

SOIXANTE ANS APRÈS SA CRÉATION, ECLOSIA A PROFONDÉMENT CHANGÉ D'ÉCHELLE TOUT EN RESTANT FIDÈLE À SON AMBITION INITIALE QUI EST DE CONTRIBUER À LA SÉCURITÉ ALIMENTAIRE DE MAURICE. À LA TÊTE DU GROUPE DEPUIS 2013, CÉDRIC DE SPÉVILLE REVIENT SUR SON ÉVOLUTION, SES CHOIX STRATÉGIQUES ET LES DÉFIS QUI ATTENDENT AUJOURD'HUI LE SECTEUR AGROALIMENTAIRE.

ERIC CAPHANE PHOTOS : PALLEVEN SOOBBOROYEN

CÉDRIC DE SPÉVILLE

(CEO D'ECLOSIA)

«C'EST À L'ÉCHELLE RÉGIONALE QU'IL FAUT BÂTIR NOTRE AUTOSUFFISANCE ALIMENTAIRE, ÉNERGÉTIQUE ET DE MATIÈRE GRISE»

Soixante ans après sa création, Eclasia évolue dans un environnement radicalement différent de celui de 1966. Qu'est-ce qui constitue aujourd'hui le domaine d'activité du groupe ?

Eclasia a débuté ses activités en 1966 avec la volonté de participer à la sécurité alimentaire de l'île Maurice. C'était une belle ambition à l'époque. Vous avez raison de dire que notre entreprise évolue aujourd'hui dans un environnement différent. Il est clair que le monde des affaires a changé de même que notre société, d'ailleurs.

Pourtant notre mission reste la même. Elle ne fait que s'étoffer et de se développer sur d'autres segments ! À la sécurité alimentaire, nous avons ajouté des éléments d'utilité publique comme l'énergie et la formation. Nous voulons que nos entreprises soient utiles au pays et à ses citoyens. Chaque aventure entrepreneuriale est motivée par cette volonté d'être utile. Nous travaillons pour apporter de la valeur ajoutée locale, être pertinent et proposer des solutions. Nous mettons tout en œuvre pour être l'entreprise de référence dans chacun de nos métiers. Et en interne, avec ce même focus, nous sommes soucieux d'accompagner le développement de chacun de nos collaborateurs.

Eclasia s'est bâtie sur une idée simple mais ambitieuse qui est de produire, de structurer et de sécuriser l'accès à l'alimentation à Maurice. Si vous deviez résumer l'ADN du groupe aujourd'hui, que serait-il ?

Pour résumer, notre mission, aujourd'hui, est de faire éclore chaque potentiel. Eclasia est un groupe ancré localement partout où nous opérons, sincère dans ses engagements et dans les relations que l'entreprise tisse à l'intérieur comme



«L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE REPRÉSENTE UNE VRAIE OPPORTUNITÉ POUR MAURICE EN MATIÈRE DE VALEUR AJOUTÉE LOCALE, D'ÉCONOMIE DE DEVICES, D'IMPACT POSITIF SUR NOTRE BALANCE COMMERCIALE, DE CRÉATION D'EMPLOIS ET, BIEN SÛR, DE PROTECTION DE NOTRE ENVIRONNEMENT»

tout autour d'elle. L'ADN qui perdure dans le temps est de continuer à placer l'action au-dessus des discours. On fait et, ensuite, on dit ce qu'on a fait.

Le groupe compte plus de 5 300 collaborateurs, plus de vingt entreprises et génère plus de Rs 20 milliards de chiffre d'affaires. Comment gouvernez-vous un groupe de cette taille sans perdre en agilité ?

C'est une excellente ques-

tion. La recherche d'équilibre entre méthodes partagées et agilité locale reste une préoccupation personnelle. Définir ce qui doit être commun tel que notre identité et notre façon de faire les choses, et ce qui doit être adapté en fonction des secteurs, des tailles d'entreprises, et surtout des cultures propres aux pays où nous opérons.

Nous sommes aujourd'hui profondément investis à Madagascar, au Kenya, au Rwanda,

en Afrique du Sud et aux Seychelles. Nos méthodes, notre façon de faire les choses, notre manière d'être sont aujourd'hui recensées dans notre système de management, *Eclasia Way*.

Nous avons ce tronc commun qui nous unit tous et toutes sans pour autant décourager l'initiative locale, au contraire... Le management participatif est un concept important, qui veut que chacun, à tous les niveaux, puisse faire entendre ses idées ou préoccupations. Et surtout, nous nous assurons d'avoir les managers et collaborateurs compétents à tous les niveaux car afin d'être des entreprises de référence, nous devons avoir les meilleurs talents.

