

# AMP Saumon de France : une “multi-diversification” pour réduire les risques

par

■ **Pascal Goumain** ■  
PDG d'AMP Saumon de France

## En bref

Bien que sa première expérience d'aquaculture, menée au début des années quatre-vingt-dix, se soit soldée par une faillite, Pascal Goumain a toujours gardé un grand intérêt pour cette filière, non seulement parce que sa famille possédait des étangs en Sologne, mais parce qu'il pressentait que, face aux effets de la surpêche, la pisciculture deviendrait un recours indispensable pour le marché agroalimentaire. Après quelques années passées comme salarié, il a pu créer en 2013 une nouvelle société, AMP Saumon de France. Son ambition est intacte, mais il a tiré les leçons de l'expérience et veille, cette fois, à réduire les risques, avec une stratégie multi-espèces, multi-sites, multi-technologies, comprenant par exemple l'élevage en mer de saumons de qualité premium, mais aussi la création de fermes urbaines en *aquaponie* (mode de culture dans lequel les effluents de la pisciculture sont utilisés pour faire pousser légumes et fruits). Enfin, l'intégration de la chaîne de valeur lui permet de recueillir la valeur ajoutée de la première transformation et d'une partie de la distribution.

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

Séance organisée en partenariat avec la chaire Futurs de l'industrie et du travail ainsi qu'avec le soutien de l'UIMM, de la Fabrique de l'industrie et des parrains de l'École de Paris du management :

Algoé<sup>1</sup> • Carewan<sup>1</sup> • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • FABERNOVEL • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe Caisse des Dépôts • Groupe OCP • GRTgaz • HRA Pharma<sup>2</sup> • IdVectoR<sup>2</sup> • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie et des Finances – DGE • RATP • Renault-Nissan Consulting • SNCF • Thales • UIMM • Ylios<sup>1</sup>

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Management de l'innovation

J'ai 57 ans et j'ai fait mes premiers pas dans la filière de l'aquaculture il y a trente ans, en 1989. En parallèle de ma formation d'expert-comptable, j'avais obtenu un BPREA (brevet professionnel responsable d'exploitation agricole). Mon objectif était de reprendre l'exploitation familiale, située en Sologne. Depuis trois générations, celle-ci produisait des fraises et des asperges, mais aussi des poissons d'eau douce tels que carpes, brochets et tanches, tirés des étangs de la propriété. Chaque hiver, en abaissant le niveau d'eau de ces étangs, on recueille au filet environ 150 kilos de poissons par hectare.

### Un premier grand projet piscicole

J'avais l'intention de passer à une pratique plus industrielle. Je suis allé visiter, aux États-Unis, des élevages de poissons-chats dont le rendement pouvait atteindre 5 tonnes par hectare et par an, à condition de maîtriser trois facteurs : l'approvisionnement en eau, notamment en période de sécheresse; l'oxygénation, avec des sortes de gros pédalos électriques pour brasser l'eau; la nourriture, sous forme de granulés de protéines flottants qui étaient "soufflés" par des tracteurs à la surface des bassins.

Je suis revenu de ce voyage déterminé à créer le même type d'élevage en France, mais je me suis heurté à un premier problème. Dans notre pays, à la suite de diverses introductions malheureuses d'espèces exogènes, il est interdit d'importer des poissons-chats américains. J'ai alors jeté mon dévolu sur le silure, ou poisson-chat européen, qui est tout de même capable d'atteindre en peu de temps une longueur de 2 mètres et un poids de 100 kilos. Entre 1989 et 1996, j'ai créé au total 300 hectares de bassins en terre disposant de moyens d'oxygénation et de distribution d'aliments.

Dans le même temps, je me suis préoccupé de trouver des débouchés commerciaux et j'ai conclu des accords avec de grandes firmes de l'agroalimentaire, notamment le numéro un du surimi et un gros producteur d'aliments pour la volaille. J'ai également noué des partenariats dans le domaine de l'amélioration génétique des poissons, ou encore dans la production de filets de poissons et de surimi. Enfin, j'ai embarqué dans l'aventure une trentaine de pisciculteurs.

### Rien ne se passe jamais comme prévu

À l'époque, j'avais 30 ans, j'étais pétri de certitudes et très content de moi-même. Ma première expérience professionnelle, effectuée dans le secteur automobile, m'avait plutôt bien réussi, et je me lançais dans une aventure excitante : il me semblait évident qu'avec la croissance démographique, le marché mondial allait de plus en plus manquer de protéines, que la pêche ne suffirait pas indéfiniment à alimenter la filière agroalimentaire en poissons, et que la solution passerait forcément par la pisciculture. Je faisais régulièrement l'objet d'articles dans les médias et je me voyais déjà à la tête d'un empire du poisson, comme celui de Doux pour la volaille. Mais dans la vie, rien ne se passe jamais comme prévu...

