

LE COLLECTIF EST-IL SOURCE DE RÉSILIENCE POUR LES FILIÈRES FROMAGÈRES SOUS INDICATION GÉOGRAPHIQUE ?

ÉTUDE DES MODALITÉS D'ADAPTATION DES FILIÈRES DES SAVOIE FACE À DES CHOCS

UN STAGE POUR ANALYSER LE NIVEAU DE RÉSILIENCE DES FILIÈRES AOP-IGP FROMAGÈRES DES SAVOIE FACE À DES CHOCS IMPACTANTS

La structuration collective des acteurs a été salvatrice pour les filières fromagères savoyardes. En s'appuyant sur les particularités des processus d'obtention et la qualité des produits, des acteurs se sont réunis pour les faire reconnaître et ainsi revendiquer une valorisation supérieure aux productions standards. La multiplication des AOP et des IGP ainsi que la croissance rapide des volumes de productions attestent de la réussite locale de ce modèle. Bien que les filières savoyardes conservent aujourd'hui encore une pluralité de collectifs imbriqués – organismes de défense et de gestion (ODG), association d'ODG, interprofession – des fragilités dans la gouvernance collective des IG sont cependant identifiées, et ce depuis des années. Dans un contexte de diminution de la cohésion des collectifs, les filières se questionnent sur leur résilience et sur les processus d'adaptation aux chocs passés qui n'ont pas été formalisés. Cette étude avait pour objectifs i) de caractériser les expériences d'adaptation des filières étudiées face à des chocs impactants de nature diverse ; et ii) de questionner le rôle des collectifs dans ces expériences.

Adèle Lacheny, étudiante à l'Institut Agro Montpellier, a réalisé cette étude d'avril à septembre 2024 et a pu bénéficier d'un co-encadrement d'Yvane Marblé du CERAQ et d'Etienne Polge de l'INRAE – UMR Territoires.

LES FILIÈRES ENQUÊTÉES ET LES CHOCS ANALYSÉS

Les fromages AOP-IGP des Savoie sont au nombre de huit : cinq fromages AOP^[1] représentés par des ODG individuels et trois fromages IGP^[2] réunis au sein d'un ODG. Ces six ODG sont également regroupés au sein de l'Association des Fromages Traditionnels des Alpes Savoyardes (AFTAIP). Les représentants des ODG ont voulu que soient étudiés des chocs qui aient concernées tous les ODG et l'AFTAIP. Deux chocs ont été sélectionnés : i) le premier confinement lié au COVID-19 ; et ii) la contamination OGM d'aliments pour bétail. En complément, un travail a été initié sur la crise environnementale (changement climatique, biodiversité/ravageurs, demande sociétale, etc.). Les chocs étudiés sont tous deux d'une nature sanitaire. Cependant, le choc COVID-19, d'une ampleur mondiale, a impacté les filières au niveau de la commercialisation de leurs fromages, quand la contamination OGM d'aliment du bétail a eu une portée locale et avait pour problématique le non-respect des cahiers des charges. Cependant, il se dégage des similitudes dans leur gestion que nous détaillons dans les résultats.

[1] Abondance, Beaufort, Chevrotin, Reblochon et Tome des Bauges.

[2] Emmental de Savoie, Raclette de Savoie et Tomme de Savoie.

LA MÉTHODE DES NARRATIONS QUANTIFIÉES, MÉTHODE MIXTE COMBINANT ANALYSES QUALITATIVES ET QUANTITATIVES

La méthode des narrations quantifiées est particulièrement pertinente pour l'étude des expériences d'adaptation car elle identifie de manière dynamique les ressources mobilisées au cours de l'expérience et les modes d'accès à ces ressources (acteurs, outils, etc.). Elle permet ainsi de rendre compte des rôles spécifiques de certains acteurs et/ou types de ressources selon les phases de l'expérience, et de formaliser les expériences des filières étudiées.

