



HAL
open science

Le vétérinaire officiel, cadre de proximité du service d'inspection en abattoir

Laure Bonnaud, Jérôme Coppalle

► **To cite this version:**

Laure Bonnaud, Jérôme Coppalle. Le vétérinaire officiel, cadre de proximité du service d'inspection en abattoir. Rapport pour le ministère de l'Agriculture. INRAE. 2009, pp.118. hal-04095188

HAL Id: hal-04095188

<https://hal.inrae.fr/hal-04095188>

Submitted on 11 May 2023

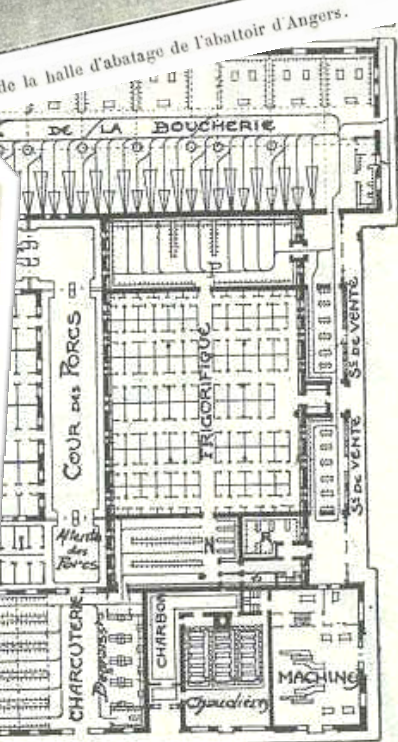
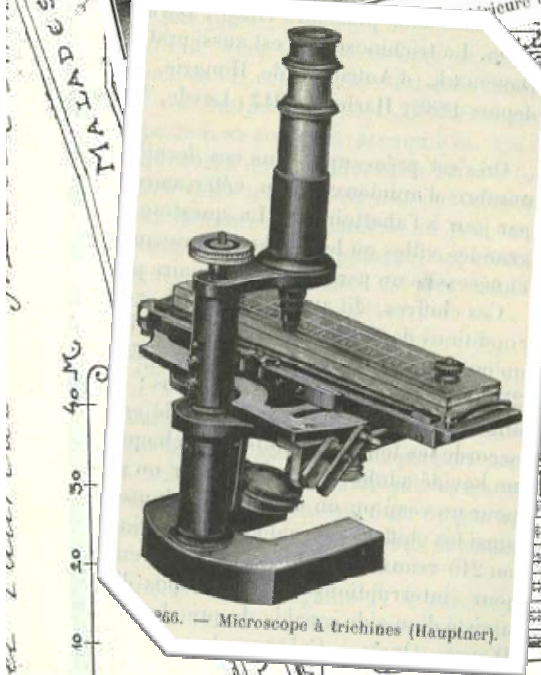
HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

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.

Copyright

LE VÉTÉRINAIRE OFFICIEL, CADRE DE PROXIMITÉ DU SERVICE D'INSPECTION EN ABATTOIR

LAURE BONNAUD, INRA
JEROME COPPALLE, ENSV



GRANDE
COUR
DE
SERVICE

- LEGENDE - (suite) -
- I - ABATAGE DES PORCS
 - K - SAIGNOIR
 - L - ÉPILAGE DES PORCS
 - M - BRÛLOIR
 - N - ANTICHAMBRE DES CHARCUTIERS
 - O - GLISSIÈRE AUX SAISOIRS
 - P - ANTICHAMBRE DES BOUCHERS
 - R - FRIGOT DES VIANDES FORAINES
 - S - ABATAGE DES CHEVAUX
 - T.U. - TRIPERIE ET COCHE HIPPOPHAGIE
 - W - ANTICHAMBRE HIPPOPHAGIE
 - V - STÉRILISATEUR DES VIANDES SAISIES
 - X - VENTE DES VIANDES STÉRILISÉES
 - AB. - ATELIER D'ÉQUARRISSAGE
 - AC. - AUTOPSIE ET LABORATOIRE
 - AD. - FONDOIR PUBLIC
 - AG. - HABITATION DU DIRECTEUR
 - AH. - LABORATOIRES
 - AI. - BUREAU DU DIRECTEUR
 - AK. - PRÉPARATION DU VACCIN
 - AL. - BUREAUX DES CONTRÔLEURS
 - AM. - INSPECTION DES VIANDES FORAINES
 - AN. - BUREAUX D'OCTROI
 - AO. - CONCIERGE

Fig. 36.

ABATTOIR - MARCHÉ DE REIMS

Préface

Pascale Briand

Directrice générale de l'alimentation

Donner du sens au management de l'inspection sanitaire en abattoir

La présence de vétérinaires dans les abattoirs est ancienne. Dès le début du XIX^{ème} siècle, au nom de l'hygiène et de la santé publique, les autorités développent une politique globale visant à la création d'établissements d'abattage à proximité des centres de consommation. L'objectif est de regrouper les animaux à abattre, afin de mieux maîtriser les dangers liés à la présence du bétail (divagations, diffusion des épizooties...), de garantir l'ordre public et l'hygiène du lieu d'abattage (contrairement aux tueries particulières) et de contrôler la qualité des viandes. L'inspection des viandes en abattoir n'a depuis jamais été remise en question et reste étroitement liée au développement des services vétérinaires, notamment parce qu'elle articule santé animale et sécurité sanitaire des aliments, cœur de la santé publique vétérinaire.

Pendant longtemps, les abattoirs municipaux sont essentiellement des espaces mis à disposition d'artisans bouchers, dont les vétérinaires et les préposés s'efforcent de faire « l'éducation sanitaire » au moins jusqu'à la moitié du XX^{ème} siècle. Après la Seconde Guerre mondiale, dans le cadre du programme de reconstruction, les abattoirs sont envisagés comme des lieux susceptibles de relancer l'activité économique. L'Etat planificateur mène ce mouvement, par la création et la modernisation de nombreux sites d'abattage, en amorçant un mouvement de concentration des sites. Depuis 1965, avec la loi sur la modernisation du marché de la viande, on observe un retrait progressif des services vétérinaires de l'administration des sites au profit d'une gestion autonome. Les services vétérinaires se chargent alors de l'agrément de ces établissements au caractère industriel de plus en plus affirmé, ils font appliquer les prescriptions sanitaires et mettent en œuvre les techniques d'inspection issues des sciences vétérinaires. Le décret du 21 juillet 1971 relatif à l'inspection sanitaire et qualitative des animaux vivants et des denrées animales ou d'origine animale et l'arrêté ministériel du 17 mars 1992 sont pour plusieurs générations de vétérinaires, désormais épaulés par des techniciens, le fondement juridique d'une police administrative efficace. C'est alors la figure de l'Etat régulateur qui domine.

Au cours des années 1990, les USA développent le principe du HACCP - *Hazard Analysis Critical Control Point* - qui, associé à la traçabilité, constitue une approche systémique de la sécurité sanitaire. Les textes européens et en particulier la directive 93/43 dite directive hygiène intègrent progressivement cette nouvelle approche. Il convient de noter que les services vétérinaires français et les professionnels de l'abattage se sont peu investis à cette époque sur cette nouvelle façon d'aborder la sécurité sanitaire. La création du Marché Unique puis diverses crises sanitaires (liées à l'ESB, à la Dioxine...) conduisent à repenser l'architecture de la réglementation applicable et se traduisent par l'introduction de nouveaux outils : l'analyse de risque qui doit être le moteur décisionnel tant pour les professionnels responsables des produits mis sur le marché que pour les inspecteurs lorsqu'ils diligentent des inspections, et la continuité de la chaîne alimentaire, de la fourche à la fourchette. La nouvelle approche est fondée sur l'idée, contenue dans le

Livre blanc de la gouvernance européenne de juillet 2001, qu'une co-régulation des secteurs privé et public garantira au meilleur coût le meilleur niveau possible de sécurité sanitaire lors de la production des normes, de leur mise en œuvre, et du contrôle de leur application. Ce partage des responsabilités est pleinement consacré par les règlements européens du « paquet hygiène », entrés en vigueur le 1^{er} janvier 2006. Deux règlements [(CE) n°882/2004 et (CE) n°854/2004] s'appliquent notamment aux contrôles des services officiels : ils guident aujourd'hui l'action de la DGAL pour la programmation des inspections ou la mise en place d'audits internes et de procédures documentées.

Tout au long de cette histoire, la qualité technique des personnels de l'inspection sanitaire en abattoir a porté ses fruits : amélioration importante de la qualité sanitaire des viandes, disparition annoncée de la tuberculose et de la brucellose, réforme de la gestion des déchets animaux, évolution prometteuse de l'Encéphalopathie Spongiforme Bovine (ESB) et maintien d'un tissu industriel compétitif sur le marché européen sans concession avec les exigences sanitaires... Les titres d'une légitime satisfaction sont nombreux ! Mais cette belle histoire n'est pas suffisante. Il faut désormais construire les instruments juridiques, les moyens financiers, les méthodes de travail, les compétences et les formes de management de demain, adaptés à la situation sanitaire, au commerce mondial et aux règlements européens du « paquet hygiène ».

Anticipant ce changement de paradigme, la DGAL a initié, il y a plusieurs années, la rénovation de l'inspection sanitaire en abattoir. Les règlements du « paquet hygiène » créent des opportunités pour rénover le système d'inspection sanitaire en abattoir et renforcer sa crédibilité vis-à-vis des consommateurs, des professionnels, des auditeurs et des autorités compétentes étrangères.

- L'inspection sanitaire en abattoir doit être évolutive et adaptée en fonction du niveau de risque de l'animal vivant, du lot d'animaux ou des produits qui en sont issus. L'inspecteur doit alors disposer d'arguments scientifiques qui lui permettent de moduler sa technique d'inspection au regard des dangers suspectés. Aussi, l'interface entre l'abattoir et l'amont de la production est fondamentale afin que n'entrent à l'abattoir que des animaux reconnus aptes à l'abattage et/ou en provenance d'élevages ne présentant pas un risque particulier en matière de sécurité sanitaire. Enfin, la circulation des informations sur la chaîne alimentaire, intégrant les données épidémiologiques pertinentes des élevages, doit permettre à l'inspection visuelle de garantir au consommateur le niveau approprié de sécurité qu'il est en droit d'attendre ;
- Chaque service d'inspection en abattoir se trouve sous la responsabilité d'un vétérinaire officiel, dont je souhaite asseoir et réaffirmer le rôle dans ses missions techniques régaliennes et surtout dans ses missions managériales. Le vétérinaire officiel de l'abattoir est en effet le moteur d'une équipe structurée d'auxiliaires officiels - techniciens supérieurs et contrôleurs sanitaires - et l'interlocuteur privilégié des professionnels, du directeur départemental, de la préfecture. Il doit être positionné au cœur du dispositif de sécurité sanitaire, afin de conduire les changements annoncés, de conforter la reconnaissance de l'équipe d'inspection, et de pérenniser la confiance que les consommateurs, les professionnels, les auditeurs internes ou externes de toutes origines accordent aux services vétérinaires ;
- Pour mener à bien cette rénovation de l'inspection, le vétérinaire officiel ne doit pas se sentir isolé et la DGAL conduit depuis plusieurs années la mise en place d'un réseau d'appui, technique et organisationnel, pour les services d'inspection des abattoirs. Outre le soutien local de la direction départementale, le vétérinaire officiel peut désormais compter sur l'expertise d'un réseau de Référénts Nationaux abattoirs (RNA). Choisis pour leur compétence reconnue par leurs pairs, ces RNA sont chargés des missions d'harmonisation nationale des pratiques d'inspection, ils participent aux tâches d'élaboration des normes et des instructions.

Les recommandations de l'audit de modernisation sur l'inspection en abattoir ont confirmé, en mars 2007, les orientations et actions conduites ou envisagées par la DGAL. La mission menée par la Commission Européenne en juin 2009 a retenu comme motifs de satisfaction la formation des inspecteurs, la mise en place de grilles d'inspection et de contrôle et l'émergence d'un réseau de vétérinaires référents pour le secteur des abattoirs. Nous devons désormais aller plus loin, afin de renforcer l'efficacité de notre action.

La DGAL fait donc appel, à nouveau, à ses inspecteurs pour mener à bien cette importante rénovation. Or, la nature du travail des services vétérinaires en abattoir présente des spécificités qui la distinguent des situations de travail rencontrées habituellement dans la fonction publique :

- C'est un travail essentiellement posté, à la chaîne, qui peut renvoyer à l'image de la condition ouvrière chez des personnels pourtant souvent titulaires d'une formation supérieure ;
- C'est un travail d'inspection et de contrôle permanents, effectué dans les locaux et en présence de l'exploitant inspecté ;
- L'abattoir, du fait des contraintes physiques (horaires, froid, humidité...) mais aussi de dimensions symboliques, reste un lieu marqué par l'opprobre sociale ;
- Le personnel des services vétérinaires en abattoir est constitué par une diversité de corps, de statuts et de modes de recrutement ;
- Le personnel des services vétérinaires est mixte alors que le personnel de l'abattoir est majoritairement masculin ;
- Les vétérinaires officiels sont essentiellement non titulaires, à temps partiel ; certains conservent une activité libérale de médecine et chirurgie ;
- L'expertise anatomopathologique du vétérinaire officiel ne peut se substituer à l'œil aguerri des techniciens présents sur la chaîne, indispensables pour repérer des carcasses et abats présentant des lésions. Néanmoins, c'est au vétérinaire qu'appartient la décision finale ;
- Les services vétérinaires d'abattoirs peuvent être éloignés de la direction départementale et les relations avec celle-ci peuvent s'apparenter à des relations entretenues entre un siège social et sa succursale.

Aussi, le travail quotidien de contrôle des services vétérinaires en abattoir articule codification des actes et autonomie pratique, service de la loi et discernement des inspecteurs, tâches individuelles et organisation collective. Pour mener à bien la rénovation de l'inspection, le vétérinaire officiel, cadre de proximité du service d'inspection en abattoir, est donc confronté à une réelle complexité managériale.

J'ai souhaité révéler les détails de cette complexité en faisant appel à une expertise de sociologie du travail. Ce « regard éloigné », pour reprendre une expression chère à Claude Lévi-Strauss, doit permettre aux vétérinaires officiels, à leurs équipes, mais aussi à leurs supérieurs, de mieux appréhender les valeurs, les opportunités et les contraintes qui régissent le monde dans lequel ils évoluent et la nature du travail qu'ils réalisent collectivement. Cette connaissance servira de socle pour identifier les outils à mobiliser, les voies à suivre et les marges de manœuvre possibles. En effet, un des enjeux de la modernisation des services publics est de mener conjointement l'analyse de leur transformation et l'action, plutôt que de prétendre les réformer sans se donner les moyens de les comprendre.

Laure Bonnaud, sociologue à l'INRA, a conduit une enquête de terrain dans les services d'inspection en abattoirs. Sa connaissance fine des habitudes de travail des équipes d'inspection en abattoir a surpris les inspecteurs les plus expérimentés, sa discrétion pour s'insérer dans une équipe afin d'en saisir les ressorts a rassuré les plus méfiants et enfin son écriture précise, mais facilement accessible, donne ses lettres de noblesse à nos métiers, injustement méconnus. Je me félicite que Laure Bonnaud ait accepté de retourner plusieurs semaines sur les podiums d'inspection, dans les frigos de consigne et les bureaux des services vétérinaires, pour nous livrer ce précieux éclairage. Je tiens également à saluer l'accueil chaleureux qui lui a été réservé par les équipes d'inspection dans les départements où elle a enquêté. Enfin, je remercie l'ENSV, en la personne de Jérôme Coppalle, pour le rôle de passeur qu'il a su jouer tout au long de l'enquête.

