



**HAL**  
open science

**Les tensions de rôle liées-à la distribution chez les agriculteurs de moyenne montagne Role tensions linked to the distribution among mid-mountain farmers**

François Cassiere, Virginie Noireaux

► **To cite this version:**

François Cassiere, Virginie Noireaux. Les tensions de rôle liées-à la distribution chez les agriculteurs de moyenne montagne Role tensions linked to the distribution among mid-mountain farmers. Revue d'économie régionale et urbaine, 2022, 4 (2022), pp.587-610. hal-03958188

**HAL Id: hal-03958188**

**<https://uca.hal.science/hal-03958188>**

Submitted on 26 Jan 2023

**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.

## **Les tensions de rôle liées- à la distribution chez les agriculteurs de moyenne montagne**

### **Role tensions linked to the distribution among mid-mountain farmers**

**François CASSIERE**, IAE Clermont Auvergne-School of management, Laboratoire CleRMa (EA 3849)

francois.cassiere@uca.fr

Auteur correspondant ORCID : 0000-0001-7281-2129.

**Virginie NOIREAUX**, IAE Clermont Auvergne-School of management, Laboratoire CleRMa (EA 3849)

virginie.noireaux@uca.fr

ORCID : 0000-0002-4273-5633.

**Mots-clés** : tensions de rôle, bien-être au travail, agriculture locale, canaux courts de distribution, stratégie collective.

**Keywords** : role tensions, workplace well-being, local agriculture, short distribution channels, collective strategy.

**Classification JEL** : R11, R12, R58.

## Résumé

*Les tensions de rôle au travail des agriculteurs constituent un sujet très actuel encore peu traité. La mutation des systèmes agricoles conduit les agriculteurs à endosser de nouveaux rôles en particulier en matière de distribution de leur production et génère des contraintes qui sont une source importante de tensions pour ces exploitants. Ceux-ci ne disposent pas toujours des ressources nécessaires (connaissances, compétences, temps, etc.) pour faire face à ces évolutions. En retenant la grille des tensions de rôles, nous caractérisons les tensions que connaissent les agriculteurs dans l'exercice de leur activité. L'étude du discours de 22 éleveurs et producteurs laitiers met en évidence, pour les deux filières, la présence de tensions de rôles et des questionnements autour du positionnement à adopter. Les tensions concernent les choix de mise en marché (canaux, vente), la manière d'atteindre les objectifs et sont fortement liées aux aspects économiques et à l'évaluation des résultats.*

## Abstract

*The role tensions at work of farmers are a very current subject that is still not very much dealt with in a context where the suffering of farmers is more than ever being questioned. The challenges of the ecological transition, the transformation of consumption patterns, the role of industrialization of production processes and the evolution of the structure of agricultural sectors (with the weight of distributors) lead to questioning the roles of farmers in the agricultural ecosystem and in particular those of small farmers. To ensure the survival of their activity, farmers are forced to take on new roles, particularly commercial ones in terms of distribution of their production and sales. This generates constraints that are a major source of tension for them. They do not always have the necessary resources (knowledge, skills, time, etc.) to cope with these changes. We combine the grid of role tensions (Katz and Kahn, 1967) with that of Hobfoll's resources (1998, 2001) in order to characterize the tensions that farmers experience in carrying out their activity in order to cope with the need to adapt. The case study of a mid-mountain territory based on the analysis of the discourse of 22 livestock and dairy farmers highlights important role tensions generating important and permanent discomfort and stress linked to the need to act to ensure the sustainability of the farms. Our results allow us to better understand the mobilised resources by these situations of tension and to provide elements for imagining mechanisms for supporting and reducing these tensions. Collective strategies are an option to explore.*

- Les exploitants agricoles connaissent des tensions de rôle fortes qui affectent leur bien-être au travail.
- Des tensions de rôle fortes concernent les choix de mise en marché (circuits courts versus longs) de la production.
- Faire face aux tensions de rôle liées à la distribution exige de mobiliser une grande variété de ressources.

- Si des tensions sont spécifiques à certaines filières, la grande majorité est commune aux filières viande et lait.
- Les stratégies collectives peuvent permettre d'atténuer les tensions de rôles chez les agriculteurs

## Introduction

Les grandes surfaces généralistes représentent, encore, plus de 65 % de la valeur des ventes de produits alimentaires (2014). La presse fait souvent état de relations tendues entre les distributeurs et les agriculteurs et les publications académiques soulignent les tensions relationnelles et les conflits entre amont et aval<sup>1</sup>. Si ces rapports de force ont été largement décrits, peu de recherches s'intéressent à leur impact sur le bien-être au travail des producteurs agricoles. Aujourd'hui lorsqu'une enseigne référence des producteurs locaux, son schéma d'approvisionnement affecte directement l'organisation du travail des agriculteurs et n'est pas neutre sur les rapports qu'ils entretiennent avec les distributeurs.

Parallèlement à ce schéma guidé par les grandes enseignes, la recherche d'une alimentation de qualité se traduit par de développement d'autres formes de distribution comme les circuits courts. Mis en retrait avec l'essor de la grande distribution au XX<sup>e</sup> siècle, les circuits courts retrouvent de la vigueur auprès des consommateurs qui les considèrent comme plus vertueux. L'ADEME en 2017<sup>2</sup>, estime leur poids à 6 ou 7 % des achats alimentaires en France avec un nombre croissant de points de vente.

Cette tendance amène les producteurs à développer de nouvelles tâches, et donc de nouveaux rôles pour lesquels ils ne sont pas toujours préparés. Ces nouveaux rôles peuvent-être sources de tensions psychologiques. Ils affectent leur métier (Le Bahers *et al.*, 2016), leur santé (stress, burnout...), l'organisation de leurs exploitations (implication, performance...) (Scarazzini, 2019). Depuis déjà quelques années, les recherches soulignent la nécessité pour cette profession de redéfinir ses rôles (Strauss, 1992) dans un contexte de fragilité liée à l'imbrication des sphères professionnelles, privées et civiques (Allaire et Boyer, 1995 ; Lémery, 2003). Depuis vingt ans, les agriculteurs sont soumis à des épreuves professionnelles constantes (Darré, 1996) et un questionnement identitaire fort sur leur place dans la société (Dubar, 1994). Les évolutions du métier soulèvent des contraintes et opportunités qui sont des sources de doutes et d'incertitudes sur le plan professionnel (Jimenez, 2018). Parmi, celles-ci la réflexion sur les choix de distribution de leur production est majeure. Elle conduit ces professionnels à questionner leur activité et leurs rôles. Aussi, il y a un véritable intérêt à s'intéresser aux tensions de rôles engendrées, chez des agriculteurs de moyenne montagne, par l'adoption de la distribution en circuits courts, celle-ci amenant à investir d'autres types d'activités.

Pour ce faire, nous exposerons tout d'abord le contexte de la transformation de la distribution et son impact sur le travail des agriculteurs, puis nous présenterons le cadre d'analyse des tensions de rôles retenue ici pour étudier la situation de producteurs en zone de moyenne montagne. Nous présenterons ensuite la méthodologie retenue et les résultats de notre étude qualitative. Enfin, nous concluons sur la nature des tensions de rôles que doivent affronter les producteurs agricoles dans un contexte de transformation des pratiques de distribution.

## **2. Contraintes distributionnelles et tensions de rôle chez les agriculteurs**

De fortes contraintes complexifient les relations entre les agriculteurs et les distributeurs. Ceci amène les exploitants agricoles à recourir à d'autres modes de commercialisation pour s'extraire des pressions exercées par la grande distribution.

