



**HAL**  
open science

## Une petite entreprise agro-alimentaire mexicaine face à la Covid-19 : Maizajo, productrice de tortillas nixtamalisées, au devant de la continuité

Héloïse Leloup, Julie Le Gall

### ► To cite this version:

Héloïse Leloup, Julie Le Gall. Une petite entreprise agro-alimentaire mexicaine face à la Covid-19 : Maizajo, productrice de tortillas nixtamalisées, au devant de la continuité. Cahier des UMIFRE. Le magazine des unités mixtes / instituts français de recherche à l'étranger (UMIFRE), 2020. halshs-03143293

**HAL Id: halshs-03143293**

**<https://shs.hal.science/halshs-03143293>**

Submitted on 9 Mar 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Une petite entreprise agro-alimentaire mexicaine face à la Covid-19 : Maizajo, productrice de tortillas nixtamalisées, au devant de la continuité

En 2019, le CEMCA a intégré à son axe de recherche « Villes et métropolisation – Pratiques de la ville, accessibilité et inégalités au sein des métropoles » les activités d'URBAL, un programme multipartenarier porté par la fondation Agropolis et le CIRAD, qui évalue l'impact et les chemins d'impact des initiatives dédiées à la durabilité des systèmes alimentaires urbains.

À ce stade de développement du projet, une méthodologie d'évaluation est en cours d'élaboration, et testée auprès d'une quinzaine d'initiatives dans des métropoles des Suds comme des Nord. Au Mexique, le programme s'attache à l'étude de l'entreprise Maizajo, spécialisée dans la production de tortillas nixtamalisées issues de semences de maïs natif (en opposition aux tortillas commercialisées dans les grandes surfaces, issues de semences hybrides et non nixtamalisées)<sup>1</sup>. L'accent est mis sur l'impact au niveau de la production. Les maïs sont achetés à des petits producteurs familiaux originaires de l'État de Mexico à des prix supérieurs à ceux proposés par le marché ; les produits issus de la transformation du maïs (tortillas et dérivés : pâte à tortillas, *totopos*, *tostadas*,...) sont ensuite vendus à des restaurateurs de Mexico. La pandémie de Covid-19 a surpris les chercheuses du CEMCA lors de la dernière phase de recherche et d'évaluation des chemins d'impact de Maizajo concernant l'ensemble des champs de la durabilité déclinés par URBAL (gouvernance, sécurité alimentaire, environnement, nutrition, aspects culturels et sociaux, aspects économiques). Le gouvernement fédéral mexicain n'a imposé aucune mesure de confinement strict mais a promu la « saine distance », l'isolement volontaire, l'usage des gestes barrières, et chaque

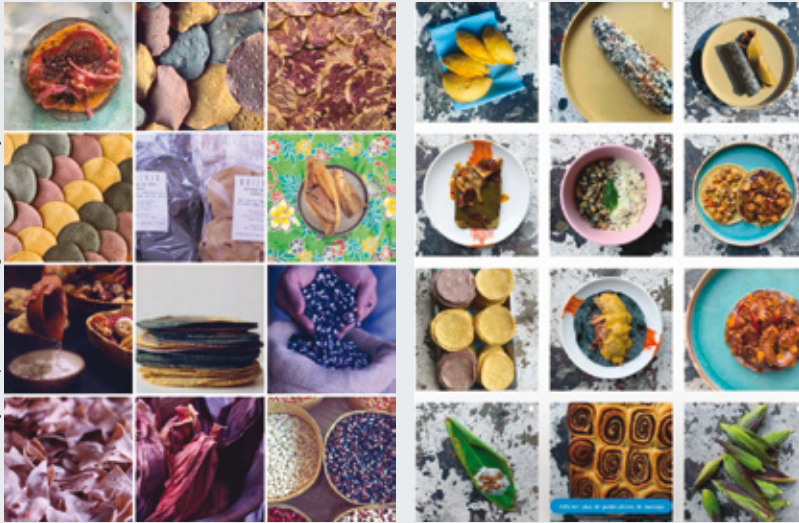
État a pris des mesures spécifiques concernant l'accès à certains lieux. Le gouvernement de la Ville de Mexico a ainsi fermé l'accès aux restaurants au cours de la semaine du 23 mars, puis autorisé leur réouverture dans le courant du mois d'août avec une capacité d'accueil limitée à 30%. Devant ces contraintes, l'initiative Maizajo a développé de nouvelles activités en parallèle de la production de tortillas qui ont appelé une recomposition de son environnement. Comment poursuivre une activité économique liée à l'approvisionnement urbain quand les débouchés (l'aval du système alimentaire) sont restreints ? Comment les risques et difficultés liés à la pandémie s'ajoutent et



Figure 1 : Atelier de transformation de Maizajo : cuisson des tortillas

Source : H. Leloup, 2020.