Ce rapport « Le vétérinaire officiel, cadre de proximité du service d'inspection en abattoir » est donc le fruit d'une démarche innovante et courageuse des services de la DGAL, particulièrement du Bureau des établissements d'abattage et de découpe. Ce document a un statut particulier, ce n'est pas un document officiel ou un rapport administratif sous timbre du ministère. C'est un rapport de recherche dont la diffusion large dans la communauté de travail des services vétérinaires a une vocation heuristique. Il ne prétend pas être prescriptif, mais doit déboucher sur la production de débats, voire de controverses dans les équipes, utiles pour la mobilisation de tous sur le terrain.

Discuter de nos métiers, débattre des valeurs qui fondent l'engagement professionnel de chaque inspecteur contribue au développement du « management par le sens » que je souhaite privilégier. Un management qui responsabilise, mobilise les connaissances scientifiques, le dialogue interdisciplinaire, les techniques et l'information, pour innover et expérimenter. Je le répète, l'inspection dans les abattoirs présente des spécificités qui obligent à reconnaître à chaque inspecteur, quelle que soit sa position dans l'inspection, une capacité d'action et de mobilisation, dans le cadre d'une vision partagée des finalités et des instructions. Aussi, je compte sur les Vétérinaires Officiels Cadres de Proximité (VOCP) pour s'assurer dans leurs équipes :

- de la compréhension et du partage du sens de l'action ;
- de la pertinence et de l'actualisation des compétences disponibles ;
- de l'accès aux informations utiles et aux méthodes efficaces ;
- de l'insertion dans des réseaux d'échanges et d'expertise.

Pour l'accomplissement de cette ambition, les services de ma direction générale seront à leurs côtés dans une logique d'appui et de soutien.

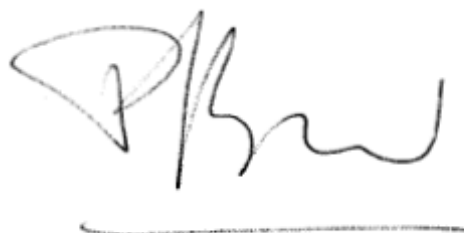
Ce rapport révèle que lorsque les inspecteurs vétérinaires envisagent leur rôle dans la société, ils font fréquemment référence à la notion de progrès : il s'agit de « faire progresser ». Cette référence est ancienne et susceptible d'appropriations renouvelées. Dans les années 1950-60, les services vétérinaires faisaient progresser la sécurité sanitaire et les entreprises agroalimentaires par l'assainissement du cheptel, indispensable à une croissance économique soutenue. Dans les années 1980-90, le progrès se mesurait à l'aune d'une production saine dans des conditions de compétitivité à entretenir pour réussir l'entrée dans le marché commun. Aujourd'hui, la référence au progrès n'apparaît plus aussi évidente : comment « faire progresser » des grands groupes de l'agroalimentaire européens, certifiés dans tous les pays où ils exportent ? Comment gérer l'extraordinaire variété d'une industrie agroalimentaire qui permet la cohabitation d'abattoirs de moins de 100 tonnes et de plus de 150 000 tonnes sur son territoire ? Nous devons réfléchir au rôle de l'intervention de l'État dans une économie mondialisée et à la régulation la plus adaptée à la richesse et à la diversité de notre industrie agroalimentaire.

Je souhaite que ce rapport soit attentivement lu par les vétérinaires, mais aussi les préposés sanitaires, contrôleurs sanitaires, techniciens supérieurs, ingénieurs et directeurs départementaux puis discuté au sein des équipes d'inspection et au sein des équipes de direction.

Il sera complété par un cycle de formations au management à destination des vétérinaires officiels, chargés de fonction d'encadrement de proximité en abattoirs, cycle mis en œuvre par l'ENSV en 2010.

Paris, décembre 2009

Pascale Briand
Directrice générale de l'alimentation

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'P' followed by 'Briand' in a cursive script. A horizontal line is drawn below the signature.

SOMMAIRE

PREFACE.....	3
INTRODUCTION.....	11
PARTIE I.....	15
LES FONDEMENTS DE L'INSPECTION VETERINAIRE EN ABATTOIR	15
1 : FAIRE EQUIPE	15
<i>Un travail en équipe : Quelle équipe ?.....</i>	16
<i>Les relations au sein des équipes : « faire avec » ses collègues</i>	17
<i>Ambiguïté dans le rapport aux vacataires.....</i>	18
<i>La circulation de l'information : un enjeu au quotidien</i>	21
<i>Les relations au sein des équipes : vétérinaires et techniciens au travail.....</i>	23
<i>« L'esprit d'équipe »</i>	24
2 : LES NORMES ET VALEURS DE L'INSPECTION	27
<i>De la solidarité à la contrainte de solidarité</i>	27
<i>De l'exemplarité à la contrainte d'exemplarité.....</i>	29
<i>La clarté du positionnement comme contrôleur</i>	31
SYNTHESE ET RECOMMANDATIONS	33
PARTIE 2	35
L'ORGANISATION DU TRAVAIL.....	35
DANS LES SERVICES VETERINAIRES DES ABATTOIRS	35
<i>Rumeurs et réputations.....</i>	35
1 : LE MODELE DE L'INSPECTEUR ISOLE.....	35
<i>Leviers et points de vigilance pour le management.....</i>	39
<i>Synthèse et recommandations.....</i>	41
2 : LE MODELE DE L'INSPECTION AUTO-ORGANISEE	42
<i>Les forces du modèle d'inspection auto-organisé</i>	48
<i>Les faiblesses du modèle d'inspection auto-organisé</i>	50
<i>Synthèse et recommandations.....</i>	53
3 : LE MODELE DU TRAVAIL ENCHAINE.....	53
<i>Le modèle enchaîné : Rôles du VOCP</i>	57
<i>Les atouts du modèle enchaîné.....</i>	58
<i>Les faiblesses du modèle enchaîné.....</i>	58
<i>Synthèse et recommandations.....</i>	63
PARTIE 3	65
LE METIER DE VOCP EN ABATTOIR.....	65
1 : DEVENIR VETERINAIRE OFFICIEL ET CADRE DE PROXIMITE	65
2 : LES TACHES DU VETERINAIRE OFFICIEL, CADRE DE PROXIMITE	70
<i>Le travail d'inspection.....</i>	71
<i>L'organisation du service d'inspection</i>	71
<i>L'évaluation des agents.....</i>	72
<i>La formation.....</i>	73
<i>Le partage des informations.....</i>	74
<i>La représentation du service</i>	75
<i>Quelques situations limites.....</i>	76
3 : LE CLIVAGE DES ATTENTES	78
<i>Les compétences techniques, vues par le VOCP et par l'équipe.....</i>	78
<i>Le rôle du VOCP vu par la DDSV et par l'équipe</i>	79
<i>La position de contrôle vue par le VOCP et par l'équipe</i>	81
<i>Le VOCP en situation : vers une nouvelle définition du travail ?</i>	82
SYNTHESE ET RECOMMANDATIONS	83

PARTIE 4	85
L'INSPECTION DESENCHANTEE.....	85
1 : HISTOIRES VECUES DE L'EVOLUTION DE L'INSPECTION	85
<i>L'âge d'or de l'inspection en abattoir.....</i>	85
<i>L'inspection des années 1990.....</i>	86
2 : L'INSPECTION VERSION PAQUET HYGIENE	89
<i>L'évolution du métier d'inspecteur</i>	89
<i>L'évolution du cadre réglementaire de l'inspection.....</i>	93
3 : PERMANENCES ET CHANGEMENTS DANS L'EXERCICE DE L'INSPECTION	95
<i>L'impossible clarification des responsabilités</i>	95
<i>Les petits et grands renoncements du contrôle</i>	97
<i>Le classement des abattoirs.....</i>	98
<i>L'inspection désenchantée</i>	99
SYNTHESE ET RECOMMANDATIONS	100
<i>La coexistence des inspections</i>	100
<i>Leviers d'action pour le VOCP.....</i>	101
<i>Leviers d'action pour l'inspection.....</i>	102
CONCLUSION.....	103
SYNTHESE DES RECOMMANDATIONS.....	105
FONDEMENTS DE L'INSPECTION EN ABATTOIR.....	105
L'ORGANISATION DU TRAVAIL DANS LES SERVICES D'INSPECTION EN ABATTOIR.....	105
TRAJECTOIRES ET TACHES DES VOCP.....	108
LA COEXISTENCE DES INSPECTIONS	109
BIBLIOGRAPHIE.....	111
ANNEXE 1.....	113
<i>Canevas d'organisation des matériaux récoltés : extrait de la convention ENSV / INRA</i>	113
ANNEXE 2.....	114
<i>Les services d'inspection vétérinaire en abattoir au sein des DDSV.....</i>	114
<i>Configuration 1 : des établissements comme les autres au sein du service SSA.....</i>	114
<i>Configuration 2 : au sein d'un service abattoir à la DDSV.....</i>	115
<i>Configuration 3 : des établissements comme les autres au sein de circonscriptions.....</i>	117
<i>Configuration 4 : la coordination interne.....</i>	118

Introduction

Présentation du rapport

Le chantier de la rénovation de l'inspection en abattoir est un objectif prioritaire de la DGAL. Ce sujet a fait l'objet d'un audit de modernisation en 2006-2007. Les recommandations émises par les auditeurs qui ont analysé les travaux en cours au sein de la DGAI à la lumière des évolutions scientifiques et sanitaires d'une part, et de l'organisation nationale de l'inspection en abattoir d'autre part, constituent désormais la feuille de route du bureau des établissements d'abattage et de découpe pour conduire les changements attendus. Une des recommandations de cet audit est libellée de la façon suivante :

« Investir formellement le vétérinaire officiel responsable pour l'abattoir, des fonctions de management de proximité. »

Par ailleurs, le plan stratégique de la DGAI dispose d'une fiche-action sur la mise en œuvre de la rénovation de l'inspection en abattoir d'animaux de boucherie (fiche 1.1.6) qui comporte trois axes :

- la mise en place de l'inspection visuelle ;
- la reconnaissance du vétérinaire officiel au centre du dispositif d'inspection de l'abattoir ;
- l'utilisation de la redevance sanitaire d'abattage comme élément moteur de la rénovation de l'inspection.

En tant que maître d'œuvre, la DGAI a sollicité l'ENSV pour concevoir une formation destinée spécifiquement aux vétérinaires officiels cadre de proximité en abattoir, et leur apporter les fondamentaux nécessaires à la conduite et à la gestion de l'équipe qu'ils doivent encadrer pour respecter au mieux les missions relevant de leur fonction.

Ce rapport constitue donc la première étape de la mise en place de cette formation à l'encadrement pour les vétérinaires responsables des services d'inspection des abattoirs. Les objectifs¹ du travail dont le présent rapport est la synthèse ont été fixés par un comité de pilotage, qui s'est réuni pour la première fois le 22 juillet 2008. Ils consistent à :

- dresser un état des lieux de la façon dont la fonction de vétérinaire officiel est exercée dans les abattoirs, afin de mettre à jour ses ressources, ses difficultés et ses enjeux ;
- comprendre le contexte, les valeurs et les contraintes avec lesquels leurs équipes composent et la nature du travail qu'elles réalisent, pour mieux identifier les marges de manœuvre de l'encadrement ;
- envisager les diverses conceptions du rôle du vétérinaire officiel qui coexistent dans les services afin de mettre à jour des points de vue diversifiés et d'en comprendre les fondements ;
- identifier les évolutions actuellement à l'œuvre dans l'activité d'inspection et leurs effets sur le travail des inspecteurs en abattoir, de façon à analyser les changements et les tensions dont ils sont porteurs.

Tous ces éléments sont destinés à mettre en place la formation au management précitée qui s'appuie sur des situations concrètes et propose des outils adaptés aux conditions de travail des vétérinaires en abattoir.

¹ Une présentation détaillée des objectifs, telle qu'elle a été définie dans la convention liant l'ENSV et l'INRA, est jointe en annexe. Elle précise notamment le type de matériaux attendus (invariants, blocages culturels, évolution culturelle en cours, nœuds de situations en fonction des outils d'abattage, des tailles et histoires des équipes, situation emblématiques et situations à problèmes, cercle vertueux, cercles vicieux, marges de manœuvre, stratégies, verbatim, etc.).

Le comité de pilotage a retenu l'expression « vétérinaire officiel, cadre de proximité » pour désigner les vétérinaires responsables des services d'inspection en abattoir. Cette appellation permet de mettre l'accent sur leur responsabilité d'inspecteur au regard des textes réglementaires : « vétérinaire officiel », et insiste sur la fonction d'encadrement qui a vocation à être confortée au cours de la formation. Dans ce rapport, il est fait usage de l'acronyme VOCP pour désigner les vétérinaires officiels cadres de proximité.

Méthodes d'enquête

Pour mener à bien cette analyse, une enquête sociologique a été menée dans les services d'inspection des abattoirs de trois départements entre octobre 2008 et avril 2009. Elle repose sur des entretiens semi-directifs et des observations des situations de travail. Le choix des abattoirs de l'enquête a été confié aux directions des services vétérinaires des départements retenus par le comité de pilotage. Le plus souvent, l'ensemble des établissements du département a été visité, sauf dans l'un des départements qui comporte plus de 12 abattoirs et où le directeur a proposé un échantillonnage. Cette méthode de sélection a permis que l'enquête se déroule dans des abattoirs de tout petit tonnage comme dans des abattoirs de très grande capacité, dans des établissements mono- et pluri-espèces.

Laure Bonnaud a effectué de courts séjours (de 3 jours à plusieurs semaines) dans les services d'inspection des établissements concernés. Elle a rencontré tous les membres du service d'inspection (sauf très rares exceptions : refus de participer à l'enquête, absence) dans leur travail quotidien puis à l'occasion d'un entretien, de durée variable (entre 1 h et plusieurs heures) ; elle a assisté (ou parfois participé) aux activités du service et enfin a réalisé un entretien avec un représentant de l'abattoir (le plus souvent le directeur du site²). Les entretiens ont été enregistrés, puis intégralement retranscrits afin de permettre une analyse commune aux deux auteurs.

Des données préalablement recueillies dans deux autres départements ont été ajoutées au protocole de l'étude. Au final, le rapport repose sur des observations et l'analyse de 83 entretiens, réalisés dans 19 abattoirs, dont 4 abattoirs de volailles.

Plan du rapport

L'analyse des données recueillies au cours de l'enquête a fait apparaître des éléments communs à l'ensemble des services d'inspection des abattoirs visités, quelle que soit la taille et la spécialisation de l'établissement. Il s'agit de dimensions structurantes du métier d'inspecteur en abattoir, qui ont principalement trait aux conditions de travail particulières (une inspection permanente, en équipe, qui suppose la cohabitation avec les contrôlés), ainsi qu'aux normes et valeurs des personnes qui y travaillent. Ces éléments récurrents et communs à l'ensemble des inspecteurs font l'objet d'une première partie intitulée *Les fondements de l'inspection vétérinaire en abattoir*. Ils permettent principalement de définir la culture professionnelle du personnel du service d'inspection en abattoir.

D'autres données ont au contraire conduit à distinguer les abattoirs, principalement selon des critères organisationnels : la façon dont le travail est défini et réparti dans les équipes d'inspection fait ainsi apparaître des différences dans le métier d'inspecteur. La deuxième partie, intitulée *Typologie des modes d'organisation du travail* propose ainsi trois modèles organisationnels : le modèle de l'inspecteur isolé, le modèle auto-organisé et le modèle enchaîné.

