

**Séminaire Entrepreneurs
Villes et Territoires**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide¹
Algoé²
ANRT
Arcelor
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Centre de recherche en gestion
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
IBM
IDRH
IdVectoR¹
Lafarge
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
SAP France¹
Schneider Electric Industrie
THALES
Total
Unilog

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires
³ pour le séminaire
Entrepreneurs, Villes et Territoires

(liste au 1^{er} septembre 2004)

COMMENT AGEN SORT DE L'OMBRE

par

Jean-Alain MARIOTTI

PDG de INFOGER SA

Président de la CCI du Lot-et-Garonne et de la CRCI Aquitaine
Ingénieur, docteur ès sciences et expert près la cour d'appel d'Agen

Séance du 3 mars 2004

Compte rendu rédigé par Élisabeth Révah

En bref

Depuis quelques années, le Lot-et-Garonne reprend son destin en main. Peu peuplé et longtemps dépouillé de sa matière grise par Bordeaux et Toulouse, le département cherche aujourd'hui à renverser la tendance, parce que ses handicaps peuvent devenir des atouts : sa situation géographique, à mi-chemin des deux métropoles régionales, est en réalité stratégique, et sa tradition agricole source de valeur. L'Agropole, technopole agroalimentaire de l'Aquitaine, a permis, en effet, de créer des entreprises et des emplois en nombre. L'industrie pharmaceutique a profité de ce dynamisme puisque l'Institut de la Garonne, pôle de formation aux métiers de la santé du grand Sud-Ouest, attire des étudiants des plus grandes universités du pays. La chambre de commerce et d'industrie du Lot-et-Garonne et son président, Jean-Alain Mariotti, sont pour beaucoup dans le changement de mentalité intervenu chez les chefs d'entreprise.

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

EXPOSÉ de Jean-Alain MARIOTTI

« *Small is beautiful* » : telle pourrait être notre devise en Lot-et-Garonne ! Et pourtant j'ai compris très tôt, en voyant partir un à un mes camarades d'école pour Bordeaux ou Toulouse, les dangers de l'isolement...

Une terre oubliée

Situé au cœur du Sud-Ouest, à proximité de centres économiques attractifs, notre département s'est longtemps vidé de ses forces vives. Il est vrai qu'Agen offrait peu de perspectives lorsque j'étais au lycée. Je suis l'un des rares à y être resté, ce que je dois à mon beau-père, fort désireux de garder sa fille près de lui ! Après un cursus scientifique et un passage décevant dans l'enseignement, j'ai décidé de créer un laboratoire de biologie médicale et découvert à cette occasion quel formidable outil constituait la chambre de commerce et d'industrie du Lot-et-Garonne. Première originalité, c'est un établissement public géré par des entrepreneurs ! Mais surtout, la chambre permet une véritable interface entre les entreprises et le territoire. Or toute action en faveur du développement économique doit impérativement intégrer la dimension territoriale. C'est une conviction que j'ai partagée avec Jean François-Poncet, qui a grandement contribué, en tant que président du conseil général, à réveiller le dynamisme de notre terre oubliée.

Semer pour récolter

Le Lot-et-Garonne est traditionnellement un département à vocation agricole mais il est confronté, depuis plusieurs années, à une baisse importante des emplois dans ce secteur : 11 % de la population active travaille aujourd'hui dans l'agriculture, contre 22 % il y a dix ans. Il a fallu réagir, d'autant que les agriculteurs constituent un puissant lobby politique. Mais comment valoriser la production agricole du département ?

Le conseil général a décidé de créer l'Agropole et sollicité mon aide dans cette aventure. Elle s'est révélée un véritable succès puisque ce centre de transfert de technologie a permis, en peu de temps, de créer mille cinq cents emplois et soixante-dix entreprises, et a attiré dans la région de nombreux chercheurs et universitaires bordelais, toulousains et même parisiens. En cinq ans à peine, l'Agropole a réussi à étendre ses activités à d'autres secteurs que l'agriculture. Elle finance des projets innovants très divers et cherche à stimuler les créations d'entreprises, en coopération étroite avec la chambre de commerce. Outre la pépinière, l'Agropole organise un concours de créations d'entreprises dont le jury prestigieux témoigne de l'intérêt qu'elle suscite aujourd'hui : Michel-Édouard Leclerc, Franck Riboud, Patrick Ricard sont quelques-uns des grands noms de l'industrie qui apportent leur soutien à notre projet.