En 1996, éclate le scandale de la vache folle, qui a secoué toutes la filière agroalimentaire et modifié les attentes du marché. Il fallait, certes, continuer à produire des protéines, en grande quantité et à un faible coût, mais plus dans n'importe quelles conditions.

Cette même année 1996 a été marquée par de violentes manifestations de pêcheurs contre la mondialisation, qui faisait déferler sur les marchés internationaux de grands volumes de poissons à prix bradés. Paradoxalement, le marché continuait à croître en volume, la demande était soutenue, mais les prix s'effondraient. En six mois, mon associé industriel m'a demandé de diviser mes tarifs pratiquement par deux. Or, dans mon modèle de filière intégrée, qui allait de la génétique jusqu'au plat cuisiné, si le dernier maillon disparaissait, tout l'équilibre de la filière était remis en question.

Enfin, entre le début de mon projet et le moment où les installations sont devenues opérationnelles, j'ai été confronté à des invasions de cormorans. La surpêche ayant fortement réduit les ressources que ces oiseaux peuvent trouver en mer, ils ont pris l'habitude d'aller se nourrir à l'intérieur des terres. Ils se déplacent en bandes de 100 ou 200 et, à raison de 500 grammes par individu et par jour, ils font des ravages dans les étangs, sans parler de tous les poissons qu'ils blessent sans les tuer. Installer des filets n'est pas envisageable sur des surfaces de plusieurs dizaines d'hectares et les cormorans s'habituent très vite aux dispositifs destinés à les effaroucher, comme les diffuseurs de cris d'orques. J'ai fini par payer un collaborateur pour tirer en l'air – à l'époque, le cormoran était une espèce protégée et on ne pouvait pas le chasser –, mais, pendant qu'il intervenait à une extrémité des bassins, les oiseaux sévissaient de l'autre côté, et la productivité du système était fortement réduite.

## L'opprobre de la faillite

J'avais investi quelques dizaines de millions d'euros dans un assez grand nombre de sociétés. J'ai dû les mettre toutes en liquidation. « *C'est un truc à vivre* », comme on dit...

Une autre mauvaise surprise m'attendait : l'opprobre attaché à la faillite. Aujourd'hui, quand un entrepreneur a échoué, on considère que c'est pour lui une expérience formatrice. À l'époque, c'était un sceau d'infamie qui vous collait à la peau pour longtemps. Pendant au moins cinq ans, non seulement on ne pouvait plus créer d'entreprise, mais il était pratiquement impossible d'ouvrir un compte personnel dans une banque.

Comme j'avais eu la malheureuse idée de réinvestir tous mes bénéfices dans mon projet, j'avais perdu à la fois mon travail et mon capital. Je ne réussissais même pas à retrouver un emploi. On m'expliquait qu'ayant été patron très jeune, je serais ingérable comme salarié.

## Repartir de zéro

Heureusement, parmi les actionnaires d'une de mes sociétés, figuraient deux grands acteurs du secteur de la publicité, et l'un d'eux, très élégamment, m'a proposé un poste. Je suis alors reparti de zéro, comme dans la chanson *La valise en carton* de Linda de Suza, et j'ai appris mon nouveau job de salarié.

En 2002, à la fin de mes cinq ans de pénitence bancaire, j'ai pu fonder ma propre société de publicité, en association avec le groupe Havas. En 2009, je l'ai revendue au groupe Bolloré.

Treize ans après la faillite, je disposais à nouveau de capital. Instruit par l'expérience, j'ai décidé de ne pas mettre tous mes œufs dans le même panier. J'ai donc investi un peu dans l'immobilier et un peu dans les affaires.

## Une aquaculture française en piteux état

J'avais très envie de revenir à l'aquaculture, non seulement parce que je n'aime pas l'échec, mais parce que, pendant tout ce temps, j'avais gardé des contacts dans ce secteur et j'avais pu vérifier qu'une grande partie de mes intuitions du début des années quatre-vingt-dix étaient justes.

Il y a trente ans, la balance commerciale française était déjà déficitaire en produits de la mer, alors que notre pays dispose de milliers de kilomètres de littoral et de plus de 500 000 hectares d'eaux continentales. Le déficit s'est creusé et, aujourd'hui, nous importons 85 % des produits de la pêche que nous consommons.

