



# ANALYSE DES TENSIONS DE LA DISTRIBUTION AGRICOLE DANS LA CONSTRUCTION D'UN CANAL HYBRIDE : LE CAS D'UNE ZONE AGRICOLE DE MONTAGNE

## RESUME ETENDU

Virginie Noireaux<sup>1</sup>  
[virginie.noireaux@uca.fr](mailto:virginie.noireaux@uca.fr)

François Cassière<sup>1</sup>  
[francois.cassiere@uca.fr](mailto:francois.cassiere@uca.fr)

<sup>1</sup> Université Clermont Auvergne – IAE Clermont Auvergne – Laboratoire CleRMa - 11 boulevard Charles de Gaulle TSA 10405, 63001 Clermont-Ferrand Cedex 1, France

## RÉSUMÉ

La situation des petits agriculteurs est complexe. Ceux-ci sont arc-boutés entre la production et la gestion de l'opprobre de la part de la société civile parce qu'ils sont englobés dans l'image négative d'une agriculture intensive, productive, détruisant les ressources naturelles, polluante pour des productions souvent de qualité médiocre. Que faire ? Comment mieux produire et mieux distribuer ? Cette situation de malaise peut être revisitée sous l'angle des tensions de rôle et des dilemmes décisionnels tant en matière de production que de logistique de distribution. Le passage du « que produire ? » au « comment et où distribuer ? » montre que les agriculteurs sont confrontés à des questions stratégiques et vitales. Un échantillon de producteurs (élevage et produits laitiers) en zone montagneuse a été interrogé sur la façon dont ils appréhendaient ces dilemmes. Leurs préoccupations vont et viennent entre distribution et production, stratégies individuelles et collectives pour vivre au mieux de leur travail. Ces tensions de rôle, principalement d'ordre logistique et organisationnelle ont de réelles répercussions sur leur activité.

**Mots clé :** Agriculteurs et tensions de rôles, Stratégies individuelles/collectives, Agriculture de montagne, Canaux de distribution, Logistique de distribution.

## **INTRODUCTION**

Les différents types de circuits de distribution induisent un changement dans le travail de l'agriculteur qui doit contrôler les coûts, saisir les opportunités, innover et optimiser ses tâches. Un manque de préparation dans ces changements peut conduire à des sous-performances, à des stratégies de retrait, ou encore à des problèmes mentaux comme le suicide ou la dépression (Cheriet et al., 2020). Dans cet article, nous cherchons à comprendre, dans la phase de préparation d'un développement d'un circuit de distribution, quelles sont les tensions professionnelles induites par les circuits de distribution existants, mais également quelles sont celles qui émergent du circuit en construction. La compréhension de ces tensions professionnelles permet d'anticiper les problèmes. Plus précisément notre objectif est double. Premièrement, il s'agit de dégager les limites de développement des circuits longs et courts existants sur le territoire. Ces limites, étudiées sous l'angle des tensions professionnelles, conduisent à la recherche d'une voie médiane de distribution dans un canal hybride. Deuxièmement, nous verrons à travers l'étude du collectif qui construit ce canal, que celui-ci est lui-même source de tensions, qui devront être dépassés pour pouvoir répondre aux attentes des acteurs sur le territoire.

### **-1- ENJEUX ET ÉVOLUTION AUTOUR DE LA DISTRIBUTION AGRICOLE**

Le développement économique a favorisé l'émergence de canaux longs, qui associent une multitude d'acteurs.

Si les canaux longs ont permis de fluidifier l'équilibre alimentaire mondial, ils sont également porteurs de maux pour les acteurs agricoles (Spoljar, 2015) : modifications des astreintes de travail, diminution des possibilités d'apprentissage pour les agriculteurs, et augmentation des maladies professionnelles liées à l'utilisation de produits phytosanitaires. Au-delà de ces tensions liées au travail, les canaux longs sont aussi sources de tensions avec les acteurs de la société civile, notamment en matière de sécurité alimentaire et de bilan écologique (Goulet, 2008).

