

# LES RENCONTRES ÉCONOMIQUES TERRITORIALES EN HAUTE LANDE – ARMAGNAC

1ère édition

Samedi 30 septembre 2017 • Roquefort – Sarbazan

L'agroalimentaire en Haute Lande-Armagnac

## SYNTHÈSE DES TABLES RONDES

### TABLE RONDE N°1

15h00 - 15h45 • Foyer Municipal de Roquefort

« Les ingrédients territoriaux d'une réussite entrepreneuriale »



Un échange construit autour de témoignages pour opérer un retour historique sur l'émergence des fleurons locaux de l'industrie agroalimentaire : rétrospective de leur création dans les années 1970, afin d'identifier les facteurs de réussite et mettre en évidence le rôle joué par le territoire.

Avec les témoignages de :

Jean-Claude BEZIAT • AQUALANDE  
Denis BORDES • RONSARD  
Yann LE MOY • CAILLOR

### TABLE RONDE N°2

15h45 - 16h30 • Foyer Municipal de Roquefort

« Les nouvelles ressources territoriales : les potentiels humains et technologiques »



Une discussion ouverte, nourrie par les interventions de la salle, pour mettre en évidence les défis d'actualité posés aux entreprises agroalimentaires du territoire. Quelle vision pour l'emploi et les ressources humaines ? Quel apport des nouvelles technologies ? Quels champs prospectifs ?

Avec les témoignages de :

Emmanuel MAZEIRAUD • AQUALANDE  
Laurent SALLES • SASSO  
Frédéric MAUNY • AQUALIA

### ANIMATION DES ÉCHANGES

Jean-Yves PINEAU, spécialiste du développement local, a été pendant 15 ans directeur du Collectif Ville Campagne (Limoges). Il s'est spécialisé sur les questions d'accueil et d'attractivité des territoires, d'économie et de création d'activité territoriale, ainsi que sur les relations entre ville et campagne.



## SYNTHÈSE

Jacques PALARD est directeur de recherche émérite au CNRS (IEP Bordeaux). Ses travaux, conduits en France et au Québec, portent sur les transformations de la gouvernance territoriale sous l'angle du développement économique et de la régionalisation. Il a notamment travaillé sur l'entrepreneuriat territorial.



### VERBATIM par Jacques PALARD

Bonjour !

Synthétiser !!! Mais est-ce bien possible de tirer, à chaud, la substantifique moelle de tout ce qu'il nous a été donné de voir et d'entendre tout au long de cette si riche journée ?

Pour préciser le point de vue qui était le sien dans l'animation des deux tables rondes de cet après-midi, Jean-Yves Pineau a parlé d'« enquête » ; j'adopte volontiers sa démarche, et même au point de ne garder que la seconde partie du mot pour que nous nous interrogions sur la « quête de sens » des habitants qui vivent et travaillent sur le territoire de Haute Lande - Armagnac.

Or, précisément, en prenant la route ce matin un mot n'a cessé de m'habiter et de me « titiller » : un mot qui figure en très bonne place dans le titre de la note de cadrage que m'a adressée Bernard Rouchaléou il y a quelques semaines : *Éveiller la curiosité économique pour susciter le développement économique*. C'est bien en effet une saine et impatiente « curiosité » qui m'amène ici, à l'invitation de l'équipe qui est en charge de l'animation économique de ce territoire et qui a initié cette belle, inhabituelle et passionnante rencontre, et que je remercie de son invitation à venir vous rendre visite et vous écouter.

Cette curiosité, qui m'a guidé naguère vers d'autres territoires comme la Vendée choletaise ou la Beauce québécoise, prend la forme d'une *intrigue* qui mérite attention. Cette semaine, je suis incidemment tombé sur cette belle phrase en forme de méthode de réflexion du sociologue Jacques Paugam : « Le travail sociologique passe par la mise en *énigme* de ce qui semble aller de soi ».

Voilà quelques mots clés [curiosité / intrigue / énigme] qui nous invitent à aller au-delà de ce qui, aujourd'hui, pourrait nous sembler trop facilement « aller de soi » dans ce territoire de Haute Lande – Armagnac. A la suite des visites de ce matin et des tables-rondes de cet après-midi, **trois questions** me semblent devoir retenir l'attention :

- 1 J'emprunte la première aux spécialistes du développement territorial Georges Benko et Alain Lipietz : pourquoi y a-t-il des « régions qui gagnent » et d'autres qui « perdent » alors même que les raisons de réussir pouvaient paraître, en première analyse, au moins autant assurées dans les secondes que dans les premières ?
- 2 Dans l'établissement du bilan économique d'un territoire, quelle part respective peut-on attribuer, d'une part, aux stratégies conçues et mises en œuvre par des concepteurs ou des

entrepreneurs *individuels* et, d'autre part, aux spécificités et aux attributs *collectifs* du territoire local ? En d'autres termes, comment comprendre *ensemble* le rôle de l'acteur (économique, politique, institutionnel, éducatif, associatif...) et celui du système (c'est-à-dire du territoire, avec toutes ses composantes, entre autres culturelles) ?