La méthode des narrations quantifiées se base sur deux méthodes complémentaires :

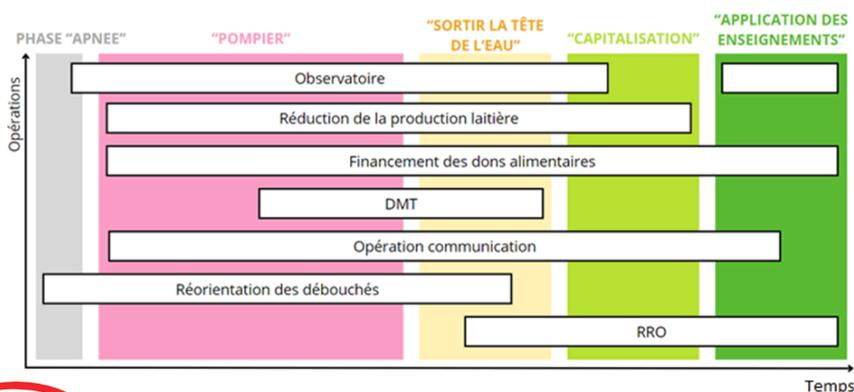
L'analyse de séquences définies comme un enchaînement de phases temporelles relativement homogènes qui font sens et qui sont délimités par des évènements particulièrement marquants. Cette approche permet d'étudier les trajectoires en soulignant les liens de causalité entre les phases temporelles.

L'analyse des situations d'accès aux ressources composées de chaînes relationnelles définies comme une succession de relations activées entre un ou plusieurs acteurs/structures pour accéder à une ressource (élément nécessaire pour répondre à un besoin ou atteindre un objectif particulier).

Concrètement, cette méthode a été mise en place en quatre étapes : i) réalisation d'entretiens semi-directifs sous forme de récit du déroulement de l'expérience avec questions de relances pour caractériser les situations d'accès aux ressources ; ii) rédaction d'un récit unique réalisé à partir du croisement des différents entretiens et validé par les enquêtés ; iii) codification du récit avec caractérisation des ressources et des modes d'accès et iv) analyse quantitative.

DES EXPÉRIENCES DE GESTION DE CHOCS CARACTÉRISÉES EN PHASES ET EN OPÉRATIONS

L'analyse de séquences de la gestion du choc du premier confinement lié au Covid-19 permet d'identifier cinq phases qui se succèdent et sept opérations qui se chevauchent partiellement.



La phase « APNEE »

Très courte période au démarrage de la situation d'adaptation. Elle consiste en une forme de paralysie et de sidération des filières face à l'annonce du choc. Très peu d'opérations sont ici menées et ne concernent souvent que des actions individuelles. Ce sont les résistances individuelles qui sont mobilisées pour l'essentiel. Elle se termine lorsque des leviers commencent à émerger des collectifs.

La phase « POMPIER »

Egalement courte mais foisonne d'opérations pour répondre en urgence et à court terme aux conséquences du choc. Elle finit lorsque la plupart des leviers, même s'ils ne sont pas clos, ont répondu aux problèmes à court terme des opérateurs.

La phase « SORTIR LA TÊTE DE L'EAU »

Plus longue, regroupe également un grand nombre d'opérations mais ici tournées vers une anticipation à moyen terme. Les collectifs tentent en effet d'évaluer les conséquences du choc dans plusieurs mois. Elle se termine avec la clôture de leviers de court et moyen terme.

La phase « CAPITALISATION »

Permet de faire un tri dans les leviers mobilisés. Elle est définie en creux entre les deux phases qui l'encadrent.

La phase « APPLICATION DES ENSEIGNEMENTS »

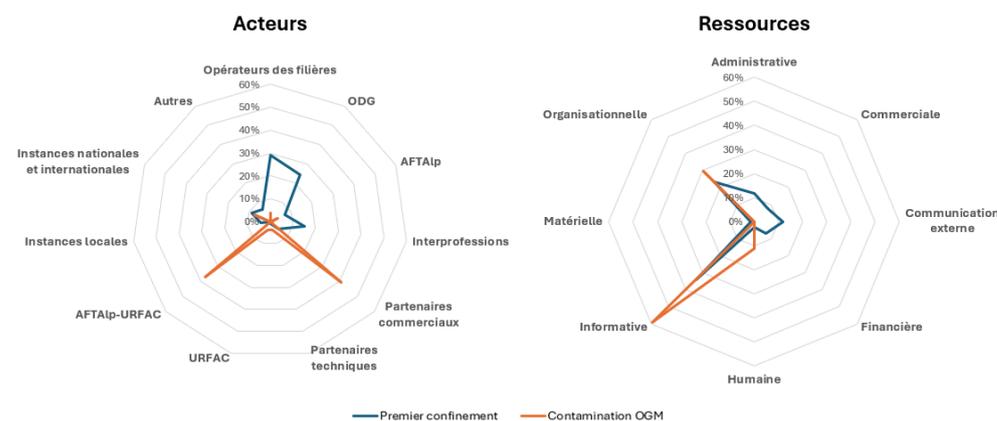
Ultime phase du mécanisme d'adaptation. Dans le cas d'un nouveau choc similaire, grâce à la phase précédente, elle sélectionne un nombre restreint de leviers identifiés comme pertinents.

