°Lab, idée n°350

# Deux initiatives prioritaires en lien avec la RSE

## Le label HVE

En partenariat avec l'INRA, InVivo souhaite aider les agriculteurs à obtenir la certification environnementale HVE pour leur exploitation, en leur proposant une offre complète de solutions et de conseil, pour maîtriser leur impact carbone et atteindre l'objectif zéro résidu de pesticides.

## Bio, en avant toute !

Faciliter la conversion des agriculteurs vers le bio, afin d'atteindre l'objectif du programme national « *Ambition bio 2022* » qui fixe à 15% la surface agricole utile française conduite en agriculture biologique en 2022. L'accompagnement proposé par InVivo et porté par sa filiale Bioline by InVivo concernera l'élaboration des itinéraires agricoles, les financements de transition, ainsi que des produits assurantiels permettant de préserver la valeur des récoltes en cas de réalisation d'un risque.

Une section de l'Union regroupant des coopératives actives en agriculture biologique sera créée, afin d'intégrer leurs préoccupations et attentes spécifiques.

L'objectif d'InVivo est aussi d'acquérir par croissance externe une position stratégique dans le sourcing et la supply chain de produits bio, pour approvisionner efficacement les enseignes de distribution.

InVivo va concrétiser dans chacun de ses métiers l'ambition bio.

“ **Accompagner et encourager les conversions à l'agriculture biologique** ”



Co°Lab, idée n°295

“ **Vendre des vêtements bio, dans nos enseignes, fabriqués en lin et chanvre par nos agriculteurs : le marché du vêtement bio est une opportunité (nouveaux débouchés pour nos agriculteurs)** ”

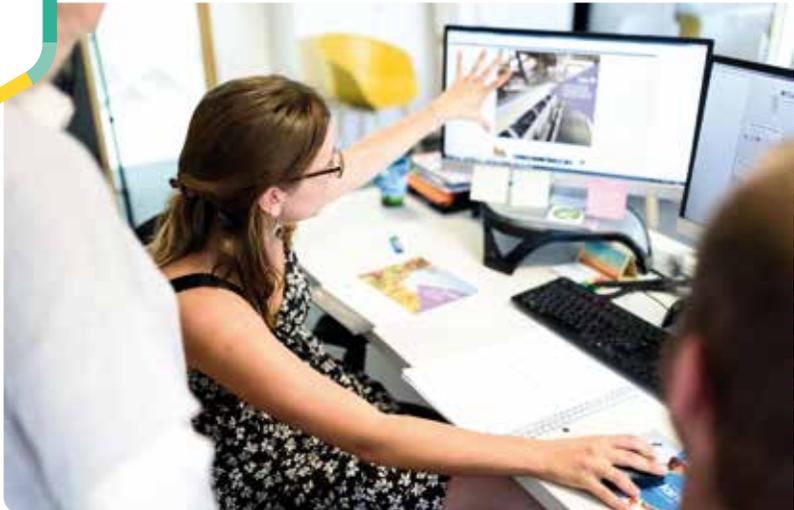
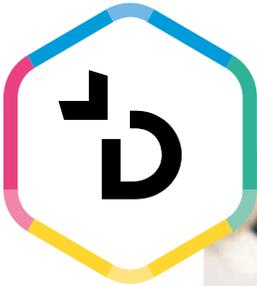


Co°Lab, idée n°58

# InVivo Digital Factory : la transformation digitale interne et externe accélérée

---

**C**réée en 2018, la Digital Factory est le pôle de consulting interne d'InVivo Group dédié à la transformation digitale. Elle est également l'usine de production des projets digitaux. Sa fonction est de construire un écosystème fertile de solutions numériques innovantes pour les métiers du groupe et les coopératives sociétaires, avec une grande vitesse d'exécution et d'adoption.



# La Digital Factory déploie son activité autour de trois axes

## Le digital au service des nouvelles interactions clients

Amélioration des parcours clients et performance de l'omnicanalité sont mises au service des différentes filiales métiers dans une logique d'accélération de la mise en œuvre et de mutualisation des coûts et des compétences.

## Le digital au service de nouveaux business modèles

Le passage du modèle transactionnel au modèle serviciel ouvre de nouvelles opportunités d'affaires. La Digital Factory accompagne chaque métier dans cette réflexion amont, puis la décline en autant de chantiers digitaux développés en interne ou pilotés en externe.

## Le digital au service de l'excellence opérationnelle et de la prise de décision

Ces projets digitaux visent le raccourcissement des délais, l'amélioration des processus et la pertinence des décisions dans tous les domaines grâce à la collecte et à la capacité d'analyse des données, ainsi que le renforcement global de la qualité de service en interne comme en externe. Ces projets concernent les filiales métiers comme les fonctions supports du groupe. L'amélioration de l'expérience des salariés est au cœur des préoccupations de la Digital Factory, à la fois en matière d'équipement en outils collaboratifs, de transfert rapide des compétences d'usage, et d'apprentissage des méthodes agiles, pour construire des équipes *digital ready*. Cette approche est basée sur la conviction que le véritable retour sur investissement repose sur la qualité de l'expérience des consommateurs conjuguée à celle de l'expérience des salariés.

“ Opter pour le digital oui, mais de manière responsable et en anticipant les limites de demain : formuler une politique de Green IT ambitieuse pour le groupe, qui déterminera notamment nos choix technologiques. ”



Co°Lab, idée n°359

# Aladin.farm : un levier de transformation pour les filières

Le digital est porteur d'un pouvoir de transformation majeur pour les filières agricoles. En témoigne, par exemple, le projet Aladin, la marketplace agricole au service des coopératives.

Ce projet disruptif développé par InVivo Digital Factory a été dévoilé lors de la convention 2019 du groupe. Cette plateforme numérique BtoB, déclinée selon les besoins de chaque coopérative, permettra de réinventer l'expérience des agriculteurs mais aussi des techniciens agricoles, pour l'approvisionnement et la gestion des exploitations. Centrée dans un premier temps sur les achats en matière de santé du végétal, de semences et d'agro-équipement, à travers des fournisseurs agréés par la plateforme et des tarifs négociés, celle-ci a vocation à intégrer l'ensemble des informations utiles à la gestion de l'exploitation, ainsi que des services et des espaces d'échanges entre agriculteurs. La plateforme est construite en étroite association avec les coopératives adhérentes et les Unions d'achat régionales.





