



**HAL**  
open science

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

François Cassière, Virginie Noireaux

► **To cite this version:**

François Cassière, Virginie Noireaux. ANALYSE DES TENSIONS DE LA DISTRIBUTION AGRICOLE DANS LA CONSTRUCTION D'UN CANAL HYBRIDE : LE CAS D'UNE ZONE AGRICOLE DE MONTAGNE FULL PAPER. La logistique et le supply chain management à a croisée des chemins, Clerma et Limos, Université Clermont Auvergne, May 2022, Clermont-Ferrand, France. hal-04917099

**HAL Id: hal-04917099**

**<https://hal.science/hal-04917099v1>**

Submitted on 28 Jan 2025

**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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0  
International License



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

FULL PAPER

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 – 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

La distribution traditionnelle représente 70% des achats alimentaires en France<sup>1</sup>. Depuis peu les clients désireux d'une alimentation de meilleure qualité se tournent vers d'autres formes de distribution plus « vertueuses » : les circuits courts. L'ADEME en 2017<sup>2</sup>, estime leur poids à 6 ou 7 % des achats alimentaires en France et un nombre croissant de points de vente. Parallèlement, d'autres pratiques émergent et se développent, représentant une hybridation des deux modèles conventionnels (Velly et Dufeu, 2016). Ces évolutions induisent un changement dans le travail de l'agriculteur qui doit contrôler les coûts, saisir les opportunités, innover et optimiser sa distribution. 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.

Pour répondre à ces questions, après avoir présenté dans une première partie les transformations de la distribution agricole à la lumière des tensions professionnelles, nous étudierons le cas de Saint-Flour qui cherche à construire un canal hybride à travers une démarche collective. A travers ce cas, nous verrons que le canal hybride, s'il répond à un certain nombre de tensions, génère aussi d'autres problématiques.

---

<sup>1</sup> [http://www.fcd.fr/media/filer\\_public/92/ed/92edf312-5d30-4e09-80c7-191bde873ca3/evolutions\\_du\\_commerce\\_et\\_de\\_la\\_distribution\\_-\\_faits\\_et\\_chiffres\\_2019-\\_fcd.pdf](http://www.fcd.fr/media/filer_public/92/ed/92edf312-5d30-4e09-80c7-191bde873ca3/evolutions_du_commerce_et_de_la_distribution_-_faits_et_chiffres_2019-_fcd.pdf)

<sup>2</sup> [https://www.ademe.fr/sites/default/files/assets/documents/avis-ademe\\_circuits-courts\\_201706.pdf](https://www.ademe.fr/sites/default/files/assets/documents/avis-ademe_circuits-courts_201706.pdf)

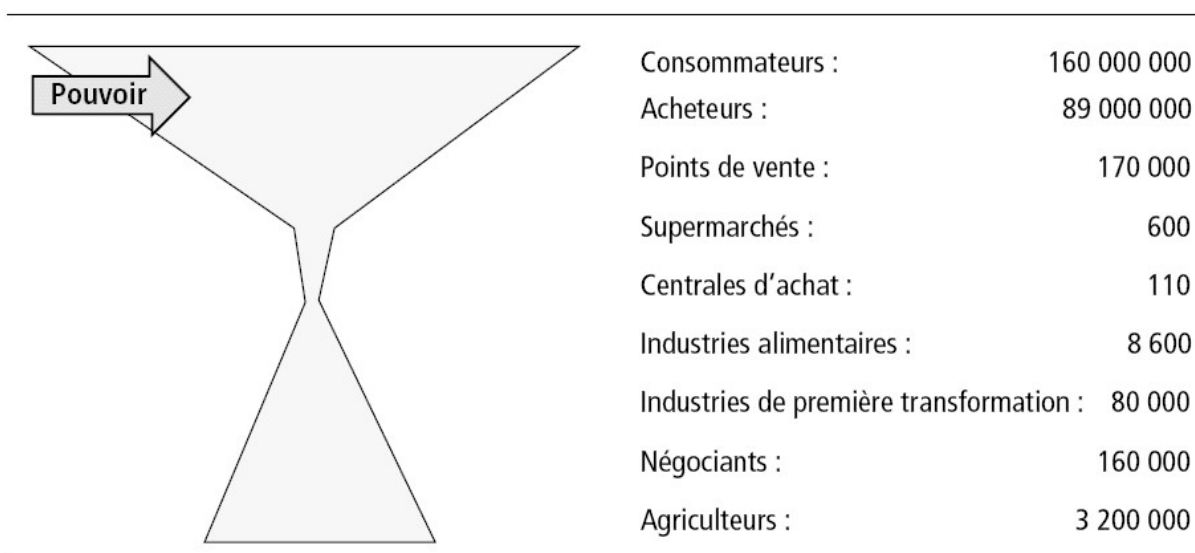
## -1- ENJEUX ET ÉVOLUTION AUTOUR DE LA DISTRIBUTION AGRICOLE

Malgré une prédominance des circuits longs, d'autres types de distribution émergent ou se développent notamment du fait des nouveaux enjeux : emploi, sécurité et qualité alimentaire, viabilité des filières, contrôle de la logistique (Brives et al., 2017).

### 1.1. La toujours prédominance du circuit long

Le développement économique a favorisé l'émergence de canaux longs (schéma 1), qui associent une multitude d'acteurs. Ils sont basés sur d'énormes volumes qui créent de la valeur ajoutée surtout au profit des distributeurs très intégrés, qui asservissent leurs partenaires (Lequin, 2018), dont les agriculteurs. Ceux-ci subissent les effets d'un pouvoir verticalisé, synonyme de contraintes et d'affrontements desquels ils ressortent perdants (Bonny, 2005). La course à la productivité et la recherche de produits de substitution, plus performants ou moins chers, a renforcé cette pression.

Schéma 1 : Représentation des circuits longs dans six pays Européens en 2000 avec le nombre d'acteurs à chaque niveau (source : Grievink, repris par Bonny, 2005).



Si les canaux longs ont permis de fluidifier l'équilibre alimentaire mondial en termes de volume, de disponibilité et de prix grâce à une meilleure répartition des produits entre les zones de production et celles de transformation et consommation, ils sont également porteurs de maux

pour les acteurs agricoles qui sont issus de trois grandes causes (Spoljar, 2015). La première est relative aux modifications des astreintes de travail, qui sont issues de la mécanisation et de l'utilisation des produits chimiques. La seconde est liée à la diminution des possibilités d'apprentissage pour les agriculteurs, du fait de la délégation de certaines tâches à d'autres acteurs (essais, expérimentation...) ou à des systèmes mécanisés (traite...). Enfin, la troisième fait référence à l'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). A partir des années 1990, le mandat confié à la profession agricole, qui se limitait à produire uniquement en quantité, intègre alors les questions de qualité alimentaire et d'environnement. Les pratiques sont donc directement visées et la profession affronte alors de nombreuses difficultés dans ces mutations (Goulet, 2008). Les agriculteurs sont alors divisés, en quête de modèles. Cette recherche aura pour conséquence le retour aux circuits courts traditionnels ou la recherche d'une forme hybride de distribution.