Plusieurs opérations se chevauchent et se succèdent, d'abord la réorientation des débouchés (déclassement du fromage, vente directe, dégagement du lait vers de gros opérateurs) et un observatoire (bilan hebdomadaire des ventes et des stocks) pendant la phase apnée puis simultanément la réduction de la production laitière associée à un dispositif d'aide peu mobilisé, le financement des dons aux banques alimentaires en lien avec les collectivités, la communication (mutualisation des équipes pour accroître la communication via les réseaux sociaux et des sites spécialisés et coopération avec les GMS, lien presses, animations sur sites). Viennent ensuite l'opération d'une filière de réflexion individuelle à la modification temporaire du cahier des charges pour autoriser la surgélation (opération non aboutie), puis l'opération des Règles de Régulation de l'Offre (RRO) qui établit un taux de croissance à 0% de la production dans un premier temps.

Les opérations mises en œuvre et les phases de gestion d'un choc sont plus ou moins développées ou efficaces selon le niveau de préparation au choc. En comparaison, pour la gestion du choc de la contamination aux OGM trois opérations : i) identification des enjeux, ii) retrait des aliments non conformes et iii) justification ; et deux phases « **POMPIER EXPERIMENTE** » et « **SECURISATION** » ont été identifiées.

UNE MOBILISATION D'ACTEURS DIFFÉRENTS POUR ACCÉDER À DES TYPES DE RESSOURCES SEMBLABLES

L'analyse des situations d'accès aux ressources permet de quantifier les acteurs et les ressources mobilisés. L'accès aux ressources a été permis principalement par les opérateurs des filières et les ODG pour le premier confinement et par le duo AFTAIP-URFAC^[3] et les partenaires commerciaux pour la contamination OGM.



Il s'agit ainsi d'acteurs principalement internes au collectif ou au territoire. Ce faible besoin d'ouverture à l'extérieur des collectifs et du territoire savoyard pour gérer le choc souligne que les organisations sont bien outillées en interne pour se mobiliser et mettre en œuvre des leviers de résolution du choc.

L'accès aux ressources a été permis principalement par les opérateurs des filières et les ODG pour le premier confinement et par le duo AFTAIP-URFAC et les partenaires commerciaux pour la contamination OGM. Il s'agit ainsi d'acteurs principalement internes au collectif ou au territoire. Ce faible besoin d'ouverture à l'extérieur des collectifs et du territoire savoyard pour gérer le choc souligne que les organisations sont bien outillées en interne pour se mobiliser et mettre en œuvre des leviers de résolution du choc.

Les ressources mobilisées sont principalement informatives (conseil, connaissance, savoir-faire, etc.) et organisationnelles (outils de coordination, statuts, décision collective) et dans une moindre mesure pour le choc Covid, administratives (validation de l'INAO, du CA, etc.), commerciales (partenariats, débouchés, labels, etc.) ou liées à la communication (article, site internet, évènements, etc.).

[3] Union Régionale des Fromages d'Appellation d'origine Comtois

LA COMPLÉMENTARITÉ ENTRE LES ÉCHELLES DE COLLECTIF

L'analyse des chocs qui ont touché toutes les filières savoyardes a permis de mettre en exergue la complémentarité des échelles « ODG » et « association d'ODG » (AFTAIP). En effet, les deux niveaux d'actions collectives ont été mobilisés sans pour autant se télescoper : i) les ODG répondent aux problématiques directes émanant des opérateurs et mettent en place des actions qui concernent avant tout leur filière ; et ii) l'AFTAIP, à l'échelle supérieure, gère les leviers qui intéressent un plus grand nombre de filières et travaille avec des acteurs plus éloignés du terrain ex. CNAOL, CNIEL, communautés de communes pour mettre en place des actions de plus grande envergure.