Les circuits courts alimentaires représentent la vente directe d'un agriculteur au client ou avec un seul intermédiaire. Les enjeux sont principalement financiers (Chiffolleau, 2019)) et sociaux (Bonomelli et Roudart, 2019), même si ils contiennent de nombreuses limites (Paciarotti et

Torregiani, 2021): focalisation sur des marchés de niche ; faibles variétés et quantités produites ; coordination complexe avec une multitude de clients ; coûts logistiques élevés ; ressources et compétences limitées en communication et marketing ; « burnout » possible des producteurs qui doivent endosser de multiples rôles...

La perspective des canaux hybride, développée au début des années 2000 est plus empirique. En dépassant la dichotomie existante entre les approches globales et locales, le canal hybride représente alors un agencement capable de répondre au marché sans forcément se déconnecter des autres circuits (Le Velly et Dufeu, 2016). Si ces approches ne convergent pas toujours sur la question du territoire, on y retrouve un certain nombre de caractéristiques communes : une promesse de différence (dans l'organisation de production, dans les échanges, dans la consommation alimentaire ou dans les bénéfices associés), une volonté de développement agricole, et la prise en compte de plusieurs parties prenantes coopérantes. L'action collective permet de partager de nouvelles connaissances, visions, valeurs, ressources matérielles et de soutenir une transition vers des pratiques sollicitées par le marché. Néanmoins, le pilotage de la coordination d'acteurs n'ayant pas forcément l'habitude de travailler ensemble ne va pas de soi (Cardona et al., 2021). De façon plus générale, un des enjeux des circuits hybrides est de composer avec la diversité des opérateurs économiques et de pouvoir créer des liens pérennes entre eux (Chazoule *et al.*, 2018). Detchessaha (2011) considère que la transformation des modèles productifs est source d'une complexification des conditions de travail en matière d'intensification physique, cognitive et subjective. Cette complexité revoie à des tensions professionnelles qui peuvent conduire à des situations de souffrances qui se répercutent sur l'organisation (arrêts de travail, inefficience...).

Djabi et al. (2019) proposent une grille d'analyse qui croise deux dimensions : la nature des attentes et leur objet. L'analyse de cette grille au prisme des circuits de distribution permet de comprendre les enjeux auxquels les acteurs doivent faire face dans leurs canaux de distribution actuels, mais également dans le canal hybride en formation.

## **-2 - MÉTHODOLOGIE, CAS ET RÉSULTATS**

À travers le Projet Alimentaire Territorial (PAT), la communauté de communes de Saint-Flour cherche à développer l'activité agricole et ses débouchés. Dans ce cadre, et à la demande des acteurs, elle a lancé un projet collectif d'organisation de distribution hybride sur le territoire.

Le territoire de Saint-Flour Communauté est majoritairement orienté vers l'élevage représentant 90% des activités agricoles et correspondant à deux filières (viande et fromage). Les répondants sont majoritairement des exploitations de petite et moyenne taille (tableau 3). Notons que plusieurs circuits hybrides ont déjà été initiés par des acteurs (mutualisation des flux pour répondre à une demande, Drive fermier...) mais tous ont jusqu'alors échoué. La collectivité souhaite développer un projet collectif, et nous a donc demandé de travailler sur les points de tensions des circuits présents sur le territoire, mais également des circuits hybrides qui ont échoués, pour pouvoir mieux articuler leur projet. Sur les 21 répondants, 5 utilisent principalement les circuits longs, 4 les circuits courts, et 12 les deux types de circuits.

Les résultats du codage nous ont conduit à scinder l'analyse en deux parties. La première concerne les tensions actuelles vécues par les acteurs dans le cadre de l'organisation de leur distribution. La seconde concerne le circuit hybride en construction et se base sur les expériences passées des acteurs, et sur les limites perçues de cette forme de distribution

Globalement, les trois types de distribution semblent sources de tensions. Dans les circuits longs, les difficultés sont davantage liées à l'évaluation des résultats et à la définition du rôle perçue par l'agriculteur lui-même (attente en conflit avec celle de l'individu). Dans les circuits courts, les principales tensions émanent de la définition du rôle et de l'atteinte des résultats (dans une moindre mesure sur la manière d'atteindre les objectifs). Et enfin, dans les circuits hybrides, les tensions concernent davantage la définition du rôle, et, de manière moins importante, les résultats. De manière plus spécifique, l'organisation interne des filières a également un impact sur les tensions perçues.