Bien sûr, on a moins d'agilité que la petite entreprise qui a démarré il y a 60 ans. Mais nous avons un mode de gouvernance qui assure la cohérence. C'est un maillage qui dissémine et fait vivre la culture Eclasia, déclinable à Maurice comme dans les autres pays de la région.

Près de 70 % des déchets du groupe sont désormais détournés de l'enfouissement, contre moins de 50 % il y a quelques années. L'économie circulaire est-elle devenue un levier économique réel ?

L'économie circulaire représente une vraie opportunité pour Maurice en matière de valeur ajoutée locale, d'économie de devises, d'impact positif sur notre balance commerciale, de création d'emplois et, bien sûr, de protection de notre environnement. Je suis heureux de constater que les autorités prennent conscience du potentiel important que cela représente.

Il faut maintenant passer à l'action et reconnaître, non seulement, la valeur créée mais aussi les dépenses évitées pour le pays.

Par exemple, une tonne de déchets déviée de Mare Chicose, c'est une économie directe d'environ Rs 3 000 pour les contributeurs. Ces mêmes Rs 3 000 devraient être réinvesties pour favoriser la circularité.

Pour en revenir à Eclasia, oui, nous avons un plan pour nous approcher du zéro déchet. Et ça avance bien ! Nos équipes comprennent parfaitement l'enjeu de cet impératif, et c'est motivant. On marche tous dans la même direction... C'est le P-Planet de notre Eclasia Way. Je précise qu'en 2025, 72,5 % des déchets du groupe Eclasia ont été déviés de Mare Chicose. En tant que groupe, on a ce devoir de faire quelque chose pour sauvegarder notre île. Il est important pour moi d'embarquer toutes nos entreprises dans cette démarche. Nous devons toutes et tous nous y mettre, à tous les niveaux. L'entreprise doit pouvoir trouver des solutions pour le consommateur, pour elle-même et pour la planète. En soi, cela revient à montrer l'exemple.

Parmi les entreprises du groupe, *WeCycle* permet de transformer un déchet (papier / carton) en matière première pour les cartonneries et autres produits pour l'industrie agroalimentaire locale, évitant par là-même des importations onéreuses pour tous. Nous continuerons d'investir dans le circulaire en nous appuyant sur des politiques publiques adaptées.

Un groupe agroalimentaire ne se résume pas à produire. Il pilote une chaîne entière, des intrants au consommateur final. Dans cette chaîne, où se situe aujourd'hui votre arbitrage le plus sensible ?

En effet, Eclasia a plusieurs métiers sous le pilier «Nourrir». On y compte la production, le pilotage de la supply chain qui

va de l'importation des matières premières à la distribution au consommateur final, sans parler du contrôle constant de la qualité, le stockage, l'emballage, la logistique... L'équilibre de l'ensemble est toujours l'arbitrage le plus délicat, garder la vue d'ensemble tout en ayant les antennes pour capter les signaux faibles qui émanent du terrain, s'adapter en permanence et garder le cap. Il ne faut jamais lésiner sur la sécurité sanitaire et l'apport nutritionnel de nos produits, et revaloriser la production locale.

Et quand vous tranchez, qui absorbe réellement le coût final : l'entreprise, le consommateur ou l'ensemble de la filière ?

Vous voulez ma réponse franche ? Les trois ! Chacun a son poids dans la balance. Nous sommes dans un marché très compétitif et c'est clair qu'on absorbe les éventuelles inefficiences internes. Mais quand les principales matières premières représentent une part substantielle de nos coûts, nous sommes très vigilants sur l'impact et nous n'avons pas d'autre choix que de répartir cette charge de manière raisonnable.

Ces dernières années, l'industrie a dû absorber des chocs répétés. Quel événement a le plus profondément modifié votre gestion du risque ?

Je vois deux risques majeurs sur deux périodes distinctes. Dans le passé récent, la Covid-19 a causé une rupture logistique qui a perturbé les niveaux de stocks. Cela génère un surcoût et si en face des «fly-by-night operators» pratiquent le dumping, c'est un défi réel.