## **1.2. Le renouveau des circuits courts**

Les circuits courts alimentaires représentent la vente directe d'un agriculteur au client ou avec un seul intermédiaire. Cette définition peut aussi intégrer une limite de distance entre producteurs et consommateurs. Ils englobent une diversité d'organisations (foires, vente à la ferme, marché classique...) ayant chacune enjeux et contraintes spécifiques.

Les enjeux sont principalement financiers (meilleure rémunération des agriculteurs (Chiffolleau, 2019)) et sociaux (intégration sociale via une meilleure interaction entre les producteurs et les consommateurs (Bonomelli et Roudart, 2019)).

Néanmoins, Paciarotti et Torregiani (2021) soulignent leurs nombreuses limites : 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...

Bref, le circuit court, s'il revêt de nombreux avantages est également porteur de « maux » liés à la diversification des métiers. Ces limites poussent les acteurs à développer de nouvelles voies de distribution.

### 1.3. Le canal hybride : une solution collective émergente

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).

Il s'articule autour de deux principaux champs de recherche (tableau 1) (Lequin, 2018). Le **premier** champ aborde les canaux hybrides sous l'angle des Systèmes Agroalimentaires Localisés (SYAL), centrés sur des questionnements autour du territoire. Le **second** champ, moins formalisé que celui des SYAL renvoie à deux approches (Lequin, 2018). L'un est issu des circuits courts mais les considère comme insuffisamment inclusifs car un certain nombre de pratiques se coordonnent autour de plusieurs acteurs, ce qui relativise la question du nombre d'intermédiaires. Le second d'ordre logistique renvoie à la supply chain ou chaîne de valeur à l'échelle d'un territoire (Berti, 2020).

Ces approches convergent vers un fort ancrage territorial, une promesse de différence (organisation de production, échange, consommation alimentaire ou bénéfices associés), une volonté de développement agricole, et la prise en compte de plusieurs parties prenantes coopérantes. Concrètement, le canal hybride est issu d'un collectif qui associe à la fois des moyens humains, matériels et naturels (Le Velly et Dufeu, 2016). 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). Dans le champ de la production agricole, les travaux ont montré que le poids des dimensions matérielles, organisationnelles et idéelles, ainsi que les facteurs liés aux contextes sociaux-économique et politique ont une importance capitale dans la mise en place et le développement des démarches collectives (Amblard et al., 2018). Les freins idéologiques et de pouvoir, ainsi qu'une mauvaise identification des parties prenantes, peuvent-être source de lenteur, de difficultés ou d'échecs (Cardona et al., 2021).

Tableau 1 : Présentation des « Canaux hybrides »

Source : Elaboration personnelle inspirée de Lequin, 2018

<b>SYAL et dérivés</b>	
<p><b>SYAL</b> CIRAD-SAR-ISAA, 1996; Courtlet, 2002 ; Muchnick et al., 2007 ; Requier-Desjardins, 2010</p>	<p>« Les SYAL sont constitués par des organisations de production et de service (unités d'exploitation agricole, entreprises agroalimentaires, entreprises commerciales, entreprises de restauration ...), associées de par leurs caractéristiques et leur fonctionnement à un territoire spécifique. Le milieu, les produits, les hommes, leurs institutions, leurs savoir-faire, leurs comportements alimentaires, leurs réseaux de relations, se combinent dans un territoire pour produire une forme d'organisation agroalimentaire à une échelle spatiale donnée. » (CIRAD-SAR-ISAA, 1996)</p>
<p><b>Coopération territoriale dans le secteur agroalimentaire</b> Fourcade et al. 2010, Rey-Valette et al., 2010 ; Lamine, 2012 ; Rastoin, 2015 ; Margétic et al., 2016</p>	<p>« Regroupement d'un ensemble de PME œuvrant dans des activités agroalimentaires, dans un objectif de définition de stratégies collectives novatrices, visant un positionnement concurrentiel. » (Fourcade et al., p.14)</p>
<b>Systèmes alimentaires hybrides issus des circuits courts élargis ou de la logistique</b>	
<p>France : <b>Systèmes Alimentaires du Milieu (SYAM)</b></p>	<p>« Le concept de SYAM permet d'envisager globalement des démarches hétérogènes mais présentant plusieurs caractéristiques communes. La première est qu'elles ne relèvent ni des circuits court ni des circuits longs, mais bien d'un intermédiaire entre les deux. La seconde est que leur échelle intermédiaire les oblige à mettre en place des formes de coordination plus structurées que dans les circuits courts ... La dernière est que les SYAM travaillent à créer des relations entre producteurs et consommateurs qui ne reposent pas toujours sur la proximité Géographique.» (Brives et al., 2017, p. 54)</p>
<p>Nord-Américains : <b>Values-Based Food Supply Chains (VBFSCs)</b> Brives et al., 2017 ; Chazoule et al., 2015 ; Feenstra and Hardesty, 1996; Fleury et al., 2016; Berti, 2020</p>	<p>"mid-tier supply chains" (MTSCs) in France and "values-based food supply chains" (VBFSCs) in the USA ... as new concepts to describe new food new supply chain configurations organized around social and logistic infrastructures in the middle between short and long supply chains. On the one hand, they deliver more products to a larger region than short supply chains (e.g., farmers markets or farm direct selling) and, on the other hand, they are distinct from the dominant long or mainstream supply chains because they provide "food from somewhere" with superior quality, environmental stewardship, and social responsibility than "food from nowhere" produced and distributed along the conventional globalized food chains" (Berti, 2020, p. 4)</p>
<p>France : <b>Supply Chain Locale</b> Noireaux, 2017; Noireaux et Ralet, 2019</p>	<p>"comme un ensemble d'activités et de relations liant différentes organisations sur un territoire où il existe une demande particulière et des acteurs susceptibles d'y répondre." (Noireaux, 2017, p.228)</p>
<p>Nord-Américains : <b>Value chains in local food system</b> Stevenson et Pirog, 2008; Bloom et Hinrichs, 2011 ; Cumming et al., 2020</p>	<p>"... strategic alliances between midsize independent (often cooperative) food production, processing and distribution or retail enterprises that seek to create and retain more value on the front (farmer or rancher) end of the chain, and effectively operate at regional levels." (Stevenson et Pirog, 2008, p. 120).</p>

#### **1.4. Mieux comprendre les tensions de rôle liées aux choix des canaux de distribution**

Le choix d'un ou de plusieurs canaux de distribution induisent des attentes et des tâches différentes pouvant être analysées sous le prisme du rôle professionnel et des tensions qu'il induit. Le rôle est défini comme « *un ensemble des comportements récurrents adoptés par un individu* » » (Katz et Kahn, 1967) et s'observe à travers les activités réalisées. Selon les modes de distribution choisis, ces activités sont différentes. Dans le canal long, les tâches sont davantage orientées vers les économies d'échelles dans le but de satisfaire les volumes demandés. Elles sont davantage tournées vers les process et techniques de production (Nasr, 2019). Dans les circuits courts, les tâches sont diversifiées et intègrent également des problématiques commerciales (Pacciarotti et Torregiani, 2021). Dans les circuits hybrides, l'éventail des tâches doit être négocié *via* le collectif (Le Velly et Dufeu, 2016). Ainsi, chaque circuit engendre des facteurs de stress.