En parallèle, l'aquaculture française a perdu 30 % de ses volumes, pendant que, au niveau mondial, cette industrie voyait sa production multipliée par 12. Les Américains ont continué à renforcer leur filière et l'Asie a connu un développement colossal, entre autres avec le pangas, un poisson-chat vietnamien dont la production est passée, en trente ans, de 0 à 3 millions de tonnes, avec des dégâts environnementaux majeurs. Quant aux élevages de saumons de Norvège, leur développement a été largement financé par le secteur pétrolier, qui en a fait une ressource pratiquement aussi importante, pour ce pays, que le pétrole.

La France est complètement passée à côté de ce marché. Aujourd'hui, elle ne compte plus que trois acteurs un peu structurants. Le plus important est Aqualande, qui appartient au groupe Labeyrie et produit des truites. Vient ensuite Gloria Maris Groupe, entreprise spécialisée dans le bar, le maigre, la daurade et le turbot. Le troisième est le groupe que j'ai fondé et dont je vais vous parler, AMP Saumon de France.

## Créer une pisciculture en France, un défi

La crise qui m'a été fatale en 1996 a balayé toute la filière française de l'aquaculture et celle-ci n'a toujours pas réussi à se reconstituer. Il y a deux explications à cela. D'une part, le secteur bancaire, traumatisé par cette expérience, s'est montré réticent à financer de nouveaux projets : « *Les poissons, c'est compliqué, ça peut mourir, et les cycles sont très longs.* » – de fait, il faut trois ans pour faire un saumon. D'autre part, la réglementation française est l'une des plus sévères au monde en matière de pisciculture : il faut entre deux et cinq ans pour obtenir les autorisations nécessaires avant de lancer un élevage.

Par exemple, si vous voulez produire des saumons en bord de mer, vous devez demander une concession, c'est-à-dire un espace sur le littoral où vous pourrez installer vos infrastructures. Dès que vous visez une production supérieure à 20 tonnes de poissons par an, vous relevez de la réglementation des ICPE (installations classées pour la protection de l'environnement) et vous devez commencer par faire réaliser une enquête publique. Or, au-dessous de 200 tonnes par an, une pisciculture n'est pas rentable. Dans le reste de l'Europe, le seuil pour être soumis à ce genre de procédure est de 800 tonnes par an.

Si vous préférez élever des truites dans des bassins, vous devrez détourner une partie de l'eau d'une rivière, ce qui nécessite la construction d'un barrage. Or, il existe une nouvelle loi sur la continuité écologique qui vise à raser les barrages afin de permettre la libre circulation des poissons migrateurs. L'autorisation de construire de nouveaux barrages est donc très difficile à obtenir.

Enfin, si vous envisagez d'exploiter des étangs, vous serez confronté à la prédation des cormorans, qui reste un vrai problème, même si l'on peut désormais obtenir des autorisations de tir. Dans ma propriété de Sologne, j'ai un employé qui en tue environ 150 par an et, s'il ne le faisait pas, nous perdriions toute la production. Néanmoins, cette tâche est chronophage et pendant qu'il fait cela, il ne fait pas autre chose...

## L'élevage de poissons hors-sol

Il reste une solution, qui permet de s'affranchir de tous les problèmes de demandes de concessions, d'autorisations de prise d'eau, de prédation, ainsi que de pollution de l'eau : l'élevage de poissons hors-sol, sur le modèle de l'hydroponie, c'est-à-dire de la production hors-sol de salades, de tomates ou de fraises dans des serres, sur un substrat de billes d'argiles, avec des solutions nutritives.

Dans le maraîchage en pleine terre, on est confronté au développement de toutes sortes de bactéries ou autres parasites, qui peuvent attaquer les plantes. C'est ce qui a conduit mes grands-parents à pratiquer des modes de culture des fraises et des asperges qui ont appauvri les sols et provoqué des désordres écologiques. Dès qu'on est en hors-sol, on peut contrôler tous les paramètres physicochimiques, on cesse de générer de la pollution et on échappe à toute pollution externe.

On peut en faire de même pour les poissons. Ainsi, au lieu de les élever dans des étangs naturels ou des bassins en terre et de devoir gérer d'innombrables interactions avec le sol, on peut construire des bassins à l'intérieur d'un bâtiment, où l'on maîtrisera tous les paramètres.