La troisième partie intitulée *Le métier de VOCP en abattoir* focalise l'analyse sur la trajectoire et l'activité des VOCP, à la fois en recensant les tâches de leur activité concrète et en explorant la façon dont les vétérinaires responsables des services d'inspection en abattoir conçoivent leur rôle. Il aborde également ce qu'attendent des VOCP les différentes catégories d'interlocuteurs (équipe, DDSV, abatteurs) avec qui ils sont en contact.

² Les données recueillies lors des entretiens avec les représentants des établissements ne sont pas systématiquement analysées dans le rapport car le nombre d'entretien est trop faible, et ne permet pas le respect de l'anonymat des établissements. Elles sont mobilisées en tant que de besoin au fil du rapport.

Enfin, l'inspection vétérinaire en abattoir a connu, au cours des dernières années, de profondes évolutions, à la fois dans son cadre réglementaire (mise en place du Paquet Hygiène) et son dispositif organisationnel (formalisation de l'activité dans le cadre de l'Assurance Qualité). Cette dynamique fait l'objet de la dernière partie, intitulée *L'inspection désenchantée* : elle est consacrée à la façon dont les inspecteurs conçoivent et interprètent les changements de leur métier.

Ainsi conçu, le rapport ne propose pas de chapitre spécifiquement consacré au management. Cela tient en partie à la nature même de cette notion, qui malgré la multitude de discours, d'ouvrages, de formation, reste extrêmement polysémique, comme le rappelle Jean-Pierre Le Goff (2000, p. 9) : « Elle peut désigner les fonctions de direction, être synonyme d'organisation du travail, de mobilisation et de gestion de la « ressource humaine », ou plus largement encore englober de façon synchrétique la quasi-totalité des activités de l'entreprise qui ne se rapportent pas directement à la technique : gestion quotidienne des aléas de tous ordres survenant dans un service ou un atelier, encadrement et mobilisation d'une équipe, relations avec d'autres secteurs de l'entreprise, organisation et gestion de son temps, voire gestion budgétaire... ». Cependant, notre rapport propose au fur et à mesure de son avancement des références régulières à des outils ou des analyses issus des sciences de gestion, le plus souvent par le biais d'encadrés qui précisent des notions ou présentent les résultats d'expériences fondatrices.

De plus, afin de conserver la fluidité de la lecture, les leviers d'action et points de vigilance sur lesquels nous souhaitons attirer l'attention apparaissent au fil de la lecture, après l'exposé des situations concrètes.

Au final, nous souhaitons que ce rapport puisse constituer une base féconde à la conception de la formation pour que les différents acteurs de l'inspection se confrontent à leur propre pratique professionnelle, l'analysent et la fassent éventuellement évoluer.

Guide de lecture

Le rapport se présente comme un document volumineux, car nous avons choisi de laisser une large place aux nombreux extraits d'entretiens qui rendent les démonstrations plus concrètes et permettront, au cours de la formation, des exercices d'auto-confrontation. Néanmoins, plusieurs raccourcis de lecture peuvent être proposés :

- la synthèse des recommandations (p. 105) rappelle l'essentiel des propositions qui apparaissent à la lecture du document. Elle permet de présenter en 5 pages les éléments en discussion pour le montage de la formation ;
- le chapitre 4 expose le point de vue des inspecteurs quant aux évolutions récentes de leur métier et met en évidence une série de questions à ce sujet ;
- pour compléter le bilan des recommandations tout en effectuant une lecture rapide à visée de diagnostic, le chapitre 2 paraît central : il traite des différents modes d'organisation du travail dans les services d'inspection en abattoir ;
- les chapitres 1 et 3 enrichissent la lecture des deux précédents en abordant d'une part la question des fondements et des valeurs de l'inspection et d'autre part diverses facettes de la figure du VOCP ;
- au-delà de ces diverses propositions de grilles de lecture, le rapport peut également être lu dans son ordre de présentation...

Précisions de lecture

Tous les extraits d'entretien présentés dans ce rapport sont rendus anonymes par divers procédés complémentaires :

- Les noms d'entreprise ou de personne qui apparaissent sont tous inventés ;
- Les abattoirs sont uniquement définis par le tonnage et les espèces abattues : pas d'indication géographique, pas de précisions sur la position de marché ;
- Le rapport mêle les données de l'ensemble des départements d'enquête ;
- Tous les extraits d'entretien ont été « masculinisés » : ils sont rapportés à des interlocuteurs-hommes, sauf lorsque la précision du genre a un sens pour la compréhension ou la démonstration.

Partie I

Les fondements de l'inspection vétérinaire en abattoir

L'inspection vétérinaire en abattoir constitue un monde en soi, avec ses logiques professionnelles, son rapport à l'Etat, son système de valeurs, etc. Deux piliers en sont immédiatement identifiables, car ils irriguent l'ensemble des textes décrivant l'inspection, qu'ils soient anciens ou récents [de Rennes (1952) à Foli & Mathieu (2000)] : la protection de la santé publique d'une part, et le sens de l'intérêt général, d'autre part. Le premier élément est aisément rapporté aux origines de l'inspection, car l'inspection des viandes vise explicitement à protéger le consommateur contre le danger de viandes insalubres. Le second élément, qui s'appuie sur la mise à distance des intérêts particuliers et la construction d'un espace de neutralité garantissant l'impartialité des conduites et des décisions, est globalement partagé dans d'autres métiers de service public et renvoie davantage à la fonction de contrôle (Linhart & al., 2006). Au delà de ces éléments spontanément évoqués et historiquement constitutifs, il convient de mettre en évidence les caractéristiques structurantes de l'inspection vétérinaire en abattoir.

1 : Faire équipe

Extrait du carnet d'observation (deuxième jour, abattoir de bovins)

Pour les consignes, les agents mettent deux autocollants sur la carcasse et les abats. Le premier est un autocollant officiel imprimé « consigne », le deuxième un bout de papier artisanal, rédigé à la main et trempé dans le stérilisateur pour qu'il colle, avec le numéro de la consigne de la journée (1, 2, 3...). Ce deuxième numéro sert le lendemain au vétérinaire, lorsqu'il va au frigo de consigne : il emporte alors avec lui un cahier sur lequel l'agent de bureau a indiqué en face de chaque numéro les motifs du détournement, souvent sur l'indication de son collègue qui était sur chaîne.

Au moment des saisies, le vétérinaire va au frigo avec l'agent de bureau du jour. Souvent, ce dernier n'était pas là la veille et encore plus souvent, ce n'est pas lui qui a détourné. Pour assurer le diagnostic et le collègue, les agents de bureau font une vérification avant que la carcasse n'entre dans le frigo. De plus, les tickets de consigne sont positionnés sur les emplacements de ce que les agents ont vu (vers un abcès, par exemple). Pour autant, les motifs de saisie peuvent être objets de controverses au sein de l'équipe et avec les vétérinaires.

L'inspection en abattoir est le résultat d'un travail collectif : chaque membre des services vétérinaires y contribue, depuis le vacataire qui effectue principalement de l'inspection des viandes sur chaîne jusqu'au vétérinaire, dont l'activité concerne aussi bien les saisies que l'établissement dans sa globalité. Alors que l'inspection itinérante peut faire l'objet d'une coordination (répartition du travail entre inspecteurs selon des critères géographiques ou de filière), le travail des inspecteurs dans les établissements d'abattage est collectif et exige, presque en continu, un partage d'information entre les membres de l'équipe d'inspection. Dans le cas décrit, on voit que la saisie d'une bête mobilise 4 personnes : l'agent sur chaîne, son collègue de bureau le jour de la consigne, le collègue de bureau le jour de la saisie, le vétérinaire. Lorsque l'agent sur chaîne est un vacataire, il demande souvent à un collègue de vérifier le bien-fondé du détournement, ce qui implique une cinquième personne !

Le travail en équipe, fondement de l'inspection vétérinaire en abattoir

La dimension collective du travail des inspecteurs en abattoir ne concerne pas uniquement le retrait sur chaîne des viandes impropres à la consommation, mais l'essentiel des interventions des services vétérinaires d'abattoirs. Elle se traduit par un échange continu d'informations sur les multiples incidents et points d'observation quotidiens, qui permet le développement des attitudes de vigilance des équipes et garantit à la fois la fiabilité des observations et le déclenchement des alertes. Ainsi, les rotations sur chaîne sont l'occasion d'échanger de petites informations quant à la surveillance de tel ou tel lot, les prélèvements à réaliser sur certaines carcasses ou l'arrivée d'une bête d'accident ; connaître un projet d'extension de telle ou telle partie de bâtiments permet de comprendre pourquoi les

circulations habituelles du lieu sont bousculées, etc. Comme dans toute entreprise, c'est la communication informelle qui prime, même si l'accent est souvent mis sur les procédures formelles (Nelson & Economy, 2009). L'existence d'un collectif de travail est à la fois le résultat d'un patient travail de construction des équipes vétérinaires pour mener à bien leur travail de façon efficace, et le reflet de la situation d'inspection dans laquelle « les véto » (Muller, 2008) sont envisagés par le personnel de l'abattoir comme un ensemble de membres interchangeable. Ainsi, si un opérateur de l'abattoir donne une information à un seul membre des services vétérinaires, il est tacitement entendu par tous que « le service » a été mis au courant. En conséquence le partage et la circulation de l'information sont décisifs à la fois à l'intérieur des équipes et dans la relation avec l'abattoir.

Un travail en équipe : Quelle équipe ?

L'examen de la composition des équipes d'inspection vétérinaire en abattoir révèle une grande hétérogénéité.

	<i>Abattoir de boucherie</i>	
	<i>Effectif physique</i>	<i>Pourcentage</i>
ISPV (VO)	37	1,8 %
IAE (VO)	12	0,6 %
VIV- Vétérinaires inspecteurs vacataires	470	23,5 %
Techniciens	674	33,5 %
Contrôleurs	477	23,7 %
Préposés	323	16,1 %
Divers	17	0,8 %
Total	2010	100

Source : MAP, 2009

Les vétérinaires titulaires ne constituent qu'une part infime des effectifs (moins de 2 % des effectifs et seulement un peu plus de 7 % des effectifs vétérinaires). L'essentiel du travail de saisie, obligatoirement réalisé par un vétérinaire, est effectué par des vétérinaires vacataires (90 % des effectifs des vétérinaires officiels). L'effectif de 510 vétérinaires officiels intervenant dans les abattoirs recoupe des situations extrêmement disparates. Certains travaillent principalement pour les services vétérinaires, parfois depuis des dizaines d'années, principalement dans les abattoirs industriels. D'autres ont une activité libérale et participent de façon ponctuelle à l'inspection, notamment pour prononcer les décisions de saisie ou pour l'inspection *ante mortem*. Enfin, certains n'effectuent que quelques remplacements à l'occasion de congés de leur collègues et travaillent donc avec une dizaine de vacations, voire moins. Il arrive qu'on croise plusieurs catégories de vétérinaires dans un même abattoir (par exemple un vétérinaire responsable de l'abattoir à 135 vacations qui travaille avec un ou deux vétérinaires chargés uniquement de l'inspection *ante mortem*, avec des contrats de 40 ou 50 vacations) ; ou encore que 3 ou 4 vétérinaires soient impliqués à un même niveau de vacations dans l'inspection d'un établissement d'abattage (par exemple 3 vétérinaires à 70 vacations pour un établissement d'abattage bovin de 12 000 tonnes). Cette situation ne va pas sans créer des tensions, parfois très graves, entre confrères, principalement sur les domaines d'interventions des uns et des autres, plus rarement sur les décisions.

Vous êtes plusieurs vétérinaires...

Oui, et les autres ne réagissent pas comme moi, mais c'est quand même moi qui ai le dernier mot. Il m'arrive de sur-saisir ou de lever des consignes de mes confrères. C'est moi le chef, donc j'ai le droit. Par exemple Voisin. Ils avaient consigné une vache pour ictere. Donc il fait une analyse ictere. Pour moi, une analyse, c'est de la couille en bâton, en plus on n'a pas le droit de saisir pour un examen

défavorable, ça ne peut être qu'un élément qui amène à saisir, mais ça ne peut pas être l'élément déterminant. Et cette vache-là, elle était évidemment très très jaune. Mais alors jaune... une horreur ! Sauf que j'ai regardé le bassin du rein qui était blanc nacré, l'endocarde qui était blanc nacré. Elle était consignée avec examen, j'ai foutu l'examen à la poubelle et je l'ai ressortie [du frigo de saisie] puisque pour moi, c'était pas un ictère. En revanche, ça lui est arrivé de me faire sortir des bestioles pour péritonite congestive parce que c'était des belles carcasses, j'ai été les saisir dans le frigo [de l'abattoir], j'ai dit : « non, elle est saisie pour péritonite congestive ».

[VOCP]

On constate néanmoins une tendance, dans tous les départements de l'enquête, à confier l'inspection à un seul vétérinaire responsable ou à recruter des vétérinaires à 148 vacations, qui assureront le suivi de plusieurs abattoirs.

Dans tous les cas, le recrutement des vétérinaires vacataires est une préoccupation des chefs de service, qui doivent veiller à la fois à l'implication dans l'inspection et à l'impartialité des confrères qu'ils choisissent.

Le système fait que quand on en trouve un [vétérinaire vacataire], on est souvent bien content de l'avoir, surtout à temps partiel. Ils ont des relations très ambiguës avec ce métier d'inspecteur parce que en même temps pour rien au monde, ils ne voudraient laisser tomber ça, parce que c'est vrai que les revenus des cabinets en France ont beaucoup baissé et par contre le paiement de la vacation a beaucoup augmenté donc c'est devenu un petit plus pour eux. Mais, en même temps, ils veulent rarement s'impliquer au-delà de l'inspection purement carcasse, ça les fait suer, c'est pas leur culture, ils ont choisi d'être en clientèle et pas... Et en fait, ils sont extrêmement ambiguës et en même temps, ça se comprend aussi parce que ce n'est pas une part importante de leur activité donc forcément, ce n'est pas une priorité pour eux de se mettre au courant de tout ce qu'on leur envoie.

[ISPV, chef de service SSA]

S'agissant des équipes d'inspection, on observe là encore une diversité de statuts parmi les inspecteurs. Les techniciens constitue la première catégorie de personnel en charge d'inspection sanitaire dans les abattoirs (33,5 % des effectifs, et 45 % du personnel des équipes si on exclut les vétérinaires). C'est surtout la proportion de préposés, dont la plupart ont un contrat à durée déterminée, qui est marquante : 16,1 % des membres des équipes d'inspection. Or, les préposés, communément appelés « vacataires » dans les services, peuvent n'intégrer les équipes que quelques semaines ou quelques mois, souvent sans formation initiale et sans y avoir accès au cours de leur temps de travail. On trouve cependant parmi eux des préposés en contrat à durée indéterminée : certains, titulaires du baccalauréat, ont la possibilité de passer le concours de contrôleur sanitaire, bien que le nombre de place soit restreint. Ceux qui ne disposent pas de ce diplôme se trouvent dans une impasse pour leur évolution professionnelle ce qui ne va pas sans difficultés dans les équipes ou pour le vétérinaire chargé de l'évaluation qui n'a pas de solution à proposer à ces personnes.

Cette composition ne traduit pas uniquement la diversité des statuts dans -et à la frontière de- la fonction publique, mais signifie également que la formation, le déroulement de carrière, et les attentes des uns et des autres quant à leur activité professionnelle peuvent être très différents. Rien de commun par exemple, entre un jeune technicien titulaire, porteur d'un diplôme universitaire, puis formé pendant 2 ans en école d'application, qui espère quitter l'abattoir pour s'occuper de santé animale au siège de la DDSV, et un contrôleur sanitaire âgé, sans diplôme, formé sur le tas et qui travaille dans le même abattoir depuis 15 ou 20 ans. De même, un vétérinaire qui vient de quitter un cabinet pour mécontenté avec ses associés et qui a le projet de s'installer à nouveau n'a que peu de projets communs avec son collègue qui a abandonné l'idée d'un exercice libéral et se trouve à l'abattoir avant la retraite.