Djabi et al. (2019) proposent une grille d'analyse qui croise deux dimensions (tableau 2) : la nature des attentes et leur objet. Les attentes peuvent générer quatre types de tensions de nature différente : 1/ des attentes contradictoires entre-elles (contradictions entre les attentes émises par un ou plusieurs émetteurs vers la personne focale), 2/ des attentes en conflit avec celles de l'individu (attentes de l'organisation en conflit avec celle de l'individu), 3/ des attentes ambiguës (décalage entre l'information disponible et l'information requise), 4/ des attentes excessives (attentes excédant le temps ou les ressources dont la personne dispose).

Les objets de tensions de rôle sont eux, liés soit à la définition du rôle (étendue des responsabilités et objectifs attribuées à son exercice), soit à la manière d'atteindre les résultats (méthodes et procédures de travail), soit à l'atteinte même des résultats (manière dont l'évaluation est effectuée).



Tableau 2: Grille d'analyse des tensions de rôle de Djabi et Perrot (2016).

	Objet des attentes			
	Définition du rôle	Manière d'atteindre les objectifs	Evaluation des résultats	
Nature des attentes	<b>Attentes contradictoires entre elles</b>	La personne focale perçoit des attentes contradictoires de la part d'un ou plusieurs émetteurs à l'égard de la définition de son poste, de ses missions, de ses responsabilités, de son périmètre d'action etc.	La personne focale perçoit des attentes contradictoires de la part d'un ou plusieurs émetteurs concernant l'évaluation de ses résultats (ex. montant de la rémunération, système d'évaluation)	
	<b>Attentes en conflit avec celles de l'individu</b>	La personne focale perçoit une contradiction entre ses attentes (au regard de ses besoins, valeurs, compétences etc.) et celles émises par des émetteurs à l'égard de la définition de son poste, de ses missions, de ses responsabilités, de son périmètre d'action etc.	La personne focale perçoit une contradiction entre ses attentes (au regard de ses besoins, valeurs, compétences etc.) et celles émises par des émetteurs à l'égard de l'évaluation de ses résultats	
	<b>Attentes ambiguës</b>	La personne focale considère que les attentes émises à l'égard de la définition de son poste, de ses missions, de ses responsabilités, de son périmètre d'action (etc.) sont ambiguës (floues, vagues)	La personne focale considère que les attentes émises à l'égard de la manière d'atteindre les objectifs fixés (ex. planification du travail etc.) sont ambiguës (floues, vagues)	La personne focale considère que les attentes émises à l'égard de l'évaluation de ses résultats sont ambiguës (floues, vagues)
	<b>Attentes excessives</b>	La personne focale considère que les attentes émises à l'égard de la définition de son poste, de ses missions, de ses responsabilités, de son périmètre d'action (etc.) sont excessives	La personne focale considère que les attentes émises à l'égard de la manière d'atteindre les objectifs fixés (ex. planification du travail etc.) sont excessives (ex. excès de procédures, de traçabilité)	La personne focale considère que les attentes émises à l'égard de l'évaluation de ses résultats sont excessives (ex. standards impossibles à atteindre)

Source : Djabi et Perrot (2016)

Ainsi l'analyse des tensions de rôle au prisme des circuits de distribution permet de comprendre les choix et les enjeux auxquels les acteurs doivent faire face dans leurs canaux de distribution actuels, mais également dans le canal hybride en formation.

### Méthodologie

Notre travail s'inscrit dans un programme de recherche LEADER qui a pour objectif d'analyser les modes de distribution des agriculteurs, et de trouver une forme de distribution hybride pertinente aux yeux des acteurs de sein de Saint-Flour Communauté dans le Cantal. Dans ce cadre, nous avons pour objectif d'analyser les modes de distribution actuels des agriculteurs, et de souligner les difficultés d'une forme de distribution hybride sur le territoire. Nous avons opté pour une approche qualitative de type exploratoire. 8 réunions collectives (entre janvier 2019 et septembre 2020) regroupant agriculteurs, collectivité et chercheurs,

complétées par 22 entretiens semi directifs auprès d'acteurs de la filière agricole (15 pour la filière viande et 7 pour celle du fromage) ont été réalisées. Les réunions collectives avaient pour but de comprendre les points de tensions liés au circuit hybride en construction. Pour ce faire, dans chacune des réunions, nous propositions différents types d'organisations hybrides aux acteurs et les laissons réagir à nos propositions. Cela nous a permis d'identifier un certain nombre de tensions. Les entretiens individuels étaient davantage liés à la compréhension des tensions actuelles, aux expériences passées des acteurs, et à leurs attentes individuelles. Nous avons donc construit notre guide d'entretien en deux parties cherchant à analyser la situation existante (circuits utilisés actuellement), et les attentes et les freins liés au circuit hybride en-cours de construction. Les enregistrements des entretiens semi-directifs ont été retranscrits pour obtenir verbatim total de 289 pages. Ils ont été analysés avec les compte rendu de réunion à l'aide de NVivo QSR 12 selon la grille de codage en annexe issues des différents types de circuits de distribution, et de la grille de Djabi et Perrot (2016). La granulométrie de la grille de codage est reprise en annexe 1.

## **2. PRÉSENTATION DU 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. C'est pour cela que la collectivité a lancé un projet collectif, et nous a demandé de travailler sur les points de tensions.

Les résultats du codage nous ont conduit à scinder l'analyse en deux parties. La première concerne les tensions actuelles (Tableaux 4 et 5) 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 limites perçues de cette forme de distribution

(tableau 6). Une meilleure compréhension *ad hoc* permettant une prise en compte de certaines difficultés en amont du projet de circuit hybride.