Le problème est qu'en France, alors même que la plupart des tomates et des fraises que nous consommons sont produites hors-sol, ce mode de culture n'a pas très bonne presse. En Norvège ou aux Pays-Bas, lorsque l'on construit une grande usine pour faire pousser des légumes ou des fleurs, cela ne choque personne, sans doute parce que, compte tenu des conditions météorologiques, ces productions seraient inenvisageables autrement. En France, si je construis une magnifique "usine à poissons", je vais me heurter à un phénomène de rejet.

## Des truites élevées en aquaponie

Il existe toutefois une technologie de hors-sol qui suscite un intérêt croissant chez les consommateurs : l'*aquaponie*. Ce mot, forgé par contraction entre *aquaculture* et *hydroponie*, désigne un mode de culture dans lequel les effluents de la pisciculture sont utilisés pour faire pousser des légumes ou des fruits. Autant les gens sont hostiles à l'élevage de poissons en circuit fermé, autant, dès qu'on y ajoute une serre et la production de fruits et légumes, ils trouvent ça formidable! Ils ont raison, car c'est vraiment une façon très intéressante de produire sans intrants chimiques et d'optimiser l'utilisation de l'eau. Dès 2010, j'ai donc décidé d'investir dans l'aquaponie.

Il restait à déterminer quel poisson élever, en sachant que dans notre pays, certaines espèces qui sont produites partout ailleurs dans le monde, comme le clarias, le tilapia ou encore le bar rayé, sont interdites. On peut, en revanche, produire des perches, des carpes, des sandres, des truites...

J'ai créé une structure de R&D dans l'une de mes anciennes piscicultures, à Morannes, dans les Pays de la Loire, pour effectuer des tests sur ces espèces et sur leur association avec différents végétaux (légumes, fruits, plantes racinaires, etc.). Toute la difficulté de l'aquaponie est de trouver le bon équilibre entre le nombre de poissons et le nombre de plantes : s'il y a trop de poissons, les plantes ne parviennent pas à consommer la totalité de leurs effluents; s'il n'y en a pas assez, les plantes ne reçoivent pas suffisamment de nutriments pour pousser.

Il a aussi fallu choisir entre poissons d'eau chaude ou d'eau froide. La croissance des poissons d'eau chaude s'interrompt pendant l'hiver, à moins de chauffer l'eau, ce qui coûte très cher. En revanche, les poissons d'eau froide, comme la truite, peuvent mourir si l'eau monte trop en température pendant l'été, ce qui empêche la dissolution de l'oxygène. Il nous a paru plus facile de refroidir l'eau en été que de la réchauffer en hiver. Il existe en effet des pompes à chaleur très performantes, qui consomment peu d'énergie et peuvent être couplées à des systèmes d'injection d'oxygène. C'est ce qui nous a conduits à privilégier la truite, d'autant plus que, depuis quelques années, ce poisson a gagné ses lettres de noblesse. Dans les rayons des supermarchés, la truite fumée tient désormais presque autant de place que le saumon fumé.

Nous avons également réalisé, chez le principal producteur de plans de fraisiers en France, des tests qui nous ont permis de constater que le calibre et, surtout, le goût des fraises produites en aquaponie sont supérieurs à ceux des fraises obtenues en hydroponie classique.

## Se diversifier pour limiter les risques

Comme l'expérience m'a appris à être prudent, j'ai souhaité, pour limiter les risques, ne pas me réduire à une seule technologie ni à une seule espèce. C'était, de toute façon, une obligation, car pour convaincre des partenaires et des financeurs d'investir dans mon projet, il fallait absolument que je leur explique comment j'allais "dérisquer" le modèle.

C'est pourquoi, dès 2010, j'ai décidé de produire également des saumons, dont le marché est très porteur. Il n'existait que deux élevages de saumons en France, une pisciculture en hors-sol à Isigny et une ferme marine à Cherbourg. Comme aucun des deux n'était à vendre, j'ai entrepris d'en créer un au Guilvinec, en Bretagne, avec pour partenaire le groupe MerAlliance, un des plus gros acteurs du saumon fumé en France. Il nous a fallu quatre ans, de 2010 à 2014, pour obtenir les différentes autorisations (modification du plan local d'urbanisme, permis de construire), demander des subventions, etc.

En 2014, au moment où nous touchions au but, le groupe MerAlliance a été cédé au groupe Thai Union, qui détient la marque Petit Navire. J'ai tenté de discuter avec les nouveaux actionnaires thaïlandais, mais ils n'avaient pas la moindre intention de produire du saumon haut de gamme. J'ai dû abandonner mon projet : quatre ans de travail pour rien!