## Aladin, les bénéfices

### Coopérative

- Omnicanalisation de la relation adhérent et modernisation de son image
- Fidélisation de ses adhérents et captation de nouvelles parts de marché
- Rationalisation des process (logistique, commerce, marketing, achat)
- Amélioration de la compétitivité

### Technicien

- Nouveau canal de communication avec ses adhérents
- Accessibilité permanente au catalogue de la coopérative
- Simplicité d'utilisation pour mobile et PC
- Gain de temps sur la gestion des commandes
- Fonctionnalités de technicien augmenté

### Agriculteur

- Expérience simple
- Offre complète et large
- Disponibilité permanente

# InVivo Food&Tech : laboratoire d'innovation pour l'alimentation du futur

---

**C**réé en 2017 pour être un laboratoire de détection de tendances et d'innovations, InVivo Food&Tech a évolué pour devenir un start-up studio interne, générateur de nouvelles activités agroalimentaires.



## Une double mission d'innovation :



- Un laboratoire défricheur des tendances longues qui structurent la chaîne agroalimentaire en production comme en consommation (de l'assiette au champ et réciproquement) grâce à un écosystème de start-up et fonds spécialisés, et avec l'appui du programme d'événements autour de l'innovation *early stage*: InVivo Quest.
- Un incubateur de business innovants pouvant être logés dans les métiers du groupe ou faire l'objet de filialisations ou de licences/franchises, permettant d'amorcer les projets, de valider leur intérêt technique et business et de les financer.



### InVivo Quest



L'enjeu du challenge InVivo Quest, créé en 2017, est de bâtir un écosystème international d'innovation Agri-Food. Une initiative qui a su mobiliser sur les trois premières éditions près de 150 partenaires et plus de 400 projets, dans 10 régions françaises et 6 destinations internationales: Berlin, Lisbonne, New-York, San Francisco, Sao Polo et Singapour. Les projets lauréats ont bénéficié d'une visibilité accrue dans les réseaux d'innovation d'InVivo et de premières connexions business avec les métiers du groupe.



### **Production agricole en environnement contrôlé :**

mettre au point des solutions innovantes pour rapprocher l'agriculture et les urbains, en utilisant la technologie au service d'une alimentation saine, disponible et à faible impact.

- Productions végétales en climat contrôlé, non concurrentes de produits locaux traditionnels, qui permettent de multiplier les récoltes et de réduire l'empreinte carbone du transport, en étant à proximité (moins de 2 heures) des métropoles. La production en climat contrôlé permet d'ajouter une part végétale plus importante à l'alimentation, en offrant une diversité de produits (produits exotiques, légumes rares), et en leur assurant une grande qualité par la cueillette à parfaite maturité et par la réduction du temps de transport vers le consommateur final.
- Équipements (systèmes de pousse, caves à légumes, etc.) permettant de faire pousser ou conserver des végétaux comestibles sur les lieux de consommation (restaurants, cantines, ...), d'achats (magasins) ou dans les espaces de vie urbaine (bureaux).

“ Créer des partenariats avec les promoteurs immobiliers pour équiper les nouvelles constructions de toits ou de parties communes pour les productions végétales ou alimentaires. ”



Co°Lab, idée n°315

### **Nouvelles cultures alimentaires, nouveaux végétaux :**

développer de nouveaux aliments et ingrédients ou rechercher des cultures lointaines pour les adapter à nos climats et à notre culture alimentaire.

- Enrichir la palette de protéines végétales, en recherchant des cultures originales et en prototypant des unités de production (ex. importation et adaptation de cultures traditionnelles étrangères grâce aux techniques de l'environnement contrôlé).

## Nouveaux process alimentaires (microalgues et fermentation) :

- Faire émerger ou organiser des filières de production et de commercialisation (ex. massification et automatisation de production de microalgues, développement de solutions de fermentation des aliments pour éviter les pertes et augmenter la conservation et les apports nutritifs,...).

## Plantes à valeur ajoutée : médicinales, cosmétiques

- Explorer les cultures bénéfiques pour des produits cosmétiques issus des végétaux, et des plantes destinées à la santé et au confort médical.

# Food&Tech: premiers résultats

- Création et accompagnement d'un réseau de plus de 250 start-up (notamment, avec le parrainage d'événements français – Cervia – et internationaux – Hello Tomorrow).

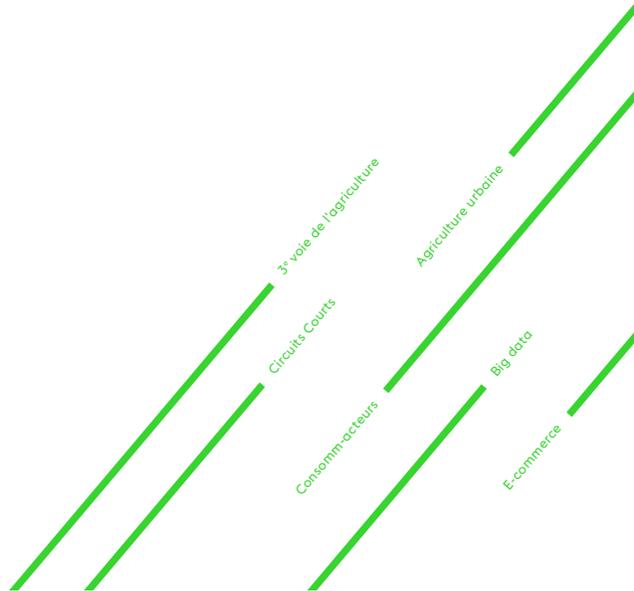
- Participations financières dans des start-up : Il était un fruit - snacking sain, 10-Vins - expérience de vin au verre, Le Petit Béret - boisson sans alcool à base d'extrait de raisin, Miimosa - plateforme de crowdfunding pour projets agricoles et agroalimentaires de petits producteurs.

- Filialisation de La Plucherie, ferme urbaine de production en climat contrôlé : transformation et distribution BtoB de micropousses, fleurs et aromates d'exception pour les chefs et les traiteurs haut de gamme. La Plucherie a été récompensée en 2019 lors du Indoor AgTech Innovation Summit à New York.

- Développement de La Plucherie-Equipements : systèmes de végétalisation alimentaire pour les restaurants, les lieux de vie en espaces urbains et les écoles.