Les relations au sein des équipes : « faire avec » ses collègues

Durant la période où le site s'agrandit, vous avez beaucoup de nouveaux collègues...

Oui, et de toutes les couches, ils n'étaient pas investis de la même façon. Il y avait des techniciens qui venaient de Lyon, ils avaient une très forte théorie, certains étaient simples, d'autres moins, il y avait celui qui avait de l'ancienneté, ce n'était pas toujours facile de lier tout ça, il y avait une petite confrontation. Il y a les vacataires qu'il fallait former aussi : il y avait celui qui s'intéressait, qui voulait bien apprendre, et celui qui voulait moins apprendre.

Le travail d'équipe, les relations entre collègues, ce n'est pas toujours la joie.

[Technicien]

On est tous conscients que les nécessités du service font qu'on est une équipe et qu'on travaille en équipe, ou en tout cas qu'on doit se considérer comme une équipe. (...) Même s'il y a des soucis relationnels, ça ne change pas qu'on reste une équipe, quand même. C'est quand même quelque chose qui reste à l'esprit. Même si on a des différences de points de vue, de travail, qu'on n'est pas content pour certaines choses, on reste quand même une équipe. Donc on fonctionne comme une équipe. On ne va pas laisser une personne toute seule dans son coin. A moins qu'elle manifeste qu'elle veut rester dans son coin. On est une équipe, ensemble. C'est pas comme dans un bureau où chacun travaille dans son bureau, donc on est quand même beaucoup en contact les uns avec les autres. Mais il faut savoir qu'on n'est pas tous obligés de s'adorer non plus. A partir du moment où chacun fait son travail, respecte celui des autres et y met de la bonne volonté, il n'y a pas de souci.

[Technicien]

L'hétérogénéité de la composition des équipes, des personnalités, des attentes et des intérêts explique que le collectif de travail ne va jamais de soi, mais résulte d'une construction en commun des membres du service. Tous les agents rencontrés sont très conscients de la nécessité et aussi de la fragilité du fonctionnement collectif, ce qui conduit la plupart d'entre eux à dissocier complètement les affinités et la qualité du travail commun. Au delà de la distinction entre sphère privée et sphère du travail, on observe que la plupart des équipes ont instauré des règles de fonctionnement internes, notamment dans la répartition des tâches, de manière à préserver une unité d'équipe malgré la diversité des membres qui la composent. C'est ainsi lorsque tout le monde a accès à toutes les tâches, par exemple ou que les membres d'une équipe s'arrangent pour ne pas toujours travailler avec les mêmes personnes, afin de ne pas créer de petits groupes au sein des équipes.

Est-ce qu'il y a une différence dans le travail qu'on fait quand on est contractuel et quand on est technicien ?

Alors ici, parce que je ne connais qu'ici, même si j'ai discuté avec des collègues d'autres abattoirs, il n'y a pas de différence. L'idée qu'on a toujours discutée entre nous a été de ne pas faire de différence entre techniciens et contractuels pour éviter les histoires. Pour éviter d'avoir des histoires, pour éviter de créer des différences qui n'ont pas lieu d'être. Et j'aurais tendance à continuer sur cette idée-là. Je ne suis pas le seul ancien, mais en tant qu'un des anciens de l'équipe, je continue en essayant d'être équitable dans les charges de travail de chacun. C'est-à-dire ne pas privilégier un travail plus qu'un autre parce que la personne est un technicien ou un contractuel, ou un vacataire d'ailleurs. Parce que contractuel, c'est une chose ; vacataire c'en est une autre. Plusieurs fois, on nous a demandé de modifier les choses, de mettre des gens spécifiques à des tâches spécifiques. Jusqu'à présent, on a toujours dit qu'on préférerait répartir la charge de travail à égalité pour tout le monde.

[Technicien]

L'organisation n'était pas extrêmement « correcte ». Il y avait une personne, qui devait être un chef technicien ou peu importe, qui ne faisait jamais de chaîne. C'est lui qui s'occupait un peu de gérer tout. Il avait un bureau, ce bureau était très éloigné de la chaîne, donc on n'y montait quasiment jamais. Il y avait un technicien qui gérait un petit peu et qui s'occupait des points de vente, donc on le voyait quasiment jamais. Il y avait un vétérinaire qui faisait des saisies mais qu'on voyait très peu. (...) C'était vraiment une mauvaise organisation, une organisation où certains ont des postes privilégiés et détiennent des informations : c'est toujours conflictuel. En fait, l'organisation qui marche le mieux c'est quand chacun fait un peu de tout. Il peut y avoir un qui est quand même titulaire ou un petit peu responsable, parce que c'est bien d'avoir un responsable, mais les autres font tout. Donc, tout le monde est au courant de tout et c'est comme ça que ça passe le mieux. Comme ça, il n'y a pas de jalousie. Dans les abattoirs, si on commence par séparer ceux qui sont techniciens, ceux qui sont contractuels, c'est jamais bon.

[Technicien]

Ambiguïté dans le rapport aux vacataires

Régulièrement, les services d'inspection qui manquent de personnel engagent pour quelques semaines ou quelques mois des préposés vacataires. Les relations des équipes d'inspection avec les vacataires sont empreintes d'une grande ambiguïté, car prises dans une série de dilemmes.

En raison des conditions de travail dans les abattoirs, les candidats ont souvent des liens avec l'abattoir, soit qu'ils y aient antérieurement travaillé, soit qu'une partie de leur famille y soit embauchée. Cette diversité de situations crée de grandes tensions au sein des services d'inspection, qui s'expriment le plus souvent à l'encontre des vacataires dont l'affiliation à la fonction publique est jugée suspecte :

Avant, la DSV recrutait des agents extérieurs, extérieurs au site, extérieurs au village, extérieurs au département. Et ils étaient attentifs à ça. Aujourd'hui, plus du tout, on se retrouve avec des gens qui ont travaillé en abattoir et qui travaillent maintenant dans notre service. Je n'ai rien contre ça, sauf que je pense que ça a des conséquences, ça a banalisé notre image. Ça nous enlève aussi une certaine...

Autorité ?

Oui. Oui. Je le constate, hein ? (...) Daniel [*un préposé vacataire*] a travaillé longtemps à l'abattoir. Si Hervé [*un technicien titulaire ancien*] fait une remarque, les ouvriers le feront. Mais Daniel ne fera pas la remarque, et ils ne le feront pas. Le problème est là. Et s'il fait la remarque, les autres vont rigoler. Pourquoi ? Il a travaillé à ce poste-là avant...

[Technicien]

De plus, la présence de vacataire est souvent relevée par les abatteurs pour mettre en cause la compétence voire le bien-fondé des décisions prises par l'équipe d'inspection. Ce discours fragilise les équipes, qui peuvent dès lors être amenées à se justifier davantage.

Résultat, quand on est à la carcasse, on est tout seul, et on décide tout seul. On est tout seul. Des gens comme moi ou comme Christian, cela ne nous dérange pas. Mais les nouveaux ou les nouvelles qui viennent d'arriver, qui n'ont pas toutes ces formations, ils ont des doutes. Et on leur dit : dès que tu as un doute, tu consignes. Il vaut mieux consigner que laisser passer quelque chose. (...) Le résultat, c'est qu'on s'est retrouvé, peut-être (je dis peut-être parce que c'est ce qu'on nous dit, mais on ne peut pas vérifier) avec plus de consignés sans saisie au vétérinaire.

Ça c'est l'abatteur qui vous l'a dit ? Qui vous l'a reproché ?

Oui. Soi-disant. Mais je n'y étais pas. C'est [*le vétérinaire*] qui nous l'a annoncé. Et je reste toujours sceptique et prudent. Je ne mets pas en cause non plus, mais c'est étonnant, au bout de X années... Donc, depuis un an et demi ou deux ans, on nous dit qu'il y a trop d'animaux consignés, qui pourraient ne pas l'être. Effectivement, il y en a, il y en a toujours eu d'ailleurs, et il vaut mieux en avoir que l'inverse, c'est-à-dire que de laisser passer des animaux qui mériteraient d'être consignés. Donc voilà.

[Technicien]

On constate cependant, dans de nombreux établissements un refus de cette individualisation de la décision qui se traduit par l'affirmation que « les décisions sont collégiales, de toute façon, donc c'est difficile d'attaquer sur les décisions ». Il s'agit ainsi de couper court à toute tentative d'affaiblissement de l'équipe par la mise en cause des compétences de chacun. Dans la mesure où la présence de vacataires serait susceptible d'affaiblir la position de contrôleur, notamment l'autorité d'agent de l'Etat, les équipes sont très soucieuses de l'intégration au groupe et de la formation de leurs collègues de passage. Cette formation est pratique : il s'agit de montrer (les circulations, les règles hygiéniques,...), d'apprendre à reconnaître (le normal et l'anormal, ainsi que tous les faux amis, par exemple les races à la graisse très jaune qui ne correspondent pas pour autant à un ictère) et à décider (la sûreté de la prise de décision est la marque de l'expérience). Elle suit partout le même déroulement : le nouveau venu estampille, puis réalise l'inspection des abats et enfin des carcasses ; s'il reste plus longtemps, il est initié à l'inspection d'hygiène générale des locaux ou aux contrôles plus ponctuels (démedullation). Enfin, elle est le plus souvent collective : tous les agents jettent un œil sur (pour ne pas dire « surveillent ») l'activité du vacataire qui est leur voisin de chaîne.

Pour toutes ces raisons, le préposé vacataire constitue à la fois une aide et une contrainte pour l'équipe car il importe que le nouveau venu ne soit jamais seul face à une décision à prendre, mais qu'il ait toujours un interlocuteur à proximité, à qui il puisse poser une question. Cette contrainte de réassurance complique beaucoup l'organisation, car il faut entourer les vacataires, au sens propre, c'est-à-dire faire en sorte qu'il y ait toujours deux agents expérimentés autour de lui dans les rotations de chaîne. Elle est d'autant plus mal perçue que l'équipe sait que cet effort de formation est réalisé en pure perte, dans la mesure où le nouveau venu n'est que de passage et qu'il faudra recommencer sous peu avec un autre préposé vacataire. C'est aussi pour cette raison que tous les départements n'appliquent pas la même politique quant à l'accès aux stages pour les vacataires : certains souhaitent que les vacataires suivent les formations quand d'autres considèrent que leur faible temps de présence

dans les services vétérinaires doit être uniquement employé à l'appui aux équipes en place, ce qui les exclut des formations.

C'est vous qui formez les nouveaux ? Les vacataires ?

Pas forcément. C'est celui qui est sur la chaîne. Ça m'arrive. Mais ça, les vacataires, c'est pas normal. Quand ils sont dans une équipe, comme chez nous, oui ! Parce que nous, nous entourons les vacataires, mais supposez un vacataire isolé dans un petit abattoir. Vous le voyez ? Qui n'a jamais vu une lésion ! Pourtant, on a eu l'expérience avec un gars. Un gars qui était ici, qui venait d'arriver, deux jours après, on l'envoyait [*dans un abattoir isolé*]. C'est débile ! Deux jours après, le vétérinaire téléphonait à la DSV en disant : « il faut changer ». C'est normal, le pauvre gars, on l'envoie au casse-pipe. Mais là, les vacataires, là aussi : bravo l'Etat ! Du personnel à bon marché... On n'est plus crédible après. Vis-à-vis des chevillards, et tout : « il n'y connaît rien, il n'y connaît rien ». Ça aussi c'est important, le personnel. Nous, on n'en a pas, des vacataires, on n'en a plus. De toute façon, dans une équipe, c'est pas pareil. Parce qu'on l'entoure. On l'entoure, le vacataire. Et il ne fait pas tout. Il va estampiller et on ne va pas lui donner des tâches... Il va être avec un autre, avec un titulaire, avec un gars qui s'y connaît.

[Contrôleur sanitaire]

Le caractère bricolé de la formation apparaît particulièrement pour les anciens vacataires qui ont pu ensuite suivre des cours théoriques. Ils regrettent notamment le caractère précipité de leur intégration qui les condamnent à répéter les gestes ou attitudes qu'ils ont observés chez leurs collègues, sans en comprendre forcément les fondements.

Il y a généralement un technicien, comme ici, comme maintenant, qui montre comment cela se passe. Il n'y a rien d'écrit... On est en binôme avec quelqu'un pendant un certain temps, après on nous laisse tout seul. (...) Donc on nous a montré et puis il fallait appliquer, sachant que si on nous dit de trouver ça, on essaye de trouver ça, mais en ne sachant pas pourquoi, ni à quoi ça sert... Les formations ne se font pas avant, elles se font après. On a toujours besoin de vacataires dans l'urgence, donc on m'a embauché au mois de décembre, parce qu'il y avait des vacances d'hiver qui commençaient, enfin entre Noël et le Nouvel An, et il fallait quelqu'un. Voilà, quoi ! On m'a formé une semaine, alors qu'il aurait fallu que je sois formé avant avec des cours.

[Contrôleur sanitaire, à propos de sa formation de vacataire]

La formation collective des préposés vacataires s'apparente à un compagnonnage et s'effectue sans que le vétérinaire responsable d'abattoir n'intervienne, à l'exception parfois d'une première visite générale de l'établissement. Cela signifie que le nouveau venu est d'emblée confronté aux règles du groupe et éventuellement aux tensions existant entre l'équipe et le vétérinaire ou entre les règles du groupe et les règles formelles de leur embauche. Par exemple, la désignation d'un tuteur par le vétérinaire peut provoquer une réaction de rejet des membres de l'équipe qui n'ont pas été désignés, qui considèrent qu'ils sont désormais déchargés de tout encadrement et n'assurent donc plus la fonction de réassurance des vacataires. Dans ce cas, une règle écrite d'individualisation de la formation entre en tension avec les usages d'un groupe dans lequel l'intégration des nouveaux concerne tout le monde. De même, le non paiement des heures de nuit aux vacataires peut les mettre en porte-à-faux vis-à-vis des règles de partage de l'équipe, qui veulent que tous effectuent les mêmes tâches et donc viennent tour à tour pour débiter la journée de travail. On peut ainsi observer des situations dans lesquelles les vacataires, pris dans un conflit de loyauté, viennent avant 6 heures (contre l'avis du vétérinaire et alors qu'ils ne sont pas prévus sur le planning et n'ont rien à faire) pour s'intégrer à l'équipe et gagner la reconnaissance de leur collègues.

En dernier lieu, on doit noter également que le recours à des préposés vacataires peut fragiliser l'équipe dans l'image qu'elle a d'elle-même, en ce qu'elle tend à relativiser la compétence des techniciens. Dès lors que l'inspection en abattoir peut être réalisée par des préposés vacataires, que vaut le travail des agents les mieux formés et les plus expérimentés ?