C'est alors que, par chance, la ferme marine de Cherbourg a été mise en vente. Elle venait de subir un *bloom* de plancton, c'est-à-dire une prolifération soudaine de microalgues, qui avait entraîné une mortalité importante. Devant la nécessité de recapitaliser l'entreprise, les actionnaires avaient préféré jeter l'éponge. J'ai ainsi pu mettre

la main, en décembre 2014, sur la plus grande ferme française de production de saumons, en y investissant l'argent que je destinais au projet du Guilvinec.

## La ferme marine de Cherbourg

La ferme marine de Cherbourg s'étend sur 15 hectares et produit actuellement 300 tonnes de saumons par an, mais elle est dimensionnée pour en produire jusqu'à 3 000. Implantée à 2,5 kilomètres au large des côtes, elle bénéficie de conditions naturelles exceptionnelles. D'une part, elle est parcourue par des courants très puissants qui obligent les poissons à nager en permanence, ce qui les rend très musclés, réduit leur taux de graisse et confère à leur chair de bonnes qualités organoleptiques, tout en assurant l'évacuation des effluents de l'élevage et la qualité de l'eau. D'autre part, la ferme est située près d'une digue de 9 kilomètres de long, construite par Vauban, qui la protège des tempêtes hivernales susceptibles d'endommager les infrastructures.

Grâce à ces caractéristiques, cette ferme produit les meilleurs saumons d'élevage européens. L'excellente image dont elle bénéficie auprès des grands chefs et des professionnels est très précieuse pour discuter avec les clients de l'industrie ou de la grande distribution. Bien que notre capacité de production soit minime par rapport au volume de saumons consommé chaque année en France (250 000 tonnes), je suis très bien accueilli par ces gros clients et je m'offre même le luxe de répartir les volumes entre eux : « *Monsieur Carrefour, cette année, vous en aurez 30 tonnes. Monsieur Auchan, vous en aurez 40 tonnes.* »

Grâce à cette image de marque, si j'ai un jour la possibilité de produire davantage de saumons, j'aurai construit une architecture commerciale qui devrait me permettre de les écouler. À Cherbourg, toutefois, je n'ai pas l'intention d'aller au-delà de 1 200 tonnes de saumons par an, et il n'existe aucun autre site, en France, présentant des caractéristiques comparables de qualité d'eau et de protection des installations.

En revanche, à Cherbourg, pendant l'hiver, je peux également produire des truites de mer : entre le mois de novembre et le mois de mai, ces poissons sont capables de passer de 300 grammes à 3 kilos, et leur élevage est très peu risqué. J'ai prévu d'en produire également 1 200 tonnes par an.

## Des truites élevées en rivière

Bien que la ferme de Cherbourg soit protégée des grandes tempêtes, elle est soumise à certains risques impossibles à maîtriser, tels que des marées noires ou l'échouage d'un cargo, qui pourraient détruire entièrement l'élevage. C'est pourquoi, toujours dans le but de dérisquer mon modèle, j'ai cherché à acquérir également des salmonicultures, c'est-à-dire des élevages de truites en rivière.

J'ai pu en acheter deux en 2018, après trois ans d'efforts pour convaincre leurs propriétaires de me les céder. La première est située à Friardel, dans le Calvados, à la source d'une petite rivière appelée l'Orbiquet, avec une qualité d'eau incomparable et aucun problème d'approvisionnement, même au plus chaud de l'été. L'autre se trouve à 13 kilomètres de là, à Montreuil-l'Argillé, dans l'Eure, sur la rivière Le Guiel, qui offre, elle aussi, un débit constant. Avec quatre piscicultures supplémentaires, dont je viens de signer l'achat, également en Normandie, cela me permettra de produire 1 200 tonnes de truites d'eau douce par an.

## Les fermes continentales

Enfin, j'ai toujours mes fermes continentales, c'est-à-dire les étangs de Sologne, qui produisent des carpes, des tanches ou des brèmes. Ces poissons ont été un peu oubliés, à la fois parce qu'ils ne sont pas très beaux et parce qu'ils demandent beaucoup de préparation pour être consommés. Mais puisqu'on est en train de redécouvrir les légumes oubliés, je ne désespère pas de redonner aux Français le goût des poissons moches...

Aujourd'hui, quand on traite quelqu'un de "tanche", ce n'est pas vraiment un compliment, mais, au début du XX<sup>e</sup> siècle, la tanche était plus réputée que la truite, et le grand cuisinier Auguste Escoffier préparait

de merveilleuses recettes de tanche meunière ou de daube de tanche. De même, la brème cuite au four avec de l'oseille est un régal, et que dire des tronçons de carpe à la Chambord, ou des filets de carpe fumés ! Pour nos grands-parents, la carpe était « *un poisson plein d'arrêtes et qui sent la vase* », mais les consommateurs d'aujourd'hui n'ont pas les mêmes préjugés.