Cette expérience a permis un véritable changement de mentalité en démontrant la capacité des entrepreneurs du Lot-et-Garonne à constituer des interlocuteurs fiables pour les administrations et les élus, en particulier sur les questions d'ingénierie et de développement local. Aujourd'hui, les entreprises ne sont plus considérées uniquement à l'aune de la fiscalité locale. Elles sont de véritables partenaires et participent activement, par leurs initiatives, au développement du territoire. Il se trouve, par ailleurs, que le pays basque espagnol a connu un développement important au cours des dernières années et que son expansion industrielle nous a profité indirectement. Les Pyrénées ne constituent plus désormais une frontière étanche avec l'Espagne et les échanges se sont accélérés, probablement parce que nous avons réussi à convaincre de la valeur de notre tissu industriel. Preuve en est, nous avons enregistré chaque année, excepté en 2002, une hausse des créations d'emplois en Lot-et-Garonne et ce malgré la baisse intervenue dans le secteur agricole. Les entreprises investissent et se développent. Elles sont pour la plupart de petite taille mais travaillent dans des secteurs de pointe. L'industrie agroalimentaire est le premier employeur du département.

Au bout de sept années d'activité, l'Agropole connaît un retour sur investissement supérieur à l'engagement initial et développe des partenariats importants avec des centres de recherche de Rennes, Clermont-Ferrand et Reims. Nous entretenons également des relations régulières avec un institut d'Atlanta et certaines universités du Québec. Pour conforter le tissu industriel et favoriser le développement harmonieux de nos entreprises, nous avons par ailleurs créé, avec l'appui de l'État, des centres de compétences qui travaillent en lien étroit avec le monde de la recherche appliquée. Le pôle de formation des métiers de la santé a connu un succès inattendu, et comme souvent, la petite histoire s'en mêle...

Des hommes aux projets

À la mort de son président, des négociations se sont engagées pour la vente des usines du laboratoire UPSA situées en Lot-et-Garonne. L'homme était membre titulaire de la chambre de commerce et sa femme s'est naturellement adressée à moi pour l'aider à organiser les discussions avec l'acheteur pressenti, l'entreprise américaine Bristol-Myers Squibb (BMS). J'ai spontanément proposé les locaux de la chambre de commerce pour recevoir les dirigeants de BMS et rencontré presque malgré moi, lors de leur visite, le vice-président : sans que je puisse réellement l'expliquer, des liens chaleureux se sont immédiatement noués et l'affaire a été conclue. Plus tard, le vice-président devenu président a confirmé la position du laboratoire au sein du territoire et nommé à la tête de BMS Europe un Français convaincu de la position stratégique du Lot-et-Garonne à mi-chemin entre Bordeaux et Toulouse. Trois acteurs importants du secteur de la santé étaient réunis dans un périmètre rapproché : Sanofi à Bordeaux, Pierre-Fabre à Castres et BMS à Agen. Ils ont décidé à l'initiative de la CCI de s'unir pour créer, avec l'aide publique, l'Institut de la Garonne.

Véritable équivalent de l'Agropole dans le domaine de la pharmacie, cet institut cherche à valoriser la capacité de développement et d'accueil du territoire pour les laboratoires pharmaceutiques. Une usine-école permet aux grandes entreprises du secteur, dont les sites de production tournent en permanence, de mener des programmes de recherche ambitieux. L'institut propose des formations aux pratiques pharmaceutiques, favorise les transferts de technologie, et son équipe, spécialisée dans l'ingénierie du développement, conduit une action de sensibilisation aux nouvelles exigences environnementales, en lien avec la chambre de commerce. L'Institut de la Garonne a fait des émules puisque des centres de recherche se sont développés partout dans le département et que les partenariats avec les grandes universités de Bordeaux et Toulouse se multiplient.

L'isolement ? Un atout !

Nous avons d'autres atouts que l'Agropole et l'Institut de la Garonne pour attirer les hommes et les projets économiques dans notre département. Finalement, la proximité de plusieurs métropoles régionales s'avère un point positif. La situation géographique du Lot-et-Garonne à mi-distance de centres de décision facilement accessibles offre de nombreuses opportunités. Il se trouve par ailleurs que les zones de revitalisation rurale (ZRR), à fiscalité locale faible, dominent dans le département. Elles constituent des sortes de zones franches, multiservices et interconnectées, sources d'avantages non négligeables pour les entreprises. Enfin, nous bénéficions d'importantes possibilités de financements, à l'échelon local comme au niveau européen. Tous ces éléments renforcent l'attractivité de notre territoire, à condition de savoir le valoriser. Pour cela, nous avons lancé plusieurs campagnes de communication : l'une est plus particulièrement dirigée vers les habitants de l'Île-de-France ; une autre, soutenue par l'ensemble des chambres du Lot-et-Garonne, porte plus spécifiquement sur les questions d'aménagement du territoire et notamment sur le trafic des camions de part et d'autre des Pyrénées : la traversée centrale de la barrière montagneuse permettrait de relier la péninsule ibérique au cœur de l'Europe ; nous avons saisi le gouvernement de cette question.