DE CHOCS À CRISES LATENTES : DES QUESTIONNEMENTS SUR LA CAPACITÉ DES FILIÈRES À LES GÉRER

Au-delà d'une gestion de chocs, les ODG s'interrogent sur le risque d'une « crise latente qui nous affaiblit de l'intérieur sans qu'on puisse réagir ». Comment réussir à réagir collectivement suffisamment en amont avant qu'il n'y ait plus de marge de manœuvre ? Car pour certaines personnes interrogées, « [...] pour prendre des décisions souvent, il faut être un peu acculé ». Cela soulève également l'enjeu de la répartition du pouvoir entre acteurs de la filière. Dans un des chocs, il ressort un déséquilibre entre l'amont et l'aval – les opérateurs de la transformation dominant le rapport de force.

LA COMPLÉMENTARITÉ ENTRE LES ÉCHELLES DE COLLECTIF

Ce qui ressort de l'analyse de la gestion de ces chocs est que la structuration collective est un catalyseur de la réactivité des filières, notamment grâce aux canaux de communication et de coordination déjà en place qui permettent de court-circuiter une phase d'organisation préalable à l'action. Quatre étapes de gestion ont été identifiées :

1 **Prendre, dès le début du choc, du recul pour objectiver la situation et pour limiter au maximum une phase de panique et sidération**

Il faut réunir les personnes concernées par le choc pour partager son origine et sa nature et caractériser son ampleur : qui est concerné ? Depuis quand ? A quelle hauteur ? Quelles perspectives à court/moyen terme ? En s'appuyant sur des chiffres ou autres données quantitatives si disponibles.

2 **Identifier des leviers pour résoudre les problèmes liés au choc**

Il faut ensuite lister tous les problèmes liés au choc et échanger sur les leviers possibles pour les résoudre, ou, dans un premier temps, les atténuer, en priorisant les leviers selon leur degré de faisabilité.

3 **Mettre rapidement en place les leviers priorités**

En mobilisant toutes les structures et personnes nécessaires pour les mettre en place.

4 **Faire un bilan intermédiaire/final pour formaliser des enseignements pour le futur**

Il est nécessaire de formaliser une capitalisation de la gestion du choc pour avoir les connaissances nécessaires « clé en main » en cas de choc similaire, même une décennie plus tard. En complément, identifier les éventuelles fragilités du collectif filière mises en exergue par ce choc est également primordial, pour réfléchir comment les adresser.

5 **Une étude qui en appelle d'autres**

Cette étude a donc initié l'analyse de la gestion des chocs par les filières AOP-IGP fromagères. Quatre étapes pour une méthode répliquable sont identifiées :

1. **Choisir des chocs/crises aux caractéristiques différentes** : ampleur, durée, nature, échelle (filière particulière ou toutes confondues), niveau de difficulté de gestion, etc.
2. **Mener le travail de reconstitution de la gestion du choc dans une période d'accalmie**, à la suite d'un choc de nature différente, afin que les acteurs concernés se soient détachés du choc étudié, sans attendre plus de quatre ans après l'évènement pour que les mémoires soient encore suffisamment claires.
3. **Interroger, dans l'idéal, tous les types d'acteurs présents dans les filières**, des producteurs aux ODG en passant par les opérateurs de la transformation. Le choix des interlocuteurs dépend des informations que nous souhaitons obtenir.
4. **Mener des entretiens séparés avec chaque interlocuteur pour libérer la parole puis réaliser un atelier collectif pour confronter les points de vue et valider le récit**. La personne accomplissant ce travail doit être si possible extérieure à la problématique voire extérieure aux filières afin d'avoir une posture neutre et objective.

L'analyse d'autres chocs pourrait, à terme, permettre de cartographier les réactions des filières face à différentes situations et de les traduire en un arbre de décision qui mettrait à disposition des outils adaptés à chaque type de chocs rencontré.

Contacts

Yvane MARBLE (CERAQ) yvane.marble@smb.chambagri.fr
Etienne POLGE (INRAE) etienne.polge@inrae.fr
Guylène TILLARD (Cnaol) gtillard@cniel.com