# Les métiers d'InVivo: cap sur 2030



# PARTIE III

## CHAPITRES

↓ P. 54 > 55

1 Un Corporate agile au service de tous

↓ P. 56 > 57

2 Union InVivo, le cœur historique en mouvement

↓ P. 58 > 62

3 Bioline by InVivo : architecte de solutions innovantes pour construire la 3<sup>e</sup> voie de l'agriculture

↓ P. 64 > 71

4 InVivo Retail : devenir leader européen de la jardinerie responsable

↓ P. 72 > 77

5 InVivo Wine : opérateur majeur de la filière vin, de l'amont à l'aval



# Un Corporate agile au service de tous

---

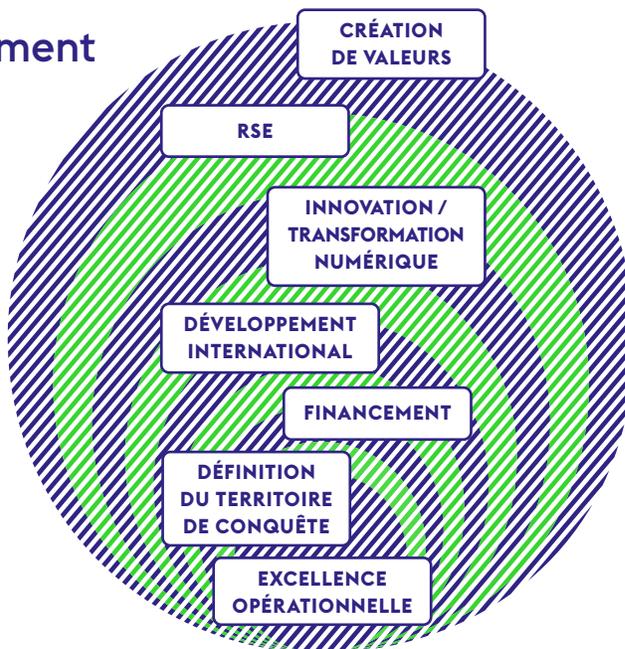
**InVivo Corporate, la structure qui porte les ressources transverses au service des métiers, est composé d'une équipe resserrée qui assure au groupe son agilité et sa réactivité.**

La mission du Corporate est d'assurer aux métiers d'InVivo un accompagnement stratégique et opérationnel à chaque étape de leur trajectoire de développement et selon leur niveau de maturité, afin de leur permettre d'atteindre leurs objectifs de croissance et de création de valeur.

Les fonctions centrales ont aussi pour rôle d'anticiper et de détecter les tendances de marché, de suivre les évolutions réglementaires, en France et à l'international, afin de susciter de nouvelles activités, de les nourrir et d'appuyer leur déploiement. Elles veillent au financement des investissements et à l'équilibre économique des activités.



# La trajectoire de développement des métiers d'InVivo



Thierry BLANDINIÈRES, directeur général d'InVivo, lors de la convention annuelle 2018

# Union InVivo, le cœur historique en mouvement

---

**S**ocle historique d'InVivo et fondement de sa mission, l'Union regroupe les activités statutaires de service aux coopératives sociétaires, qui engagent les adhérents.



## Le PPA renforce sa puissance de négociation

Le Pôle Partenaires Agrofourniture (PPA), centrale nationale de référencement et d'achat, est le numéro 1 en France et en Europe. Le PPA va refondre son modèle de référencement et d'achat afin de renforcer sa puissance de négociation et de massification des contrats auprès des fournisseurs. La mutation digitale qui prend corps dans le projet Aladin (voir p. 46) va contribuer à ce changement qui sera porté par les sept groupes coopératifs régionaux membres du PPA dans un esprit d'efficacité et de mutualisation.

# Une nouvelle structuration intégrée pour les marchés des grains

L'Union joue un rôle fondamental dans l'organisation des filières françaises de grains à l'exportation, en particulier pour les filières céréalières qui représentent son métier historique. Dans ce domaine, l'Union entend mettre l'accent sur :

- Son bureau de trading pour la marque France, capable de traiter 3 à 4 millions de tonnes de grains, grâce à la centralisation, la sécurisation et la traçabilité des apports, dans le cadre d'une nouvelle société rassemblant les capacités d'Axéreal, NatUp et InVivo: Grains Overseas. Grains Overseas reste ouvert à de futurs partenariats.
- Une offre de grains désormais structurée par des cahiers des charges précis, permettant de répondre aux qualités exigées par les différents marchés mondiaux.
- Une supply chain maîtrisée et efficiente via la rationalisation et la modernisation de l'activité Logistique et Stockage.



“ Développer la digitalisation dans notre métier de stockeur nous permettrait d'optimiser la logistique et d'améliorer la traçabilité. ”



Co°Lab, idée n°295

## Grains Overseas : nouvel ensemble d'envergure internationale

InVivo et les coopératives Axéreal et NatUp ont créé en juillet 2019 un nouvel ensemble d'envergure internationale : Grains Overseas, qui leur permet de regrouper certains volumes de commercialisation de blé tendre et orge fourragère à destination des pays tiers à travers une offre plus compétitive et des gains d'efficacité. L'ambition de Grains Overseas est d'exporter 4 millions de tonnes de blé tendre et orge fourragère par an à destination des pays tiers. La création de Grains Overseas marque une étape importante dans l'organisation et la mutualisation des forces des coopératives pour répondre en qualité et compétitivité aux besoins des clients à l'international.

# Bioline by InVivo : architecte de solutions innovantes pour construire la 3<sup>e</sup> voie de l'agriculture

---



Bioline by InVivo est la filiale d'InVivo dédiée à la transformation de l'agriculture. Marque ombrelle mondiale, elle représente une alliance unique de savoir-faire reconnus pour accompagner la performance de la ferme France, européenne et mondiale.



Laurent MARTEL, directeur général de Bioline by InVivo



# Sa raison d'être

Bioline contribue à construire une agriculture positive et innovante avec les coopératives et les producteurs afin de répondre aux besoins de tous les Hommes grâce à une alimentation saine.

## Une vision : promouvoir et accompagner la 3<sup>e</sup> voie de l'agriculture

La 3<sup>e</sup> voie de l'agriculture repose sur un postulat : les défis démographiques et climatiques nous imposent de produire plus et mieux pour nourrir tous les hommes.