À condition que le niveau de service apporté sur ces poissons soit suffisant, on peut expliquer aux gens qu'il s'agit de produits sains, issus du terroir, dont la chair, bien préparée, est excellente, et que leur prix de vente défie toute concurrence : les carpes pêchées dans les étangs, c'est-à-dire complètement sauvages et naturelles, coûtent 1 euro le kilo. En réactivant leur production dans les Pays de la Loire, la Sologne, la Brenne, le Forez, j'espère atteindre également 1 200 tonnes de ces poissons oubliés par an.

## Intégrer la chaîne de valeur

Au total, entre les saumons, les truites de mer, les truites d'eau douce et les poissons oubliés, j'espère parvenir à une production de 4 800 tonnes de poissons par an.

Pour maîtriser toute la chaîne et améliorer la marge, j'ai décidé d'intégrer une partie de la transformation en rachetant le Saumonier de Cherbourg, une société spécialisée dans le découpage en filets, le salage, le fumage à la ficelle, l'affinage et le tranchage. J'ai également souhaité intégrer une partie de la distribution, grâce à deux canaux.

Le premier est la vente directe sur notre site internet, [saumonfrance.fr](http://saumonfrance.fr). Vous pouvez y commander des filets frais ou fumés de saumon ou de truite, et ils vous sont livrés directement par camion réfrigéré, le mercredi et le samedi. Il est toutefois difficile, pour un petit producteur comme AMP, de se faire connaître sur Internet.

J'ai donc imaginé un deuxième canal, en m'inspirant de l'expérience de l'un de mes actionnaires, le groupe L'Occitane, qui vend ses produits cosmétiques dans un réseau de 3 000 boutiques à travers le monde. Il s'agit d'un *concept store* baptisé Les Jardins du Saumonier, qui réunit trois activités : la production en ferme urbaine ou péri-urbaine de poissons et de fruits et légumes grâce à la technologie de l'aquaponie ; l'accueil du public pour lui présenter cette activité et lui faire goûter nos produits, afin de le transformer en ambassadeur de la gamme ; et enfin, la vente en circuit court de l'ensemble de nos produits. Nous avons déjà ouvert deux Jardins du Saumonier, à Cherbourg et à Asnières, et nous en préparons cinq supplémentaires : deux au Havre, un à Paris (rue des Poissonniers, dans le 18<sup>e</sup> arrondissement), un à Aix-les-Bains, un à Chartres. À terme, j'en prévois une cinquantaine.

J'aurai ainsi intégré la totalité de la chaîne de valeur (R&D, production, transformation, distribution), en limitant les risques grâce à un modèle multi-sites, multi-espèces et multi-technologies, en recueillant la valeur ajoutée de la première transformation et de la distribution, et avec l'ambition de devenir le numéro deux de l'aquaculture en France.

## Le financement

La holding AMP (Aquaponic management project) a été fondée en 2013. Les actionnaires étaient uniquement des personnes physiques, que j'avais choisies pour leurs compétences et pour leur capacité à développer le Groupe. Il s'agit, par exemple, de Thierry Scordel qui, après avoir été directeur administratif et financier chez Bricorama et chez But, est devenu notre directeur financier, ou Bertrand Lanoiselée, docteur ingénieur en aquaculture, qui est responsable scientifique de nos projets.

Quand nous avons racheté la ferme marine de Cherbourg, en 2014, j'étais encore salarié chez Bolloré. J'ai quitté le Groupe, en bons termes, en 2015, pour m'occuper à 100 % du projet et effectuer une première levée de fonds. Cette industrie est en effet très capitalistique : la ferme de Cherbourg représente 10 millions d'euros d'investissement ; les fermes périurbaines en aquaponie, entre 2 et 3 millions d'euros chacune ; les salmonicultures, entre 300 et 400 000 euros.

Quand je suis allé rencontrer les banquiers, je me suis heurté aux mêmes réticences qu'il y a trente ans, ce qui m'a conduit à tenter d'autres approches. En octobre 2015, j'ai lancé un petit projet d'introduction en bourse et entamé la tournée des investisseurs. Chaque fois, le même scénario se reproduisait : mon projet suscitait un engouement qui éclipsait les autres entreprises. C'en était presque gênant... À la fin de l'une de mes présentations, le patron du groupe L'Occitane a exprimé le souhait d'entrer au capital. C'est chose faite depuis 2016 et ce Groupe détient aujourd'hui 48% des actions.