## CONCLUSION

Nous avons pu mettre en évidence que quelle que soit la forme de distribution envisagée, celle-ci est source de tensions et de dilemmes décisionnels. Chaque canal de distribution crée un ensemble de tâches et de rôles qui impactent les conditions de travail des agriculteurs. Lorsque cet ensemble est perçu comme trop complexe, il conduit à une souffrance faisant écho sur l'organisation et la bonne conduite du travail.

Dans le cas que nous avons étudié, nous avons relevé un certain nombre de points conduisant à des tensions de rôle. Néanmoins, l'identification des tensions de rôle permet aux acteurs du territoire de prendre conscience de ses sources pour mieux les gérer. Dans le projet hybride en construction, l'analyse des tensions de rôle permet d'articuler un projet qui, au-delà des aspects

organisationnels permet recentrer la réflexion autour du travail. En effet, si les tensions de rôle sont inhérentes au travail, elles doivent rester à un niveau acceptable pour les acteurs afin d'éviter la souffrance personnelle et organisationnelle.

Ainsi, dans le projet étudié, la collectivité a pris en compte les résultats pour proposer un schéma organisationnel de circuit hybride limitant ces contraintes. Elle l'a traduit dans son Projet Alimentaire Territorial (PAT) en cours de réalisation,

## RÉFÉRENCES PRINCIPALES

- Bonomelli, V., et Roudart, L. 2019. « Quels effets des circuits courts de commercialisation sur les moyens d'existence des agriculteurs familiaux ? Le cas d'une foire paysanne à Quito (Équateur) ». *Économie rurale* 367 (1): 95-111.
- Cardona, A., Brives, H., Lamine, C., Godet, J., Gouttenoire, L., et Rénier, L. 2021. « Les appuis de l'action collective mobilisés dans les transitions agroécologiques. Enseignements de l'analyse de cinq collectifs d'agriculteurs en Rhône-Alpes ». *Cahiers Agricultures* 30 (21): 8 pages. <https://doi.org/10.1051/cagri/2021007>
- Chazoule, C. Lafosse, G., Brulard, N. et al. 2018. « Produire et échanger dans le cadre de systèmes alimentaires du milieu. Des incertitudes aux partenariats ». *Pour. 2-3 (N° 234-235), p. 143-150.*
- Cheriet, F., Messeghem, K., Lagarde, V., et Mc Elwee, G. 2020. "Agricultural entrepreneurship: Challenges and perspectives". *Revue de l'Entrepreneuriat* 19 (4): 13-29.
- Chiffolleau, Y. 2019. « Les circuits courts alimentaires Entre marché et innovation sociale », *ERES « Sociologie économique »* [en ligne] <https://www-cairn-infoezproxyucafr/les-circuits-courts-alimentaires--9782749262345htm>.
- Detchessahar, M. 2011. « Santé au travail. Quand le management n'est pas le problème, mais la solution... », *Revue française de gestion. 5, p. 89-105.*
- Djabi, M., Perrot, S., Jeannerod-Dumouchel, N. et Campoy, E. 2019. « Proposition d'une nouvelle échelle de mesure multidimensionnelle des tensions de rôle au travail ». *Revue de gestion des ressources humaines* 2: 41-65.
- Goulet, F. 2008. « Des tensions épistémiques et professionnelles en agriculture ». *Revue d'anthropologie des connaissances* 2 (2): 291-310.
- Le Velly, R. et Dufeu, I. 2016. "Alternative food networks as "market agencements": Exploring their multiple hybridities". *Journal of rural studies* 4: 173-182.
- Paciarotti, C., Torregiani, F. 2021. "The logistics of the short food supply chain: A literature review". *Sustainable Production and Consumption* 2: 428-442.
- Spoljar, P. 2015. « Modernisation de l'agriculture et santé mentale : les contradictions au travail », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* 17 (1). Open Edition Journal <http://journals.openedition.org/pistes/4430>.