**Produire plus** signifie augmenter la productivité agricole, tout en maîtrisant l'augmentation des surfaces cultivées, au service d'un bol alimentaire mondial orienté vers plus de flexitarisme (végétal). Avec une population mondiale de 9,8 milliards en 2050, cet objectif ne sera pas négociable.

**Produire mieux** signifie réduire et améliorer drastiquement l'utilisation des intrants, diminuer les pertes et les gaspillages tout au long de la chaîne alimentaire, préserver la qualité des sols et la biodiversité à long terme.

Contribuer à résoudre cette équation inédite à l'échelle de l'humanité, sans œillères, ni sectarisme, tel est l'objet de la 3<sup>e</sup> voie de l'agriculture.



# La 3<sup>e</sup> voie de l'agriculture, c'est quoi ?

## Une transformation agricole au service de la transition alimentaire

### **Une agriculture de la confiance, leader de filières responsables.**

Placer le consommateur et ses attentes au cœur de la chaîne de valeur agricole pour lui fournir une alimentation saine, sûre et de qualité, avec une traçabilité et une transparence complètes, constitue la clé d'une agriculture de confiance. Pour atteindre cet objectif, il faut remonter de l'assiette au champ, le long des filières (grandes cultures, maraîchage, vin), en construisant des cahiers des charges de production conformes aux attentes des consommateurs, clients et citoyens, tout en sécurisant les revenus pour la ferme France.

**Une agriculture de la diversité et de la proximité** qui consiste à proposer des solutions innovantes pour toutes les agricultures (conventionnelle, biologique, intensive, vivrière, rurale, urbaine, etc.), sur chacun de leurs territoires et dans chacune de leurs filières en vue de leur transition ou de leur accélération vers une agriculture plus responsable et économiquement viable pour les agriculteurs, en France et à l'international.

**Une (agri)culture du résultat** à même de nourrir et de prouver les promesses clients des partenaires agroalimentaires. Cette agriculture mobilise et assemble les meilleures solutions techniques, économiques et organisationnelles pour délivrer un bénéfice consommateur/client/citoyen finalisé et certifié (zéro résidu, zéro carbone, juste rémunération de l'agriculteur,...).

**Une agriculture systémique** qui implique de travailler sur la combinaison, l'intégration et la synergie des solutions. Il y aura de moins en moins de solutions uniques et de *one best way*; les systèmes les plus efficaces résulteront de combinaisons et d'associations reposant sur l'étude des interdépendances dans un cadre systémique. L'agriculture de demain en appellera à toujours plus de science et de digital.

“ La 3<sup>e</sup> voie de l'agriculture repose sur une complémentarité de solutions pour protéger les cultures : précision, numérique, biocontrôle, machinisme, PSE. ”

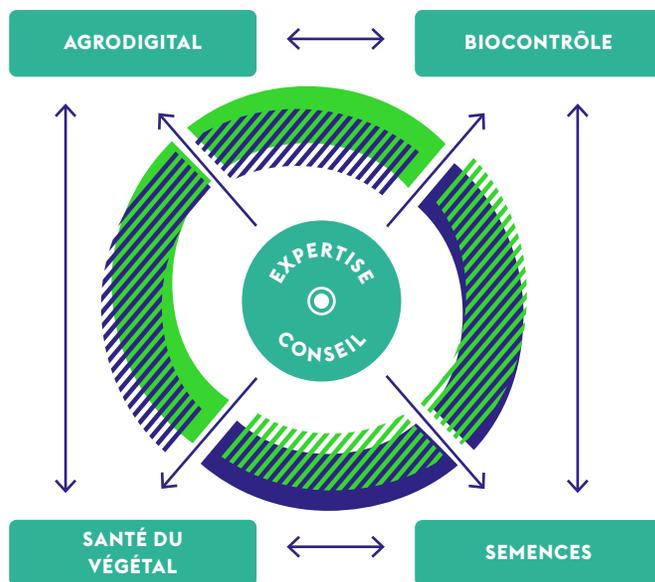


Co°Lab, idée n°89

# Ambition 2030: la 3<sup>e</sup> voie de l'agriculture, comment ?

## Le carré magique des métiers de Bioline

Les métiers de Bioline sont indissociables et interdépendants. C'est par leur association que Bioline participe à l'émergence d'une agriculture responsable et mesurée selon une triple performance (économique, sociale et environnementale) au bénéfice des coopératives, des agriculteurs, des acteurs agroalimentaires et agro-industriels, et *in fine* des consommateurs.



❖ **La santé du végétal** et **les semences** constituent le socle de l'activité agricole et la base de la sécurisation de l'approvisionnement alimentaire. Elles font l'objet d'une R&D intensive et d'une amélioration continue pour optimiser les formulations et réduire les doses au service d'une productivité respectueuse de la qualité des produits et de l'environnement.

❖ L'accélération de la mise au point et de la diffusion des produits de **biocontrôle** (micro et macro-organismes) pour la protection des plantes est une voie d'avenir très prometteuse, en particulier lorsqu'elle est combinée à d'autres techniques au sein d'offres de solutions complètes.



## 3 leviers de performance

### Innovation et digital

L'innovation dans toutes ses dimensions, avec un accent mis sur le digital, est un moteur fondamental de l'activité de Bioline. Au-delà des investissements en R&D, il s'agit de construire des offres produits/services qui, une fois adoptées, produisent de l'innovation dans les champs, démontrent leur utilité et leur impact en termes de valeur pour l'agriculteur, et accélèrent la transformation des pratiques agricoles (par exemple, l'offre d'un « package » de solutions favorisant l'obtention du label HVE par un agriculteur, voir p. 43).



### Co-construction

Bioline n'innove pas seul. Le principe de co-construction gouverne son mode opératoire et se concrétise de trois manières :

- **partenariats stratégiques** avec de grands groupes pour adapter leurs solutions aux besoins spécifiques des coopératives et des agriculteurs (ex. partenariat avec Microsoft);
- **transversalité**, hybridation et agilité entre les métiers pour identifier les innovations les plus pertinentes et bâtir des offres croisées (Bioline Innovation);
- créateur de **solutions sur-mesure** avec et pour les coopératives (ex. be Api, Bioline Insurance, Protélis, aladin.farm).