- 3 Pour rendre compte des formes et des degrés de la « réussite » entrepreneuriale, peut-on – et, si oui, comment ? – dégager des facteurs non proprement économiques du développement économique ? Cette question est tout à fait dans la ligne du mot d'ordre de cette journée, que je viens de rappeler : il n'est pas dit, en effet : « *Investir pour susciter le développement économique* », mais bien « *Éveiller la curiosité économique pour susciter le développement économique* », c'est-à-dire faire d'une quête de l'intelligibilité un facteur du développement, de sa consolidation comme de sa poursuite :

- dire cela signifie que le développement économique est le fruit d'une alchimie apparemment mystérieuse mais qu'il faut précisément analyser et décortiquer pour en dégager les composantes vertueuses et en reproduire les effets bénéfiques ;
- dire cela, c'est aussi tenir intimement associés les trois termes du triptyque autour duquel, en définitive, a été pensée, organisée et animée cette journée : entreprises / territoire / développement. On peut donner à ces termes la forme d'une addition :

$$\textit{Entreprises} + \textit{Territoire} = \textit{Développement}.$$

**Arrêtons-nous à la place qu'a occupée chacun de ces trois mots** dans le processus de développement de Haute Lande - Armagnac. En effet, s'il est un point central qui ressort des deux tables rondes, c'est assurément la conscience unanimement partagée d'une inextricable et fondamentale relation entre l'entreprise et son territoire.

- *Entreprises*, et tout spécialement celles du secteur agro-alimentaire, qui est justement à l'honneur aujourd'hui et qui s'impose désormais comme modèle de développement aux côtés de la filière bois . Nous avons, ce matin, poussé les portes de cinq entreprises, qui représentent autant de fleurons. Nées d'initiatives locales, toutes se sont acquis un rayonnement national et international. Certaines ont vu le jour dans les années 1970 ou 1980 et ont donc été les pionnières du développement qu'il nous est donné d'observer aujourd'hui :
  - *Aqualande* : Jean-Claude Béziat vient de nous en rappeler la déjà longue histoire et Emmanuel Mazeiraud a mis en exergue la poursuite du processus d'innovation ;
  - *Caillor*, dont Yann Le Moy nous a dit que cette entreprise fête ses 40 ans ;
  - *Ronsard* : établissement plus ancien encore, puisque Denis Bordes fait remonter les racines de l'entreprise au début des années 1960, à Losse ;
  - *Sasso* (Sélection avicole Sarthe Sud-Ouest) : Laurent Salles a souligné que sa branche landaise a été fondée à la fin des années 1970 ;

- *Aqualia* : Frédéric Mauny en a situé la création toute récente comme le résultat d'une synergie entre Aqualande et Maïsadour : cette création est donc indissociable d'un processus entrepreneurial depuis longtemps déjà à l'œuvre.

Nous venons maintenant d'écouter les réponses de quelques-uns de leurs dirigeants en réponse à trois questions fondamentales qui ont trait aux « ingrédients » de la réussite entrepreneuriale : « Ça a commencé comment ? » ; « Quels ont été les atouts et les contraintes qui ont forgé la poursuite du processus initial ? » ; enfin, « Comment innover pour inventer ce que sera demain, au plan tout à la fois de la R & D, des ressources humaines et de la culture locale ? »

- *Territoire* : un grand économiste anglais du début du XX<sup>e</sup> siècle, Alfred Marshall (que l'on peut considérer comme l'inspirateur de l'analyse des systèmes productifs locaux ou des *clusters*), a dit des milieux innovateurs qu'ils étaient porteurs d'une « *atmosphère* industrielle ». Cela donne à penser qu'il y a un lien intrinsèque entre le territoire et l'activité économique qui s'y implante et s'y déploie : les entreprises, en effet, ne sont pas des organisations « hors sol ». En d'autres termes, les choses ne se font pas « *com'ça* » et elles ne vont pas « de soi » : le territoire n'est pas un espace neutre sans histoire et sans mémoire, qui serait simplement inscrit dans un périmètre. Bien au contraire, c'est un « espace vécu », un « système de relations », une « ambiance », et, ici, une « *atmosphère* industrielle ». Il demeure profondément animé par ce que l'on pourrait appeler ses archives intérieures.

