

## Influence du contexte socio-économique sur la viabilité des entreprises

Duche D.

Aspects économiques de la production aquacole

Zaragoza : CIHEAM

Cahiers Options Méditerranéennes; n. 14

1995

pages 191-194

Article available on line / Article disponible en ligne à l'adresse :

<http://om.ciheam.org/article.php?IDPDF=96605661>

To cite this article / Pour citer cet article

Duche D. **Influence du contexte socio-économique sur la viabilité des entreprises.** *Aspects économiques de la production aquacole* . Zaragoza : CIHEAM, 1995. p. 191-194 (Cahiers Options Méditerranéennes; n. 14)



<http://www.ciheam.org/>  
<http://om.ciheam.org/>

## Influence du contexte socio-économique sur la viabilité des entreprises

D. DUCHE  
SEPIA CONSEIL  
SAINT QUENTIN YVELINES  
FRANCE

**RESUME** - Par la description de trois exemples de projets aquacoles du pourtour méditerranéen (Grèce, Tunisie, Croatie), l'importance du contexte socio-économique dans la viabilité d'un projet, apparaît désormais comme étant, au même titre que l'importance de la qualité du site, l'importance des facteurs liés à l'investissement, au montage financier, au marché, l'un des éléments clés qui doivent être pris en compte par les promoteurs d'un nouveau projet. De même le choix des managers, qui doivent, en représentant la société et les investisseurs, permettre l'intégration du projet dans son environnement socio-économique, est l'un des maillons de la réussite et de la viabilité, dans une activité où les marges ont fondu.

**Mots-clés** : Aquaculture, économie, management.

**SUMMARY** - By describing three examples of aquacultural projects in countries surrounding the Mediterranean sea (Greece, Tunisia, Croatia), the importance of the socio-economic context in the viability of a project appears to be one of the key elements on a par with site quality and factors linked to investments, the financial package and the market, which must be taken into account by promoters of new projects. The choice of managers whose responsibility it is to ensure the integration of the project into the socio-economic environment, by representing both the company and the investors, is one of the main elements for success and viability in an activity where profit margins have shrunk.

**Key words**: Aquaculture, economics, management.

### Introduction

Sépia conseil (S.C.) est une société d'ingénierie en pêche et aquaculture dont l'expérience repose sur plus de 15 ans d'actions de développement de projets aquacoles, dont une grande partie sur le pourtour méditerranéen. Nous avons assisté pendant toutes ces années, à une redéfinition de la problématique du développement de projets aquacoles. En effet la filière aquacole et plus particulièrement la production de loups (*Dicentrarchus labrax*) et de la daurades royales (*Sparus aurata*) est passée du rang d'activité de type Capital Risque au rang d'une activité de type agricole classique à faible marge. De ce fait la réussite d'un projet ne se base plus simplement sur la maîtrise technique et commerciale de la filière, mais passe par une analyse approfondie du contexte socio-économique de la zone dans laquelle s'inscrit le projet.

Dans ce cadre nous développerons ici l'importance de la prise en compte de ce contexte socio-économique en prenant comme exemple, trois projets dont l'ingénierie a été développée par S.C., et qui connaissent des évolutions différentes.

## Presentation des projets

Les projets présentés ici sont localisés bien sûr tous trois en Méditerranée, mais chacun d'entre eux dans des pays de traditions technique et socio-économique très différentes.

Grèce (Ferme de grossissement de loup en cage)

Tunisie (Ecloserie & Ferme de loup et daurade à terre et en mer)

Croatie (Ecloserie & Ferme de loup et daurade en cage)

## Contexte socio-économique du projet Grec

La Grèce, membre de la Communauté Economique Européenne (C.E.E.), est considérée aujourd'hui à juste titre comme le premier pays producteur méditerranéen en loups et daurades. Ce pays tourné vers la mer avait tous les atouts en main pour réussir le développement de cette filière aquacole : sites de production multiples, personnel qualifié pouvant s'appuyer sur des organismes de formation (Lycée et Université), accès aux financements par subvention de la C.E.E., profession organisée autour de syndicats professionnels. L'ensemble de ces avantages a intéressé un certain nombre d'investisseurs étrangers à la Grèce et les ont incités à se lancer dans le montage de projets. C'est le cas du projet Kalloni Sea Farm, situé sur l'île de Lesbos.

Cette ferme a été réalisée en 1991 sur les bases d'une étude de faisabilité technico-économique pour la production de 400 tonnes de loup. La société, détenue à 89% par des sociétés Françaises, est aujourd'hui en vente après seulement 5 années de production.

Les raisons du désengagement des actionnaires français sont liées pour une très grande part au contexte socio-économique de l'île de Lesbos.

Ce projet est une réussite technique incontestable. En effet, la décision d'investir a été prise en Avril 1991 et, dès le mois de juin 1991, les premiers alevins étaient mis dans les cages. En juin 1993, les premières ventes étaient réalisées, et l'objectif des 400 tonnes à la vente était atteint et même dépassé dès l'année 1994, et ce sans subvention de la C.E.E. Cependant, la ferme de KSF s'est débattue pendant toute cette période avec l'administration locale, parfois relayée par l'administration centrale, dans un contexte socio-politique très négatif.