### Internationalisation

Bioline poursuit à marche rapide l'internationalisation de ses activités. Fort du succès de ses implantations au Brésil et en Californie, le groupe étend ses activités aux territoires connexes (Amérique du Sud, USA et Canada) et prévoit des acquisitions ou des partenariats en Asie (Chine) et en Afrique. L'entreprise vise également à renforcer sa présence dans la péninsule ibérique.

# InVivo Retail : devenir leader européen de la jardinerie responsable

---



InVivo Retail est un groupe de distribution multimarques, spécialisé dans la jardinerie-animallerie et l'alimentaire local et bio.



Guillaume DARRASSE, directeur général d'InVivo Retail



# Sa raison d'être

InVivo Retail agit pour que chacun accède aux bienfaits de la nature.

## Points forts

- ❖ Une puissante image de champion de la proximité avec la marque Gamm vert, appuyée par les coopératives d'InVivo, nécessitant cependant de repenser le positionnement de marque des enseignes et leurs complémentarités suite au rachat structurant de Jardiland en 2018.
- ❖ L'avantage compétitif de la taille, qui sera optimisé via :
  - la rationalisation et la modernisation des réseaux régionaux coopératifs,
  - une mutualisation poussée des moyens,
  - la convergence de l'offre autour d'une proposition de produits à marque propre,
  - une clarification concernant les magasins à vocation agricole versus grand public.
- ❖ L'alliance des savoir-faire d'animateur de réseaux franchisés et d'exploitant direct de points de vente.
- ❖ Une large couverture territoriale qui sera complétée à l'avenir par de nouvelles implantations dans des zones « blanches » et une présence dans les métropoles.



# Ambition 2030

En 2030, InVivo Retail sera un leader européen de la jardinerie responsable, disposant d'une plateforme de marques de jardinerie généralistes et d'enseignes « hyper-spécialistes », avec un objectif de 2 000 points de vente.

InVivo Retail aura construit un nouveau modèle économique pour la jardinerie en générant une attractivité et une fréquentation des points de vente tout au long de l'année.

## Stratégie métiers / marchés

- Construire des filières complètes et hyper-performantes (de la conception des produits jusqu'à la maîtrise des parcours clients) sur quatre marchés : végétal, animalerie, alimentaire et art de vivre. La spécialisation par marché permettant à terme d'envisager des développements en formats hyperspécialisés (ex. Noa en animalerie).
- Affirmer un leadership absolu sur les métiers historiques du végétal et de l'animalerie.
- Développer une filière alimentaire solide concentrée sur une offre locale et bio (Frais d'ici, Bio&Co) présente dans les points de vente des enseignes « généralistes » (Jardiland, Gamm vert) et dans des points de ventes dédiés.

### Vers une spécialisation des marques ?

InVivo Retail est en cours de réflexion sur la spécialisation de ses marques avec la construction d'une enseigne principale pour la jardinerie grand public fédérant le plus grand nombre de points de vente en France et en Europe, et une marque à vocation rurale et agricole présente dans les territoires.

# Les 4 métiers d'InVivo Retail



# 4 leviers de performance

## 1. Une position RSE affirmée

InVivo Retail souhaite être le fer de lance de la profession dans le domaine de la RSE.

### Ses engagements :

Préserver les richesses de la nature et permettre à chacun d'y accéder, à travers :

-  • La promotion d'une gestion durable des ressources naturelles avec un jardinage économe en eau et soucieux de la préservation de la biodiversité.
-  • La proposition d'une offre alimentaire responsable saine et durable.
-  • L'engagement à tendre vers le zéro plastique pétrosourcé ou non recyclable en 2030.

“ Déchets plastiques : proposer aux clients de rapporter leurs cache-pots et pots plastiques (indissociables de toute plante en pot) pour les recycler via une filière dédiée. ”



Co°Lab, idée n°172

Promouvoir le respect de la nature et transmettre la culture du « *jardinage responsable* », à travers :

-  • Un conseil clients orienté vers une pédagogie sur les bonnes pratiques de jardinage, le respect du vivant, et le souci du bien-être animal.

- Une promotion du jardinage auprès des consommateurs et des jeunes générations, en insistant sur son impact positif sur l'environnement.

“ Créer des jardins partagés avec les clients si le point de vente dispose d'un espace extérieur pour initier aux solutions écologiques (permaculture, recyclage, ruches...). ”



Co°Lab, idée n°164

Mobiliser l'ensemble des salariés et des partenaires pour atteindre, ensemble, cette ambition sociétale, en :

- Développant les compétences des collaborateurs dans ces domaines pour qu'ils en deviennent les meilleurs ambassadeurs.
- Défendant l'escalier social, l'intégration et la diversité, par l'attention portée aux hommes et au développement de leurs compétences, et en favorisant le lien social sur les territoires.

“ Compte tenu de notre taille et des besoins futurs, plutôt que de travailler avec des écoles, pourquoi ne pas créer notre propre école de formation InVivo Retail. ”



Co°Lab, idée n°137

## 2. L'excellence opérationnelle

-  • Proposer une offre innovante, lisible et distinctive au fil des saisons.
-  • Maîtriser la supply chain (offre, approvisionnements et logistique).
-  • Faire converger les processus opérationnels, les systèmes d'information et les indicateurs de performance.
-  • Simplifier les parcours clients, multiplier les points de contact et la densité de la conversation avec les clients, à travers la qualité du service et du conseil adapté.
-  • Renforcer l'orientation clients des équipes par la formation et les outils mis à leur disposition.

## 3. L'omnicanalité

-  • Mettre en œuvre une stratégie « phygital » pour chacun des concepts marchands.
-  • Rendre accessible à tous l'offre grand public et rurale / agricole la plus large possible par une place de marché.
-  • Tirer parti des outils digitaux pour l'amélioration de la performance opérationnelle et l'enrichissement des parcours clients.
-  • Miser sur un réseau de start-up synergiques.



# InVivo Wine : opérateur majeur de la filière vin, de l'amont à l'aval

---



Créé en 2015, InVivo Wine est à la fois winemaker, constructeur de marques fortes et distributeur intégré sur l'ensemble des marchés stratégiques.



Frédéric NOYÈRE, directeur général d'InVivo Wine



# Sa raison d'être

InVivo Wine cultive une filière vin durable qui inspire les générations d'aujourd'hui et de demain.