### **2.1. Un inégal rapport de forces créateur d'externalités négatives**

Se soustraire à la pression de la distribution classique est devenu la nouvelle antienne des agriculteurs qui aspirent à de meilleures conditions relationnelles et économiques.

#### **2.1.1. Une nécessité de s'émanciper de la distribution classique**

Issue d'une agriculture intensive qui se devait de résoudre les pénuries alimentaires d'après-guerre, la distribution « moderne » repose sur des économies d'échelles vouées à satisfaire les besoins, et à créer de la valeur ajoutée surtout au profit du distributeur qui soumet ses partenaires en imposant un modèle coercitif. Dans ce schéma, les agriculteurs subissent les effets d'un pouvoir verticalisé, synonyme de contraintes et d'affrontements desquels ils ressortent perdants (Renting *et al.*, 2003 ; Bonny, 2005 ; Maye et Kirwan, 2010). La course à la productivité et la recherche de produits de substitution, plus performants ou moins chers, a renforcé cette pression négative, voire délétère, sur les producteurs.

Ce modèle économique, qui permet un équilibre alimentaire en termes de volumes, disponibilité et prix, ne laisse que peu de place pour les fournisseurs régionaux (Paché, 1997 ; Gasselin *et al.*, 2021). Il est également pourvoyeur d'externalités négatives (Rastoin, 2006 ; Valiorgue et Roulet, 2019) en termes de sécurité alimentaire (vache folle, grippe aviaire, lait mélaminé...) et de bilan écologique (80 % de la biomasse détruite, désertification, méthane et élevage, consommation d'eau...).

Ces externalités, couplées au manque d'informations précises sur l'origine et la qualité des aliments pour les clients (Qaim, 2017 ; Pulker *et al.*, 2018) alimentent un sentiment négatif et une stigmatisation de la profession agricole (Valiorgue et Roulet, 2019). Le

développement de la vente directe et des canaux courts contribue à améliorer leur image (Tudisca *et al.*, 2015) à travers l'instauration d'une proximité avec les consommateurs, mais aussi de relations plus horizontales, fondées sur la coopération. Ces nouvelles formes de distribution sont pourvoyeuses d'un mieux-être en reconnectant le producteur au consommateur, en redonnant du sens au métier (Candau *et al.*, 2017).

Les circuits courts apparaissent comme une alternative aux maux des circuits longs. Malgré la faiblesse des volumes écoulés, ils génèrent un *satisfecit* chez les clients. L'adaptation des modèles distributionnels classiques (Egelseth et Hogset, 2016) suscite donc de nouvelles interrogations dans la profession.

### **2.1.2. Un mal-être dans la profession agricole lié à l'évolution du métier**

Opter pour des circuits courts et locaux met en relief des difficultés liées à de « *faibles ressources à investir dans la production, la transformation, la logistique et la commercialisation* » (Paciarotti et Torregiani, 2021, p. 436). La carence de structuration des communautés agricoles crée des tensions palpables en raison du manque d'expérience et de connaissances dans l'optimisation de leur distribution (Jarzebowski et Bezat, 2018).

Parallèlement, la profession est marquée par une altération du bien être psychologique qui reste peu étudiée (Mabire, 2017 ; Pernelet, 2020). L'insécurité socio-économique qu'ils vivent se répercute sur leur bien-être et leur santé mentale (Mabire, 2017 ; Coutrot, 2018). La profession est d'ailleurs classée parmi les 15 métiers les moins favorables au bien-être psychologique<sup>3</sup> et marquée par un manque de soutien social et de reconnaissance. Le mal être est traité sous l'angle de la détresse psychologique (Dagenais-Desmarais, 2010 ; Gilbert, 2009) et du stress. Cette détresse définie comme « *un sentiment désagréable, [...] un mal de vivre qui constitue un mauvais indice de santé psychologique* » (Desreumaux et Gillet, 2016, p. 203) alimente des pathologies telles que l'anxiété, la dépression, les problèmes cognitifs, l'irritabilité, la colère, l'obsession-compulsion (Ilfeld, 1976 ; Massé *et al.*, 1998). Le stress, défini comme « *un syndrome général d'adaptation* » (Selye, 1950, p. 1383) s'il constitue une réaction de défense qui lie l'individu à son environnement altère le bien-être (Lazarus et Folkman, 1984) et est dans la durée à l'origine d'une altération de la santé. Une situation sera donc stressante si elle est perçue comme menaçante par l'individu c'est-à-dire s'il pense de pas disposer des ressources personnelles (cognitives, temporelles, etc.) mais aussi sociales pour y faire face.

### **2.1.3. Réagir en s'adaptant et en mobilisant des ressources**

Les agriculteurs doivent relever le défi de s'adapter et acquérir de nouvelles compétences tout en répondant aux attentes sociétales, ce qui constitue une source de stress et donc de mal être.

Plusieurs **impacts négatifs** sur le travail et la santé des agriculteurs sont avancés pour expliquer leurs difficultés (Béguin et Pueyro, 2011) et peuvent être classés en **trois catégories** :

- les **modifications des astreintes de travail**, dues à mécanisation et de l'utilisation des produits chimiques (Nicourt et Souron, 1989) ;
- la **diminution des possibilités d'apprentissage** par l'externalisation de certaines tâches à des tiers (essais, expérimentation...) et la mécanisation accrue des systèmes (traite...) (Mayen, 2013) ;
- **l'augmentation des maladies professionnelles**, considérées comme sous-déclarées et sous-reconnues (Jouzel et Dedieu, 2013) dont les cancers et dont on sait qu'elles sont liées à l'usage de produits phytosanitaires (Jas, 2010).

La profession travaille à ~~l'améliorer de~~ son image en développant une relation plus directe avec les consommateurs, les circuits courts s'inscrivent aussi dans cette tendance. Les limites et dérives de la distribution actuelle pousse les agriculteurs vers des modes de distribution novateurs ou des chaînes hybrides (Le Velly et Dufeu, 2016) pour tenter de reprendre en mains la filière (Goulet, 2012, p. 22). Une pluralité de modèles, parfois paradoxaux, sont identifiables, certains s'avérant plus ou moins adaptés (Hervieu, 2004).

Ainsi, les circuits courts alimentaires en développement (Aubry et Chiffolleau, 2009, Chiffolleau, 2019) peuvent être considérés comme une ressource au sens de Hobfoll (2002, p. 341), en tant que réponse à une situation de stress (pression des grands distributeurs). Pour Hobfoll (1998), les théories du stress sous-estiment la tendance des individus à chercher activement à créer un monde qui leur apporte du plaisir et de la réussite. Ainsi, pour lui, la réaction de stress intervient lorsque des circonstances peuvent engendrer pour les individus une perte ou une menace de perte significative de leurs ressources. Hobfoll (2001) propose trois modèles de classification des ressources liées à la survie des acteurs sociaux dans un système social donné. Celles-ci peuvent être internes (sentiment de réussite, optimisme, etc.) ou externes (situation financière, éléments matériels), primaires (satisfaire leurs besoins de base) ou secondaires (soutien social collectif, amitié, sphère professionnelle) ou classées selon la capacité à assurer la survie. Il identifie 74 ressources (Hobfoll, 1989, 1998) regroupées en quatre catégories principales (Tableau 1). Celles-ci sont la base du modèle de préservation des ressources (COR) (Hobfoll, 2001).