De ce point de vue, il est permis de rappeler que votre territoire s'est longtemps cherché une vocation, un mode de représentation et d'organisation interne, une image de soi, base indispensable du développement économique et d'une stratégie de marketing territorial et d'attractivité. Dominique Coutière l'a rappelé avec force : un territoire qui est reconnu et qui reçoit se développe. Or, avant les années 1970, l'expression « Haute Lande » n'avait encore revêtu aucune signification officielle, faute d'avoir un périmètre d'action déterminé et d'être dotée d'un statut de circonscription d'aménagement. L'officialisation de son schéma d'aménagement est la résultante d'une action et d'une volonté, qui ont mis en oeuvre un processus long et soutenu. A cet égard, Jean-Claude Béziat a évoqué l'action fondatrice initiée et conduite par l'instituteur agricole Robert Duroure pendant plus de deux décennies à compter du milieu des années 1970, dont treize ans comme député de la première circonscription des Landes, de 1973 à 1986. Il a également rappelé le rôle joué par Claude Neuschwander (l'ex-patron de LIP au milieu des années 1970), invité à porter un diagnostic sur les ressources de ce territoire : la richesse en eau ne lui a pas alors échappé... C'est ce début de mobilisation qui est l'origine de la solide thèse de doctorat de géographie de Danielle Hays : *La Haute Lande : vie rurale et aménagement*. Cette thèse très documentée, qui fut soutenue en 1981 – il y a 36 ans... –, a été dirigée par le Professeur Pierre Barrère, avec qui Roger Duroure avait pris contact en vue d'établir, lui aussi, un *check up* territorial complet à

visée prospective. La première partie a pour titre : « La Haute Lande : un pays en voie de désertification », et elle comporte cinq chapitres dont les intitulés expriment de façon très claire les défis à relever : « L'accélération d'un long déclin et sa dernière phase », « Le vide démographique des micro-communes », « L'absence de renouvellement de la population », « Le vieillissement de la population et la pénurie des emplois », « La perspective d'un sombre avenir démographique ». Au vu de l'enjeu de survie, on saisit aisément que l'engagement de Roger Durore et la préparation de cette thèse s'inscrivent dans une seule et même démarche.

La preuve est ainsi fournie que le territoire n'est pas une somme d'individus : c'est un acteur collectif, doté d'une identité à la fois reçue, appropriée et constamment réinventée : il se forme par une action continue qui produit un fort sentiment d'appartenance et dont les résultats suscitent de la fierté. Lorsque le territoire s'est ainsi forgé une véritable personnalité, il peut s'ouvrir et accueillir sans perdre son âme.

- *Développement* : développer un territoire, c'est bien sûr y créer de la richesse et des emplois, mais chacun comprend que là ne réside pas le seul objectif : le développement, c'est aussi et peut-être avant tout un processus de transformation sociale et culturelle global, qui prend en compte en particulier l'urbanisme et la démographie. Il ne se fait pas par décret, mais découle d'une volonté et d'une intelligence collective, et donc d'une stratégie qui s'est donnée les moyens de définir et de mettre en œuvre un processus de co-construction, et peut-être aussi de *coopétition* : mélange subtil de coopération et de compétition en forme de jeu à somme positive, comme l'a souligné Denis Bordes pour le secteur de l'aviculture. La politique de développement est une aventure : elle résulte d'initiatives et de prises de risque, ainsi que d'une ingénierie économique et d'un accompagnement expert et durable. En ce sens, par un effet de résilience, le retard a pu constituer une ressource parce qu'il a exigé un sursaut et suscité une mobilisation. Enfin, le développement va de pair avec la capacité à optimiser les ressources humaines, naturelles et technologiques, et il mise sur l'innovation au triple plan de l'organisation, des procédés et des produits. Des illustrations en ont été abondamment données au cours des deux tables rondes par les représentants des cinq entreprises visitées au cours de la matinée.

**Et demain**, quels modes d'action privilégier pour continuer à faire de Haute Lande - Armagnac un écosystème entrepreneurial vivant et fertile ? L'organisation de cette journée est la claire manifestation que la boîte à outils du développement a depuis longtemps fait ses preuves. Pour comprendre cette réussite et réfléchir à la façon dont l'action locale peut continuer à s'affirmer en toute légitimité et efficacité, on peut se risquer à mettre en mots le modèle d'action qui est à la source du succès de ce territoire afin d'être en mesure de tirer la « leçon de l'expérience ».