## Points forts

- ❑ Maîtrise de l'amont. Sécurisation des approvisionnements grâce à l'Union. Définition des cahiers des charges pour assurer la qualité nécessaire aux marchés.
- ❑ Des marques historiques avec un potentiel intéressant.
- ❑ Puissance de distribution à l'international via les rachats opérés ces dernières années (Baarsma, réseau Vinadeis Asie, Vintners Alliance USA).



# Ambition 2030

En 2030, InVivo Wine sera un groupe leader, pérenne et intégré, en phase avec les marchés mondiaux et bénéficiant des synergies au sein d'InVivo Group.

## Les 3 métiers d'InVivo Wine

### Marques

Construire des marques fortes et impactantes en phase avec les attentes des consommateurs passera par :

- La rationalisation et le redéploiement des marques existantes.
- Une stratégie d'acquisition de marques sur les segments d'avenir.
- La structuration du portefeuille de marques, en équilibrant les marques stratégiques et tactiques d'une part, et les gammes « commerciales » et « Domaines & Châteaux » d'autre part.
- L'innovation marketing : attirer les nouveaux consommateurs du vin par la simplification/lisibilité de l'offre, le développement de nouvelles occasions, la promotion des vecteurs permettant la découverte des vins (digital, œnotourisme) et l'attention portée à la stratégie de distribution.

“ Créer une marque de vins " *InVivo Veritas* " mettant en valeur la RSE du groupe et son côté innovant. ”



Co°Lab, idée n°27

## Distribution

Maîtriser la distribution omnicanal et multi-pays : mass retail, distribution sélective et vente directe, sur les zones Europe, USA, Asie.

- Excellence commerciale et opérationnelle.
- Construction d'une culture et d'un langage commun (standards de gestion, ERP, CRM, organisation agile et simplifiée).
- Élargissement à l'international par acquisitions ou partenariats de distribution (renforcement aux USA, élargissement Allemagne, Japon).
- Développement des circuits courts, en lien avec InVivo Retail.
- Réflexion sur le Digital Retail, en lien avec InVivo Retail et la Digital Factory.

## Services

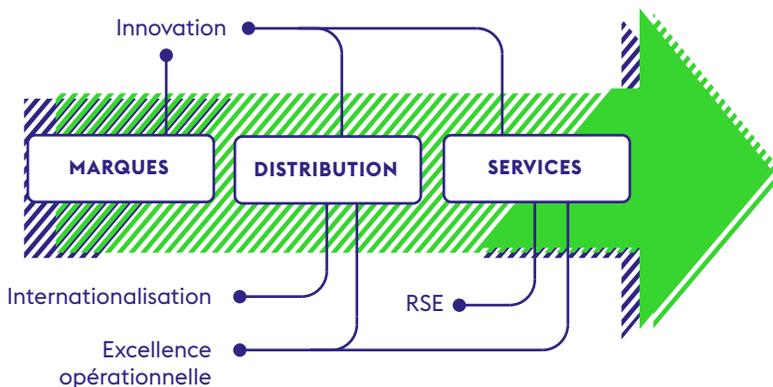
Sécuriser les approvisionnements et accompagner la transformation de la filière Vin (viticulture, vinification).

- Sourcing et œnotechnie pour créer des profils de vins innovants et adaptés aux nouveaux consommateurs.
- Expertise agronomique : cépages résistants, viticulture de précision, biocontrôle, amélioration des sols (en lien avec Bioline et Smag).
- Économie circulaire : exploitation des sous-produits de la vigne, réflexion contenants et emballages, recyclage.

### InVivo Wine en négociation exclusive avec Pernod Ricard, pour l'acquisition de *Café de Paris*

En octobre 2019, InVivo Wine est entré en négociation exclusive pour l'acquisition de la marque et de son usine de production située à Cubzac-les-Ponts (Gironde). *Café de Paris* fait partie des 10 marques de vins pétillants les plus commercialisées dans le monde, principalement au Japon, en Suisse et en France. Cette marque offre un champ d'innovation quasi illimité. InVivo Wine souhaite s'appuyer sur sa notoriété et la redynamiser avant de partir à la conquête de nouveaux marchés comme la Chine et les États-Unis.

## 3 métiers / 4 leviers de performance



**InVivo Wine participe à la mise en place  
du vignoble du futur**

InVivo Wine accompagne la transition écologique et prépare la filière viti-vinicole et les territoires au changement climatique. Cela passe par une meilleure prise en compte des facteurs environnementaux, le fait de privilégier les circuits courts et de s'appuyer sur le digital et l'agriculture de précision, pour favoriser la production durable de vin, dont le bio. Cette démarche de progrès est engagée au sein de chaque région viticole avec des objectifs précis à l'horizon 2030.





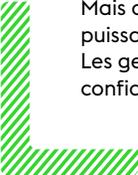
## Nos institutions, nationales et internationales, ont besoin d'être remises au goût du jour.



*Par John KERRY, secrétaire d'État des États-Unis durant la présidence de Barack Obama de 2013 à 2017, signataire de l'Accord de Paris pour le climat en 2015.*



Le monde libéral dans lequel nous vivons depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale est attaqué. Des forces que nous pensions mortes et enterrées depuis longtemps se font menaçantes. Les prises de pouvoir par des régimes autoritaires, les préjugés sectaires et le mélange toxique de nationalisme et de nostalgie s'amalgament pour ronger les institutions qui sont le socle de la paix et de la prospérité mondiales.



Mais ces forces sont symptomatiques de quelque chose de plus puissant, à la fois légitime et dépourvu de malignité. Les gens choisissent parfois la mauvaise voie lorsqu'ils ont perdu confiance dans les réponses du passé.



La frustration est réelle et parfaitement justifiée. L'économie mondiale accélère au rythme du numérique, mais nos systèmes et nos politiques sont restés à l'ère industrielle. Le contrat fondamental au cœur des sociétés démocratiques se délite. Les salaires stagnent. Les écoles ne parviennent pas à répondre aux besoins du marché de l'emploi. La gouvernance est affaiblie ou tout bonnement pervertie par l'argent organisé et la paralysie partisane. Il n'est guère étonnant que, partout, les citoyens se révoltent, de peur de rester à la traîne alors que d'autres sont invariablement en tête de la course.

Ignorer cette peur de l'avenir, c'est ouvrir la porte à une dislocation de l'économie encore plus grande, et à toute la colère et l'aliénation que cela implique. Nos institutions sont dépendantes de la confiance du public et regagner cette confiance doit être la priorité.