Une deuxième levée de fonds, en cours actuellement, doit nous permettre de réunir 10 millions d'euros supplémentaires. Je commence à recevoir des offres du secteur coopératif traditionnel et de la grande distribution, qui comprennent que leur modèle est en fin de cycle et qu'il doit évoluer. L'objectif est d'aboutir à un équilibre avec un tiers pour les managers actionnaires, un tiers pour L'Occitane et un tiers pour les nouveaux entrants.

## AMP aujourd'hui

En 2017, AMP a réalisé un chiffre d'affaires de 3 millions d'euros, qui devrait doubler en 2018, du fait de l'acquisition des quatre salmonicultures.

L'entreprise emploie une vingtaine de personnes : dix à la ferme de Cherbourg, trois ingénieurs pour la R&D, et le reste dans les salmonicultures et les fermes urbaines. La levée de fonds actuelle est également destinée à permettre de nouvelles embauches, notamment un directeur général, un directeur commercial et un directeur marketing et communication, car il serait imprudent que toutes ces tâches continuent à reposer sur moi. Un projet ne fonctionne que s'il réunit trois ingrédients : une stratégie agile, de l'argent et une bonne équipe !

## Débat



### La densité des élevages

**Int.** : *Comment les poissons de votre ferme marine peuvent-ils nager s'ils sont en cage ?*

**Pascal Goumain** : Les cages mesurent 40 mètres par 30, sur 10 mètres de profondeur. La densité de saumons en fin d'élevage est de 12 kilos par mètre cube, contre 80 à 100 kilos dans les piscicultures intensives. Certains élevages de pangas atteignent même 800 kilos par mètre cube... Les saumons de notre ferme marine passent leur temps à nager, non parce qu'ils tournent en rond dans une cage, mais parce qu'ils luttent contre les courants.

**Int.** : *On entend dire que, dans les élevages norvégiens, les saumons reçoivent énormément d'antibiotiques. Qu'en est-il chez vous ?*

**P. G.** : Plus un élevage est intensif, plus l'impact sur la santé des animaux est négatif. C'est vrai pour toutes les filières, qu'il s'agisse de porcs, de poulets ou de poissons. Le fait de concentrer les animaux dans un espace restreint génère du stress et favorise la propagation des parasites et des maladies. C'est ce qui a conduit certains éleveurs norvégiens à appliquer des doses massives d'antibiotiques contre les maladies et de pesticides contre les poux de mer. À Cherbourg, je n'ai besoin ni d'antibiotiques ni de pesticides. Nos saumons ont des nageoires intactes, ce qui est un bon indicateur de leur santé, et la densité de leur chair est comparable à celle des saumons sauvages, avec seulement 11% de graisse, quand les saumons d'élevages intensifs atteignent des taux de 18 à 21%.

## Saumons d'élevage, saumons sauvages

**Int. :** *Le prix de revient de vos saumons est certainement supérieur à celui des saumons d'élevages intensifs, mais vous ne pouvez vraisemblablement pas les vendre aussi chers que des saumons sauvages ?*

**P. G. :** Je ne peux pas prétendre que ce sont des saumons sauvages, mais je peux démontrer que leurs caractéristiques en matière de densité de chair et de taux de graisse sont comparables. De plus, ils sont vendus plus frais que les saumons sauvages de l'Alaska ou du Pacifique, qui sont systématiquement congelés (afin d'éviter les problèmes de parasites transmissibles à l'homme) puis décongelés avant d'être fumés. Nos saumons sont abattus le matin et livrés l'après-midi, ce qui en fait les saumons les plus frais du marché français.

Par ailleurs, nous nous sommes imposé un mode d'abattage très haut de gamme non seulement pour favoriser le bien-être animal, mais parce que cette méthode améliore la qualité gustative du poisson. Quand la technique d'abattage stresse le poisson, son organisme libère des acides lactiques qui dénaturent la qualité de sa chair. Dans la méthode que nous avons adoptée, les poissons sont aspirés vers la table d'abattage et non manipulés (ce qui les stresserait), puis ils sont assommés et, enfin, une de leurs branchies est tranchée afin qu'ils se vident de leur sang. Ils sont donc tués sans souffrance.

Sur notre site internet, le prix de vente de nos saumons fumés est de 80 euros le kilo, ce qui est supérieur au prix de beaucoup de saumons sauvages, mais inférieur, par exemple, au prix du saumon sauvage de l'Adour, qui continue à être pêché en petites quantités et se vend 280 euros le kilo.