Aujourd'hui, c'est la cybersécurité qui m'inquiète. C'est une épée de Damoclès au-dessus des entreprises,

«LA CYBERSÉCURITÉ EST UNE ÉPÉE DE DAMOCLÈS AU-DESSUS DES ENTREPRISES. NOUS DEVONS ÊTRE PRÊTS CAR C'EST UN RISQUE SILENCIEUX, MAIS OMNIPRÉSENT»

des départements, des employés. Nous devons être prêts car c'est un risque silencieux, mais omniprésent.

Dans une économie insulaire, la dépendance aux intrants importés reste un angle mort du débat public. Sur quels intrants êtes-vous le plus exposé aujourd'hui ?

Il y en a deux principaux. Le maïs pour la fabrication d'aliments chez *Livestock Feed Ltd. (LFL)*. Et, évidemment, le blé pour la production de différentes farines aux *Moulins de la Concorde*. Nous sommes aussi dépendants de l'importation de lait pour notre production chez *Maurilait*.

Quelle est votre marge de manœuvre pour réduire cette dépendance ?

D'abord, nous continuons de produire localement et de manière efficace tout ce qui peut l'être. Mais, une fois de plus, il est impossible de tout produire sur notre territoire étant donné sa taille limitée ou encore le climat. Face à cette réalité, il y a plusieurs possibilités.

Continuer notre développement dans tous les secteurs pour avoir les moyens de nous approvisionner et maintenir les bons niveaux de stocks locaux. C'est hyper stratégique, comme l'a démontré la pandémie de Covid-19, ou n'importe quelle secousse dans le fret mondial.

A man with dark hair, wearing a white long-sleeved button-down shirt and dark grey trousers, stands in a professional setting. He is leaning slightly on a dark horizontal bar. To his left, the word 'Asia' is written in large, teal, 3D-style letters. The 'A' is partially cut off on the left edge of the frame. The background is a plain, light-colored wall.

Asia

Il faut aussi renforcer notre résilience régionale. Nos relations avec Madagascar et l'Afrique de l'Est offrent de belles opportunités. Par exemple, Eclosia a lancé la *Feuille de Route du Maïs Malgache (FRMM)* : c'est une initiative qui renforce la production de maïs à Madagascar et nous garantit un approvisionnement régulé, grâce à des partenariats avec un producteur industriel et des petits et moyens producteurs.

À côté de ça, les Moulins de la Concorde a une garantie à long terme pour l'approvisionnement en blé, ce qui permet d'être prévoyants malgré les mouvements géopolitiques. C'est la preuve que les accords avec des partenaires de confiance et sur le long terme

«AVEC 30 ANS DE PRÉSENCE À MADAGASCAR, PLUS DE 1 500 COLLABORATEURS DANS LA RÉGION ET DES INVESTISSEMENTS IMPORTANTS AU KENYA ET AU RWANDA, ENVIRON 20 % DE NOTRE CHIFFRE D'AFFAIRES EST GÉNÉRÉ HORS DE MAURICE»

sont primordiaux.

Enfin, on continue d'innover pour développer de nouveaux produits et services localement.

La question de la devise est devenue centrale mais reste mal comprise par le consommateur. Comment gérez-vous l'impact des fluctuations de la roupie sur

vos recettes ?

Ça nous ramène à la question de l'arbitrage. Depuis la pandémie de Covid-19, le marché des devises est déséquilibré avec une demande qui dépasse largement l'offre. La majorité de nos intrants sont facturés en dollar US, alors que, si j'exclus nos opérations régionales, la quasi-totalité de nos

recettes sont en roupies.

Évidemment, quand la roupie baisse face au dollar, l'impact sur nos opérations est direct et immédiat. Pour financer l'achat d'intrants et de produits importés, nos entreprises doivent se procurer des devises à des conditions plus onéreuses, ce qui alourdit les coûts opérationnels. Et évidemment, cette hausse se répercute mécaniquement sur les prix finaux, malgré tous nos efforts d'optimisation.

Le consommateur mauricien arbitre davantage mais il exige aussi plus de traçabilité et de qualité. Qu'est-ce qui a le plus changé dans la demande locale ?



«IL FAUT REDONNER ENVIE DE CRÉER ET DE PRODUIRE»

Il y a une multitude de demandes, comme il y a plusieurs profils de consommateurs. La difficulté pour les entreprises, c'est qu'elles doivent répondre à l'ensemble. Pour certains consommateurs, l'acte d'achat n'est motivé que par le prix. D'autres manifestent une exigence grandissante qu'est de ne pas sacrifier la qualité pour faire des économies. Et les deux défis sont une bonne chose car ils nous poussent à innover.