Aujourd'hui, ici comme ailleurs, notre avenir n'est pas préétabli. Il ne l'a jamais été. Toutefois, au lieu de nous demander si la démocratie est mourante et si l'ordre libéral s'effrite, nous devons agir et lutter pour nous assurer qu'aucune de ces éventualités ne devienne réelle, et encore moins irréversible. Sinon, le réflexe qui nous pousse à défendre l'ordre libéral ne fera que contribuer à sa défaite.

L'Amérique elle-même n'est pas née de discussions stériles, elle s'est forgée de haute lutte, grâce à des gens prêts à risquer leur vie pour un idéal mobilisateur renforcé année après année, kilomètre par kilomètre, depuis 1776. Plusieurs centaines de millions de personnes n'ont pas, un jour, embrassé une théorie, aussi belle soit-elle, juste parce qu'elles avaient lu un projet politique. Elles l'ont fait parce qu'elles avaient vécu et ressenti dans leur chair l'échec cuisant de l'alternative et voulaient la paix, la liberté et la possibilité de s'épanouir.

Nous devons remettre la démocratie et l'ordre libéral international au cœur de la vie des peuples, par des actes et non par des mots.

Quelques obstacles de taille doivent être surmontés si nous voulons que nos dirigeants assument leurs responsabilités et soient au service de leurs concitoyens.





Rien ne se résoudra si nous ne dénouons pas d'abord la corde qui asphyxie les gouvernements où qu'ils soient. Cela commence par reconnaître que les démocraties saines s'appuient sur des fondations solides que sont un discours civilisé et un débat raisonné, deux choses qui sont à l'heure actuelle de plus en plus rares. Une décision ne sera jamais bonne si même les faits sur lesquels elle s'appuie sont un sujet de discorde.

Il n'y a donc rien d'étonnant à ce que, partout dans le monde, les néopopulistes qui plaident contre les alliances et les organisations qui justement nous protègent, aient le vent en poupe. Beaucoup voient une vie meilleure au bout du chemin de l'isolement. Ils sont en effet tentés par la promesse que des murs à nos frontières et moins de contact avec nos voisins tiendront à distance les crises qui secouent le monde. Le coût induit par le Brexit est un parfait exemple de ce que pourrait vivre l'Amérique si elle devenait une forteresse.

L'histoire nous montre toutefois que nous devons nous ouvrir aux autres si nous voulons rétablir la confiance dans le gouvernement ou donner aux Américains la capacité d'être concurrentiels dans un monde qui évolue plus vite et est de plus en plus vulnérable aux forces réactionnaires et non l'inverse.

Il est tout aussi primordial que nous renforçons notre riposte collective à l'extrémisme violent et aux forces qui réclament le retour d'un monde où le fort a raison et malmène le faible. Les régimes autoritaires tels que la Russie et des organisations non étatiques telles que l'État islamique et Al-Qaïda, qui font leur retour en force, ont déclaré la guerre aux principes mêmes que l'ONU et l'OTAN ont pour mission de défendre. Un leadership efficace implique que nous fassions plus pour éloigner les menaces imminentes à l'heure où nous renforçons les institutions internationales qui assurent notre sécurité sur le long terme.



Il est clair que nous devons faire davantage pour offrir aux jeunes des emplois bien payés et des espaces de liberté d'expression sans violence. Les agitateurs actuels, des néopopulistes jusqu'aux groupes extrémistes violents, ne savent que trop bien qu'une autorité légitime ne s'acquiert que de haute lutte mais se perd si facilement. Lorsque des jeunes voient des portes se fermer à cause de la corruption ou de la marginalisation, l'affront qui leur est fait rend le chant des sirènes de l'extrémisme d'autant plus irrésistible.

Nous devons également créer un environnement dans lequel l'innovation peut s'épanouir et les retombées sont largement partagées. L'éducation pour tous, quel que soit l'âge, associée à des programmes d'apprentissage, constitue le fondement d'une croissance économique juste et inclusive. Les gouvernements doivent soutenir les entrepreneurs tout en les aidant à absorber les perturbations liées aux avancées rapides dans des domaines tels que l'intelligence artificielle, la robotique et l'impression 3D. L'économie des petits boulots est une réalité sur le marché du travail du 21<sup>ème</sup> siècle. Nous devons nous assurer que les travailleurs sont protégés et peuvent prendre des risques, aménager leurs horaires de travail plus facilement et changer d'emploi sans perdre leur droit aux prestations.

Une infrastructure publique efficace et fiable est au cœur de toute économie moderne et dynamique. Améliorer l'accès au haut débit et rénover nos routes, nos ponts et nos barrages n'a rien d'un luxe, c'est une nécessité pour créer une croissance inclusive. Cela signifie également utiliser le commerce pour tisser des liens plus forts et non comme un moyen de pression dans une stratégie politique. De nouvelles normes environnementales et de travail encourageront l'innovation et prouveront la capacité des démocraties à créer une croissance et des emplois durables, à redynamiser l'économie et garantir la justice.

En outre, le changement climatique est le paradoxe d'un monde en quête d'une opportunité unique de créer des emplois et des richesses immenses tout en préservant l'avenir. Nous devons saisir l'opportunité exceptionnelle qui nous est offerte par le nouveau marché de l'énergie propre pour stimuler nos économies et protéger cette planète fragile que nous partageons. Le changement climatique est redevenu l'une des préoccupations de la scène politique américaine depuis 2018, quand les jeunes se sont, pour la première fois de leur vie, rendus en masse dans les bureaux de vote pour remplacer les élus des deux grands partis dont ils avaient la conviction soit qu'ils tergiversent, soit qu'ils nient tout bonnement l'existence du défi climatique. Vous avez également pu constater ce phénomène avec la percée des écologistes aux élections européennes.

Le changement climatique est toutefois plus souvent utilisé comme une arme d'un autre genre par des mouvements



dont l'objectif est de déformer la réalité : à savoir des mouvements politiques qui prônent, directement ou indirectement, le refus de s'unir et, au contraire, encouragent la division. Ce sont les mêmes qui qualifient le changement climatique de canular et ont pour objectif de creuser un fossé entre les élites qui souhaitent affronter ce problème et les travailleurs dont ils prétendent qu'ils perdront leur emploi si nous osons nous y attaquer.