## De nouveaux labels ?

**Int. :** *Vendez-vous vos produits sous un label bio ?*

**P. G. :** Nous n'adhérons ni au label bio ni au label Rouge, car la qualité de nos produits est supérieure à celle que ces labels exigent. En bio, par exemple, la densité peut atteindre 40 kilos par mètre cube et certains antibiotiques sont autorisés.

**Int. :** *Est-il possible d'obtenir un label bio pour du poisson élevé en mer ?*

**P. G. :** C'est ce que font les éleveurs norvégiens et écossais, mais leur label a été mis en cause, il y a trois ans, par un article de *60 Millions de consommateurs* titré « Le saumon bio, pas si bio que ça ». Des analyses ont montré, en effet, que le saumon bio présentait de plus fortes concentrations en métaux lourds que les saumons non bios...

**Int. :** *Ne pourriez-vous envisager de créer un label encore plus exigeant que le label bio ?*

**P. G. :** Nous y travaillons pour l'aquaponie, mais c'est compliqué, car les grands acteurs du bio mènent un lobbying très intense pour empêcher toute culture hors-sol d'être qualifiée de "bio", même lorsqu'elle ne comprend aucun intrant chimique, contrairement à certaines cultures dites bio.

Deux labels dédiés aux cultures hors-sol sans traitement ont déjà été lancés. L'un est à l'initiative des Paysans de Rougeline, qui exploitent des écoserres®. Il s'appelle *Zéro résidu de pesticide*, formule assez peu élégante, mais dont la signification est claire : les tomates de ce label ne contiennent strictement aucun produit chimique. L'autre, Agrivita, émane du groupe Koppert, numéro un européen du biocontrôle, c'est-à-dire des méthodes de protection des cultures basées sur le recours à des organismes vivants ou à des substances naturelles.

Malheureusement, il ne suffit pas de créer un label, il faut aussi engager de gros moyens de communication pour que le public le connaisse et se l'approprie. C'est pourquoi il me paraît plus efficace de privilégier la distribution directe, comme nous le faisons à travers notre site internet et nos boutiques.

## Les concours organisés par les municipalités

**Int. :** *À ma connaissance, il n'y a pas de terrain agricole dans la rue des Poissonniers, à Paris. Où comptez-vous installer vos serres d'aquaponie ?*

**P. G. :** La mairie de Paris a prévu de construire un gymnase sur une friche urbaine de cette rue et a lancé un concours pour un projet d'agriculture urbaine sur le toit-terrasse du futur bâtiment, d'une surface de 1 300 mètres carrés. Nous l'avons gagné et le bâtiment doit être livré fin 2019.

C'est également par le biais d'un concours que nous avons pu nous installer à Asnières, au sein d'un ancien marché couvert, sur une surface de 400 mètres carrés, où nous allons produire du poisson et des légumes destinés aux cantines municipales, et aussi accueillir des groupes scolaires.

Compte tenu du prix du terrain en ville, nous sommes tributaires de ces concours pour développer nos fermes urbaines, mais ils constituent également un facteur limitant dans la mesure où chaque projet met plusieurs années avant d'aboutir. À Tremblay-en-France, par exemple, nous allons pouvoir créer une ferme urbaine et une école de pêche sur un terrain d'1 hectare, mais le concours a été lancé en 2014 et le premier coup de pioche est prévu en 2021 !

Toute la difficulté est de gérer les ressources financières pour accompagner à la fois la croissance externe et la croissance organique de l'entreprise, à travers la montée en production des fermes existantes et les opportunités de création de nouvelles fermes. Il ne faut jamais oublier que les entreprises vivent et meurent à cause du cash...

■ Présentation de l'orateur ■

**Pascal Goumain** : PDG d'AMP Saumon de France. Il a été directeur de l'activité Affichage LC et DOOH (*Digital Out of Home*) en joint-venture avec Havas Media, ainsi que directeur général de Carat IPC (solutions média) et directeur de la Publicité multilocale chez Viacom (Exterior Média). Il est aussi propriétaire d'une pisciculture à vocation touristique depuis 1990 en Sologne ([www.domainedelarotiere.com](http://www.domainedelarotiere.com)). Il est diplômé de l'ICS (comptabilité, CPECF) promotion 1984 et du Lycée Agricole d'Ahun (BPREA partiel). Il est mentor au sein de SLP (*Start-up Leadership Program*) et membre de Val de France Angels.

■ [www.saumonfrance.fr](http://www.saumonfrance.fr)



---

Diffusion mars 2019

---