Tableau 3 : Présentation de l'échantillon

Nature de l'élevage	Capacité de production (an)	Nombre de personne sur l'exploitation	Utilisation des Circuits longs	Utilisation des circuits courts	Volonté de construire un circuit hybride	Remarques relatives à l'ancienneté
Chèvres/ brebis	14000-15000 litres	2	non	oui	oui	Reprise par la fille récente
Vaches	35000-40000 litres	3	oui	oui	non	
Coopérative (vache)	9 millions de litres	50 agriculteurs	oui	oui	non	
Coopérative (vache)	7 millions de litres	40 agriculteurs	oui	non	oui	
Vaches	650000 litres	4,5	oui	oui	oui	
Brebis	15000 litres	2	non	oui	oui	
Vaches	220000 litres	5	non	oui	oui	
Vaches et brebis	120000 litres	3	oui	oui	oui	
Bovins	25-30 têtes	1,5	oui	oui	oui	Moins de 1 an d'ancienneté
Bovins	50 têtes	2	oui	oui	oui	
Bovins	170 têtes	3	oui	oui	oui	
Bovins et porcs	80 têtes	2	oui	oui	non	
Bovins	120 têtes	3	oui	oui	oui	
Bovins	100 têtes	3	oui	oui	oui	
Bovins	40 têtes	2	non	oui	oui	Moins de 1 an d'ancienneté
Bovins	20 têtes	1	oui	oui (peu)	en attente	Proche retraite
Porcs	1800 têtes	16	non	oui	oui	
Bovins	25 têtes	1	oui	oui	non	
Bovins	75 têtes	2	oui	oui (peu)	en attente	
Bovins	45 têtes	1	oui	oui	oui	
Bovins	80 têtes	1	oui	oui (peu)	en attente	Moins de 1 an d'ancienneté

Cases grisées correspondantes à la filière viande

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.

Tableau 4 : Résultats des circuits longs

	Définition du rôle	Manière d'atteindre les objectifs	Evaluation des résultats
Attentes contradictoires entre elles			
Attentes en conflit avec celles de l'individu	<p><b>Valorisation de la quantité au détriment de la qualité :</b> "Ils produisent trop et mal. Ils font de la mal bouffe à distribuer aux Parisiens moi je veux faire du produit d'extrême qualité à distribuer à mes voisins c'est ça la différence. Après oui qu'effectivement ceux qui produisent des tonnes de viande et de fromages ait besoin de camions pour les envoyer... Il y a probablement un besoin." (29) "On a voulu travailler avec Charade le grossiste sur Cantal ... on avait dit que c'est bête de ne pas travailler avec eux car à coté on peut écouler des volumes." (12) "Il y a des liens de dépendance de notre côté." (4)</p>	<p><b>Le produit initial est de qualité, mais est détruit par les intermédiaires :</b> "le problème avec les marchands quand on vend à des marchands maintenant on essaye qu'elle soit abattue ici parce qu'on s'est aperçus que quand on vendait à des marchands et qu'elle est tuée partout en France elle perdait beaucoup en poids puisque forcément elle n'est pas nourrie comme ici donc on y perdait" (27) ". C'est-à-dire que c'est la même qualité de viande et là ils font ce qu'ils veulent et quand vous avez signé le contrat avec eux... C'est-à-dire ils vous font payer des pénalités ... le problème c'était la qualité qui ne leur allait pas, la qualité n'était pas suivie, alors du coup, ils ont arrêté." (6)</p>	<p><b>Les différences entre les différentes AOP ne sont pas valorisées par le marché :</b> "On a une AOP Cantal après le consommateur qui vient dans le département du Cantal, s'ils ont goûté plusieurs Cantal et qu'ils préfèrent celui d'un côté ou de l'autre ils vont chez le producteur et ils prennent leur Cantal mais on a justement un souci de visibilité au niveau national ... le consommateur il est perdu à la fin. Alors qu'on a une AOP c'est le Cantal mais après dans l'AOP comme on a du Bordeaux avec différents châteaux et puis après chacun va préférer le château au truc mais ça reste l'appellation Médoc, Saint Emilion " (17) "On abandonne notre produit au bout de deux jours quand il part chez l'affineur... il met sa propre marque et se sert du produit" (4) "L'AOP ça ne suffisait pas en termes de qualité" (20)</p> <p><b>La qualité n'est pas assez rémunérateur :</b> "J'ai fait un prix, pour moi le fromage qu'on fait est de qualité on y met toute notre énergie et toute notre passion... Pour moi quelqu'un qui me demande de baisser mon prix c'est quelqu'un qui sous-estime notre travail." (16) "Je ne veux pas le vendre à Carrefour... je veux qu'il reste autour des belles tables" (26)</p>
Attentes ambiguës			<p><b>Incertitude de la demande :</b> "Donc du jour au lendemain ils peuvent me dire « écoute Charlotte on n'a plus le temps ça nous prend trop de temps, trop de place ça ne va pas il faut arrêter » donc en fait j'assume mes arrières dans le sens où je me dis qu'on ne sait pas." (27) "Le problème c'est que si tu n'avais pas un veau, suivant l'exploitation, il n'y avait aucun veau qui se ressemblait or le problème c'est qu'ils avaient déterminé un prix de début. Finalement suivant les classements après ils les ont dégradés, ils ne les ont pas payés." (6) "Les marchands n'achètent plus" (26)</p>
Attentes excessives			<p><b>Trop de pression prix et marges :</b> "Moi le souci c'est que ce n'est pas moi ce n'est pas ma façon de produire qui me fait augmenter le prix, parce que moi je fais tout pour garder le prix le plus bas possible ce n'est pas ma façon de produire c'est toujours les intermédiaires." (6) "Non, dans les grandes surfaces je ne veux pas y aller parce qu'ils nous demandent de baisser nos prix, donc pour moi il n'est pas question." (16) "Je perds dans les 400 euros par bête quand je vends à des grossistes" (21)</p>