Notre système politique n'est pratiquement plus qu'accusateur et sensationnaliste. Dans la politique actuelle, l'environnement lui-même devient une arme politique et économique.

Nous devons prouver que le contraire est vrai, qu'une gouvernance efficace est synonyme d'économie florissante, que la lutte contre le changement climatique est le moyen non seulement de sauver des vies et de mettre un terme aux conséquences géopolitiques que cela engendre, mais surtout le moyen de créer les emplois du futur qui remettront les gens au travail partout dans le monde.



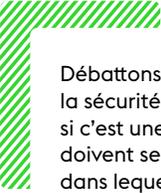
Nos institutions, nationales et internationales, ont besoin d'être remises au goût du jour. C'est en totale contradiction avec ceux qui veulent quitter ce système que nous avons si durement créé.

Nous ne pouvons cependant pas parler d'une vérité que nous ne pouvons pas regarder en face. Pendant la Guerre froide, aucun des deux camps de part et d'autre de l'Atlantique n'aurait été pris au sérieux s'il avait nié la réalité de la situation que nous vivions. Dans cette ère post-11-Septembre, il serait inadmissible de nier le fait qu'Al-Qaïda a fait s'effondrer les Twin Towers à New York ou que les extrémistes de l'État islamique ont attaqué le Bataclan à Paris ou foncé sur la foule du marché de Noël de Berlin au volant d'un camion.

Les faits sont là. Nous voici toutefois en 2019, une époque où ceux qui occupent des postes à responsabilité sont encore trop nombreux à prétendre que le changement climatique n'est qu'un canular.

Cela a assez duré ! Nous n'avons pas le temps de débattre de vérités alternatives qu'il faudra ensuite des années pour contredire.





Débattons plutôt de la manière de réagir face à la menace pour la sécurité nationale que constitue le climat et non de savoir si c'est une réalité. Le monde et, tout particulièrement, les États-Unis doivent se libérer de ce mode de pensée étrange et dangereux dans lequel nous sommes enfermés.

C'est ça la véritable mission de nos dirigeants.

Nous connaissons les arguments. Nous connaissons les faits. Nous connaissons les enjeux. Nous connaissons la tergiversation. Nous connaissons les mensonges et nous connaissons les dangers. La science nous invective, nous avertit, nous exhorte à agir face au changement climatique car il aura des répercussions sur chaque nation de la planète et chaque secteur de l'économie mondiale. Après la conférence de Paris, j'ai déclaré que nous savions pertinemment qu'il nous était impossible de garantir au monde entier que la hausse des températures mondiales serait maintenue sous la barre des 2 degrés. Paris était un objectif et non une garantie.

Paris était malgré tout un message envoyé par le monde aux entreprises selon lequel 196 pays allaient ensemble tenter de réduire leurs émissions tout en répondant simultanément à ce formidable défi. Et les débouchés sont innombrables! Avec ses 4 à 5 milliards d'utilisateurs, le changement climatique crée le plus grand marché de l'histoire du monde. Dans 30 ans, ces utilisateurs seront même 9 milliards. Dans le monde, 2 milliards de personnes n'ont pas du tout accès à l'électricité. Ce marché industriel est le plus grand que le monde ait connu, il est capable de créer des emplois tout en apportant une solution au changement climatique. Mais saurons-nous saisir cette opportunité?



Arriverons-nous à unir le monde pour atteindre cet objectif ensemble? Les trois principaux émetteurs de gaz à effet de serre du monde, à savoir la Chine, les États-Unis et l'Union européenne, représentent 50% des émissions. Vous imaginez, 50% à nous trois! Pensez à ce qui pourrait se passer lors d'un sommet du G20. Un mouvement pourrait naître dans lequel les principaux émetteurs qui représentent plus de 80 à 85% des émissions totales s'unissent pour rehausser les ambitions affichées à Paris au lieu de les abaisser et de nous diviser à des fins politiques.

Ce n'est cependant pas encore pour aujourd'hui. Les 130 plus petites économies du monde produisent moins de 1% des émissions mondiales. Leur colère n'a rien d'étonnant, tout comme les soupçons à notre encontre, nous qui sommes au sommet.



Nous avons le pouvoir de changer tout ça. Nous pouvons fournir aux petits pays la technologie nécessaire à la transition afin qu'ils puissent faire un véritable bond en avant en évitant les énergies polluantes que les pays développés ont utilisées lors de nos révolutions industrielles.

Mais le monde ne s'attèle pas à la tâche. Nous devons trouver la volonté de prendre les décisions qui, nous le savons pertinemment, redonneront vie à notre planète et relanceront les moteurs de nos économies.

Les générations futures nous jugeront non pas sur les questions que nous avons débattues ou ce que nous avons constaté mais plutôt sur nos actes. C'est là le véritable critère. Notre place dans l'histoire dépend de ceux qui nous gouvernent.

Les défis sont réels mais il reste des raisons d'être optimistes. L'histoire a montré à maintes et maintes reprises que l'adaptation aux changements technologiques et sociétaux était ancrée au plus profond de notre ADN collectif.

Notre système mondial exige à la fois le renouvellement et la réforme, et non le rejet et la récrimination. Si nous le traitons comme une relique des temps anciens, il partira en lambeaux et les générations futures en paieront le prix. La nostalgie ne pourra jamais venir à bout du néopopulisme, seul le progrès le peut.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'J. L. F. King', located in the lower right quadrant of the page.



**Direction de la communication**

**Rédaction:** Marie-Laure CAHIER

**Conception et réalisation:**



**Crédits photo:** Géraldine ARESTEANU,  
Thierry BORREDON, Philippe COUETTE,  
Benoit DECOUT, Alain GOULARD,  
Bruno LEVY, Jean-Luc LUYSSSEN,  
GETTY IMAGES, ADOBE STOCK  
et FOTOLIA.





Le plan stratégique 2030 by InVivo s'inscrit dans la continuité du projet 2025. Son ambition se veut à la hauteur des enjeux auxquels les coopératives et le secteur agricole sont confrontés en France et dans le monde. Nous voulons construire la 3<sup>e</sup> voie de l'agriculture et l'intelligence alimentaire, pour le bénéfice des agriculteurs, des consommateurs et des générations futures.



Créateur d'Intelligence Alimentaire