Nous essayons par ailleurs d'accompagner les entreprises dans leur développement international en leur proposant des services de qualité équivalente à ceux dont elles pourraient bénéficier à Paris. La diffusion d'informations détaillées sur les richesses de notre

département est évidemment essentielle pour les encourager à nous rejoindre ! Notre petit département est souvent regardé de haut et, d'ailleurs, les habitants du Lot-et-Garonne eux-mêmes, attachés à leur qualité de vie, adhèrent difficilement à la perspective de nouvelles implantations industrielles, pourtant génératrices d'emplois... Mais peu à peu notre action fait ses preuves. Je dis souvent aux élus locaux que leur intervention dans le champ économique doit permettre, au minimum, de rendre leur territoire aussi attractif que le territoire voisin. Pour le Lot-et-Garonne, j'en suis sûr, le pari sera bientôt gagné !

DÉBAT

Is small beautiful ?

Un intervenant : *Le tissu industriel du Lot-et-Garonne reste incontestablement limité par rapport à celui d'autres territoires et la vie culturelle d'Agen ne semble pas à même de satisfaire des cadres exigeants et venant d'ailleurs. Comment réussissez-vous à attirer les entreprises, et à les faire rester ?*

Jean-Alain Mariotti : En réalité, toutes celles qui sont apparues au cours des dernières années sont nées en Lot-et-Garonne, dans la pépinière de l'Agropole. L'Institut de la Garonne a permis ensuite aux petits industriels du secteur agroalimentaire, en se fédérant, de profiter des avancées de l'industrie pharmaceutique. Un petit département comme le nôtre a un avantage important par rapport à d'autres : tout le monde s'y connaît et se parle. Nous avons décidé d'attribuer aux pépinières de Bordeaux, Toulouse et Agen des secteurs d'activité différents afin de construire un système cohérent en Aquitaine. Si nous avons réussi, c'est parce que nous ne sommes concurrents de personne.

Quant aux cadres, la municipalité cherche à faciliter leur installation par un accompagnement étudié, qu'il s'agisse de l'hébergement, de la scolarisation des enfants ou de l'emploi du conjoint. Sur le plan culturel, les choses ont évolué et certaines manifestations estivales attirent un public croissant. D'ailleurs, Toulouse n'est pas très loin...

Int. : *Agen est la seule ville moyenne du Sud de la France à avoir enregistré dans le passé une démographie déclinante. La croissance de la population a-t-elle repris depuis que la région a retrouvé une certaine attractivité ?*

J.-A. M. : L'agglomération compte quatre-vingt mille habitants et se développe désormais à un rythme convenable. Malheureusement, sa croissance démographique ne résulte pas d'arrivées plus nombreuses dans le département mais de la désertification des zones rurales avoisinantes.

Int. : *L'absence d'une grande université ou d'un aéroport international est un handicap important. Il faudra probablement encore davantage de génie pour maintenir l'œuvre accomplie qu'il n'en a fallu pour la bâtir...*

J.-A. M. : Nous n'avons pas de génie mais nous avons des idées ! L'accessibilité du territoire est évidemment la condition première de son développement. Malheureusement, la compagnie Air Littoral, qui desservait Agen, vient d'être mise en faillite, et les axes autoroutiers nord-sud, de Limoges aux Pyrénées, ne sont toujours pas aménagés. Aujourd'hui, Agen est située à 4h20 de Paris. C'est long... Mais s'il est certain que nous n'aurons jamais une grande université dans le département, la construction d'un aéroport international n'est pas à exclure complètement compte tenu de la probable affectation de celui de Blagnac à Airbus.

Notre plus sérieux handicap concerne la matière grise. Les jeunes de moins de vingt et un ans non qualifiés sont deux fois plus nombreux dans le Lot-et-Garonne que la moyenne française. Comment leur permettre de se former sans quitter leur région natale ? Il n'y a pas de raison, il me semble, de maintenir les grandes écoles d'agronomie dans la capitale.

Int. : *Vous avez eu, pour réussir dans votre entreprise, un soutien de taille, celui d'un homme politique de stature nationale, Jean François-Poncet, prêt à se mettre au service du département...*

J.-A. M. : Je ne suis pas de ceux qui croient que ce sont les hommes politiques qui font le développement. Ils peuvent créer ses conditions et sans leur appui, bien des choses ne peuvent se faire. C'était d'ailleurs le cas pour l'Institut de la Garonne. Mais leur soutien n'est pas toujours facile à obtenir car ils ont la fâcheuse tendance de vouloir récolter rapidement les fruits de leurs décisions. L'influence de Jean François-Poncet a bien sûr été positive. Sa compétence et son dynamisme ont contribué au réveil du département. La complexité du développement économique exige une certaine ouverture d'esprit... De ce point de vue, nous sommes plutôt bien lotis dans le département.