Moi, le plus gros problème, c'est de faire débarquer quelqu'un, comme ça se fait toujours, pendant les congés, maladies ou arrêts maternité. On va à l'ANPE : « envoyez-nous quelqu'un ». Le jeune qui débarque sur la chaîne, lui, il aurait mérité d'avoir un peu plus d'expérience et de vécu sur la chaîne. Parce que débarquer quelqu'un qui n'a aucune formation... Ça aussi, c'est une aberration du système, comment est-ce qu'on tolère ça ? Faire débarquer quelqu'un, en tant que vacataire, dans un abattoir sans aucune formation. Ça veut dire que le gars comme nous, les techniciens ou les préposés qui ont une formation, qui ont un paquet d'année d'ancienneté, où c'est quand même la meilleure des formations, c'est un boulot qui vaut rien, puisqu'on arrive à le faire faire à des gens comme ça... En plus, on les met dans des situations d'urgence. On pourrait penser que quand un vacataire arrive, on le prend en

doublon, on est avec lui. Mais si on est avec lui, ça veut dire qu'on n'en a pas besoin, ou alors on le fait venir bien avant qu'on en ait besoin pour pouvoir le lâcher, et qu'il ait un minimum de bases. Mais c'est toujours dans l'urgence. C'est aussi une aberration du système. Autant on se focalise sur des détails de qualité, ceci, cela, mais là, c'est monstrueux de laisser débarquer un jeune qui sort de l'ANPE, parce que personne ne veut venir à l'abattoir.

[Technicien]

La circulation de l'information : un enjeu au quotidien

La mise en évidence du caractère collectif de l'inspection en abattoir et l'hétérogénéité dans la composition des équipes conduit à s'interroger sur les variations dans le temps au sein des équipes d'inspection. Dans les abattoirs où les techniciens travaillent 5 jours par semaine, il n'est pas rare que certains soient « du matin » et d'autres « de l'après-midi », avec un partage de la journée aux alentours de 10 h. Dans la plupart des abattoirs, cependant, le personnel des services vétérinaires travaille 3 ou 4 jours par semaine, ce qui fait qu'une équipe peut être différente chaque jour. A cela s'ajoute les journées de repos, de congés, les absences pour maladie, formation, ainsi que les remplacements de collègues dans d'autres abattoirs. Ce changement permanent dans les équipes constitue une expérience banale pour les agents des services vétérinaires.

On tourne, oui. C'est en fonction des besoins. Parce que vous savez, il y a souvent un gars en congé, un gars en remplacement, si peu qu'il y en ait un qui est malade ! C'est fou. Heureusement que le tonnage a baissé un peu ici. Parce que sinon... C'est vrai qu'on est en flux tendus. Il ne faut pas qu'on soit malade. Là vous avez vu le truc, il y en a un, il n'a pas pris de congés depuis le mois d'avril (*l'entretien est réalisé au mois d'octobre 2008*). Vous vous rendez compte ! Pas normal, ça. Pas logique. Et en plus, on lui dit qu'il va devoir aller faire les remplacements [*dans un autre abattoir*] ! C'est fou. Et puis, nous aussi, on veut prendre les congés quand on en a besoin, c'est normal, ça !

[Contrôleur sanitaire]

Ces chevauchements dans la composition des équipes rendent plus délicate la circulation de l'information, notamment les petits signalements qui sont autant de points de vigilance de l'inspection. Pour les vétérinaires, on constate une difficulté supplémentaire, liée au décalage entre leur présence sur site et celle de l'équipe. Les vétérinaires ne commencent en effet pas leur journée de travail en même temps que leurs équipes : ils arrivent souvent plus tard et terminent également plus tard. Par ailleurs, les lieux de travail et les déplacements dans l'abattoir ne se recoupent pas toujours, ce qui fait qu'il est tout à fait possible, dans certains endroits, qu'un vétérinaire ne croise jamais un technicien qui travaille pourtant le même jour que lui. Le caractère fluctuant des équipes, au cours d'une même journée ou d'une semaine, complique beaucoup le partage des informations sur le fonctionnement de l'abattoir ou de l'inspection. Il rend de plus certains outils ordinaires du management d'équipes (CODIR, réunions de service, intranets...) mal adaptés, d'autant plus quand les relations sont tendues au sein d'une équipe.

Et l'équipe, vous avez déjà discuté d'une autre organisation du travail ?

On pourrait aller plus loin sur l'organisation. On en a discuté avec [*le coordinateur des abattoirs*] comme ça en binôme, en entretien, et c'est très difficile d'évoluer là-dessus. Comme je disais hier, si c'est dans une période tendue, personne ne va faire des concessions... Ce qui a peut-être fait que les réunions de service n'avancent pas. Les entretiens d'évaluations, vous êtes arrivé à 6 h du matin et vous vous y trouvez encore à 6 heures du soir ! Voilà. [*rires*] C'est bien, mais bon... ça fait des heures et vous ne pouvez pas être acteur de concessions ou positif ! C'est clair. Moi, je parie que les réunions de service, on ne va pas au fond de choses. On n'avance pas. Et puis avec les repos, les congés, on ne sera jamais la totalité-là. Je veux bien avoir un compte-rendu, mais c'est pas pareil !

Vous pourriez faire la réunion pendant la pause du matin ?

C'est une pause. Ça a été le cas, mais ça n'a jamais été apprécié. C'est une pause et c'est quand même la seule de la journée. Chacun fait ses petits trucs, il y en a un qui fume, il y en a qui prennent la pause là-bas, d'autres ici, et selon les périodes, on n'a pas envie de se retrouver tous ici à discuter. On en est là ! [*rires*]

[Technicien]

Du point de vue des vétérinaires, les stratégies de contournement de ces difficultés reposent sur la multiplication des supports et des rencontres, sans que ces bricolages ne parviennent tout à fait à rassurer quant au bon niveau d'information sur les consignes ou les points de vigilance.

On en parle à l'occasion des réunions de service. Mais le problème des réunions de service, je n'en fais plus qu'une par an, parce que c'est impossible ! Je me refuse, je me refuse... Une réunion de service en ce moment, si je veux en faire une, il faut que je la fasse trois fois [*en raison de la taille de l'équipe et des rotations hebdomadaires*]. En plus, c'est des réunions de service tronquées parce que je ne peux les faire que pendant les heures de boulot et pendant les heures de boulot, il n'y a que le moment de la pause d'une demi-heure où ils sont tous là. Je ne vais pas faire des réunions de service pour 3... En une demi-heure, on n'a rien le temps de dire, donc c'est plus des trucs informels. Avant c'était [*le chef de service*] qui faisait des notes internes, il en faisait jusqu'à 100 par an. Moi, je vais vous dire, les notes internes... Quand c'est un truc vraiment important, on en fait une pour caler.

[VOCP]

Et est-ce que vous avez des réunions avec les gens de l'équipe ?

Oui. Sur les réunions, les impressions que j'ai eues, c'est que les réunions de service, ils trouvent ça un peu barbant. Donc j'essaie de varier les moyens de communication en utilisant les notes de services, le tableau, les briefings, dans la mesure du possible, lorsque je peux les réunir, au moment des pauses etc. Sinon, les réunions de service, ils sont là, mais ils ne portent pas d'intérêt à ce qui est dit. Parce qu'on dit les choses en réunions et je me rends compte, quelques semaines après, que ça n'a pas été entendu.

Quelle occasion vous avez pour discuter avec eux collectivement ?

C'est uniquement au moment des réunions de service qui doivent se dérouler après la journée de travail donc ils sont tous fatigués, ils n'ont aucune envie de fournir encore un effort de concentration. C'est vraiment difficile comme situation. C'est pour ça que je préfère les briefings. J'essaie de multiplier les briefings autant que possible. J'essaie aussi de faire en sorte que ça ne dure pas plus de quelques minutes. Et généralement, les choses passent mieux lors des briefings que lors des réunions de service.

Ça veut dire que vous leur demandez de passer tous à la pause ou des choses comme ça ?

Oui. Soit à l'occasion des pauses, soit à l'occasion des arrêts de chaîne, quand il y a des pannes.

Et à part les réunions de service ? (...)

Je ne peux pas les réunir, donc je suis obligé de faire transmettre les messages individuellement. A chaque fois que j'ai la possibilité, s'il y a un seul au bureau, ou s'il y en a deux ou trois, j'en profite pour transmettre le message. Ou les informations que je reçois. Mais pour discuter ensemble en dehors d'une réunion de service, il n'y a pas d'occasion.

[VOCP]

Dans certains abattoirs, l'un des repas (petit-déjeuner ou déjeuner suivant les horaires d'abattage) sert de support à une réunion collective de l'équipe, chaque semaine ou chaque mois. Il permet de partager aussi bien la communication formelle (les instructions) qu'un moment de sociabilité et de remontée des multiples petites informations, autant d'impressions qui sont le quotidien de l'activité.

Là-bas, vous faisiez des réunions collectives de l'équipe ?

Toutes les semaines, il y avait un petit déjeuner. C'était mon initiative. En 20 minutes, pendant la pause, je réunissais les techniciens, on parlait des évolutions de la réglementation, de l'actualité de la DSV, des problèmes qui surgissaient dans le service et ils pouvaient me faire part de leur problème. C'était très attendu, ils étaient très contents que je fasse ça. Après mon départ, ils ont continué. Un petit peu et après, le vétérinaire a dit que ce n'était pas utile et actuellement, ils ne le font plus.

[VOCP]

Dans tous les cas, assurer la circulation de l'information concerne aussi bien les agents que les vétérinaires lorsqu'ils sont plusieurs dans une équipe, et apparaît comme un travail consommateur de temps. Cela tient beaucoup au caractère informel des discussions : on échange des impressions, des étonnements, on appelle à la vigilance sur tel ou tel point particulier.

On parle énormément entre nous. C'est à peu près le seul moment que nous avons. C'est ce que j'ai fait ce matin, par exemple, à propos de la salmonelle [*marque de distributeur*]. C'est très important effectivement qu'on soit le plus possible au courant de ce qu'ont fait les autres. Par exemple, j'ai vu telle carcasse, peux-tu me donner ton avis parce que je ne sais pas très bien ou parce que je ne suis pas sûre de moi. Ou il faut que je dise à Michel qu'il ne doit pas recommencer telle chose sur la chaîne parce que ça s'est un peu retourné contre nous. C'est vrai que quelque part cela n'optimise pas vraiment le temps de travail dans la mesure où on y passe facilement entre une et deux heures par jour, mais c'est indispensable.

[VOCP]

Les relations au sein des équipes : vétérinaires et techniciens au travail

Le partage d'information concerne tous les membres des équipes d'inspection, y compris les vétérinaires. Cependant, en raison de leur présence moins soutenue dans les halls d'abattage, les échanges entre les vétérinaires et leurs équipes sont souvent plus discontinus et focalisés autour de quelques moments-clés, notamment lorsqu'ils prononcent les décisions de saisies. L'observation montre que les modalités d'échanges sur les bêtes consignées sont très variées : dans certains abattoirs, les vétérinaires passent leur journée dans les zones de consigne et se prononcent en continu sur les carcasses qui arrivent, avec l'aide d'un technicien et devant l'ouvrier d'abattoir chargé des découpes ; dans d'autres, le vétérinaire se rend dans les frigos accompagné d'un technicien qui lui présente les carcasses litigieuses ; enfin, il peut également se rendre seul dans les frigos, après avoir lu les indications qu'on lui a laissées sur un carnet ou un tableau mural. Dans tous les cas, l'échange sur les observations pertinentes pour réaliser les saisies est souvent délicat : cela tient principalement au décalage entre le savoir-faire détenu par les inspecteurs postés sur la chaîne et l'organisation hiérarchique, dans une situation de dépendance réciproque. En raison de la forte mobilisation des sens exigée par l'activité d'inspection des denrées, celui qui sait est avant tout celui qui pratique : or, le vétérinaire n'est pas présent en continu sur la chaîne, mais prend des décisions sur les carcasses préalablement détournées par ses subordonnés qui voient, eux, défiler l'ensemble de la production. Certains vétérinaires reconnaissent la compétence des techniciens de façon explicite ; d'autres s'arrangent pour que les décisions soient le plus collectives possible, ce qui préserve la reconnaissance des capacités de qualifications de situations des techniciens : ils demandent ainsi qu'on leur présente le « cas » et les éléments qui ont conduit à la consigne ou confrontent les avis autour des carcasses jusqu'à aboutir à un constat partagé, au terme d'un processus fait d'objections, de nouvelles incisions sur la viande, de suggestions de diagnostic ou des suspicions que tel ou tel peut lancer dans la conversation ; d'autres enfin s'en tiennent à l'organisation hiérarchique selon laquelle seul le vétérinaire décide : en ce cas, les relations avec leurs équipes peuvent être exécrables et donner lieu à des mesures de rétorsion (grève du zèle par la consigne systématique à la moindre anomalie mineure, par exemple, de façon à déborder le vétérinaire récalcitrant) allant jusqu'à remettre en cause l'organisation de l'inspection dans l'abattoir.

Si les relations entre vétérinaires et techniciens font l'objet d'une telle attention, c'est parce que la crédibilité du vétérinaire rejaillit sur son équipe d'inspection. A chacune de ses décisions de saisie, le vétérinaire dit la science et la loi : sa capacité à justifier ce qu'il fait par des connaissances vétérinaires solides et des références réglementaires est donc essentielle et préserve tout son service du soupçon d'incompétence qui pourrait naître chez l'abatteur ou les éleveurs. A l'inverse, des décisions mal fondées fragilisent la position de toute l'équipe.

Il n'y a pas très longtemps une carcasse a été consignée par un collègue pour la sarco, sarcosporidiose, donc des points verts partout sur la carcasse : elle a été consignée, mise dans le frigo de consigne, et le vétérinaire a dit : « à envoyer en découpe »... Il a ajouté, il paraît : « s'il y a un problème, ils la renverront ». Deux jours après, moi j'étais dans le bureau, le responsable de la découpe arrive : « ouais, c'est quoi ce boulot, il y a une carcasse pourrie qui est arrivée, on l'a renvoyée en consigne... ». Il me dit : « vous ne faites pas votre boulot ». J'ai dit : « mais regardez le cahier, on a fait notre travail, elle a été consignée... ». Il me dit : « Ben qu'est-ce qu'il y a eu ? » J'ai dit : « c'est le véto qui n'a pas fait son boulot, c'est pas nous ! » Donc la crédibilité derrière... pff ! C'est un peu dommage...

[Technicien]

La plupart du temps cependant, les vétérinaires font tout pour maintenir une bonne entente avec leur équipe d'inspection : ils soignent tout particulièrement l'inspection *ante mortem* pour laquelle leur compétence est généralement incontestée, acceptent d'être l'objet de plaisanteries, qui sont aussi des tests lors de l'inspection des carcasses et s'efforcent pour l'inspection *post mortem* de « faire avec » les agents et non à passer pour prendre seul une décision de saisie « après ». L'ensemble de ces petites astuces permet le partage et reconnaît à chacun une place dans la prise de décision. Lorsque les équipes sont fragilisées au point que la circulation de l'information ne se fait plus correctement, ni au sein de l'équipe, ni avec le vétérinaire, c'est souvent le signe de dysfonctionnements graves, qui affectent le travail réalisé :

Et à votre avis, jusqu'à quel point les problèmes de l'équipe ont des conséquences sur le travail d'inspection ?

Je pense que... Je n'ai pas de certitude, mais je pense que le fait de ne pas communiquer entre eux, de ne pas se parler, cela peut être gênant sur la passerelle d'inspection proprement dite, puisqu'il y a un travail commun normalement. Celui qui est aux abats doit parler à celui qui est à la carcasse. Donc j'ai posé le problème avec un certain nombre d'entre eux puisque, récemment, je les ai vus en entretien individuel, régulièrement. Je pense que cela peut éventuellement poser – bien qu'ils s'en défendent – des problèmes lorsque les gens, vraiment, ne s'entendent pas ou refusent de se parler sur la passerelle de consignes. Et puis, dans le suivi des non-conformités, parce que si on ne se parle pas, si on ne se dit pas : « Voilà j'ai vu telle chose, il faudrait que tu le suives demain », je pense qu'on perd de l'information. Donc du coup, on est sans doute moins bon dans le suivi global de l'établissement.