1. Le processus de nixtamalisation consiste à bouillir les grains de maïs secs avec de la chaux. À l'issue de la cuisson, on obtient une pâte à partir de laquelle on peut préparer les tortillas. La méthode permet de libérer de la niacine, un acide aminé déficient dans le maïs.



**Figure 2 : Visuel de la page Instagram de Maizajo avant / après changement de ses activités**

accentuent les problématiques quotidiennes des campagnes et des producteurs familiaux (l'amont du système alimentaire), déjà sous contraintes ? Face aux mesures susceptibles d'affecter l'activité de Maizajo et des acteurs qui gravitent autour du système agro-alimentaire que l'entreprise organise, les chercheuses du CEMCA ont mené des entretiens auprès d'acteurs dont elles connaissaient les possibilités de connexion à distance. Quelle était la réponse de ces acteurs face à la pandémie de Covid-19 ? Le prisme de la durabilité proposé par URBAL n'invitait-il pas aussi à considérer leur capacité de résilience ? Les chercheuses ont interrogé le porteur de l'initiative afin de comprendre les modalités de transformation de l'initiative et les perspectives futures. Elles ont également repris contact avec deux producteurs fournissant Maizajo afin de comprendre avec eux les impacts du changement d'activités de Maizajo sur leur activité agricole, mais surtout de saisir au mieux les effets de la crise sanitaire sur leur exploitation. L'entreprise Maizajo a été contrainte d'adapter son activité et de diversifier ses productions très rapidement pour éviter de stopper complètement ses activités et de congédier l'ensemble de ses employés. Suite à la fermeture des restaurants, principaux clients de Maizajo, les demandes en tortillas ont baissé de manière drastique. La production de pâte de maïs est passée d'un jour à l'autre d'une fourchette oscillant entre 300 et 700 kg de pâte par jour à 10 kg par jour. La production de tortillas nixtamalisées est alors devenue secondaire, et les gérants ont privilégié l'élaboration de plats cuisinés destinés aux particuliers (passage du B-to-B au B-to-C). Aux activités de transformation, qui se sont déplacées d'un produit de base à un produit élaboré, se sont ajoutées les charges d'approvisionnement en produits alimentaires plus divers et les itinéraires de livraison. Néanmoins,

**« La crise sanitaire a donc joué le rôle d'accélérateur dans le basculement des activités de Maizajo ».**

paradoxalement, l'entreprise fait de meilleurs bénéfices avec la crise et a accéléré le développement d'une branche en attente pour promouvoir la cuisine mexicaine à partir de sa base, la tortilla. Santiago Muñoz, à l'origine du projet, explique : « La pandémie a été l'occasion pour nous de définir ce vers quoi nous voulions diriger Maizajo, comment rendre le projet viable économiquement ». S'adresser directement aux consommateurs finaux présente des facilités par rapport à la commercialisation via des restaurateurs qui imposaient un système de crédit. L'accès direct au consommateur permet aussi de diffuser l'information autour du maïs et de l'importance d'une tortilla de qualité. La crise sanitaire a donc joué le rôle d'accélérateur dans le basculement des activités de Maizajo, puisque l'idée de diversifier les productions était imminente : « Il a fallu prendre une décision rapidement, d'un jour à l'autre. Nous avons reçu une très bonne réception lorsque nous avons annoncé que nous allions proposer des menus différents chaque semaine. Cet engouement nous a contraints à employer deux personnes supplémentaires. On est passé d'une situation où on était sur le point de fermer, à l'emploi de deux personnes de plus ! »

La réactivité au changement s'explique par la formation initiale des dirigeants en gastronomie, qui ont pu transmettre à leur tour leur savoir-faire aux collaborateurs en un temps très court. Le basculement s'est fait naturellement, en continuité avec les compétences de chacun. La principale associée, pâtissière de formation, s'occupait principalement des tâches administratives et contribue largement désormais à la diversification des produits. Le succès de l'adaptation rapide de Maizajo s'explique aussi grâce à une utilisation des réseaux sociaux. C'est au travers d'Instagram que Maizajo a diffusé ses propositions de menus hebdomadaires. Déjà bien insérée dans le monde gastronomique, Maizajo a bénéficié du soutien de personnalités locales et des commerces reconnus (boulangeries, restaurants). Le soin porté à l'image de l'entreprise sur les réseaux sociaux est chronophage, mais la fait connaître à un plus grand nombre de consommateurs potentiels. Avant la crise, Maizajo totalisait autour de 6000 followers ; en août 2020, on en recensait plus du double, avec 13 000 abonnés. Santiago Muñoz ajoute : « Grâce aux clients qui nous ont soutenus, nous nous sommes rendu compte que nous pouvions changer de modèle et être plus rentables ».