- Comme tout processus de développement, celui de Haute Lande - Armagnac a résulté de la combinaison de trois composantes essentielles : un territoire, un projet, un leadership

(leadership accepté et reconnu comme légitime parce que porteur d'une vision stratégique) ;

- La confiance est un « économiseur d'institutions », comme le dit joliment Pierre Rosanvallon, ainsi qu'un réducteur d'incertitude. La culture de la confiance change radicalement la nature des rapports sociaux au sein de la population et entre les divers groupes d'acteurs : entrepreneurs, porteurs de projets, élus, éducateurs, associations, acteurs culturels, partenaires extérieurs... Pour être durable et constituer la meilleure des garanties d'un bon climat social, cette culture de la confiance suppose une bonne connaissance et une claire conscience de la valeur du patrimoine économique, de ses acteurs et de son potentiel. Une rencontre comme celle d'aujourd'hui y contribue puissamment : en effet, la communication c'est aussi de l'action ; donner à voir et à entendre, c'est permettre de mesurer le chemin parcouru et d'éveiller de nouvelles vocations. Cela suppose aussi la reconnaissance des avantages intrinsèques que présente la gouvernance en réseaux – à l'inverse d'un gouvernement hiérarchiquement vertical – dans le processus de prise de décisions : réunir et fédérer pour mieux délibérer, et, en particulier, jouer la carte de la collaboration entre entrepreneurs et élus du territoire.
- L'appropriation collective de ce processus – dont chacun est appelé à se faire l'ambassadeur – est la condition de sa poursuite et de son élargissement, notamment auprès de deux groupes d'acteurs : les jeunes et les nouveaux cadres d'entreprise. Mobiliser les jeunes passe par l'éveil de leur curiosité, ne serait-ce qu'au travers de cette simple question : *pourquoi y a-t-il quelque chose sur ce territoire de Haute Lande – Armagnac (singulièrement des entreprises, notamment agro-alimentaires) plutôt que rien ?* Cela suppose aussi de leur donner, par la formation et l'échange, le goût de l'initiative et de la réussite « au pays » ; c'est également la visée de l'exposition organisée pendant les deux prochains mois par Aquitaine Cap Métiers. En ce qui concerne les nouveaux cadres d'entreprise, dont certains ne sont pas originaires de la région, il convient de prendre en compte la qualité de leur accueil, en termes notamment d'environnement social et culturel, et les conditions de leur ancrage et de leur implication y compris hors entreprise.
- La poursuite de l'auto-évaluation et de la veille est probablement un excellent vecteur de l'excellence. A cet égard, la réponse à de nombreux appels à projets de développement – régionaux, nationaux ou européens – a permis une constante et indispensable remise en question grâce à la conjonction de la réflexion collective *interne* (en termes de diagnostic et de projet) et de l'expertise *externe*.

Par son caractère exemplaire et la richesse des échanges, cette journée a pleinement atteint son objectif : elle a en effet su jouer de tous les registres pour « éveiller la curiosité économique »... Elle a ainsi permis de mesurer le chemin parcouru et de rendre compte de ce qu'en furent à la fois les atouts et les contraintes afin, aujourd'hui, d'ouvrir de nouvelles pistes, de poursuivre l'aventure et de

donner le goût d'entreprendre. Mais chacun sait aussi que le but ce n'est pas le point d'arrivée mais que c'est précisément... le chemin même, qui est rarement tracé d'avance. J'ai lu récemment ces mots sous la plume d'une romancière québécoise : « Je ne me demande pas où mènent les routes, c'est pour le trajet que je pars »... Pour vous souhaiter « Bon trajet ! », je ne trouve pas meilleure façon que de lire les toutes dernières lignes de la thèse de Danielle Hays, écrites il y a près de quatre décennies et qui, à la lumière des premiers effets prometteurs déjà perceptibles, ouvrent la voie que vous avez conçue et parcourue... ensemble :

*« La Haute Lande, création politique et administrative, va-t-elle disparaître ou a-t-elle un avenir ? Il est certainement beaucoup trop tôt pour répondre. Mais actuellement, les avantages obtenus pour cette région par le Schéma d'aménagement, les efforts consentis pour elle par plusieurs organismes et administrations, l'intérêt qu'elle a suscité doivent avoir des effets durables. La Haute Lande également a modifié les mentalités. Si, dans certaines communes, la population subit le déclin, dans d'autres, au contraire, elle sait qu'elle peut renverser la tendance mais que pour cela il faut beaucoup de volonté, d'imagination, du dynamisme et surtout oser croire à quelques actions. [...] Quel est son avenir ? Sans nul doute celui que les hommes qui la dirigent et ceux qui la représentent essaieront de lui donner ; souhaitons que tous lui soient favorables ». (p. 347)*



Avec le concours ou le soutien de :





Pôle  
Haute  
Lande