[ISPV en DDSV]

En même temps ce n'est pas inintéressant d'avoir un technicien en saisie avec le vétérinaire, non ?

Ah, c'est très intéressant ! C'est très intéressant. On l'a fait il y a longtemps et on trouvait que c'était intéressant. Moi, en plus, c'était au tout début que j'étais à mon poste, et c'était hyper intéressant parce qu'il y avait un suivi de ce que j'avais à faire. On était sur la chaîne, on consignait pour tel motif et on était derrière pour voir quelles étaient les conséquences. Effectivement, il y avait raison de consigner ou de saisir derrière, et puis d'un point de vue professionnel, c'était enrichissant.

Cela permet aussi de confronter ses points de vue, sa technique, ses connaissances.

Oui, et d'approfondir les choses. Or, aujourd'hui on ne le fait plus. On serait prêt à le refaire, sauf qu'on n'a pas envie de faire le travail... de faire de cadeau à M. Labovet [*le VOCP*].

[Technicien]

Le travail en équipe est l'un des fondements de l'inspection en abattoir. De ce point de vue, les handicaps des vétérinaires sont certains. En effet, ils ne partagent ni le travail (sauf très ponctuellement), ni les interlocuteurs (rares sont les endroits où les techniciens ont des contacts avec les directeurs de site), ni les conditions de travail (les lieux, les horaires, la chaîne,...) et les techniciens peuvent douter de leur engagement dans l'activité, jugée aujourd'hui discréditée :

J'ai vu un DSV sur une chaîne d'abattage, aujourd'hui il n'en est plus question, ce n'est même pas la peine. (*rires*) J'ai vu un vétérinaire sur une chaîne d'abattage, un chef de service aussi. Aujourd'hui, ce n'est même pas la peine ! Nos deux chefs là, il y a des choses, ils ne savent même pas que ça existe. Et pourtant... Non, ce n'est pas leur truc. En abattoir, c'est spécial. Pour un vétérinaire, c'est vrai que ce n'est pas folichon par rapport au potentiel qu'ils peuvent avoir dans leur carrière professionnelle, c'est plutôt une armoire ou un placard comme on dit. De temps en temps, il y en a un à qui ça plaît, qui accroche et on le sent.

[Technicien]

Par ailleurs, de très nombreux techniciens ont l'expérience des vétérinaires « de passage » (ainsi ce contrôleur qui énumère les noms des 10 vétérinaires (!) qui se sont succédés à la tête de son service depuis ses débuts), qui ne sera à la tête du service que quelques mois, voire quelques années, tandis que son équipe assurera la continuité de la position du service. Enfin, ce qui est attendu d'un vétérinaire, notamment en termes d'inspection de l'établissement est parfois perçu comme un éloignement de l'inspection traditionnelle réalisée par les équipes en abattoirs (cf. partie 4) et accrédite alors l'idée qu'il existe deux mondes séparés de l'inspection. Trouver des voies personnelles et adaptées au contexte pour « faire équipe » constitue donc un enjeu majeur du management en abattoir.

« *L'esprit d'équipe* »

Comme le travail d'équipe constitue l'un des fondements de l'inspection en abattoir, il est l'objet d'une attention particulière de la part de l'encadrement qui pointe souvent la présence, et plus souvent l'absence, d'un « esprit d'équipe », ce qui conduit à s'interroger sur le sens que l'on peut donner à l'expression. En effet, ce diagnostic de carence, banal et souvent fait par le chef de service, n'est généralement pas accompagné de leviers pour susciter l'esprit d'équipe.

Qu'il y ait un peu plus d'esprit d'équipe, ça serait pas mal. Là, ils sont trop perso. C'est chacun pour soi. Jamais... Bon, il y en a qui sont... Je ne dis pas, il y a des bons gars là-dedans. Emmanuel, c'est un bon gars. Quand il y a vu qu'il n'y avait pas d'administratif demain, il a dit : « écoutez, je ne travaille pas, mais s'il faut vraiment, je reviendrais 2 heures ». Il n'habite pas très loin, mais bon, il serait revenu ! Bon. C'est des gens, ils ont un bon esprit. Il y en a plein, c'est un esprit de chiottes, moi j'y peux rien. C'est perso. Moins j'en fais, j'essaie d'avoir le maximum d'avantages et puis j'en ai rien à foutre de ce qu'il peut se passer. Pas d'esprit d'équipe. Pas de conscience professionnelle.

[VOCP]

Qu'est-ce qui explique que cela ne marche pas à [l'abattoir] ?

Qu'est-ce qui explique que cela ne marche pas à [l'abattoir] ? Je pense que c'est une alchimie qui ne fonctionne pas et que je n'ai pas... – moi-même je me mets en... – j'ai beaucoup réfléchi, j'ai beaucoup travaillé sur [l'abattoir], j'ai beaucoup écouté, j'ai essayé de recueillir des avis extérieurs, [du directeur de la DDSV], de mes collègues, de l'IGVIR, de tout le monde. Je n'y suis pas encore arrivé, mais je ne désespère pas d'y arriver, je crois... J'ai du mal... Je crois que le gros problème, c'est d'arriver à les faire travailler ensemble. Ensemble. Parce que, pris séparément, ils ne refusent pas forcément de faire, ils n'en sont pas à ce point-là, mais je crois qu'ils ont beaucoup de mal à communiquer entre eux. Alors entre eux, avec le chef d'équipe, et je crois qu'il y a tout un ensemble. Il y a l'équipe, ça ne circule pas forcément très bien. Il y a le chef d'équipe et puis il y a moi, la DSV, la hiérarchie et puis il y a le professionnel qui n'a pas forcément non plus des relations ni très bonnes ni dans ce sens, ni avec la DSV, ni avec le chef d'équipe. Enfin, c'est tout un ensemble et je crois que... Ils n'ont pas le sentiment d'appartenir à une équipe. Il me semble que c'est ça. Ils ne constituent pas une équipe, ils ne vont pas ensemble vers quelque chose, à mon avis.

[Chef de service]

L'analyse sociologique des situations de travail montre que l'existence même d'une équipe, c'est-à-dire d'un collectif d'individus, mus par un objectif commun et une envie d'agir ensemble, ne va jamais de soi. Elle met par ailleurs en évidence qu'une équipe fonctionne rarement comme les prescriptions du travail le voudraient, mais toujours selon ses propres codes et voies de communications internes. En conséquence, une équipe est plus le résultat d'une construction, que l'assemblage naturel de personnalité. En contexte d'action, les membres d'une équipe ont une manière propre de se définir eux-mêmes et de définir les autres, ce qui définit *in fine* leur identité au travail (Dubar, 1991). Cette dernière se définit donc dans le groupe et dans la relation (parfois l'opposition) aux autres groupes. C'est à la lumière des travaux sur l'identité professionnelle que l'on peut examiner plus précisément la notion d'esprit d'équipe dans les services d'inspection des abattoirs.

L'identité professionnelle des équipes se traduit tout d'abord par une auto-définition de ce qu'est l'équipe, de ce que sont ses forces et son mode de fonctionnement. Divers éléments peuvent contribuer à la construction de l'identité professionnelle au sein des services d'inspection des abattoirs : des connaissances spécifiques (hygiène, biologie...) et valeurs partagées ; l'expérience de conditions de travail qui induisent un mode de vie spécifique (pénibilité, horaires de travail décalé par rapport à la vie sociale générale) ; la succession d'épreuves traversées en commun (incendie de l'abattoir, grève du personnel, alerte sanitaire, pannes etc.). A titre d'exemple, l'extrait suivant illustre comment un technicien peut définir son équipe en quelques phrases, en la dotant de caractéristiques positives (liberté, entraide, fluidité dans la répartition des tâches), en opposition aux équipes organisées sous le mode de la contrainte.

Il faut savoir qu'on est une équipe assez libre, entre guillemets, c'est-à-dire qu'on n'est pas une équipe avec une organisation ultra cadrée, comme vous allez trouver à [l'autre abattoir], où ils font 45 minutes de ça, le buzzer s'allume, ils tournent, le buzzer s'allume... Nous, on fonctionne en équipe, il n'y a pas de rotation précise, on essaie de faire en sorte que chacun fasse sa part de travail, c'est un accord tacite et puis après, si on fait une demi-heure de plus, on fait une demi-heure de plus, par rapport à celui qui fait une demi-heure de moins, ça changera, voilà !

[Technicien]

Outre l'autodéfinition, le partage du travail, de ses épreuves (échecs et réussite) contribue à faire naître une équipe. Dans certains abattoirs l'équipe se définit en relation avec un événement passé, qu'elle a surmonté (incendie de l'abattoir, inauguration de l'établissement alors que le matériel n'était pas installé, grève des opérateurs, etc.). Pour que l'esprit d'équipe se constitue, il est nécessaire que les objectifs soient fixés à tous et non seulement à certains, et qu'il y ait une implication collective, même si la réalisation dépend ensuite des règles propres au groupe et ne concerne pas tous les membres de l'équipe. Dès lors que les demandes ou les attentes sont individuelles, les réponses ne peuvent contribuer à l'émergence d'un collectif de travail.

Ce qu'on nous reproche ici... Notre chef et puis la DSV nous ont mis une grosse étiquette sur le dos : « Cet abattoir ne fonctionne pas, ils n'ont pas l'esprit d'équipe ! ». Moi j'étais à l'entretien, j'ai dit : « Les contrôles, tout le monde pourrait participer ». Il m'a dit : « De toute façon, vous n'avez pas l'esprit d'équipe. Vous êtes bien gentils individuellement, mais vous n'avez pas d'esprit d'équipe ». Voilà, on est ceux qui ne s'entendent pas et qui ne cherchent pas plus loin...

[Technicien]

L'esprit d'équipe se construit ensuite dans la relation et parfois dans l'opposition à d'autres groupes. Un trait commun à l'ensemble des abattoirs visités est que cette opposition s'incarne partout au travers de la distinction entre agents du service d'inspection de l'abattoir et agents de la DDSV.

C'est les autres agents des services vétérinaires, en face, qui s'en occupent. [*La DDSV est située en face de l'abattoir*]

Vos collègues d'en face viennent de temps en temps ? Pour les remplacements ?

Non. Ils ne viennent jamais faire les remplacements. Il faut savoir qu'on est dans un milieu où les abattoirs sont quelque chose de particulier et les agents des abattoirs sont souvent mis un petit peu à part. On n'est pas considéré comme des agents comme eux. C'est particulier.

Mais ils ont presque tous commencé à l'abattoir ?

Non. Plus maintenant. Sur ma promotion, on était 86 et il y en a 40 % en abattoir, mais les autres sont en DSV. Avant c'était systématique. Maintenant, ce n'est plus trop comme ça. Et beaucoup d'agents qui passent par l'abattoir, ne veulent pas rester à l'abattoir. Pour beaucoup de techniciens de l'INFOMA, l'abattoir, c'est quand on est puni. C'est sale, c'est pas agréable.

[Technicien]

Dans les entretiens, la distinction entre agents des abattoirs et agents de DDSV est toujours envisagée selon deux dimensions :

1) les agents du service d'inspection de l'abattoir ont l'expérience de la pénibilité et d'un travail qui induit un mode de vie socialement différent, ce qui les éloigne de leurs collègues des DDSV ;

On est tout en horaire décalé et ça, pour prendre un rythme, physiquement, c'est dur. Parce que même quand on est de matin, il y a des matins où on commence à 4 h et demi, 5 h moins le quart, des matins où on commence à 6 h moins le quart – 6 h. On ne commence jamais à la même heure. Pour avoir une vie sociale, même pour aller manger chez des amis un soir en semaine, pfou... c'est l'horreur ! On a envie de dormir.

[Technicien]

Moi ce que j'aimerais, c'est que ce soit considéré comme un travail pénible. Ils rigolaient quand on le dit, mais c'est vraiment un travail pénible, parce que travail de nuit, travail dans l'humidité, vraiment dans l'humidité, travail au froid, travail de chaîne. Ça réunit tous les critères. Bon, les syndicats sont en train de le demander, mais pour l'instant, ce n'est pas reconnu. Il y a que ça. Ce sera toujours comme ça, c'est obligé de travailler au froid, c'est obligé de travailler à l'humidité, ça ne peut pas se faire autrement.

[Contrôleur sanitaire]

2) ils estiment être l'objet d'une moindre reconnaissance de la part de leur hiérarchie.

Et qu'est-ce que vous attendez du directeur des services vétérinaires ?

Qu'au niveau des promotions, des échelons et tout ça... c'est vrai que nous les abattoirs, on est jamais les bien aimés du truc. Je ne comprends pas pourquoi. On a jamais des... En tout et pour tout, j'ai eu un avancement d'un mois de mon échelon. Vous vous rendez compte ? C'est ridicule. Qu'ils prennent un peu en considération le travail des agents en abattoir, au niveau de l'évolution de leur carrière. Qu'on les soulève un peu, peut-être. Parce que de ce côté-là, il y a de quoi dire. Qu'ils passent un peu supérieur ou chef. Parce que dans la même promotion, il y en a qui passent et lui il va rester au même truc. C'est pas normal, c'est pas normal. On a autant de mérite que celui qui est en DSV ou qui fait l'extérieur. Ça, de ce côté là, au niveau de l'évolution de carrière, on n'est pas aidés. C'est important aussi, parce que

c'est une certaine considération. La preuve, on n'est pas récompensé. Quelque part, c'est une histoire de considération. On va en mettre 2 agents en DSV en promotion et aucun à l'abattoir ! C'est comme ça que je le ressens. Et que je l'ai ressenti dans toute ma carrière.

[Contrôleur sanitaire]

Là, j'arrive grosso modo à 20 ans de carrière et je me suis posé la question, tous mes gars de ma promo, ils sont ou principaux ou chefs. Moi je pensais que quand on faisait son boulot... Moi je considère que la carrière doit se dérouler à l'ancienneté. Soit, on fait son boulot auquel cas, ça se passe bien et, à tel moment, on change d'échelon. (...) Bref. Moi je pensais que c'était comme ça. Donc, je me suis rendu compte que, finalement, moi j'ai des collègues qui sont chefs depuis des années maintenant. Et la majorité, ils sont principaux.

[Technicien]

L'autre relation dans laquelle peut se définir l'équipe concerne la distinction entre l'équipe des services vétérinaires de l'abattoir et l'exploitant de l'abattoir et ses personnels. Elle fait l'objet d'une implication spécifique car elle touche au cœur du métier d'inspecteur. Elle engage donc les normes et valeurs des équipes et fait l'objet d'un paragraphe particulier (cf. 2.c).

« Faire équipe » constitue une condition nécessaire de l'exercice de l'inspection en abattoir en raison des conditions de travail et de la coprésence, mais ne va pas de soi. La participation du VOCP à la définition et au fonctionnement de l'équipe apparaît comme l'un des enjeux du management.

2 : Les normes et valeurs de l'inspection

Les « valeurs » constituent une notion extrêmement générale si l'on retient comme définition qu'elles sont l'expression des orientations profondes et des croyances collectives d'une société, (ou comme ici d'une communauté de travail). Ce sont des idéaux collectifs, susceptibles d'orienter les actions individuelles. Porteuses d'une vision du monde, elles donnent un sens aux pratiques des individus et confèrent aux normes leur légitimité.

Les « normes » sont des règles qui régissent l'action des individus. Elles existent sous formes de règles explicites (par exemple juridiques ou réglementaires), mais sont également implicites, intériorisées lors du processus d'entrée dans le groupe. Ce sont ces règles implicites des équipes d'inspection en abattoir, et ce qui les fonde, qui nous intéressent dans cette partie.