Int. : *La présence de nombreuses résidences secondaires ne bénéficie-t-elle pas au développement économique du Lot-et-Garonne ?*

J.-A. M. : Il est vrai que les Anglais et les Hollandais apprécient notre région et qu'un certain nombre d'hommes politiques y possèdent des maisons. D'ailleurs, Michel Pébereau est né en Lot-et-Garonne et a soutenu un concours de créations d'entreprises organisé par la chambre de commerce. Tout ceci nous permet d'être mieux connus mais profite-t-il réellement à notre développement ? La présence de nombreux étrangers au cours de l'été ne permet pas de développer la vie locale tout au long de l'année.

Industries et entreprises en Lot-et-Garonne

Int. : *Votre projet de valorisation du patrimoine agricole traditionnel a donné naissance à une greffe technologique industrielle. Quel effet d'entraînement cela a-t-il eu sur le secteur agricole ? Craignez-vous la modification de la PAC prévue pour 2006 ?*

J.-A. M. : L'agriculture du département est aujourd'hui une vraie industrie. Les serres permettent une commercialisation toute l'année et le chiffre d'affaires du secteur a connu une forte croissance ces dernières années malgré la diminution des effectifs. La filière biologique prend de l'essor et les productions de base du Lot-et-Garonne ont des atouts réels pour résister aux changements futurs, notamment par rapport à certaines grandes cultures, comme le maïs des Landes. Le conseil général et la région ont cherché, parallèlement au développement du projet de l'Agropole, à soutenir les agriculteurs dans leur modernisation.

Int. : *Avez-vous développé des filières industrielles autres que l'agroalimentaire et les métiers de la santé ?*

J.-A. M. : La fonderie est en perte de vitesse mais la filière bois fait l'objet d'une réflexion commune au niveau régional. L'inorganisation du massif landais, mal exploité aujourd'hui, reste toutefois un handicap majeur. Les normes et la fiscalité continuent de poser de nombreux problèmes aux petits propriétaires.

Int. : *Comment travaillez-vous localement avec les entrepreneurs ?*

J.-A. M. : Nous avons créé plusieurs clubs de réflexion sur des thèmes particuliers, comme le développement international ou l'environnement. Les entrepreneurs qui y participent, fort occupés par ailleurs, savent qu'ils ont une responsabilité importante dans leur animation mais aussi qu'ils y ont un véritable intérêt.

Nous n'avons pas d'agence de développement économique mais nous avons créé une association, Lot-et-Garonne Entreprises, pour favoriser le développement exogène du territoire. Elle est financée pour moitié par le conseil général et pour moitié par la chambre de commerce et d'industrie.

Int. : *Existe-t-il une plate-forme d'initiative locale en Lot-et-Garonne ?*

J.-A. M. : Oui. Elle fonctionne comme une société de capital-risque et a déjà financé une vingtaine de projets. Son président n'est autre que le président du laboratoire UPSA. Financée à la fois par la Caisse des dépôts et par des industriels locaux, elle a pour principale mission d'informer les banques sur les dossiers qui leur sont présentés et de permettre un véritable dialogue.

Par ailleurs, nous avons mis en place un système de tutorat au sein de la pépinière de l'Agropole, par lequel d'importants chefs d'entreprise apportent leur caution aux jeunes entrepreneurs, caution qui permet bien souvent d'emporter la confiance des banques sollicitées. Celles-ci, les Banques populaires et la BNP notamment, interviennent très en amont du processus de création des entreprises. Le fait que le tuteur soit un de leurs plus importants clients n'est probablement pas étranger à leur bienveillance à l'égard des projets qui leur sont soumis !

Présentation de l'orateur :

Jean-Alain Mariotti : ingénieur ; docteur ès sciences et expert près la cour d'appel d'Agen ; président d'Aquitaine International, association de coordination régionale des actions à l'international comprenant l'ensemble des acteurs institutionnels aquitains (chambres de commerce et d'industrie, chambre régionale de métiers, conseillers du commerce extérieur, COFACE, douanes...) ; Aquitaine International constitue le premier centre de ressources en informations internationales et européennes d'Aquitaine ; vice-président de l'assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie ; président de la CCI de Lot-et-Garonne.

Diffusion septembre 2004