Tableau 1 Les catégories de ressources de Hobfoll

<b>Ressources matérielles</b>	Ressources qui ont une dimension physique (équipement matériel, outil de travail) qui peuvent être nécessaires pour survivre ou garantir le statut social de leur propriétaire ouvrir la parenthèse comme un tracteur pour un agriculteur)
<b>Ressources liées aux caractéristiques</b>	Ressources qui ont des compétences personnelles (compétence professionnelle, l'assurance, l'habileté à diriger) et les traits de personnalité

<b>personnelles</b>	(l'optimisme, sens de l'humour, etc.). 2 sortes : soit elles interviennent dans une meilleure résistance au stress, soit elles permettent l'acquisition, la protection d'autres ressources (matérielle, énergétique, relative aux conditions sociales).
<b>Ressources liées aux conditions sociales</b>	Ces ressources marquent un certain statut social et/ou un positionnement dans la hiérarchie sociale (être en bonne santé, avoir un emploi stable, être marié, etc.). Elles peuvent être acquises, transmises ou héritées.
<b>Ressources énergétiques</b>	Ressources qui fournissent les énergies pour acquérir des ressources appartenant aux autres catégories (énergie cognitive, tonus physique, temps disponible, informations, argent, etc.).

Repris de Hobfoll, 1989, 1998.

Les circuits courts peuvent donc être identifiés comme une ressource intermédiaire (liée aux caractéristiques personnelles et aux conditions sociales) obtenue à partir de l'activation d'autres ressources (énergétique) et destinée à préserver les ressources matérielles.

Le choix des circuits courts s'explique, tout d'abord par la situation financière critique de certains agriculteurs qui cherchent à valoriser qualitativement leur offre par une proximité avec le consommateur. Elle s'explique ensuite par leurs difficultés à répondre aux exigences croissantes de la grande distribution qui sont une source de tensions négatives inutiles et psychologiquement inconfortables. Passer en circuit court leur permettrait d'atteindre un niveau de rémunération plus élevé (Chiffolleau, 2019 ; Requier-Desjardins et Roudart, 2019), et une meilleure interaction avec les clients (Nasr, 2019 ; Chiffolleau, 2019) menant à un certain bien-être subjectif (Bonomelli et Roudart, 2019) et redonnant à l'activité son sens originel, loin des maux du modèle agro-industriel actuel. Il permet une valorisation symbolique des produits (proximité, production locale, ancrage dans le territoire).

Mais, cette approche conduit à une reconfiguration des rôles et possiblement au développement de tensions professionnelles dans la manière d'exercer le métier.

## 2.2. Les tensions de rôle inhérentes à la transformation des pratiques

Tout individu qui travaille dans une organisation exerce un ou plusieurs rôle(s) organisationnel(s) définis comme « *un ensemble des comportements récurrents* » (Katz et Kahn, 1967) et qui s'observe à travers les activités réalisées. Lors de l'exercice de son rôle, l'individu est face à une pluralité d'attentes : les siennes et celles de divers émetteurs (clients, associations, famille...). Ce cadre d'analyse développé dans les années 1960 (Kahn *et al.*, 1964) permet de comprendre les comportements humains dans le cadre du travail. À l'origine de nombre de recherches (Kahn *et al.* 1964 ; Rizzo *et al.* 1970 ; Brunel et Grima, 2010 ; Commeiras *et al.* 2009 ; Djabi *et al.*, 2019 ; Grima, 2004 ; Loubes, 1997), il connaît actuellement un regain d'intérêt en raison des profondes mutations que connaissent nombre d'emplois (Rivière *et al.* 2013 ; Bollecker et Nobre, 2016 ; Djabi *et al.*, 2019), et secteur dont le monde agricole.



Ces tensions sont des facteurs de stress susceptibles d'entraîner insatisfaction, fatigue, avec à terme des problèmes de santé, et une baisse marquée des performances individuelles. Pour Jackson et Schuler (1985), deux types de réactions aux conflits de rôles sont identifiables : les réactions affectives (baisse de satisfaction, de l'implication organisationnelle, intention de départ, tension et anxiété) et des réactions comportementales (performances altérées, absentéisme) et donc une altération des ressources énergétiques et liées aux caractéristiques personnelles (Hobfoll, 1988, 1989). Les travaux de Perrot (2005), Grima (2000), Commeiras *et al.* (2009) tendent à confirmer cette analyse. Ainsi, les tensions de rôles peuvent interférer avec le bien-être au travail (D'Hont, 2020).

Les travaux originels de Katz et Kahn (1967) permettent d'appréhender la façon dont les individus se comportent dans des organisations et environnement en transformation (Jackson et Schuler, 1985 ; Grima, 2004 ; Commeiras *et al.*, 2009 ; Bollecker et Nobre, 2016) et offrent une grille de lecture intéressante. Katz et Kahn (1967) identifient trois types de tensions de rôles : le conflit de rôle, l'ambiguïté de rôle et la surcharge de rôle auxquelles Royal (2007) rajoute l'incapacité des rôles. Ces tensions reposent en grande partie sur les attentes formulées par divers acteurs (consommateurs, collègues, institutions, *etc.*) envers l'individu appelé personne focale. Djabi *et al.* (2019) proposent une grille d'analyse qui croise deux dimensions (Tableau 2) : la nature des attentes et leur objet. Ainsi, les attentes peuvent générer quatre types de tensions de nature différente :

- des attentes formulées contradictoires (contradictions entre les attentes émises par un ou plusieurs émetteurs vers la personne focale),
- des attentes en conflit avec celles de l'individu (attentes de l'organisation en conflit avec celle de l'individu),
- des attentes ambiguës (décalage entre l'information disponible et l'information requise),
- des attentes excessives (attentes excédant le temps ou les ressources dont la personne dispose).

Les objets de tensions de rôle sont liés à la définition du rôle (étendue des responsabilités, objectifs attribués à son exercice), à la manière d'atteindre les résultats (méthodes et procédures de travail), et 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	Évaluation des résultats
nature				
	<b>Attentes contradictoires</b>	La personne focale perçoit des attentes	La personne focale perçoit des attentes	La personne focale perçoit des attentes

	<b>entre elles</b>	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.	contradictoires de la part d'un ou plusieurs émetteurs concernant la manière d'atteindre les objectifs fixés ex. (planification de ses actions etc.).	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 de 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 les 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 concernant la manière d'atteindre les objectifs fixés (ex. planification du travail, 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 et mises 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 et mises 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 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 attendre)

Source : Djabi et Perrot (2016)

Ainsi nous chercherons à comprendre, en termes de tensions de rôle et de ressources activées, les changements engendrés par la modification des modalités de distribution.

### 3. Méthodologie

Pour décrypter les nouveaux rôles des agriculteurs et la façon dont ils utilisent leurs ressources pour s'adapter, nous mobilisons le cadre des ressources (Hobfoll, 1988, 1989) et

celui des tensions de rôle (Katz et Kahn, 1967 ; Royal, 2007 ; Djabi et Perrot, 2016) pour caractériser les inconforts psychologiques chez l'exploitant agricole. Notre recherche interprétative s'appuie sur une démarche qualitative à partir d'entretiens semi directifs réalisés en 2019 et 2020 auprès d'agriculteurs.

### 3.1. Description de la zone d'étude et échantillonnage

Cette recherche réalisée dans le cadre d'un programme de recherche LEADER porte sur un territoire de moyenne montagne dans le département du Cantal et 21 exploitants (Tableau 3). La zone étudiée est celle d'une communauté de communes de 53 municipalités et 24 068 habitants (Saint-Flour Communauté). Ce territoire se caractérise par une dispersion de ses exploitations et une topographie qui génère des temps de route importants.

Tableau 3 Structure de l'échantillon final et chiffres clés

Filières	Nombre d'exploitations	%	Durée (h) entretiens	Pages de verbatim
Viande	13	62	14	193
Lait et fromages	8	38	7	96
TOTAL	21	100	21	289

Les répondants sont issus de deux filières (viande et lait-fromage). Ils sont responsables d'exploitations ou de coopératives et représentent 90 % des activités agricoles du territoire. Leurs exploitations sont majoritairement de petite et moyenne taille. Un seul exploitant produit 1 800 porcs et emploie 16 personnes (Tableau 4).