Cases grisées claires : spécifique à la filière viande

Cases grisées foncées : spécifique à la filière fromage

Tableau 5 : Résultats circuits courts

	Définition du rôle	Manière d'atteindre les objectifs	Evaluation des résultats
Attentes contradictoires entre elles	<p><b>Les clients ne souhaitent que certaines morceaux :</b> "Il y en a qui m'ont demandé sauf qu'il ne voulaient que les bons morceaux à bas prix voilà le problème c'est ça." (27) "Voilà, parce que moi je me rends compte qu'en voulant faire de la vente directe c'est très difficile. Il y a certains morceaux de viande qui sont difficiles à vendre. Les gens ne veulent que les meilleurs morceaux. Et il y en aurait beaucoup à transformer. C'est pour ça que les grandes entreprises comme Bigard et compagnie proposent beaucoup de steaks hachés." (1)</p>		<p><b>Coût du transport :</b> "Si on vend 40 kilos de fromage à quelqu'un, on va lui faire payer du port, du transport..." (20) "Aujourd'hui le problème qu'on a c'est qu'on a des clients qui veulent qu'on expédie. Mais la gestion des transporteurs fait que si on fait partir un ou deux fromages sur une palette ce n'est pas intéressant pour le transporteur. Il préfère charger une plateforme et faire partir toute la bache." (4) "Là le problème par contre c'est la livraison parce que je ne vais pas aller faire cinquante bornes « aller » et cinquante bornes « retour » pour livrer 10, 15 ou 20 pots mais en expédition c'est cher." (10)</p> <p><b>Marge faible en local :</b> "En gros la difficulté que j'ai aujourd'hui c'est d'aller, admettons, sur Paris en fait tout ça dans un but d'améliorer un peu les marges sur Clermont il y a le plein, les gens connaissent du monde les prix sont quand-même tirés en bas et la vente directe ça devient moins intéressant, dur même." (14) "Et moi je suis de la commune et ils (un magasin bio) ne prennent pas mes fromages. On n'a même pas parlé de prix ni de rien elle m'a dit non parce qu'elle avait un client ... il n'a pas voulu." (16)</p>
Attentes en conflits avec celles de l'individu	<p><b>Difficulté à développer des capacités commerciales :</b> "Parce que d'autre ont déjà dû vous le dire, pour vendre directement, il faut trouver les clients. Ça demande beaucoup de temps, ça demande des capacités de « commercial » et c'est des choses que moi je n'ai pas." (1) "Après je pense que pour moi personnellement internet c'est, ça doit être un bel outil de travail que je ne connais pas du tout. Mon fils est plus là-dedans, lui il s'en sert beaucoup mais le problème est que c'est encore une question de temps c'est-à-dire que moi personnellement je ne peux pas créer un site."</p> <p><b>Difficulté de proposer une offre globale :</b> "Moi ce qui me semble évident c'est que quand on propose quelque chose de complet les gens viennent." (10) "moi je ne fais qu'un seul produit c'est souvent qu'on me demande d'autres produits" (26) "Certains crémiers souhaitent avoir plusieurs produits ils ne veulent pas aller chercher leurs Bleus d'Auvergne... ils veulent prendre toutes leurs pâtes persillées chez le même agriculteur." (12)</p>	<p><b>Difficulté de planification :</b> "Avec l'atelier de découpe, nous prenons rendez-vous... toutes les dates sont déjà connues au laboratoire. La location du véhicule frigorifique est effectuée ces jours-là et nous il faut qu'on ait en gros une bête- une journée- une personne" (19) "Moi (atelier de découpe), je dis au client quand il y a des disponibilités, après, il doit prendre contact avec l'abbatoir, nous on leur dit juste la date" (3)</p>	
Attentes ambiguës	<p><b>Vision du métier : agriculteur versus commerce :</b> "Personne n'a eu le courage d'aller démarcher commercialement ... C'est comme je vous disais tout à l'heure nos clients nous, aujourd'hui on a du mal à les garder fidèles. On ne sait pas trop comment il faudrait faire parce qu'après on a aussi des clients qui vieillissent, il faut renouveler les clients et comment on les renouvelle de but en blanc comme ça moi je ne sais pas attraper quelqu'un qui passe dans la rue en lui disant, est-ce que vous voulez acheter la viande Aubrac ? Donc nous on est en train de se demander si on n'abandonnerait pas la vente directe" (25) "Je n'aime pas aller les chercher parce que j'ai toujours l'impression de les embêter c'est sans doute une erreur hein parce que le commerce c'est aussi d'aller les solliciter mais moi je suis plus à l'aise quand les gens me demandent" (6)</p>		<p><b>Difficulté de fixer les prix/ coûts :</b> "c'est difficile de leurs vendre de la viande parce que tout le monde fait de la viande et les prix sont très bas les prix ne sont pas rémunérateurs ce qui fait de la concurrence et les agriculteurs n'ont pas calculé leurs marges au départ ils n'ont pas calculé leurs prix et moi je fais comme eux je n'ai pas calculé je me suis basé sur les prix que pratiquaient les collègues je me suis basé un peu sur les mêmes prix. Mais en fait on est parti sur des prix trop bas." (1) "on va récupérer un certain nombre de colis qui vont être équivalents en quantité et en qualité de morceaux à l'intérieur ; si je fais de la vente au détail je vais avoir un prix pour chaque morceau je vais avoir une comptabilité qui va être beaucoup plus dure à gérer et ça c'est quelque chose à laquelle je ne veux absolument pas arriver." (19) "Je ne peux pas dire, parce que j'ai des fromages qui sont commercialisés au poids, d'autres qui sont commercialisés à la pièce. Donc c'est compliqué, je ne peux pas dire ce que ça vaut enfin, je n'ai jamais fait des calculs en fait" (16)</p>
Attentes excessives	<p><b>Peu de temps pour la démarche commerciale :</b> "je n'ai jamais eu trop le temps voilà de taper des portes plus loin pour voir ce que ça donnait" (14) "Parce que c'est preneur en temps, trouver les clients la commercialisation et tout ça voilà." (7)</p> <p><b>Les livraisons prennent trop de temps :</b> "Je passe ma journée ou un jour supplémentaire à faire les livraisons individuelles" (10) "Aujourd'hui il nous faut plus d'une matinée et demi pour faire une tournée complète. En général, quand j'arrive dans une crèmerie à 12h30, il me faut en plus d'une demi-journée pour ceux qui sont en local comme Saint-Flour." (12)</p> <p><b>L'emballage par petit lot prend trop de temps :</b> "Je vais vous lire les prix des cartons attendez mais bon dès qu'on peut éviter les cartons, c'est vrai que c'est du boulot de livrer dans des cartons." (12) "Les expéditions c'est préparer les commandes et puis le fromage aujourd'hui on le décline sous plusieurs formes. Un Cantal c'est un gros fromage de 40 kilos... On fait de la demi-meule, du quart-de-meule, du huitième, du seizième, du trente-deuxième et on va jusqu'à la portion de deux cent grammes... C'est beaucoup de travail au niveau du conditionnement. On emballe tout, même les portions de 200 grammes. On va les mettre dans des colis en cartons." (20)</p> <p><b>Manque de temps (métier) :</b> "Pour l'atelier bovin, on ne vend pas pour le moment en direct par manque de temps parce que j'étais tout seul." (14) "Oui après on n'est toujours sur la même problématique c'est qu'il faut qu'on s'y mette dedans, ça c'est sûr on a tous le même problème de temps, ça c'est clair. Mais après je n'arrive pas à voir l'organisation." (16) "C'est un casse-tête c'est pour ça qu'il faut que ça soit au minimum rémunérateur parce que le travail c'est une chose mais c'est la mécanique dans la tête qui est plus compliquée surtout quand tu as plein de choses à gérer à côté donc il faut quand-même que ça gagne un peu sa vie et le problème de la vente aujourd'hui en direct c'est que ce n'est pas assez valorisateur parce que selon le temps qu'on y passe il faudrait quand-même arriver à dégager plus de bénéfice de tout ça." (14)</p>		<p><b>Le coût de l'emballage individuel est important :</b> "On encaisse et on décharge chez les gars. Parce que le coût du carton n'est pas négligeable donc ça on le fait quand c'est nous qui livrons mais quand on expédie c'est le carton." (9) "Faire des petits cartons en petites quantités, on paye ça énormément chers." (12)</p>

Cases grisées claires : spécifique à la filière viande

Cases grisées foncées : spécifique à la filière fromage

De manière plus spécifique, l'organisation interne des filières a également un impact sur les tensions perçues. La filière fromage est organisée autour des AOP qui permettent de différencier les territoires, mais pas les fromages à l'intérieur d'une même AOP. Cette organisation

sectorielle est source de tensions car les modes de production au sein d'une même AOP peuvent amener à des différences notables en termes gustatifs et de qualité entre les produits finis. Du fait de l'AOP, cette différence est peu valorisée par les clients. Dans cette filière, les aspects « logistique et transport » relèvent de la compétence et de la responsabilité des producteurs. Le choix du canal impacte alors fortement les activités : Dans les canaux longs, le fromage est transporté entier sur palettes via un transporteur spécialisé, alors qu'en circuit court il est coupé, emballé individuellement, et généralement transporté par le producteur. Le choix du canal détermine donc la complexité des tâches. Le choix d'adhérer à des canaux hybrides est généralement lié à l'espoir d'attirer une clientèle plus soucieuse de la qualité des produits (au-delà de l'adhésion à une AOP), en pouvant écouler des volumes importants.