De leur côté, les producteurs sont confrontés à une chaîne d'incertitudes qui peuvent déstabiliser durablement l'activité. Les entretiens mettent en évidence une crise multifactorielle, mais où les facteurs ne sont pas ceux que la scène médiatique a partagé ces derniers mois. Les préoccupations ne portent pas tant sur la

# LE DOSSIER

Covid-19 ni les mesures sanitaires ; ni même sur les conséquences directes de la récession ; encore moins sur la réduction de la demande de Maizajo en maïs. Elles concernent avant tout des difficultés immédiates et récurrentes dans la pratique de leur activité : la pluie, les subventions apportées par l'État et les difficultés d'accès à ces subventions, l'instabilité des prix du marché, autant d'éléments que nous aurions captés en dehors de ce contexte. Les retours des producteurs témoignent donc en premier lieu davantage de mécanismes de continuité que de ruptures franches. Ils mettent cependant aussi en évidence l'interdépendance des composantes des systèmes alimentaires et la fragilité de la production familiale. Par exemple, la perte de revenus chez les enfants des producteurs, qui travaillent en dehors de l'agriculture dans des entreprises fermées le temps de la pandémie, a des conséquences sur le financement des intrants qu'ils assurent pour leurs parents en temps normal. Israël, producteur à l'Ouest de Mexico souligne : « *Les principaux dangers pour la récolte à venir sont le contrôle des adventices et l'accès aux engrais. De nombreuses personnes ont perdu leur emploi et n'ont plus les revenus pour avoir accès aux intrants* ». Cette déstabilisation des mécanismes économiques familiaux laisse prévoir un rendement inférieur à la normale en 2020 qui mettra en danger l'accès à cette denrée de base à la fin 2020 et, surtout, en 2021. Si à court terme, la crise n'a pas empêché de semer, à moyen terme, elle empêchera de récolter les quantités habituelles – tout le moins chez les petits producteurs familiaux qui prévoient une baisse de moitié des rendements (de 2 à 1 tonne(s)/ ha). Les productions seraient alors destinées en priorité à l'autoconsommation pour les familles, fragilisant l'apport de revenus extérieurs pour assurer la saison 2021. Les producteurs déplorent le manque de vision à moyen terme de la part du gouvernement, et son absence d'intérêt pour les petits producteurs. Les mécanismes mis en place pour le soutien du secteur agricole ne s'adressent qu'aux producteurs capables de produire du maïs standardisé et canalisent les aides sur certains états producteurs (Sinaloa, Guerrero), délaissant les états centraux concernés par cette étude.

Les effets de la crise sont à prévoir sur la satisfaction des besoins essentiels de la population mexicaine, avec un risque d'accroître la dépendance alimentaire du pays s'il doit faire appel,



Figure 3 : Visite de l'équipe URBAL auprès d'une productrice fournissant Maizajo

Source : H.Leloup, 2020.

**« Les effets de la crise sont à prévoir sur la satisfaction des besoins essentiels de la population mexicaine, avec un risque d'accroître la dépendance alimentaire du pays s'il doit faire appel, comme lors de la crise alimentaire de 2008, au voisin américain. »**

comme lors de la crise alimentaire de 2008, au voisin américain.

L'analyse à chaud des effets de la crise de la Covid-19 sur une entreprise agro-alimentaire et les producteurs de denrées agricoles qui l'approvisionnent invite à prendre du recul et à continuer à poser le regard sur les effets de structure. La capacité de renouveau de Maizajo tient à la trajectoire gastronomique de ses fondateurs. La capacité de réponse des producteurs vient de leurs apprentissages passés face à d'autres crises, climatiques, économiques. La crise sanitaire montre une fois de plus les limites de la relation villes/campagnes et consommateurs/producteurs : l'entreprise continue de se définir, de se vendre grâce à l'amont de la filière agro-alimentaire, grâce à un approvisionnement en maïs natif issu de producteurs locaux, mais réduit ses besoins en maïs et fait basculer son tropisme vers l'aval de la filière agro-alimentaire, au risque de s'isoler davantage des producteurs et de leurs préoccupations qui pourtant la font croître. D'un point de vue scientifique, cette étude de cas nous enseigne que l'urgence des institutions de recherche à produire de la donnée sur cette crise inédite ne doit en rien effacer les longues années passées à produire de la donnée sur des objets a priori moins rentables. Les réponses à apporter ne peuvent se contenter d'être dirigées vers le virus et les conséquences directes, mais doivent se tourner en priorité vers des vulnérabilités de fond, essentielles à résoudre pour garantir l'accès à tous aux besoins essentiels, notamment à la sécurité alimentaire.

➤ **Héloïse Leloup** (Docteure en géographie, Associée à l'UMR8586 PRODIG et à l'USR 3337 CEMCA Mexico, Contractuelle pour le CIRAD sur le projet URBAL - Ufil Mexico)

➤ **Julie Le Gall** (Enseignante chercheure en géographie, En délégation au CNRS - USR 3337 CEMCA Mexico, Université de Lyon, École normale supérieure de Lyon)