Tableau 4 Caractéristiques de l'échantillon final

Numéro d'entretien	Nature de l'élevage	Capacité de production (an)	Nombre de personne sur l'exploitation	Remarques relatives à l'ancienneté
1	Chèvres/ brebis	14 000-15 000 litres	2	Reprise par la fille récente
2	Vaches	35 000-40 000 litres	3	
3	Coopérative (vache)	9 millions de litres	50 agriculteurs	
4	Coopérative (vache)	7 millions de litres	40 agriculteurs	
5	Vaches	650 000 litres	4,5	
6	Brebis	15 000 litres	2	
7	Vaches	220 000 litres	5	
8	Vaches et brebis	120 000 litres	3	

9	Bovins	25-30 têtes	1,5	Moins d'1 an d'ancienneté
10	Bovins	50 têtes	2	
11	Bovins	170 têtes	3	
12	Bovins et porcs	80 têtes	2	
13	Bovins	120 têtes	3	
14	Bovins	100 têtes	3	
15	Bovins	40 têtes	2	Moins d'1 an d'ancienneté
16	Bovins	20 têtes	1	Proche retraite
17	Porcs	1 800 têtes	16	
18	Bovins	25 têtes	1	
19	Bovins	75 têtes	2	
20	Bovins	45 têtes	1	
21	Bovins	80 têtes	1	Moins de 1 an d'ancienneté

Tous les répondants sont présents sur les deux principaux canaux de distribution : les circuits courts (vente à la ferme, en caissettes, marchés, ou vente directe aux collectivités) et les circuits longs (grossistes, exportateurs, coopératives, négociants, affineurs...).

### 3.2. Collecte de données et méthodologie d'analyse

Les données ont été collectées à partir d'un guide d'entretien structuré autour de cinq thèmes : description de l'activité, relations, communication et information vers les clients, activités liées à la gestion des flux, activités liées au stockage et la livraison, et enfin leur perception de l'évolution de la distribution et son impact. Les 21 heures d'entretiens ont été retranscrites et codées à l'aide du logiciel NVivo QSR 12 à partir de la grille des tensions de rôles (Tableau 1) combinées aux catégories de ressources (Tableau 2). Les premiers entretiens ont révélé des tensions de rôles (alors que celles-ci n'étaient pas explicitement formulées dans les questions) qu'il nous a paru pertinent d'analyser. Ainsi avons-nous procédé à une relecture *ab initio* de l'ensemble nos données à partir de la grille d'analyse proposé par Djabi et Perrot (2016).

## 4. Résultats et discussion

Les résultats montrent des perceptions très marquées quant aux tensions de rôle, certaines étant communes aux secteurs d'activité d'autres spécifiques à chaque filière.

### 4.1. Résultats : tendance générale

La lecture de nos résultats insiste sur la mise en perspective des valeurs mettre en lumière l'importance des tensions.

Nos résultats révèlent la prégnance des tensions de rôle. Toutes ressortent dans les propos des interviewés et pour les deux filières<sup>4</sup> : la Filière Viande représente 61 % des citations, la Filière Fromage 39 % (39 citations en moyenne par entretien pour FV et 40 pour FF avec des écart-types respectifs de 19 et 17). Les tensions de rôle liées à la distribution sont bien présentes pour les deux filières. Le croisement des critères (objet et nature des attentes) préconisé par Djabi et Perrot (2016) permet de dégager trois groupes selon les citations (Tableau 5).

Tableau 5 Résultats du codage par entretien à partir de la grille des tensions de rôles

	Définition du rôle	Manière d'atteindre les objectifs	Evaluation des résultats
<b>Attentes contradictoires entre elles</b>	Case : 11 Nombre de citations : 79 % de citation : 18,99%	Case : 21 Nombre de citations : 2 % de citation : 0,48%	Case : 31 Nombre de citations : 17 % de citation : 4,09%
<b>Attentes en conflit avec celles de l'individu</b>	Case : 12 Nombre de citations : 63 % de citation : 15,14%	Case : 22 Nombre de citations : 31 % de citation : 7,45%	Case : 32 Nombre de citations : 6 % de citation : 1,44%
<b>Attentes ambiguës</b>	Case : 13 Nombre de citations : 28 % de citation : 6,73%	Case : 23 Nombre de citations : 1 % de citation : 0,24%	Case : 33 Nombre de citations : 22 % de citation : 5,29%
<b>Attentes excessives</b>	Case : 14 Nombre de citations : 79 % de citation : 18,99%	Case : 24 Nombre de citations : 32 % de citation : 7,69%	Case : 34 Nombre de citations : 56 % de citation : 13,46%
	Nombre de citations supérieur à 10%		
	Nombre de citations entre 5 et 10%		
	Nombre de citations inférieur à 5%		

Certaines tensions dominant pour les deux filières (Tableau 6). Les plus fréquentes sont liées à la définition des rôles (31,18 % pour la FV et 27,95 % pour la FF) et les attentes excessives (17,45 % FV et 24,22 % FF). Les tensions les moins citées concernent la manière d'atteindre les objectifs (8,63 % FV et 6,83 % FF) et l'ambiguïté des attentes (6,07 % FV et 6,21 % FF).

Tableau 6 Résultats du codage quantitatif à partir de la grille des tensions de rôles de Djabi et Perrot (2016)

N° entretien	N° entretien et nombre de citations associées																				Total	
	16	17	18	19	21	12	13	14	9	10	11	15	20	4	5	8	1	2	3	6		7
<b>Filière</b>	<b>Viande</b>										<b>Fromage</b>											
Définition des rôles	17	5	15	9	2	14	12	13	8	13	19	5	27	4	10	14	17	10	7	20	8	<b>249</b>
Manière d'atteindre les objectifs	6	3	6	1	3	3	5	3	2	5	1	0	6	1	3	1	5	5	3	1	3	<b>66</b>
Évaluation des résultats	6	3	8	0	5	6	3	1	2	8	8	0	2	3	7	6	14	4	6	5	4	<b>101</b>
Attentes contradictoires entre-elles	6	1	3	4	0	9	4	5	4	5	7	2	12	1	5	5	10	1	2	9	3	<b>98</b>
Attentes en conflit avec celle de l'individu	9	4	12	2	2	2	8	5	2	9	5	1	12	0	5	4	4	4	4	4	2	<b>100</b>
Attentes ambiguës	1	1	6	0	5	3	2	1	1	4	6	1	0	4	1	2	6	2	2	1	2	<b>51</b>
Attentes excessives	13	5	8	4	3	9	6	6	5	8	10	1	11	3	9	10	16	12	8	12	8	<b>167</b>
<b>Total par filière</b>	<b>510</b>										<b>322</b>										<b>832</b>	

Source : Création des auteurs

L'approfondissement de ces premiers résultats concerne les principales sources de tensions évoquées qualitativement (Tableau 7). Les cases 21, 32 et 23 obtiennent respectivement 2, 1 et 6 citations, elles ne permettent pas de dégager de tension de rôle spécifique, car les citations représentent des situations spécifiques liées aux caractéristiques des acteurs interrogés (vie personnelle...). L'analyse montre également des tensions spécifiques à chaque filière.