La filière viande s'organise différemment en fonction des types de canaux. Pour le canal long, les animaux sont vendus vivants aux grossistes ou à d'autres marchands. L'aval se charge du transport des animaux, de l'abattage, de la découpe et de l'emballage des produits. Les producteurs se concentrent donc sur la production d'animaux. L'utilisation des circuits courts, complexifient et ajoutent beaucoup d'activités aux agriculteurs. En effet, ils doivent alors organiser (ou se charger) de toutes les tâches aval (transports, abattage, découpe...) jusqu'au client final. Au-delà de l'organisation de ces étapes, chacune d'entre-elles peut avoir un impact significatif sur la qualité du produit fini (le stress dans le transport durcit la viande par exemple) et dépend d'un acteur spécifique (planification à l'abattoir, à l'atelier de découpe...). Dans la filière viande, le circuit hybride est perçu comme une solution pour faciliter la coordination des intermédiaires, diminuer les tâches et les coûts liés au transport final, tout en gardant la qualité du produit.

Tableau 6 : Résultats circuits hybrides

	Définition du rôle	Manière d'atteindre les objectifs	Evaluation des résultats
Attentes contradictoires entre elles	<b>Perte de lien client final</b> : " Nous on a le contact avec le client, ils savent à qui ils parlent... ils nous disent si il y a des choses qui ne vont pas... nous on veut garder ce contact client" (21) "Il faudra garder le relationnel avec les clients sinon ça n'a aucun intérêt" (26)		
Attentes en conflit avec celles de l'individu	<b>Problème de mutualisation sur des qualité hétérogènes</b> : "Le transport, le stockage ça on peut mutualiser. Après la commercialisation sachant qu'on ne fait pas la même chose qu'on ne fait pas avec la même philosophie et qu'on va peut-être s'adresser à la même clientèle ça devient plus compliqué... à la sortie on n'a pas le sentiment de vendre la même viande" (1) "Alors que moi je veux bien qu'on fasse une plateforme, mais moi je ne veux pas mélanger ma brioche avec des gens qui font du m'importe quoi." (6)		
Attentes ambiguës			<b>Concurrence intra-territoire</b> : "C'est possible mais là où ça va devenir délicat c'est quand on va être plusieurs producteurs des mêmes produits ! C'est quand-même délicat de donner les adresses enfin en plus on ne va pas aller démarcher le client qui va prendre le même produit que ce qu'on propose." (17) "S'il y a un opportuniste qui va là-dessus et il nous prend notre client comment on va faire ? Il dit "moi je fais la même chose moins chère" (21) "Parce qu'il y a producteurs et producteurs, il y a des petits producteurs et il y a des gros producteurs. On n'a pas tous les moyens à mettre en face et ça créé justement des groupes après et des tensions. Au Drive c'est ce qui c'était passé. Il y en avait qui avaient de grosses exploitations qui ne regardaient pas leurs budgets comme nous sur nos petites exploitations. On était obligé de suivre et des fois ils proposaient des choses qui pour nous c'était énorme. On ne pouvait pas investir parce que c'était trop cher et du coup ça ne suivait plus." (16)
Attentes excessives	<b>Coordination du collectif</b> : "Il y a deux options possibles soit c'est les producteurs qui s'investissent en temps forcément et qui gèrent mais je vois ça de façon un peu complexe parce que le temps on n'en a pas forcément... donc pour moi ça peut fonctionner s'il y a des gens très motivés et prêts à s'investir pour une durée minimum au moins et qu'il ait du monde... Donc l'autre option c'est peut-être quelque chose qui sera entièrement dépendent Comcom." (10) "Il faut vraiment que quelqu'un d'extérieur soit mandaté et dirige le boulot... personne (dans les agriculteurs) ne s'occupera du marchin" (14) <b>Quantité demandée</b> : "il est clair qu'on ne peut pas faire un veau toutes les semaines. Sur l'exploitation ça va faire trop. Pendant à peu près 12 semaines, nous on n'a pas 12 veaux à faire tuer toutes les semaines." (25) "C'est pour la quantité qu'on n'écoule il faut produire régulièrement ce qui n'est pas le cas. Donc après c'est la quantité qui manque." (10) "Je ne veux pas agrandir... Je ne pourrai pas fournir" (16)		

Cases grisées claires : spécifique à la filière viande  
Cases grisées foncées : spécifique à la filière fromage

### 3. DISCUSSION

#### 3.1. Les tensions des circuits longs

Nos résultats soulignent que les tensions liées aux canaux longs portent principalement sur les attentes en conflits avec celles de l'individu et l'évaluation des résultats. L'ensemble des tensions sont issues de l'autorité avale des acteurs (Bonny, 2005 ; Lequin, 2018). Leur pouvoir de négociation/coercition est important renforçant cette dépendance en jouant sur la régularité et la quantité des commandes pouvant « *s'arrêter du jour au lendemain* ».

L'autorité est perçue par les agriculteurs comme étant un élément irritant à la relation, et ne met pas en valeur la qualité du produit initial, ce qui tend à dévaloriser le travail qu'ils fournissent.

Dans la filière viande, le processus de production aval dégrade la qualité : transport des animaux vivants, conditions de stationnement et d'abattage, découpe. Dans les circuits longs, toutes ces étapes sont gérées par des acteurs tiers avec des objectifs de volume. Pour les agriculteurs, cette organisation contribue à altérer leur production. Cet élément est également relevé chez les spécialistes de la qualité des produits animaux (Monin, 1991).

Pour la filière fromage, c'est la reconnaissance de la qualité qui pose problème à deux niveaux. Le premier concerne l'organisation de la filière via les AOP qui entraîne un nivellement des prix dans l'AOP, et ne permet pas de valoriser la réelle qualité des produits. Dans la littérature, c'est le manque de cohésion au sein des AOP fromagères en Auvergne, ainsi que l'image des produits, considérés comme de faible qualité, qui conduit à augmenter le pouvoir des intermédiaires (Callois et al., 2019).

