

Audits ou études au carrefour des filières et des régions : de leur utilité, de leur difficulté, de leur besoin de méthode.

J. LOSSOUARN

*Cereopa - Département des Sciences Animales
I.N.A. P-G, 16, rue Claude Bernard, 75231 Paris Cedex 05*

RÉSUMÉ – Les années récentes ont été marquées par une demande d'études émanant des régions, et dont la problématique recoupe aussi le fonctionnement des filières. Sur trois cas, on montre les difficultés propres soulevées par ces études, liées à la complexité des questions posées, à l'impossibilité des démarches exhaustives, aux contraintes des limites géographiques... Leur réalisation suppose donc une bonne connaissance du secteur économique considéré, alliée à une méthodologie adaptée ; celle-ci empruntera tout à la fois à la culture systémique, à l'analyse de filière, à l'analyse de la qualité, à la démographie... L'expérience confirme l'utilité de ces études, pour dépasser le savoir-faire local ou régional, pour préparer l'action ou suggérer des pistes de recherche, pour activer le dialogue interprofessionnel...

Audits or surveys at the cross of chains and regions : what are their convenience , Difficulties and needs of methods

J. LOSSOUARN

Renc. Rech. Ruminants, 1994, **1**, 165 – 168

SUMMARY – In recent years there has been a demand by the regions for studies, where the problematic included the functioning of the commodity chains. Using three examples, this paper emphasizes the difficulties of such surveys. Problems arise from the complexity of the questions asked, the impossibility of using an exhaustive analytical approach, and the imposed geographical limits. Consequently, this type of consulting work requires extensive experience in the economic sector and simultaneously an appropriate methodology. This latter factor includes a systemic approach, commodity chain analysis, quality control, demography... Experience confirms the usefulness of such surveys which go further than regional expertise, allow the preparation of political actions or research programs, and stimulate inter-professional dialogue.

INTRODUCTION

Le contexte économique des années récentes a suscité une demande d'études ou d'audits de la part des responsables de chambres, d'interprofessions, de collectivités territoriales.... Leurs interrogations portent sur des zones géographiques définies, mais rencontrent nécessairement le fonctionnement des filières. Ce texte est fondé sur trois études de ce genre, centrées sur la viande bovine, conduites de 1991 à 1993. Il en montre les difficultés, précise le cadre conceptuel et méthodologique permettant de les surmonter, et présente quelques éléments établissant leur utilité.

1. TROIS ÉTUDES : UNE PRÉSENTATION COMPARÉE

Les trois études ont été réalisées par le CEREOPA : LOS-SOUARN (1991 et 1992), LOSSOUARN et MARIOJOULS (1993). La première était financée sur crédits publics, dans le cadre du PACT Ouest-Eure, les deux autres sur fonds professionnels et publics, à la demande respectivement de la Chambre d'Agriculture de Gironde et d'Interviande. Les questions posées pouvaient se résumer comme suit, dans l'ordre des études : «Peut-on occuper et valoriser l'espace de l'Ouest-Eure par la production de viande bovine ?» «Y-a-t-il un avenir pour les productions de viande bovine et ovine en Gironde, et à quelles conditions ?» «Quelle est l'adéquation, actuelle et prévisible, de la production haut-normande de viande bovine à la demande de l'aval de la filière ?»

Dans les trois cas, les interviews d'agents économiques des différents maillons des filières, ou d'experts en ayant une connaissance personnelle, ont constitué le corps de la démarche. Selon le contexte, celle-ci peut être modulée, notamment par la répartition des personnes interrogées. Le tableau 1 en fournit l'illustration, éclairée ci-après.

2. LES DIFFICULTÉS DE RÉALISATION : UN APPAREIL CONCEPTUEL ADAPTÉ

2.1. POSITION DU PROBLÈME ET FORMULATION DE LA QUESTION

Dans ces commandes d'études ou audits, la demande est formulée en termes très généraux. Les commanditaires sont généralement confrontés à des interrogations enchevêtrées, qu'ils ont du mal à démêler et hiérarchiser. Dans le «tour de table», plusieurs partenaires sont souvent associés ; l'énoncé arrêté de la demande résulte alors d'un compromis. De cela résultent quelques précautions utiles, de démarche et de relation avec les commanditaires du travail. Il est utile, souvent nécessaire, de *reformuler les questions posées* ; pour cela, la mise sur pied d'un *comité de pilotage* représentant les parties prenantes, et appelé à se réunir périodiquement durant le déroulement de l'étude, est souhaitable. Son fonctionnement efficace dépend beaucoup de ses membres, du contexte : relations entre les institutions, mais aussi du chargé d'étude, notamment du crédit personnel qu'il acquiert auprès des membres et de sa capacité d'animation.