Eclosia est intransigeante sur la qualité et la sécurité depuis sa création en 1966. Par exemple, les poulets Chantecler ont depuis l'origine été garantis sans hormone, sans antibiotique et ce, par des certifications internationales.

Dans l'agroalimentaire, l'ob-

jectif principal est d'assurer la constance et la transparence. C'est pourquoi nous avons été pionniers en adoptant il y a quelques années le *Nutri-Score* sur nos produits. Pour informer nos consommateurs de la qualité nutritionnelle des produits qu'ils achètent et pouvoir faire les choix judicieux pour leur santé. Cela nous a poussé à travailler davantage sur la composition de certains de nos produits notamment pour baisser leur teneur en sucre ou en sel. Mais tout ça a un coût et nous devons constamment nous assurer de maintenir la qualité tout en gardant des prix accessibles à tous.

La sécurité sanitaire et la biosécurité sont devenues des priori-

tés silencieuses, avec des coûts rarement visibles. Quels investissements sont aujourd'hui non négociables pour sécuriser une filière ?

La santé des consommateurs est notre priorité absolue. On a une responsabilité et on se doit de l'assumer. Pour répondre à votre question et être le plus concret possible, je vais continuer à prendre l'exemple du poulet. Actuellement, on investit massivement dans le nouvel abattoir d'Avipro pour gagner en efficacité avec de nouvelles technologies. Chambres froides, laboratoires de développement, gestion des effluents et des déchets, camions à la pointe, outils informatiques pour garantir la traçabilité, réseaux de communication performants, rien de tout ça n'est optionnel.

En parallèle, nous passons régulièrement des audits et contrôles rigoureux. Et, bien sûr, il y a un investissement humain important. Cela passe par le recrutement et la formation des équipes vétérinaires, les équipes d'encadrement, les techniciens de la qualité, entre autres.

Je dois dire que nous bénéficions d'une excellente collaboration avec le ministère de tutelle et la Division of Veterinary Services, qui connaissent bien nos contraintes et nos engagements. Tout cela le public ne le voit pas mais cela existe pour lui donner des produits sains et de qualité.

Le mot «autosuffisance» revient régulièrement dans le débat public sans toujours être défini de manière opérationnelle. Comment l'île Maurice devrait-elle penser concrètement cette autosuffisance ?

L'île Maurice ne pourra pas assurer une totale autosuffisance alimentaire, ne serait-ce qu'à cause de la limite d'espace. On ne peut pas être sur tous les fronts. Je suis convaincu que c'est

à l'échelle régionale qu'il faut bâtir cette résilience. On pourrait aussi élargir la réflexion au-delà de l'agroalimentaire. Parlons d'autosuffisance énergétique ! Ou de matière grise... Avec une pyramide des âges qui s'inverse, il est essentiel d'accueillir d'autres jeunes venus d'ailleurs tout en gardant les nôtres avec des carrières stimulantes. Ce sont deux enjeux bien réels pour Maurice aujourd'hui et, plus encore, pour demain.

Et si l'on devait prioriser, sur quels produits ou filières l'effort devrait-il porter en premier ?

Nous sommes sur un très petit territoire. Il faut donc des filières qui peuvent se développer sur les espaces disponibles. Il y a certainement des pistes du côté de notre Zone économique exclusive (ZEE). Nous sommes un petit territoire mais nous sommes un État Océan. Le potentiel des filières autour de la mer et de l'économie bleue est considérable. C'est justement ce que nous explorons à travers le Blue Economy Hub, un des piliers en construction de l'Odysseo Foundation. Cet espace collaboratif unique à Maurice est destiné à encourager l'innovation, la recherche et l'entrepreneuriat durable liés à l'économie bleue.

Il y a un paradoxe lorsqu'on veut produire local mais que la production dépend elle-même d'intrants importés. À quel endroit faut-il être lucide et à quel endroit faut-il être volontariste ?

On peut être à la fois lucide et volontariste sur toute la ligne. Ça ne sert à rien d'être isolationniste. Évidemment qu'on dépend du reste du monde et c'est le cas de tous les secteurs. Pour être lucide, on commence par analyser les chaînes de valeur et faire ce qu'on peut, là où on peut de la meilleure des manières. On ne peut pas se passer de l'importation de

certaines matières premières car nous n'avons pas suffisamment de terres. Mais on peut aussi être volontariste sur la transformation responsable, la conservation, la revalorisation, l'eau, l'énergie et le recyclage. C'est là que se jouent de vraies marges de manœuvre en aval.