Tableau 7 Analyse du codage qualitatif des tensions de rôles

	Définition du rôle	N° case	Manière d'atteindre les objectifs	N° case	Evaluation des résultats	N° case
<b>Attentes contradictoires entre elles</b>	Prix de vente bas en local car beaucoup de concurrence - prix plus élevé possible mais plus loin	11		21	Le rapport qualité/ prix parfois difficile à vendre	31
	Difficulté de vendre la carcasse entière : l'ensemble des colis et/ou certains morceaux				Les volumes ne sont pas toujours suffisants pour négocier les prix de transport, ce qui impacte le prix pour le client	
	Difficile gestion de la saisonnalité (peu de produits suivant les périodes) et impact sur le stock					
<b>Attentes en conflit avec celles de l'individu</b>	Les lots de petites tailles pour les circuits courts coûtent cher en emballage	12	Taille des lots proposés (fromage entier, demi fromage...) ne correspond pas toujours à la demande des clients	22		32
	Difficulté à développer les capacités commerciales (techniques et outils)		Dépendance liée aux acteurs aval (abattoir, découpes...) : planification			
	Difficulté à proposer une large gamme de produits individuellement		Problème d'engagement de la qualité sur les poids/ stress/ caractère => aléas d'élevage très délicats à gérer			
	Difficultés liées aux "philosophies de production" : qu'est-ce que la qualité ?		Temps de surveillance des autres intervenants sur le produit			
<b>Attentes ambiguës</b>	Difficultés pour démarcher le client : comment l'aborder ? Et doit-on l'aborder ?	13		23	Certains clients décident d'arrêter du jour au lendemain, sans explication	33
	Incertitudes sur les informations à apporter aux clients (production, labels, qualité...)				Difficile de fixer un prix	
<b>Attentes excessives</b>	Temps de démarchage et de fidélisation trop important	14	Difficultés à gérer les normes réglementaires	24	Difficulté à fidéliser les clients	34
	Le transport prend trop de temps				Trop de pression sur les prix	

## 4.2. Des tensions de rôles spécifiques à chacune des filières

Pour la filière fromage, les spécificités sont liées à l'organisation logistique. En circuit long, le fromage est transporté sur palette par un prestataire de service logistique. En circuit court c'est du sur-mesure : détail, emballage et transport par le producteur. Le canal court a pour conséquence la multiplication des tâches et génère des tensions à deux niveaux :

**1. L'emballage individuel est coûteux** « *il faut que je prenne ça en compte dans mon coût de fabrication, et donc du coup il faut que j'augmente mes fromages* » (E, L&F)<sup>5</sup>, ce qui grève la marge de ceux qui se tournent vers les circuits courts pour valoriser au mieux la qualité de leurs produits. Les emballages primaire (étiquette) et secondaire (cartons...) sont des rogneurs de marge ce qui pousse certains acteurs à ne pas utiliser d'étiquettes, quitte à réduire leur visibilité sur le marché et peut finalement à altérer une ressource matérielle.

**2. Emballer individuellement est chronovore** « *Le fromage aujourd'hui on le décline sous plusieurs formes... On fait de la ½ meule, du ¼ de meule, du 1/8<sup>e</sup>... on est obligé de faire de la portion sous vide, l'étiquetage, et tout ce qui s'ensuit et c'est beaucoup de travail.* » (E, L&F). Ceci altère les ressources énergétiques. Tel est aussi le cas pour la compréhension des attentes des clients et les réponses apportées (affinage souhaité, taille de lots...).

Dans la filière viande (canal long) les animaux sont vendus vivants aux grossistes ou autres négociants. L'aval transporte, abat, et découpe les animaux ... « *Il vient, il achète les animaux et après il vient les chercher* » (E, V). Les producteurs se concentrent sur l'élevage. Les circuits courts induisent l'ajout d'activités plus complexes. Il faut alors organiser le transport d'animaux vers l'abattoir, la découpe de la viande, se procurer les emballages et penser aux transports des différents lots « *On les met à l'arrière du fourgon et on les amène... à 4 heures du matin et puis ils se font abattre dans la foulée. Après c'est l'atelier de découpe de X qui assure le transport* » (E, V) ; « *La prise de rendez-vous c'est une contrainte car quand j'ai des animaux prêts, je ne tombe pas forcément aux périodes où moi je voudrais* » (E, V). Cela induit de disposer de ressources personnelles, énergétiques et même matérielles.

De plus, certains morceaux sont difficiles à vendre sans transformation « *ils ne veulent pas forcément toute la bête ou tous les morceaux* » (E, V). L'organisation de cette filière engendre deux types de tensions. La première est liée aux attentes contradictoires des clients qui souhaitent de la viande de qualité dans des circuits courts, mais qui sont peu enclins à acheter certains morceaux moins « nobles ». La seconde est liée à la charge et à la complexité des processus de production en circuit court qui s'oppose au souhait des acteurs de se concentrer sur la production.

L'organisation spécifique de la distribution dans chaque filière conduit donc à des tensions de rôles spécifiques à chacune d'entre elles. Nos résultats montrent l'existence de

tensions de rôle liées à la diversification et/ou à la multiplication des tâches dans ces circuits et la nécessité de mobiliser de nombreuses ressources pour préserver l'activité productive.

### 4.3. Des tensions de rôles communes aux filières

Classés par ordre décroissant du nombre de citations, deux groupes d'exploitants ressortent : ceux dont les citations sont supérieures à 10 % (cases 11, 12, 14 et 34) et ceux compris entre 5 et 10 % (cases 13, 24 et 33, la case 22 ayant été traitée avant). Nous traiterons les tensions communes à partir des quatre attentes de la grille de lecture.

#### 4.3.1. Des attentes contradictoires avec la manière dont est défini le rôle

Les attentes contradictoires avec la définition des rôles représentent 18,99 % des citations. Elles sont essentiellement liées à la manière dont les autres acteurs envisagent le rôle de l'agriculteur. Par exemple, la demande pour des produits locaux, disponibles tout le long de l'année exige une réflexion sur leur distribution et leur stockage.

Le choix de la localisation des ventes pour répondre aux demandes des clients exige un investissement cognitif et temporel tout en restant concentré sur son rôle principal de production. « *Le problème c'est la livraison parce que je ne vais pas aller faire 100 bornes aller et retour pour livrer 10, 15 ou 20 produits, mais en expédition c'est cher* » (E, V). Les agriculteurs sont tiraillés entre la vente locale : plus pratique, plus économique en temps de transport et/ou en démarchage... mais plus concurrentielle et donc moins génératrice de marges : « *moi je suis de la commune et ils ne prennent pas mes fromages. Ils ne m'ont même pas demandé les prix au départ...ils travaillent avec X* » (E, L&F). Si la vente à des acteurs lointains permet de meilleures marges, elle engendre des coûts (transport, temps passé hors du territoire pour démarcher...) que les agriculteurs ne maîtrisent pas toujours et donc fortement utilisatrice de ressources. Ceux-ci recherchent donc un équilibre entre vendre-produire-conserver des marges pour que leur activité soit soutenable.

Un autre type d'attentes contradictoires concerne l'arbitrage entre une offre de produits saisonniers source d'incertitude quant aux entrées d'argent et la nécessité de conserver une offre récurrente annuelle. La recherche de cet équilibre passe par la transformation de certains produits exigeant la maîtrise de nouvelles tâches, pour répondre de manière continue à la demande : bocaux, saucissons... (filiale viande), affinage, pâte pressée... (filiale fromage). Ceci crée un besoin en trésorerie et exige des ressources matérielles : « *on a beaucoup de pâtes pressées non vendues... on fait beaucoup de fromages de report, les pâtes pressées... ça peut s'affiner même un an sans problème. Bon heureusement on a une grande cave et ça ne nous pose pas de souci. Mais c'est vrai qu'on n'aurait plus de trésorerie si elle n'était pas en cave* » (E, L&F). « *Pour le moment dans le bâtiment où l'on est là, on peut stocker trois jours c'est tout. Au bout de trois jours, il faut que les produits s'en aillent ... à*



*n'importe quel prix puisqu'on ne peut pas les stocker* » (E, L&F). La trésorerie est une préoccupation importante source d'un stress fort lié à la nécessité de dégager des ressources pour pouvoir poursuivre l'activité et vivre.