2.2. QUELQUES DIFFICULTÉS DE RÉALISATION PROPRES À CE GENRE D'ÉTUDES OU AUDITS

Les questions posées sont **complexes**. C'est dire que ces études relèveraient a priori d'équipes pluri-disciplinaires de chercheurs ou de consultants. Cela n'est pas toujours possible, pour des raisons tant de budget que d'échéancier : il est malaisé d'anticiper la demande de tels travaux.... L'intervenant doit donc être d'un profil suffisamment généraliste, conscient des limites de ses propres compétences, et ouvert à la consultation de spécialistes.

La complexité et l'enchevêtrement des questions font que, quand on se met à dérouler l'écheveau, on ouvre une diversité de chantiers susceptibles d'approfondissements variables. Compte tenu des contraintes, de budget, d'échéancier..., l'intervenant devra veiller à ne pas se perdre. La **démarche sera donc non exhaustive**, et, situation assez classique en audit, *un enjeu important pour l'intervenant chargé d'étude sera de parvenir à construire un puzzle cohérent, rendant compte des faits, des évolutions et des stratégies qu'il observe, à partir d'informations obligatoirement incomplètes, voire tronquées*. Mais la **non-exhaustivité doit être raisonnée**, en fonction notamment de l'évolution de la formulation des questions posées, et de l'identification des *points sensibles* des filières, au sens de MONTIGAUD (1990), ou de *leurs points stratégiques*, selon STOFFAES (1980).

Le **cadre géographique** de travail peut n'être ni une entité administrative, ni l'aire d'influence ou de collecte d'un élément structurant de la filière, tel que marché, abattoir... Du coup, le traitement de séries statistiques est souvent peu praticable, ou peu pertinent. De même, il est souvent largement illusoire de prétendre à une connaissance précise des flux aux bornes de la zone considérée : d'animaux, de viandes... car l'appareil statistique français n'est pas du tout conçu pour cela.

Pour dépasser ces contradictions, la position d'un **observateur extérieur** est recommandable ; la conserver dans le temps exige une attention constante, en raison des affinités qui naissent, du fonctionnement du comité de pilotage... Cet observateur extérieur construira sa démarche selon un *principe de pragmatisme*, se réservant de reformuler périodiquement les questions posées, d'ouvrir des chantiers et de les approfondir plus ou moins selon l'avancement de ses investigations, tout ceci en liaison avec le *comité de pilotage*.

2.3. L'INTERVENANT ET SA PANOPLIE CONCEPTUELLE

L'intervenant doit avoir une capacité d'écoute soutenue. Il doit agréger et synthétiser des informations de natures et d'origines diverses au fur et à mesure qu'il les rencontre ou les crée, fonctionner mentalement et se déplacer rapidement sur des échelles spatiales multiples, se projeter rapidement sur des échelles de temps variables, reformuler périodiquement la problématique d'ensemble. Pour cela une bonne connaissance professionnelle du secteur étudié est une condition nécessaire. Dans les trois cas traités ici, cela concernait les systèmes d'élevage, le produit «viande», les particularités du fonctionnement des filières correspondantes.

Ces études supposent aussi que l'intervenant ait la pra-

tique maîtrisée d'un certain nombre d'outils, parmi lesquels on évoquera : la méthodologie et la familiarité de la démarche d'audit, la culture systémique, l'analyse de filière, en particulier la filière vue comme un triple espace : de technologies, de relations, de stratégies (MORVAN, 1985), et considérée comme méthode d'analyse de la stratégie des firmes (STOFFAES, 1980, LOSSOUARN, 1992), le concept de qualité, les moyens pour la définir et la garantir, la lecture d'un territoire et de son utilisation, les lois de fonctionnement des troupeaux et les principes de l'analyse démographique.