Le rôle de l'État revient toujours dans ces cas. Quelles décisions publiques auraient, selon vous, l'effet le plus immédiat sur la sécurité alimentaire et la compétitivité du secteur ?

Une politique tarifaire et des normes cohérentes à l'importation. Pas du protectionnisme – je tiens à faire la distinction. C'est reconnaître la valeur, pour tous, de ce qui est fabriqué ici, avec nos standards, nos coûts, nos contraintes d'insularité.

Encore une fois, le Made in Moris, c'était un premier pas utile. L'État a les leviers pour créer un environnement où produire localement est viable et compétitif, pas seulement vertueux sur le papier. C'est là qu'il y a encore de vrais combats à mener.

Élargissons maintenant le regard. Eclasia est aujourd'hui présent dans plusieurs pays de la région océan Indien et en Afrique, sujet à des contextes économiques très différents. Quelle place occupe désormais la dimension régionale dans votre stratégie globale ?

Eclasia est présent dans six pays de la région. De fait, l'expansion régionale occupe une place centrale dans notre stratégie. Après 30 ans de présence à

Madagascar, nous sommes dans une phase de consolidation et de transition. On compte aujourd'hui plus de 1 500 collaborateurs dans la région et nous réalisons des investissements importants au Kenya et au Rwanda.

Il y a une vraie complémentarité et une résilience stratégique entre notre île et ces pays. Mais les enjeux culturels et politiques ne sont pas à négliger, et la réussite régionale ne se fera que sous le drapeau de la collaboration... Nous y travaillons. À ce jour, environ 20 % de notre chiffre d'affaires est généré hors de Maurice. Ce pourcentage est amené à augmenter rapidement dans les années qui viennent.

Le contexte géopolitique mondial est marqué par des tensions et des conflits, notamment l'escalade entre les États-Unis, Israël et l'Iran qui pèse sur les prix de l'énergie et les chaînes d'approvisionnement. Comment ces évolutions internationales influencent-elles votre vision des risques et votre stratégie pour assurer la résilience d'Eclasia et des filières locales ?

Ces tensions géopolitiques rappellent surtout la fragilité des *supply chains*, en particulier pour une île comme Maurice. Les hausses du prix du fret et de l'énergie se répercutent très rapidement sur nos coûts. Pour nous, au risque de me répéter, cela confirme la pertinence de nos fondamentaux. D'abord, produire localement tout ce qui peut l'être. Ensuite, diversifier nos sources d'approvisionnement et travailler avec des partenaires de confiance sur le long terme, afin de ne pas dépendre d'un seul marché. Finalement, rester agiles et essayer d'anticiper au mieux, de manière responsable en maintenant des niveaux de stocks adéquats et en restant capables de nous adapter rapidement.

À l'horizon 2030, les risques géopolitiques et climatiques ne disparaîtront pas, et l'insularité restera une contrainte forte. Qu'est-ce qui vous rend confiant sur la capacité du pays à encaisser un choc majeur et qu'est-ce qui vous inquiète encore ?

Ce qui m'inquiète, c'est le désamour du travail et la léthargie ambiante. Je constate une posture qui consiste à se demander ce que le gouvernement va donner ou faire. J'encourage vraiment les Mauriciens à retourner la question : comment contribuer au développement de leur pays – ou au moins de leur localité, leur communauté ?

On est à un point d'inflexion et je pense qu'il faut redonner envie de créer et de produire. Et il est évident que les entreprises ont leur rôle à jouer en donnant les moyens de déployer des carrières enviables pour éviter le *brain drain* et attirer les talents, donner des jobs qui ont du sens et qui sont bien rémunérés pour que tout le monde puisse faire vivre sa famille dignement et envisager un futur à Maurice.

Je reste donc optimiste ! Notre histoire montre que nous avons toujours su «*marye pike*» quand la situation l'a exigé.

Sur le plan international, je suis aussi confiant. Maurice a la chance d'être connecté à tous les blocs par son histoire, son positionnement géographique et son bagage culturel. Notre taille et notre capacité d'adaptation nous ont toujours servis. Nous bénéficions aussi d'un système bancaire résilient, capable de soutenir notre développement, au milieu des tumultes actuels.

Enfin, comme nous l'avons vu lors des chocs précédents, c'est le dialogue public-privé qui permettra de réussir, ici comme dans la région. Nous avons une responsabilité collective : équiper notre pays pour qu'il reste connecté au reste du monde.

«C'EST LE DIALOGUE PUBLIC-PRIVÉ QUI PERMETTRA DE RÉUSSIR»