Les membres des équipes d'inspection en abattoir partagent tout d'abord les valeurs de l'ensemble des agents des services vétérinaires, qu'il s'agisse de la protection de la santé publique ou de l'engagement dans le secteur public, porté par les principes républicains d'égalité, de continuité et d'accessibilité du service. Ils revendiquent la noblesse d'un travail qui a pour but la protection du consommateur et notamment des plus fragiles (les enfants, les personnes âgées, les malades) et se montrent pointilleux sur l'égalité de traitement des animaux qui passent sous leurs yeux, quel que soit l'éleveur ou l'abattoir. En cela, on retrouve les analyses des traces de l'engagement altruiste des agents du service publics mises en évidence dans d'autres métiers (Linhart, 2009, pp. 81-128). Néanmoins, cette partie s'intéresse aux normes et valeurs de métier spécifiques aux équipes d'inspection des abattoirs.

Les normes et valeurs de l'inspection ne constituent pas un cadre vague et lointain, mais jouent un rôle central dans le fonctionnement ou les conflits des équipes. Ainsi, dans toutes les situations tendues rencontrées en cours d'enquête, la question du respect ou non des valeurs de l'inspection est apparue comme source de tensions au sein des équipes.

De la solidarité à la contrainte de solidarité

En tant qu'inspecteurs, tous les membres des équipes vétérinaires en abattoir ont comme premier souci d'imposer l'évidence de leur positionnement comme contrôleur, qui est la condition de l'exercice de leur métier. Pour H. Becker, (1985, p. 181-182), « *le représentant de la loi est porté à croire que les gens dont il s'occupe doivent le respecter, parce que, s'ils ne le font pas, il lui sera très difficile de faire son travail et il perdra tout sentiment de sécurité dans le travail. C'est pourquoi une bonne part de son activité ne consiste pas directement à faire appliquer la loi, mais bien à contraindre les gens*

dont il s'occupe à le respecter lui même ». Dans les abattoirs, pour imposer le respect de leur fonction, les agents des services vétérinaires qui travaillent dans une même équipe doivent se montrer solidaires, sous peine de se décrédibiliser en tant que représentants de la loi et d'affaiblir leurs demandes ou les jugements qu'ils portent sur les situations. Si les demandes des inspecteurs vétérinaires sont fondées, c'est qu'elles s'appuient sur la loi ou des évidences scientifiques : dès lors, elles ne pourront pas être contestées. C'est cette présentation de soi que s'efforcent de maintenir les membres des équipes et s'y soustraire pose immédiatement des problèmes à toute l'équipe.

Parce qu'en bouverie, à l'ante mortem, une personne va voir une bête et va la mettre au sanitaire, et l'autre va la faire passer sur la chaîne. Déjà on n'est pas d'accord ! (...) On passe ou ensemble ou l'un après l'autre et il nous est arrivé de ne pas être d'accord. Cela m'est souvent arrivé de dire : 'moi, je la fais tuer', et qu'un autre dise : 'non, on attend le vétérinaire'. Donc dans ces cas-là c'est le premier qui se lève qui a raison, en gros. Là, on passe un peu pour des guignols. Je pense que sur ce plan-là, on a quelques difficultés. On n'est pas crédible en tant que fonctionnaires, on n'est pas crédible sur ce plan-là.

[Technicien]

Il y a quelques semaines, Amélie s'est fâchée en bouverie parce qu'une bête a été sortie... Elle était incapable de se lever, elle ne pouvait marcher seule, elle a été sortie au treuil, c'est-à-dire par un portique. On a accroché une patte et on a soulevé la bête juste au dessus du sol, donc vous imaginez la bête pendue par une patte, pour la déplacer et pour la reposer. Et Amélie a dit : 'En termes de protection animale, c'est épouvantable, je ne veux plus revoir cela'. Donc tant les bouviers que le technicien ont intégré le fait qu'il ne faudra plus utiliser le treuil. Quelques jours après, Elise qui n'était pas au courant et n'avait pas eu l'occasion de parler avec Amélie, prend la décision inverse et propose de sortir une bête au treuil. Après il a fallu se justifier, et c'était extrêmement difficile.

[VOCP]

Dès lors, s'entendre avec ses collègues, prendre des décisions comparables parce qu'elles disent concrètement la loi, rectifier les propos ou des comportements inadaptés, constituent des impératifs des équipes d'inspection en abattoir. Travailler en permanence sous l'oeil du contrôlé impose une mise en accord de tous, de façon à pouvoir respecter quelques règles impératives : ce qu'on dit à l'abatteur doit pouvoir être dit par n'importe quel membre de l'équipe ; ce qui est fait doit pouvoir être fait par n'importe qui de l'équipe ; ce qui est décidé engage toute l'équipe. En effet, au-delà de l'interaction entre un membre des services vétérinaires et un membre de l'abattoir, ce qui est en jeu, c'est la science et la loi qui fondent les discours et les actions.

C'est à la fois très solide parce qu'on est tous conscients que les nécessités du service font qu'on est une équipe et qu'on travaille en équipe, ou en tout cas qu'on doit se considérer comme une équipe. Et que même si un agent fait des siennes, on en parle entre nous, on en pense ce qu'on en pense. Mais ça reste ce qu'on en pense entre nous. S'il faut le défendre, on le défendra. Devant l'abatteur. On est pas toujours d'accord avec les compétences, l'envie de travail. S'il y a un désaccord, ça crée des tensions. (...) Le but est de donner l'image d'une équipe soudée. Il n'y a que comme ça qu'on peut travailler. Et puis il n'y a que comme ça... Le but, c'est que la réputation de quelqu'un, c'est la réputation de tous. C'est un peu... c'est un peu ce que je ressens. Donc l'image que donne un agent des SV peut vite devenir représentative de l'image de tous les agents des SV. Donc si un agent dérape... (...) Il faut montrer une cohésion. On ne l'a pas forcément et il faut montrer une cohésion. Dans le fonctionnement. Dans la façon qu'on a de travailler. Sinon, on ne peut pas faire appliquer la réglementation. Pour demander quelque chose, des changements, et les avoir, il faut aussi être crédible, quoi ! Et nous le but, c'est : même les gens qui ne sont pas crédibles, on les rend crédibles ! (rires)

[Technicien]

Quelles sont les qualités d'un bon collègue ?

D'un bon collègue ? Pour moi, un bon collègue, c'est quelqu'un de solidaire, qui a l'esprit d'équipe, au niveau de la répartition des tâches, de la répartition des congés, de la répartition du temps de travail. Et qui (même si je n'ai jamais connu, ça, mais je sais que ça existe) ne remet pas en cause vos décisions ou votre façon d'inspecter auprès du vétérinaire ou des agents de l'abattoir. Ça, c'est horrible. Je n'ai pas connu personnellement, mais ça, c'est rédhibitoire. Non, pour moi, c'est l'esprit d'équipe. Après, chacun a ses affinités au niveau des tâches, hein ! ça ne me gêne pas.

[Technicien]

[*Dans une équipe qui ne va pas bien*] chacun va regarder un peu le travail que fait l'autre. Je ne sais pas, moi, des fois, on n'est pas content mais... il ne faut pas qu'on arrive comme dans les bacs à sable, quoi ! Et encore, des fois, c'est encore plus intelligent dans les bacs à sable. « C'est pas moi, c'est lui ! ». C'est pas moi, c'est pas lui, s'il y a une boulette, c'est le groupe, c'est une équipe, c'est le service. On ne va pas regarder partout, c'est l'équipe qui a fait ça. Il ne faut quand même pas...

Il y en a qui cherchent les...

Des fois ça arrive... « C'était pas moi qui étais sur la chaîne, c'était lui ! » Non : C'est tout le monde.

[Contrôleur sanitaire]

Une part importante du travail consiste donc à ajuster en permanence les comportements, afin d'imposer pour sa personne propre et pour le groupe, le respect nécessaire à l'exercice de sa mission. Cette obligation de solidarité, qui est également une obligation de travail collectif, éclaire le fonctionnement auto-régulé et très autonome des équipes d'inspection en abattoir, qui « absorbent » les nouveaux et les formatent selon les habitudes du groupe. Cette obligation d'être solidaire des décisions de l'équipe concerne aussi les vétérinaires, qui doivent s'efforcer de maintenir la crédibilité de leur équipe, même en cas de défaillance. Concrètement, cela se traduit par une réaction en deux temps : un soutien public et un retour ultérieur sur l'incident, avec l'agent.

De toute façon, je soutiens systématiquement mes agents. Même s'ils ont tort. On ne peut pas les discréditer vis-à-vis des autres. Donc pour moi, systématiquement, il a raison. Après, je lui dis : « non, on ne fait pas comme ça, c'est une connerie ». Mais devant les autres, il a raison.

Ça vous arrive souvent ?

Non. C'est arrivé, mais ici, j'ai une bonne équipe, j'ai pas de problèmes. Mais il peut y avoir des saisies abusives, les gens gueulent, mais bon : elle est saisie, elle est saisie. Et puis c'est tout.

En consigne, vous pouvez encore changer les choses, non ?

Non. Non, il ne faut pas.

Non ?

Ben non. Parce que le prochain coup, le mec va dire : c'est encore celui-là qui m'a saisi, je vais aller voir le véto et il va me le libérer.

[Vétérinaire vacataire]

On n'a pas de contestation en pratique. Le type gueule, tout ça, le type hurle au téléphone. On lui dit : « venez nous voir, on va vous montrer ». Il y en a un sur 10 qui vient et une fois qu'il est là, tu lui montres, tu lui dis : « touchez pas, l'abcès est là ». Le mec, il ne touche pas ! Non, non. Je dis : pas de contestation. Non. Je me suis trouvé juste une fois mal. Je viens, je tombe sur le véto du groupement et un éleveur, j'étais pas là la veille, il me dit : « oh là, qu'est-ce que c'est que cette histoire, vous m'avez saisi je ne sais pas quoi... ». Et nous voilà partis. J'ai dit : « pas de problèmes, habillez-vous », tout ça. On va dans le frigo des saisies. C'était une saisie pour ostéomyélite. Impossible de trouver une indication d'ostéomyélite ! L'éleveur voulait hacher le cochon, j'ai dit : « non, non, on ne va pas hacher le cochon, j'ai une totale confiance dans mes techniciens, on ne voit pas, mais des fois, le pus, ça gicle et puis après on ne voit plus rien. Une fois froid, tu ne vois rien. Donc honnêtement, je n'étais pas là hier, je ne vois pas où est la lésion. On ne va pas hacher le cochon. Si vous voulez contester, vous contestez si vous voulez, mais on va faire venir un expert, et puis c'est lui qui hachera le cochon. Honnêtement, mes techniciens, je les connais, et d'ordinaire, une saisie totale pour ostéomyélite, c'est qu'il y avait des pêtes, et il n'y en avait pas un, il y en avait plusieurs ». Là, c'est vrai qu'on tournait le cochon dans tous les sens, et qu'on ne voyait rien. Le type est parti en hurlant. En hurlant. Et puis finalement, il ne s'est jamais rien passé quoi ! Mais ce jour là je n'étais pas très bien, parce que c'est vrai qu'on a regardé le cochon partout, même le véto commençait à abonder dans le sens de l'éleveur et moi, j'étais tout seul dans le frigo avec eux donc bon... mais finalement, il n'y a pas eu de conséquences. Finalement l'éleveur, le même éleveur est revenu une autre fois pour une histoire de broncho-pneumonie abcédée. Et il a dit : « là non, il n'y a pas de contestation ». Il faut dire qu'il y avait de ces trous ! La contestation n'était pas possible.

[Vétérinaire vacataire]

L'obligation d'être solidaire, même en cas d'erreur, même avec des gens qui ne vous sont pas sympathiques, s'impose donc à l'ensemble des membres des équipes, y compris les vétérinaires.

De l'exemplarité à la contrainte d'exemplarité

Une des voies d'harmonisation entre agents de l'équipe passe par le soin accordé à l'autoreprésentation (Elias, 1985) comme contrôleur, notamment par la valorisation de l'exemplarité permanente dans le comportement de chacun, condition de la crédibilité des remarques qui peuvent être faites aux ouvriers. Il convient de se distinguer des personnes étrangères au groupe, chacun et tous ensemble réaffirmant la fonction sociale qui justifie la présence dans l'abattoir. Ainsi, le lavage minutieux des bottes, l'utilisation adéquate des couteaux, l'attention portée au respect des circuits de circulation constituent autant d'autocontraintes dans la présentation de soi : une équipe des services vétérinaires qui chahute sur la chaîne peut être assurée d'une remarque du chef de chaîne quant à sa compétence et sa connaissance de la réglementation ; un chef technicien qui plante son couteau dans une carcasse met en situation délicate toute son équipe. Dès lors, les manquements à l'hygiène sont systématiquement relevés et regrettés dans les équipes qui ne parviennent pas à garantir l'exemplarité.

Vous avez dit « Nous non plus, on ne fait pas toujours des choses parfaites », c'était à propos de quoi ?
C'est à propos du nettoyage surtout.

Le nettoyage des postes d'inspection sur chaîne ?

Plutôt des couteaux ou même le fait d'utiliser les stérilisateurs. Normalement, on devrait utiliser un couteau par bovin puis prendre l'autre. Et bon, des fois, on a des couteaux qui ne coupent pas ou... Et puis c'est pas toujours très propre. Notre local en bas, c'est dégueulasse. Donc on n'est pas un modèle là-dessus. C'est surtout par rapport à l'hygiène de nos outils de travail.

[Technicien]

C'est plus en termes d'habitudes d'hygiène, je dirais. [Agnès], c'est vrai qu'elle est très consciencieuse par rapport à sa tenue, par rapport à ses outils, etc. Elle essaye d'appliquer elle-même ce qu'elle demande aux autres. [Paul], lui, déjà il fait très rarement des remarques d'hygiène sur le personnel. Et lui-même, je pense, a des soucis à gérer le matériel, enfin comme les gens qui le font pas correctement. Par exemple, il n'utilise pas suffisamment son stérilisateur. Tout bêtement, alors que moi, de mon côté... Exemple, il ne voulait pas mettre de calot. C'est vrai qu'il a les cheveux très courts ou il en a presque plus. N'empêche que moi je me trouvais mal à l'aise de l'exiger auprès du personnel et, lui, de ne rien lui dire. Donc, je lui ai dit une fois, deux fois et j'ai fini par lui faire un courrier parce qu'il ne voulait pas le mettre, courrier avec copie à la directrice. J'aime pas faire ça, je trouve ça ridicule d'en arriver là. Mais n'empêche que depuis il met son calot. C'est désagréable et puis ça a forcément mis une sale ambiance. Moi j'ai un seul technicien, donc si jamais je commence à me mettre en froid avec lui... Je suis obligé de le ménager, c'est obligé.

[VOCP]

Parfois, les conditions d'installation des services vétérinaires ne permettent pas d'afficher de façon satisfaisante que le service vétérinaire est présent pour garantir un niveau correct de l'hygiène. C'est le cas lorsque les vestiaires sont séparés du hall par une cour ou que les plateformes d'examen des carcasses consignées se trouvent dans un couloir régulièrement ouvert.

Un exemple flagrant parce que la première fois, j'étais très surpris. La première fois que je suis arrivé, j'ai demandé mon chemin pour aller au bureau des services vétérinaires. Quand on me l'a indiqué, j'étais surpris parce qu'il fallait ouvrir un frigo. Je me suis dit : « je me suis trompé » et j'ai refermé le frigo. J'ai redemandé à quelqu'un d'autre et il m'a indiqué pareil, donc j'ai dit : « ah bon, mais... ». Et il m'a dit : « si, si, il faut passer par là ! ». Donc en fait, il fallait passer par le frigo, en tenue de ville, je ne vous dis pas ! Donc on passe par le frigo, on arrive dans un hall qui débouche sur une espèce de bureau où il n'y a pas de vestiaire, ils avaient mis quelques mois avant une simple petite cloison pour faire office de vestiaire pour se changer parce qu'on était une équipe mixte, et un bureau vraiment délabré. J'étais sidéré. J'étais sidéré par ça.