Ainsi, les tensions autour des circuits longs sont essentiellement liées au pouvoir important des intermédiaires. Ces canaux permettent néanmoins aux agriculteurs de pouvoir écouler une grande quantité de production, ce qui n'est pas toujours possible sur les circuits courts.

### **3.2. Les tensions des circuits courts**

Les principales tensions sur les circuits courts concernent la définition du rôle de l'agriculteur et l'évaluation des résultats.

En ce qui concerne la définition du rôle de l'agriculteur, les principales problématiques sont liées aux aspects commerciaux et à la surcharge de travail. Pour les aspects commerciaux, certains acteurs estiment que cette tâche ne fait pas partie de leur cœur de métier. Ces aspects représentent une difficulté au niveau de la charge de travail (explication ...), au niveau des compétences à développer (informatique, outils de fidélisation...), et au niveau du temps induit par différentes tâches (adaptation de la taille des lots...). Ces aspects sont souvent évoqués de manière positive par la littérature (Nasr, 2019). Dans notre étude, même si les agriculteurs reconnaissent que les rapports directs avec leurs clients sont gratifiants, cette interaction est également source de tensions.



Au-delà des aspects commerciaux, l'organisation des agriculteurs sur les circuits courts entraîne une surcharge de travail. En effet, ces canaux impliquent un élargissement de tâches qui s'additionnent aux tâches productives. A cette accumulation de tâches, s'ajoute une organisation plus complexe, cherchant à équilibrer le nombre de tâches tout en maîtrisant les coûts.

En ce qui concerne l'évaluation des résultats, les facteurs de tensions sont liés à deux éléments : les coûts logistiques et la fixation des prix. La distribution en circuit court implique que l'agriculteur prépare (emballage, découpe en portions individuelles...) et livre souvent lui-même les produits. Ces activités, au-delà des aspects chronophages déjà évoqués, soulèvent deux questions : les coûts des emballages et la rentabilité des transports de petits volumes. Dans le territoire, il existe une vive concurrence sur les deux filières qui affecte la rentabilité du canal en tirant les prix vers le bas. En s'éloignant du territoire, les prix de vente augmentent, mais les coûts de transport aussi, ce qui grève les marges. A la difficulté logistique s'ajoute la difficulté de fixer un prix qui est généralement basé sur le prix de la concurrence et non sur un seuil de rentabilité. Ces difficultés conduisent à une diminution de la rentabilité des canaux courts, et entraîne pour certains une certaine déconvenue.

Plus spécifiquement pour la filière viande, s'ajoute à ces questions les difficultés liées à la maîtrise et à la planification de la transformation, ainsi qu'à la valorisation de la production. Dans les circuits courts, ils doivent organiser (ou se charger) des transports, de l'abattage, de la découpe et des emballages. S'ajoute à ces tâches la difficulté de vendre ou de transformer des morceaux moins « nobles », souvent valorisés dans les circuits longs en steaks hachés. En effet, cette transformation demande un matériel spécifique, qui n'est pas accessible en circuit court sur le territoire.

### **3.3. Les tensions liées aux circuits hybrides**

Dans les circuits hybrides, si les tâches de logistique et de transport sont perçues comme mieux optimisées, d'autres difficultés apparaissent. Elles sont liées aux différents modes de production, aux aspects commerciaux et à l'organisation du collectif.

Les circuits hybrides sont le plus souvent développés à partir un référentiel qualité : label, charte... (Lequin, 2018) et certains acteurs ne souhaitent pas adhérer à une norme pour des raisons diverses (différenciation par rapport à la concurrence, éthique personnelle,

investissement demandé...), ce qui pose des problèmes en cas de massification des flux pour répondre à une demande. Dans l'hypothèse d'une normalisation de la production, la massification est également rejetée car la qualité dépend aussi de facteurs extrinsèques comme par exemple, la nature des sols et herbages, qui se répercutent sur la qualité du lait et de la viande (Monin, 1991). La mutualisation des flux entre agriculteurs est donc limitée par des convictions liées à la qualité et se heurte à la méfiance envers les concurrents.

A ceci s'ajoute des difficultés de « justice commerciale » et de pertes de lien avec le client final. Dans les canaux hybrides, la valeur ajoutée est perçue comme bénéficiant davantage à certains producteurs. Cette difficulté est relevée à la fois sur et hors du territoire. Dans le territoire, la vive concurrence et la faible demande attise cette perception. Hors du territoire, dans le cadre d'une prospection plus lointaine dans des villes telles que Paris, Lyon, Montpellier, se pose la question de la neutralité du commercial représentant de multiples acteurs qui ont des conceptions de la qualité parfois éloignées. De plus, les acteurs ont souligné une réelle problématique liée à la perte de lien avec le client, pouvant engendrer des difficultés de connaissance et donc, d'adaptation au marché. Ce résultat peut paraître relativement paradoxal si on considère nos résultats issus des circuits courts où le rapport commercial est source de tensions. En réalité, il traduit une volonté de garder le contact avec le client pour les informations liées au produit lui-même (affinage du fromage, mode de production d'élevage...), mais également la volonté de limiter les interactions hors de ce cadre (visites de l'exploitation à tout moment, restaurateur parlant ½ journée avec l'agriculteur lors d'une livraison...).

Pour une majorité d'acteurs, ces points pouvaient être dépassés par une bonne organisation et une bonne performance commerciale, notamment en augmentant les ventes vers des territoires plus lointains, et en affectant un agent commercial pour l'ensemble du territoire avec des objectifs de ventes sur chacun des acteurs. Mais les tensions organisationnelles sont restées présentes. Elles sont liées à coordination des acteurs pour organiser et gérer la structure commune. Au-delà des avantages des circuits hybrides largement évoqués par la littérature (Brives et al., 2017 ; Berti, 2020), et qui sont également évoqués par les acteurs, la mise en œuvre de ces canaux hybrides soulève de nombreuses questions autour du pouvoir et de de son organisation. Ce dernier ne peut se faire sans un pilotage qui devra assurer la coordination des opérations sur le long terme. La création d'une association est rejetée par les acteurs. Les problèmes liés à la gestion du temps et à l'inégalité perçue dans l'implication du collectif sont les principaux arguments mis en avant. Les acteurs souhaitent que la collectivité territoriale

porte le projet. Si cette dernière a la volonté de soutenir et d'accompagner les acteurs dans la mise en place de solutions, il n'est pas envisageable qu'elle engage à long terme de la masse salariale ou des frais fixes pour des raisons politiques. Deux solutions sont alors envisagées. La première est l'implication forte de la collectivité qui se désengagera au fur et à mesure de la mise en place du projet. Dans les stratégies collectives, l'encastrement institutionnel semble essentiel au départ, mais il est élargi au fil du temps par un encastrement social entre le collectif et les entreprises (Noireaux, 2015). Néanmoins, le désengagement institutionnel peut être long et est fortement corrélé à la réussite de l'organisation. Une seconde solution peut être résolue par l'utilisation de la plateforme numérique qui permet l'intégration et l'autonomie des acteurs, et coordonne les opérations (Noireaux et Edzengte Edzengte, 2020). L'élaboration de la plateforme doit être issue d'un arrangement collectif qui demande l'implication des parties prenantes au départ. C'est cette dernière solution de plate-forme numérique qui semble aujourd'hui privilégiée.