3. UTILITÉ DE CES ÉTUDES : QUELQUES CHAMPS D'APPLICATION

Ces études, réalisant le croisement des logiques horizontale et verticale préconisé par SEBILLOTTE (1993), sont d'une utilité sociale indiscutable. En voici quelques champs d'application. Leur finalité est de préparer l'action. Les décideurs ont besoin de travaux balisant les champs du possible et les conditions de l'efficacité, qu'il s'agisse de dispositions de politique agricole ou rurale : aides à la diversification ou à l'extensification... de décisions de développement : soutien à des programmes de création de références... d'intervention sur les filières : investissement dans un outil industriel, soutien à une politique de qualité ou de

communication... La démarche évoquée suppose un échange nourri avec les familles professionnelles concernées. La reformalisation périodique de la problématique, le fonctionnement du comité de pilotage, sont des voies fécondes pour faire naître et émerger un dialogue interprofessionnel, là où il est antérieurement déficient ou inexistant. Le regard critique et le jugement argumenté d'un analyste-observateur extérieur peuvent apporter une contribution féconde pour s'affranchir des limites du savoir faire local ou régional. Car l'urgence du quotidien gêne la prise de recul par rapport aux situations ou problèmes. C'est vrai pour l'administration, pour les organisations professionnelles, pour les entreprises ; ainsi, l'abondance d'animaux à abattre vers 1990 masquait pour beaucoup de chefs d'entreprises l'évolution en profondeur du cheptel et ses conséquences à moyen terme. Ces études suggèrent des thèmes de recherche : ainsi, dans les trois cas traités, l'insistance des chevillards et bouchers à invoquer des effets propres des régimes alimentaires sur la conservation des carcasses et la tenue des viandes, incite à souhaiter des recherches pour éclairer cet aspect mal connu. Enfin, la réalisation de ce type d'études par des enseignants-chercheurs d'école d'ingénieurs favorise les relations école-entreprise et aide à l'actualisation des contenus et démarches de formation.

Tableau 1 : Démarche et moyens mis en oeuvre			
Rubriques	EURE 1991	GIRONDE 1992	HTE-NORMANDIE 1993
- Suivi de l'étude : Comité de Pilotage	oui	oui	oui
- Biblio : monographies, statistiques...	oui	oui	oui
- Interviews :	47	81	54
soit Eleveurs	16	28	13
Mise en marché	4	3	8
dont : négoce	(2)	(-)	(5)
groupement	(2)	(3)	(3)
Abattage/transformation	4	11(a)	14
Distribution	1	21	10
dont : FMD	(-)	(4)	(5)
Bouchers détaillants	(1)	(17)	(5)
Organisations professionnelles	16	11	8
dont : Professionnels	(2)	(5)	(1)
Techniciens	(14)	(6)	(7)
Elus politiques	1	-	-
Administration	5	7	1
- Conclusions : rapport et résumé	oui	oui	oui
oral/commanditaires	oui	oui	oui
oral/grand public	oui : 100 personnes	-	oui : 150 personnes
(a) y compris chevillards			

RÉFÉRENCES

- LOSSOUARN J., 1991. La filière viande bovine dans l'Ouest du Département de l'Eure. CEREOPA, 33 p + résumé, 3 volumes annexes
- LOSSOUARN J., 1992. Les filières viande bovine et ovine en Gironde. CEREOPA, 40 p + résumé, 4 volumes annexes
- LOSSOUARN J., MARIOJOULS C., 1993. Le marché de la viande bovine en Haute-Normandie : adéquation de la production aux demandes de l'aval. CEREOPA, 48 p + résumé
- LOSSOUARN J., 1992. Le concept de filière : son utilité du point de vue de la recherche-développement dans le champ des productions animales et des produits animaux. 2ème symposium International FEZ/CEE : «Etude des systèmes d'élevage en ferme dans une perspective de recherche-développement», Saragosse, 11-12 Septembre, 8 p ronéotypées (à paraître chez PUDOC)
- MONTIGAUD J.C., 1990. Les filières fruits et légumes et la grande distribution : méthodes d'analyse et résultats. In «Economie des filières en régions chaudes» (Ed. M. GRIF-FON)
- MORVAN Y., 1985. L'économie industrielle et la filière. In «L'analyse de filière». Economica, 5-9
- SEBILLOTTE M., 1993. Avenir de l'agriculture et futur de l'INRA. INRA, 139 p + annexes
- STOFFAES C., 1980. Filières et stratégies industrielles. Annales des Mines. Janvier, 9-19