#### 4.3.2. Des attentes excessives envers la définition du rôle

Les attentes excessives en termes de définition du rôle représentent 18,99 % des citations et concentrent trois types de tensions. **La première** découle des tâches commerciales chronophages (démarchage, fidélisation, livraison) : *« il faut trouver la clientèle parce qu'on ne se rend pas compte du temps que ça met de trouver des clients et de fidéliser »* (E, V). *« La première limite c'est les kilomètres. Et après ça prend beaucoup de temps...Enfin il y a les coûts liés aux kilomètres parcourus »* (E, L&F). Tous les circuits sont concernés, mais les « courts » mobilisent plus des ressources temporelles, nécessitant plus d'investissement personnel et d'énergie. Pour ces circuits, les agriculteurs doivent assurer le transport des marchandises jusqu'aux clients et organiser les tournées.

**La deuxième** tension concerne l'impossibilité de faire face à la demande. Pour préserver la qualité, certains agriculteurs refusent d'augmenter la production en raison du manque de ressources matérielles *« C'est aussi pour ça que je ne veux pas m'agrandir parce qu'on n'a pas les moyens, si l'on s'agrandit plus, le travail sera mal fait et la satisfaction client va baisser »* (E, L&F).

**La dernière tension** est liée à des facteurs personnels (ne pas avoir une autre activité salariée) ce qui ne permet pas de concilier de manière sereine l'ensemble des rôles (agriculteur, salarié, parent de jeunes enfants, etc.) *« J'ai un emploi salarié, c'est pour cela que je ne veux pas m'en donner plus »* (E, V) *« on ne fait pas de foire pas de marché parce qu'avec les petits c'est un peu contraignant ils ont 4 et 6 ans »* (E, V).

Les attentes excessives sont liées ici à un manque de ressources temporelles et matérielles qui ne permet pas s'assumer la multiplicité des rôles sereinement. Ils sont donc amenés à en privilégier un.

#### 4.3.3. Des conflits d'attentes non neutres sur la définition du rôle

Les attentes en conflit et leur impact sur la définition de rôle représentent 15,14 % des tensions regroupées autour de trois types de tensions (Tableau 7).

La difficulté à développer les capacités commerciales provient d'un défaut de compétences quant à l'utilisation d'outils et techniques : *« J'essaye quand-même de faire ce qu'il faut pour vendre. Mais, personnellement j'avoue une chose, je ne suis pas bon en électronique, c'est à dire tout ce qui est Internet »* (E-V). L'utilisation d'Internet, l'élaboration

d'un site Web, le recours aux réseaux sociaux sont des éléments perçus comme importants mais les agriculteurs sont peu, voire pas, à l'aise avec ces outils. Ils évoquent aussi la difficulté à proposer un choix large aux clients. Ils disent ne pas savoir comment procéder, les choix à réaliser et pistes à explorer mais aussi manquer de maîtrise technique pour des activités spécifiques (plats cuisinés, conserves...). Réduire les tensions passe par un appui sur des ressources sociales (autres professionnels) « *c'est vrai que pour avoir une bonne marge pour aller vendre à des magasins il faut transformer nous-mêmes. Mais après c'est un investissement* » (E, V). « *On le voit sur l'exploitation : dès qu'on revend un petit fromage de Cantal d'autres agriculteurs... les gens viennent et ils veulent de la Fourme, un peu de Cantal bref tous les produits* » (E, L&F).

Enfin le conflit d'attentes porte aussi sur les valeurs associées au métier : la « *phi-losophie de production* » évoquée par plusieurs. Tous soulignent la grande « qualité » de leur production, la certification pour certains (Bio, Demeter, Label Rouge...), les conditions d'élevage, la nature des terrains pour d'autres. Ces philosophies de production sont à l'origine de tensions avec les acteurs de l'aval (grossistes, commerçants, restaurants...) qui, ne les comprennent pas et ne valorisent pas leurs produits à leur juste valeur. Pour les agriculteurs, ce conflit d'attentes (valorisation de la philosophie de production pour les agriculteurs, prix bas pour les distributeurs) questionne leur rôle et constitue pour eux la marque d'une déconsidération de la valeur de leur travail. Ce type de tensions est aussi présent entre les exploitants eux-mêmes, limitant les regroupements et les démarches collectives « *Moi je soigne mes bêtes d'une certaine façon. Peut-être que mon voisin n'a pas du tout les mêmes méthodes mais à la sortie on n'a pas le même sentiment de vendre la même viande* » (E, V).

#### **4.3.4. Des attentes excessives envers l'évaluation des résultats et la manière d'atteindre les objectifs**

Les attentes excessives envers l'évaluation des résultats représentent 13,48 % du total. Deux facteurs principaux expliquent ces tensions.

Les acteurs de l'aval des circuits longs exercent une pression forte sur les prix d'achat aux agriculteurs ce qui est perçu comme antagoniste avec la volonté d'offrir des produits de qualité « *non, dans les grandes surfaces je ne veux pas y aller parce qu'ils nous demandent de baisser nos prix... il est hors de question que je baisse mon prix. Pour moi quelqu'un qui me demande ça, c'est quelqu'un qui sous-estime notre travail* » (E, L&F). Psychologiquement, c'est perçu comme une déconsidération de leur travail et une attente excessive des distributeurs. Pour eux, la fidélité des clients est la meilleure évaluation de leur travail mais le manque de ressources personnelles ne permet pas suffisamment de travailler sur ce point, ce qui est décourageant pour certains.

« 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 ». (E, L&F).

On retrouve aussi des attentes excessives quant à la manière d'atteindre les objectifs (7,69 % des citations). Par exemple les agriculteurs disent ne pas pouvoir maîtriser l'ensemble des réglementations relatives à la distribution (stockage de produits, transformation et transport des marchandises) : « C'est un casse-tête » (E, V), ce qui pousse certains à des « bricolages réglementaires » ou à ne pas réaliser certaines tâches de crainte de ne pas être en règle : « Après sur les produits vraiment fragiles on met en glacière... même si tout n'entre pas dans les glacières » (E, L&F).

Les agriculteurs se trouvent finalement confrontés à des attentes fortes auxquelles ils ne parviennent pas à répondre ce qui influence la manière dont ils perçoivent leur rôle qui induit une perte d'estime.

#### **4.3.5. Des attentes ambiguës quant à la définition du rôle et l'évaluation des résultats**

Des attentes ambiguës relatives à la définition du rôle représentent 6,73 % des tensions identifiées. Elles concernent le démarchage du client. Certains agriculteurs ne sont pas à l'aise avec cette idée « si je voulais vraiment faire de la vente directe ça me demanderait d'y passer beaucoup de temps, de démarcher des clients et ça ce n'est pas quelque chose que je veux faire ce n'est pas dans mes capacités » (E, V). D'autres, ne savent pas comment aborder la question commerciale « personne n'a eu le courage d'aller démarcher commercialement parce que le démarchage commercial, souvent on n'est pas très bons » (E, L&F).