En effet, les obtentions de concessions qui devaient être régularisées normalement, se sont trouvées être entravées par l'action de partis et d'intérêts politiques locaux, étrangers au secteur aquacole, mais prenant ce projet « importé » comme bouc émissaire à des fins polémiques politiciennes et électoralistes. De ce fait les alevinages normalement prévus n'ont pas pu être réalisés, poussant ainsi le projet dans une spirale de cessation d'activité ou de vente des participations. Il est à noter que pendant cette même période le projet n'a pas pu obtenir un réel soutien des organisations professionnelles, ce qui est compréhensible après coup lorsque l'on sait qu'il existe une concentration des pouvoirs en leur sein, puisqu'on retrouve à la tête

de ces organismes de très gros producteurs (écloserie & grossissement) qui sont, par ailleurs, représentants exclusifs de provendiers, négociants en produit finis et éventuellement bureaux d'étude.

Ici le projet a souffert et s'est éteint, malgré la réussite technique, malgré l'intégration complète de l'encadrement de la ferme, faute de n'avoir pas pu oser associer au capital un partenaire local de poids. L'image politico-socio-économique du projet a souffert de rejet, la greffe nécessite donc une intégration « *ab initio* », les anticorps devant être administrés à tous les niveaux, technique, financier, social et politique.

## Contexte socio-économique du projet Tunisien

Le projet Tunisien, dénommé l'Aquaculture du Sud Tunisien, date de 1987. Il a été dimensionné pour une production de 2 millions d'alevins de bars et de daurades et une production de 350 tonnes de produits commercialisables. Ce projet s'est inscrit dès le départ dans un contexte socio-économique favorable. Une volonté locale et nationale de voir se développer le projet qui est en fait devenu rapidement une référence en Tunisie. La structure du capital est constituée majoritairement par des institutionnels locaux, avec un appui financier français (Banque & partenaire technique). Les objectifs de production ont été atteints en grossissement et même dépassés en écloserie avec plus de 4 millions d'alevins produits.

Ce projet ayant atteint son niveau de production de routine en 1991 semblait engagé sur la voie de la réussite totale, malheureusement, une prolifération par bloom de *Gyrodinium* a anéanti la totalité du cheptel en Mer. La production a redémarré rapidement et ceci grâce à l'indemnisation des assureurs du projet, mais un second développement de la même algue en automne 1994 a poussé les promoteurs du projet à engager une restructuration et une décolonisation du grossissement, actions qui sont en cours actuellement.

En faisant abstraction du problème écologique, qui du reste a pris une ampleur nationale, ce projet est un bon exemple de réussite. Ce projet a conjugué plusieurs atouts de réussite, qui ont joué à plein malgré les difficultés :

- Un partenariat financier local,
- une réussite technique complète emportant la confiance des partenaires,
- une appropriation de la technologie par l'encadrement local, motivé sur la compétitivité,
- un management technico-économique et politique mixte entre nationaux et gestionnaires non nationaux avec un partage clair des tâches et responsabilités de chacune des parties, reposant sur une confiance « encadré ».

## Contexte socio-économique du projet Croate

Cette fois, il s'agit d'un projet qui se situait à l'origine en Yougoslavie, dans une zone faisant partie de ce que les occidentaux appelaient le bloc de l'EST, avec un

héritage socio-économique particulier. En 1986, une société, alors d'Etat, a cherché un partenaire technique et financier, par le biais d'une « joint-venture », afin d'adjoindre une éclosérie de loups et de daurades à son unité de grossissement.

Cette fois-ci encore, le projet a connu dès le départ une réelle volonté locale de développement, et ce principalement grâce à un groupe d'hommes qui avaient senti les profonds bouleversements Géopolitiques qu'allait connaître leur région.

De fait, quelques années plus tard, la Croatie prenait son indépendance et s'ouvrait aux méthodes de gestion capitaliste et au marché occidental. La société Marimirna était du coup une des premières sociétés à s'engouffrer dans la réforme de sa structure en optant pour une privatisation. L'adaptation aux nouvelles méthodes de gestion s'est réalisée relativement rapidement, aidée par l'expérience que pouvait lui apporter son partenaire Français en la matière, ce qui a permis de placer cette société dans le groupe de tête des producteurs Croates, et ce malgré les tourmentes de la période de conflit.

Bien sûr la réussite économique de ce projet s'est réalisée conjointement à la maîtrise technique des process, grâce à un transfert de technologie approprié.

## **Conclusion**

On remarque par ces trois exemples que, à moins d'accident d'ordre écologique majeur, imprévisible et incontrôlable, le contexte technique n'est plus le seul élément déterminant pour permettre la viabilité économique d'un projet aquacole. En effet une grande partie de la viabilité économique dépend du contexte socio-économique dans lequel s'effectue le projet.

Dans ce cadre, le projet doit se reposer sur une volonté quasi générale, et la plus petite résistance analysée et désamorcée, par l'intervention de partenaires locaux et nationaux « initiés », partis prenante. L'élément clé de la réussite économique reste le partage des initiatives et la mise en commun des acquis financier et politique, dans une structure liant les intérêts de chacun. face aux difficultés que rencontre inmanquablement l'entreprise, c'est un jeu de rapport de force, qui reste le garant de la cohésion des promoteurs nationaux ou importés, et du succès global.