## 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. Par ailleurs, les poids de l'amont et de l'aval renforcent cette impression de fragilité de ce maillon de la chaîne qu'est l'agriculteur. Ceci est renforcé par les dilemmes entre la stratégie individuelle et les bienfaits que peut apporter une action collective. Entre perte de son identité et développement économique, question reste entière. Certains signes forts de la filière lait (label, AOP) s'avèrent être des sources de tensions par le halo qu'ils créent, en ne permettant pas de différencier la qualité de chaque producteur à l'intérieur même du label. Ceci empêche une différenciation par le haut pour certains producteurs lancés dans une très haute qualité. Pour eux le circuit hybride n'autorise pas cette mise en avant. La typicité de la filière viande crée des tensions dans la mesure où plusieurs étapes du processus de production sont confiées à des tiers et échappent ainsi aux producteurs (abattage, découpe, logistique). Sur ces points, les tensions créées relèvent de l'incapacité à faire des choses hors de leur savoir-faire initial (produire)

En matière de circuits courts, la surcharge de travail et les lacunes en termes commercial sont autant de tensions paradoxales pour les agriculteurs. L'engouement pour les produits locaux est un catalyseur d'activité qui valorise leur travail contribuant à leur bien-être mais exerce aussi

une pression sur la pertinence des choix à retenir pour être économiquement performants. Sacrifier leurs marges, la qualité de leurs productions, leur éthique de travail... au profit d'une course effrénée basée sur les prix, ou rester « plus petit » et risquer de végéter dans un modèle économique local à terme moins rémunérateur est un choix cornélien. On est loin de l'osmose parfaite entre « le local et l'identité territoriale » et les volumes nécessaires à une pleine activité.

Le poids des tensions de rôles tant en amont qu'en aval est la clé et l'optimisation de leur stratégie de distribution sont les clés de voûte de leur développement tant individuel que collectif.

L'enjeu de ces résultats est de montrer l'importance d'une démarche collective consentie en amont de l'action. Elle doit trouver sa source sur des fondements neutres pour les acteurs afin d'éviter la genèse de tensions. Le rôle d'un acteur pivot est à considérer comme variable tierce ou catalyseur d'initiatives. Parmi les limites de notre étude (qui sont autant de pistes futures de recherches), notons la complexe réalisabilité de celle-ci dans d'autres régions pour des raisons d'homogénéité d'échantillons, de conditions géographiques et de types de productions.

## RÉFÉRENCES

- Amblard, L., Houdart, M., et Lardon, S. 2018. « L'action collective dans les territoires. Questions structurantes et fronts de recherche ». *Géographie, économie, société* 20 (2) : 227-246.
- Berti, G. 2020. "Sustainable Agri-Food Economies: Re-Territorialising Farming Practices, Markets, Supply Chains, and Policies". *Agriculture* 10 (64): 1-9.
- Bonny, S. 2005. « Les systèmes de production agricole dans la chaîne agroalimentaire : position et évolution ». *Économie rurale* 288: 91-98.
- 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.
- Brives H., Chazole, C., Fleury, P., et Vandenbroucke, P. 2017. « La notion d'« agriculture du milieu » est-elle opérante pour l'analyse de l'agriculture de Rhône-Alpes ? » *Économie rurale Agricultures, alimentations, territoires* 357-358: 41-56.
- Callois, J.M., Fartsi, I., Ngoulma, J. 2019. « Perception de la qualité par la distribution et dynamique des ventes. Le cas des AOP fromagères d'Auvergne ». *Économie rurale* 70 : 7-27. DOI : 10.4000/economierurale.7121. URL : <https://www.cairn.info/revue-economie-rurale-2019-4-page-7.htm>
- 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>
- 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>.
- Djabi, M., et Perrot, S. 2016. « Tensions de rôle : proposition d'une grille d'analyse ». *Management international* 21 (1): 140-148.
- 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.
- Katz, R., et Kahn, R. L. 1966. *The Social Psychology of Organizations*. Wiley & Sons.
- Le Velly, R. et Dufeu, I. 2016. "Alternative food networks as "market agencements": Exploring their multiple hybridities". *Journal of rural studies* 4: 173-182.
- Lequin, J. 2018. « Quelles interactions dynamiques entre systèmes alimentaires du milieu (SYAM) et proximités territoriales ? : communautés de valeurs, communautés d'intérêts et communautés de pratiques ». Thèse de Doctorat, Université Rennes 2.
- Monin, G. 1991. « Facteurs biologiques des qualités de la viande bovine », *INRA Prod. Anim.* 4 (2): 151-160.
- Nasr, C. 2019. « Des coopératives de consommation aux circuits courts alimentaires : le local d'une époque à l'autre Économie rurale ». *Agricultures, alimentations, territoires* 367: 13-28.
- Noireaux, V. 2015. « Facteurs de risque des stratégies collectives entrepreneuriales : trois études de cas longitudinales (2002-2011) ». *Revue Internationale PME* 28 (1): 87-116.
- Noireaux, V., et Edzenge Edzenge, J. 2020. "The benefits of the digital supply chain for horizontal resource pooling—the case of the Bio Loire Océan Farmers' Association". *Supply Chain Forum: An International Journal* 21 (3): 196-205.
- 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>.

## **Annexe 1 : Tensions par distribution- exemples de nœuds et codages**

### CIRCUITS DE DISTRIBUTION

Circuits longs

Circuits courts

Circuits hybrides

### FROMAGE

### VIANDE

### GRILLE PERROT

Définition rôle/ Attentes contradictoires entre-elles

Définition rôle/ Attentes en conflit avec celles de l'individu

Définition rôle/ Attentes ambiguës

Définition rôle/ Attentes excessives

Manière d'atteindre objectifs/ Attentes contradictoires entre-elles

Manière d'atteindre objectifs/ Attentes en conflit avec celles de l'individu

Manière d'atteindre objectifs/ Attentes ambiguës

Manière d'atteindre objectifs/ Attentes excessives

Evaluation résultats/ Attentes contradictoires entre-elles

Evaluation résultats/ Attentes en conflit avec celles de l'individu

Evaluation résultats/ Attentes ambiguës

Evaluation résultats/ Attentes excessives

### Organisation actuelle de la distribution

Organisation et planification

Vente et communication

Stockage

Réseaux

Lien avec l'amont

Lien voisinage

Autres réseaux

Expériences circuits hybrides

Vision de l'organisation hybride