Au-delà du démarchage, ils ne savent pas comment traiter les questions techniques pour promouvoir la qualité et la vente de leurs produits. Ils ont du mal à identifier les attentes des clients en termes d'informations. On peut aussi identifier des attentes ambiguës en termes d'évaluation des résultats (5,29 % des citations). Certains agriculteurs craignent que des clients stoppent leurs commandes sans en comprendre la raison « C'était Leclerc à Aurillac qui voulait se mettre à acheter des veaux BIO, or le problème c'est qu'ils avaient déterminé un prix de début. Finalement ils ont déclassé les veaux et ils ne les ont pas payés. Donc c'est eux qui faisaient les prix, ils font ce qu'ils veulent et quand vous avez signé le contrat avec eux... Ces gens-là ils vous font signer des contrats c'est-à-dire si vous ne fournissez pas les deux veaux par mois : pénalité » (E, V). Ainsi le prix de vente, important en soi, repose sur des démarches ambiguës : « 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 » (E, L&F).

## 5. Discussion conclusive

Nos résultats permettent de caractériser des tensions de rôles liées à la distribution chez les agriculteurs. Celles-ci sont constatées chez tous les interrogés quelle que soit la filière. La majorité des tensions est commune aux deux filières étudiées. Les différences sont associées à une ambiguïté des rôles (entre produire et distribuer) qui n'exige pas les mêmes des ressources matérielles, personnelles (compétences) ou énergétiques (temps, information, apprentissage) et à des attentes excessives liées à des ressources disponibles limitées.

L'apport de notre travail porte sur l'articulation de la grille de lecture des tensions de rôle (Katz et Khan, 1967 ; Djabi et Perrot, 2016) avec celle de l'approche par les ressources de Hobfoll (1988, 1989) qui permet une lecture plus fine des tensions de rôle et des manières d'y faire face. Il permet d'identifier des leviers d'action pour atténuer les tensions de rôle (ressources sociales, ressources énergétiques) au-delà des ressources matérielles et de compétences généralement mises en avant. Notre étude montre la nécessaire adjonction d'activités nouvelles qui amène à repenser le contenu du métier d'agriculteur. Les tensions de rôle portent sur la manière d'atteindre les objectifs en termes de choix des canaux, alors que les tensions liées à l'évaluation des résultats sont principalement dues aux aspects économiques. Ainsi ressortent trois principaux points : les surcharges quantitatives (temps) et qualitatives (moyen de faire) et l'ambiguïté de rôle entre réduction des coûts (pour la grande distribution) et la valorisation économique dans les circuits courts.

Le **premier** est lié à **l'arbitrage entre les formes de distribution qui impliquent des compétences diverses**. Les circuits courts requièrent des coûts commerciaux, logistiques et marketing, alors que les circuits traditionnels demandent l'atteinte d'une taille critique et des coûts de contrôle (investissements matériels et humains). Cela met en lumière la surcharge quantitative et qualitative (cognitive).

Le **second** est **lié à l'acte de vente**. Cette dimension impose un investissement cognitif élevé chez les producteurs. Ils sont conscients de la nécessité de s'investir techniquement et émotionnellement pour expliquer, justifier la qualité de leurs produits, mais il leur manque des compétences, du temps, et parfois des techniques et l'envie (une incapacité de ressources personnelles et moyens techniques).

Le **troisième est économique**. Sur ces points la variable prix est centrale. Leur choix est assez binaire : soit sacrifier la marge soit camper sur la « position prix » au risque de perdre des marchés. Cet élément existe aussi sur les circuits courts où les producteurs ont le sentiment de devoir justifier le prix des produits. Ils ont d'ailleurs du mal à admettre qu'en dépit de la qualité qu'ils produisent, il leur faille faire les concessions tarifaires. La durée de vie des produits transformés est aussi un élément clé. La périssabilité et l'incertitude

commerciale créent des dilemmes pour les producteurs conditionnant des choix cruciaux entre stocks et trésorerie.

Au final nos résultats mettent en évidence des tensions de rôles (Katz et Kahn, 1967) génératrices d'un stress important et permanent liées à la nécessité d'agir pour assurer la pérennité des exploitations et la préservation de ressources à la fois internes, externes, primaires et secondaires (Hobfoll, 1989, 1998, 2001).

Sur le plan managérial, notre travail montre la nécessité d'intégrer dans l'éco-système agricole la question des tensions en pensant des structures d'appui et des dispositifs d'accompagnement pour amenuiser leurs conséquences sur le bien-être. Certains acteurs tels que la MSA s'y emploient déjà.

### Références bibliographiques

- ADEME, (2017) Alimentation les circuits courts de proximité. Les avis de l'ADEME.
- Allaire G, Boyer R (1995) *La grande transformation de l'agriculture. Lectures conventionalistes et régulationnistes*. INRA/Economica, Paris.
- Aubry C, Chiffolleau Y (2009) Le développement des circuits courts et l'agriculture péri-urbaine : histoire, évolution en cours et questions actuelles. *Innovations agronomiques* (5) : 53-67.
- Béguin P, Pueyo V (2011) Quelle place au travail des agriculteurs dans la fabrication d'une agriculture durable ? *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* 13 (1) : 13-21.
- Bollecker G, Nobre T (2016) Les stratégies de gestion des paradoxes par les managers de proximité : une étude de cas. *Recherches en Sciences de Gestion* (2) : 43-62.
- Bonny S (2005) Les systèmes de production agricole dans la chaîne agro-alimentaire : position et évolution. *Économie Rurale* 288 : 91-98.
- Bonomelli V, 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 : 95-111
- Bouillot P-E (2020) Loyauté et transparence dans les relations entre producteurs agricoles et consommateurs-Réflexions juridiques sur les circuits courts. *Revue Européenne du Droit de la Consommation* 2.
- Brunel O, Grima F (2010) Faire face au conflit travail/école : analyse des stratégies d'ajustement. *M@n@gement* 13 (3) : 172-204
- Candau J, Deuffic P, Simmonet V-K, Lyser S (2017) Entre environnement, marché, territoire : agriculteurs en quête de sens pour leur métier. *Regards Sociologiques* 50 : 45-81.
- Chiffolleau Y (2019) Les circuits courts alimentaires. Entre marché et innovation sociale. Éditions ERES, Toulouse.

- Commeiras N, Loubes A, Fournier C (2009) Les effets des tensions de rôle sur l'implication au travail : une étude auprès des managers de rayon. *Management international* 13 (4) : 73-89
- Coutrot T (2018) *Libérer le travail-Pourquoi la gauche s'en moque et pourquoi ça doit changer*. Le Seuil, Paris.
- Dagenais-Desmarais V (2010) *Du bien-être psychologique au travail : Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit*. Thèse de doctorat en Psychologie, Université de Montréal.
- Darré J-P (1996) *L'invention des pratiques dans l'agriculture. Vulgarisation et production locale de connaissance*. Karthala. Paris.
- Desrumaux P, Gillet N (2016) Promouvoir la santé psychologique au travail par la bientraitance en satisfaisant les besoins psychologiques. In : Bernaud J-L, Desrumaux P, Guédon D (dir.) *Psychologie de la bientraitance professionnelle. Concepts, modèles et dispositifs*. Dunod, Paris : 197-209.
- D'hont L (2020) L'influence ambivalente des relations affinitaires sur le bien-être au travail : le cas des cadres. *Revue de gestion des ressources humaines* (2) : 25-43.
- Djabi M, 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, 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.
- Dubar C (1994) Identités collectives et individuelles dans le champ professionnel. In : Coster M. (de), Pichault F (Eds.) *Traité de sociologie du travail*. De Boeck. Bruxelles.
- Engelseth P, Hogset H (2016) Adapting Supply Chain management for Local Foods Logistics. In: *Proceeding in Dynamic and Innovation in Food Network, International Journal On Food System Dynamics*: 143-160.
- Gasselin P, Lardon S, Cerdan C, Loudiyi S, Sautier D (2021) *Coexistence et confrontation des modèles agricoles et alimentaires : Un nouveau paradigme du développement territorial ?* Quae, Versailles.
- Gilbert P (2009) Introducing compassion-focused therapy. *Advances in psychiatric treatment* 15(3): 199-208.
- Goulet F (2012) La notion d'intensification écologique et son succès auprès d'un certain monde agricole français : une radiographie critique. *Courrier de l'environnement de l'INRA* 62 : 19-30
- Grima F (2000) *Ambiguïté et conflit de rôle au travail : proposition d'un modèle explicatif synthétique (analyse des tensions de rôles, de leurs conséquences et des stratégies d'ajustement auprès des responsables de la formation professionnelle en entreprise)*. Thèse de doctorat en Gestion, Université Evry-Val d'Essonne.
- Grima F (2004) Les conséquences des tensions de rôle : proposition d'un modèle synthétique. *Revue de Gestion des Ressources Humaines* (54) : 66-71.
- Hervieu B (2004) Les huit paradoxes du monde agricole. *Économie rurale* 279 : 74-78.

- Hobfoll S-E (2002) Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology* 6(4): 307-324.
- Hobfoll S-E (2001) The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing Conservation of Resources theory. *Applied Psychology: An International Review* 50(3): 337-370.
- Hobfoll S-E (1998) *Stress, culture, and community: The psychology and philosophy of stress*. Plenum Press, New York.
- Hobfoll S-E (1989) Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist* 44(3): 513-524.
- Ilfeld Jr F-W (1976) Further validation of a psychiatric symptom index in a normal population. *Psychological reports*, 39(3\_suppl): 1215-1228.
- Jackson S-E, Schuler R-S (1985) A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational behavior and human decision processes* 36(1): 16-78.
- Jarzebowski S, Bezat N (2018) Supply chain management according to the concept of short supply chain. *Proceeding in System Dynamics and Innovation in Food networks, International Journal On Food System Dynamics*: 313-320.
- Jas N (2010) Pesticides et santé des travailleurs agricoles en France Questions anciennes, nouveaux enjeux. *Le Courrier de l'environnement de l'INRA* 59 : 47-59.
- Jimenez E (2018) *Influences des jeux d'actions et de rétroaction des sous-systèmes sociaux sur les variables de bien-être professionnel : le cas des chefs d'exploitation agricole costarmoricains*. Thèse de doctorat en Sociologie, Université Rennes 2.
- Jouzel J-N, Dedieu F (2013) Rendre visible et laisser dans l'ombre. *Revue française de science politique* 63 (1) : 29-49.
- Katz R, Kahn R-L (1967) *The Social Psychology of Organizations*. Wiley & Sons Inc, New York.
- Khan R-L, Wolfe D, Quinn R, Snoek J, Rosenthal J-D (1964) *Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity*. John Willey & Sons Inc, New York.
- Lazarus R-S, Folkman S (1984) *Stress, appraisal, and coping*. Springer publishing company.
- Le Bahers G, Paturel D, Théodore M, Villarroel A (2016) Métiers Circuits Courts : comprendre l'évolution des métiers des agriculteurs engagés dans les démarches de circuits courts pour mieux accompagner leur professionnalisation. *Innovations Agronomiques INRA* 49 : 297-308.
- Le Velly R, Dufeu I (2016) Alternative food networks as "market agencements": exploring their multiple hybridities. *Journal of Rural Studies* 43: 173-182.
- Lémery B (2003) Les agriculteurs dans la fabrique d'une nouvelle agriculture. *Sociologie du travail* 45 (1): 9-25.
- Loubes A (1997) *Contribution à l'étude des tensions de rôle des agents de maîtrise en milieu industriel : une étude empirique*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier 2.

- Mabire C (2017) *Résistance du monde agricole : aspects psychosociaux du bien-être et du mal-être*. Thèse de doctorat en Psychologie, Université de Lorraine.
- Massé R, Poulin C, Dassa C, Lambert J, Bélair S, Battaglini M-A (1998) Élaboration et validation d'un outil de mesure du bien-être psychologique : L'ÉMMBEP. *Canadian journal of public health* 89(5): 352-357.
- Maye D, Kirwan J (2010) Alternative food networks. *Sociology of Agriculture and Food* 20(3): 383–389.
- Mayen P (2013) Apprendre à produire autrement : quelques conséquences pour former à produire autrement. *Pour* (3) : 247-270.
- 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.
- Nicourt C, Souron O (1989) Incidences de quelques innovations sur les conditions de travail des agriculteurs. *Économie rurale* 192 : 110-114.
- Paché G (1997) Référencer des producteurs régionaux : les leçons de l'expérience française. *Revue française du marketing* 165 : 11-22.
- Paciarotti C, Torregiani F (2021) The logistics of the short food supply chain: A literature review. *Sustainable Production and Consumption* 26: 428–442.
- Pernelet C (2020) *La souffrance banalisée. Enquête parmi quelques agriculteurs du Trièves (France)*. Travail de fin d'études présenté en vue de l'obtention du diplôme de Master interuniversitaire en agroécologie [en ligne] <https://matheo.uliege.be/bitstream/2268.2/9494/5/TFE-S185213-CPERNELET-2020.pdf>
- Perrot S (2005) Nature et conséquences des conflits de rôles. Journée de recherche CEROG / AGRH, IAE d'Aix, May, Aix en Provinces, France.
- Pulker C-E, Trapp G-S, Scott J-A, Pollard C-M (2018) Global supermarkets' corporate social responsibility commitments to public health: a content analysis. *Globalisation and health* 14(1): 121.
- Qaim M (2017) Globalisation of agrifood systems and sustainable nutrition. *Proceedings of the Nutrition Society* 76: 12-21.
- Rastoin J-L (2006) Le système alimentaire mondial est-il soluble dans le développement durable. Unité mixte de recherche MOISA, working paper (5) :1-5.
- Renting H, Marsden T, Banks J (2003) Understanding alternative food networks: exploring the role of short food supply chains in rural development. *Environment and Planning A* 35 : 393–411.
- Requier-Desjardins D, Roudart L (2019) Introduction. Les circuits courts alimentaires : regards croisés entre l'Amérique latine et l'Europe occidentale. *Économie rurale* 367 : 7-11.
- Rivière A, Commeiras N, Loubès A (2013) Tensions de rôle et stratégies d'ajustement : une étude auprès de cadres de santé à l'hôpital. *Journal de gestion et d'économie médicales* 31 (2) : 142-162.
- Rizzo J-R, House R-J, Lirtzman S-I (1970) Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative science quarterly* 15(2) : 150-163.



- Royal L (2007) *Le phénomène des tensions de rôle chez le directeur adjoint d'école de l'ordre d'enseignement secondaire du Québec*. Thèse de doctorat en Sciences de l'éducation, Université de Montréal.
- Scarazzini E (2019) *Tensions de rôle des cadres dans une collectivité territoriale : une étude empirique*. Thèse de doctorat en administration des affaires, Université Paul Valéry Montpellier 3.
- Selye H (1950) Stress and the general adaptation syndrome. *British medical journal* 1(4667): 1383.
- Strauss A (1992) *La trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionnisme*. Textes réunis et présentés par Isabelle Baszanger. L'Harmattan. Paris.
- Tudisca S, Di Trapani A-M, Sgroi F, Testa R (2015) Socio-economic assessment of direct sales in Sicilian farms. *Italian Journal Food Science* 27(1): 101–108.
- Valiorgue B, Roulet T (2019) *Malaise dans l'agriculture française*. La Vie des idées.