[Technicien]

Outre le respect des conditions d'hygiène, l'exemplarité s'étend au comportement du contrôleur, à sa façon de parler, de se tenir, de participer à la vie de l'établissement. L'idée que les services vétérinaires constituent un modèle pour le personnel de l'abattoir est profondément ancrée : il faut être « irréprochable » pour que les demandes de modifications des comportements des opérateurs soient crédibles.

Dans ces cas-là, je dirai qu'on n'est pas très cool.

Qu'est-ce que c'est qu'un agent qui dérape ?

Sur le comportement... Le rôle que chacun doit garder, la place que chacun doit garder et l'attribution de fonction que chacun doit garder. Par rapport à la façon dont on s'adresse aux ouvriers. Par rapport à

la façon dont on laisse les ouvriers s'adresser à nous. Par rapport au comportement que l'on a. Voilà. Il faut rester conscient que c'est un milieu masculin. Donc il faut savoir garder ses distances et se tenir. Si on ne veut pas se faire battre, il ne faut pas tendre le bâton. Il faut être conscient qu'on a un rôle représentatif de l'Etat, qui exige une certaine tenue. Enfin tenue, je ne parle pas de tenue vestimentaire, hein ! Si on veut pouvoir donner des conseils aux autres, leur demander des choses dans la façon de travailler etc. Il faut soi-même être assez irréprochable et pas passer pour un guignol, quoi. Il ne faut pas passer pour un guignol. Il faut avoir un comportement... ça n'empêche pas de rire, ni rien. Moi je m'entends très bien avec certaines personnes de la chaîne, mais ils savent très bien où sont les limites.

[Technicienne]

Si on veut voyager loin, il faut être clean. Il faut être clean, c'est tout. Il faut pouvoir donner l'exemple. Il faut être irréprochable dans le travail. Au niveau hygiène, il faut être irréprochable. Au niveau comportement, pareil ! C'était intéressant ! (...) Il fume, le directeur [*de l'abattoir*] ! Attendez ! Non, comment voulez-vous ! Il faut être irréprochable ! Moi je dis : celui qui a des responsabilités, il faut être irréprochable ! Il est gentil, hein ! Il est gentil. (...) Mais au niveau du personnel, c'est pas ce qu'il faut !

[Contrôleur sanitaire]

Dès lors, la vie du groupe d'inspection est marquée par un autocontrôle permanent de ses membres (Elias, 1983), et par la surveillance réciproque, notamment des plus expérimentés sur les nouveaux. Une partie des réunions d'équipe est souvent consacrée à rendre publics les comportements jugés déviants et à les corriger par la plaisanterie, de façon que le fautif « *se sente quand même un peu mal dans ses baskets, parce que c'est une bêtise qu'il ne devrait pas faire* » [Vétérinaire]. Cette surveillance s'étend au vétérinaire responsable de l'abattoir dont les actes et les comportements sont jugés par son équipe. Ce mécanisme de contraintes fortes est susceptible de provoquer des tensions, notamment lorsque la hiérarchie est en décalage avec l'idée que l'équipe se fait de ce que doit être son comportement « *Le vétérinaire, c'est quand même un monsieur qui fume dans son bureau, et qui dit qu'on ne doit plus fumer ! La DSV le sait.* » [Contrôleur]. La mise en place de mécanismes d'inter-surveillance et d'autodiscipline dans le groupe qui vise à préserver les possibilités du contrôle apparaît renforcée pour les responsables hiérarchiques. On pourrait parler d'extension de la surveillance, au sens où le fait de travailler en permanence en présence du contrôlé oblige à un contrôle de soi, individuel et collectif.

La clarté du positionnement comme contrôleur

Faire respecter sa position de contrôleur suppose de trouver la bonne distance entre la proximité et l'éloignement. Dans un abattoir, il n'est pas facile de reconnaître d'emblée un technicien des services vétérinaires : le travail d'inspection est d'abord un travail ouvrier sur chaîne. Le bruit, l'odeur, le froid, l'humidité, les arrêts de chaîne les touchent également. De même, les images associées à l'abattoir les accompagnent dans leur vie personnelle où ils partagent alors avec les ouvriers qu'ils contrôlent l'opprobre liée à la mise à mort des animaux (Vialles, 1987 ; Porcher, 2000). Certes, la tenue peut être un indice, les agents des services vétérinaires portant la blouse et non la combinaison, de même que l'horaire d'embauche ou le rythme du travail (changement de poste toutes les 30 minutes, et pause de 30 minutes par exemple, quand les ouvriers des abattoirs ont des pauses plus courtes et moins fréquentes). Reste que dans la plupart des abattoirs, peu de choses distinguent les agents des services vétérinaires de leurs voisins. Il s'agit parfois simplement de la couleur des charlottes ou du port de gants. Les membres des équipes sont très attachés à toutes ces petites différences qui les distinguent, par exemple avoir un matériel correct pour travailler dans un abattoir où les opérateurs peinent à obtenir les outils et réparations nécessaires.

Le travail des agents des services vétérinaires suppose de se distinguer du contrôlé, donc de maintenir une distance avec les ouvriers de chaîne et d'entretenir la proximité avec ses collègues des services vétérinaires. Comme pour l'exemplarité, les équipes jugent les vétérinaires sur leur capacité à savoir établir la distance nécessaire au contrôle.

Ça fait un peu trop longtemps qu'il est là, monsieur Marchand [*le VOCP*]. Quand je vois que les bouviers le tutoient... Moi c'est un truc qui m'a vachement choqué. Nous, c'est notre supérieur, on le vouvoie et les bouviers qui lui parlent comme si c'était un de leurs collègues. Il faut quand même garder

une certaine distance parce qu'après, la crédibilité, y'en a plus, quoi ! Moi, c'est des petits détails comme ça qui m'ont vraiment choqué.

[Technicien]

De façon quasiment mécanique, les obligations de solidarité et d'exemplarité qui sont les règles implicites de la vie de groupe des services vétérinaires tendent à éloigner les inspecteurs du personnel de l'abattoir. Le prix de la soumission à cette double obligation consiste en un certain isolement, particulièrement quant à la vie sociale de l'abattoir

A l'abattoir, il y a souvent des plaisanteries, mais je m'impose comme règle de ne jamais rire avec les gens de l'abattoir parce qu'après, c'est le début du manque de respect. Ça, je l'avais remarqué d'entrée [rires] Donc ça, c'est règle numéro 1. Je ne fais pas la bise au personnel masculin. Je me mets une barrière. Je discute avec beaucoup de monde. Je connais toutes les personnes par leur prénom. Il y en a un ou deux, je discute de leur vie familiale, parce que je les connais, mais je ne suis pas familière. Voilà. Je me mets des barrières pour pouvoir demander des choses quand il faut.

[Technicienne]

Dans le même temps, il est indispensable pour la qualité du travail à la fois de respecter les règles de politesse qu'induit l'interconnaissance dans le hall d'abattage et d'entretenir les coopérations indispensables au travail avec les ouvriers de chaîne et l'exploitant.

Par exemple, pour les bacs mal lavés, vous faites des remarques sur la chaîne, non ?

Oui, mais alors ça, c'est un peu déconseillé. Les gars, on est tous les jours avec eux. S'ils veulent nous faire des crasses, c'est vite fait.

Quoi comme crasse ?

S'il veut faire passer des trucs à l'as... Parce qu'on est sur la chaîne avec eux, celui qui pare à la cuisse, il ne voit que les cuisses. Bon il nous dit : tiens, il y a un abcès, à la cuisse. Pareil, il va nous mettre un coup de couteau, il peut le parer, ça passe, ou nous sortir un rein, dire « il est parti avec le gras », va te chercher le bout de rein dans le bac de suif si tu veux le contrôler ! Ça devient invivable.

[Technicien]

Il faut faire attention à son travail et à garder des relations à peu près. Si l'on se met à dos les bouviers, ce n'est même plus la peine ! Ils cacheront n'importe quoi. Les bêtes... Ils feront passer les bêtes, on verra rien. S'ils veulent nous cacher quelque chose, ils peuvent, on verra rien ! Ils savent mieux que tout le monde maîtriser une bête, ils savent comment la positionner pour qu'on ne voie rien. Et même sur la chaîne, le gars, s'il veut nous cacher quelque chose, il peut tourner la panse ou la faire tomber ou couper à l'endroit où il faut pour ne pas qu'on le voit, et dans ces cas-là on passe à côté de quelque chose. Je pense qu'il vaut mieux avoir de bonnes relations.

[Contrôleur sanitaire]

Quelquefois, nous, on fait des choses, et la DSV n'est pas d'accord parce qu'on fait des choses qu'on n'a pas à faire. Quand on est au niveau des abats ou des carcasses, il y a des choses qu'on fait et qui ne sont pas de notre ressort, qui sont du ressort du personnel. Mais c'est un échange de bons procédés. Par exemple, au niveau des carcasses, on retire les reins. Normalement, c'est pas à nous de le faire. Mais en échange, quelquefois en dégriffant la carcasse, ils voient des choses, donc ils nous le disent. Donc, on remarque que la DSV est très à cheval sur : « c'est à vous de faire ça », « c'est à eux de faire ça ». Mais ils ne s'aperçoivent pas que, eux, ils ont une vision extérieure et, nous, on est dedans. En fait, tout le monde gagne à s'entraider. Par exemple, moi je retire les rognons et à côté, s'il voit une fracture, il va me le dire. Et peut-être que si les relations n'étaient pas bonnes, il me dirait rien, il laisserait la carcasse repartir, et partir en découpe. Ils verraient ça en découpe et ça reviendrait, enfin bref ! Non, les relations sont bonnes. On gagne à bien s'entendre, ça veut pas dire qu'après on ne fait pas notre travail. On sait notre rôle, ils savent le leur. Ça veut dire qu'on est quand même ferme quand on n'est pas d'accord sur des questions d'hygiène, etc.

[Technicien]

Le niveau de coopération acceptable avec les ouvriers de l'abattoir fait rarement l'objet de prescriptions précises et formelles. Il résulte plutôt d'un alignement collectif des uns et des autres sur une position commune, au fil des discussions, par tâtonnements et petits ajustements. Dans ce contexte, « rendre service » n'est pas un problème en soi, tant que cela concerne de menues attentions, par exemple retourner la carcasse afin qu'elle présente la bonne face pour l'opérateur suivant sur la chaîne. En revanche, les interventions plus conséquentes, qui touchent aux modes de production et peuvent être envisagées par l'abattoir du point de vue de la rentabilité (retirer les testicules, trier les reins, ranger les langues selon des catégories) sont parfois l'objet de désaccords profonds. Dans les

équipes dont le mode d'organisation favorise la discussion collective, des règles informelles ont pu être énoncées de sorte que tout le monde connaît les limites acceptables par le groupe. Ailleurs, chaque agent fait selon ses convictions sous le regard plus ou moins réprobateurs de ses collègues, ce qui entretient une ambiance de défiance.

Synthèse et recommandations

1- L'inspection des services vétérinaires en abattoir repose sur un *travail d'équipe* et il n'est possible de se soustraire à cet invariant de l'inspection qu'au prix de la qualité du travail. En conséquence, travailler en équipe s'impose pour quiconque appartient aux services vétérinaires, quel que soit son statut et y compris le vétérinaire. Or, une équipe ne va jamais de soi. Il ne suffit pas que des individus soient réunis au sein d'une même structure pour qu'ils travaillent ensemble en bonne intelligence. Une équipe est le résultat d'un travail *qui prend du temps*. Son mode de fonctionnement varie selon les individus qui la composent, ce qui signifie qu'elle n'est pas figée, mais remise en cause à chaque nouvelle arrivée. Le sentiment d'appartenance à une équipe naît en son sein et dans la relation de distinction à d'autres entités, par exemple les agents des DDSV en poste au siège ou les personnels de l'abattoir contrôlé. Il repose sur des connaissances spécifiques, un partage du travail et des conditions de travail, la succession des épreuves traversées en commun, ainsi que sur un ensemble de normes et de valeurs.

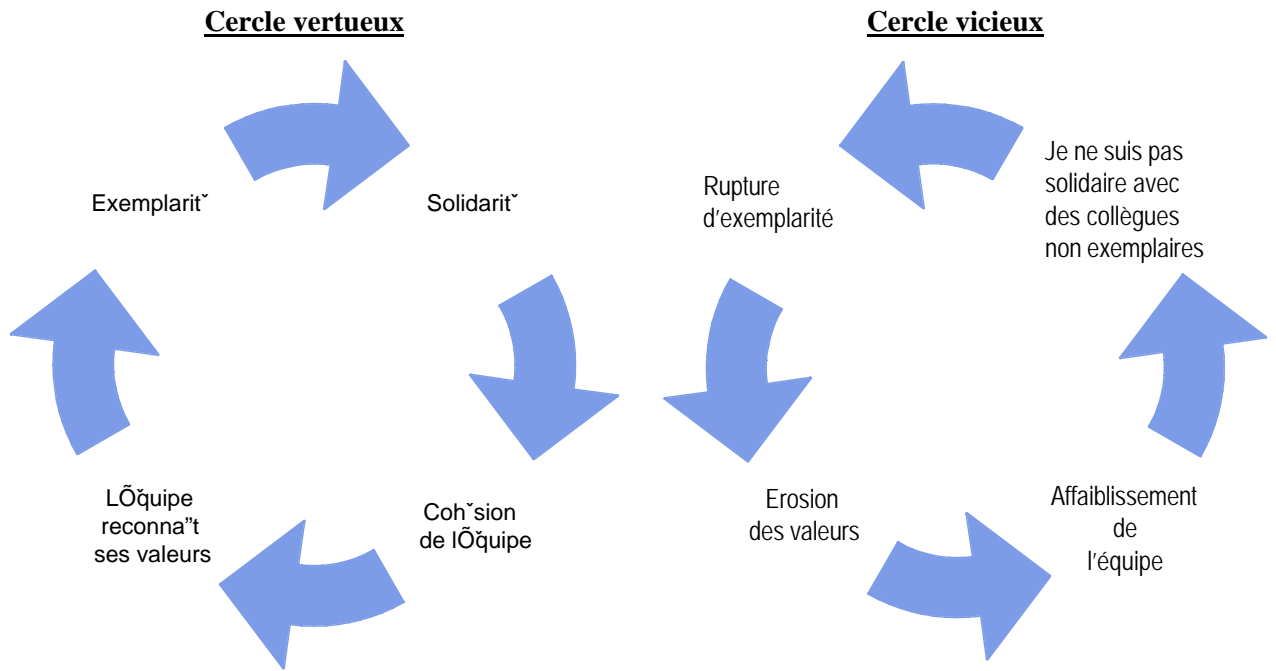
Pour le VOCP, trouver des voies personnelles et adaptées au contexte pour *faire équipe* constitue un enjeu majeur de management.

2- Les normes et valeurs des inspecteurs des services d'inspection en abattoir concernent l'engagement dans le service public pour la protection du consommateur, la solidarité, l'exemplarité et la clarté du positionnement comme contrôleur.

Pour le VOCP, l'enjeu est de parvenir à maintenir ou conforter ces normes et ces valeurs dans son équipe d'inspection, tout en en composant avec les contraintes propres à son abattoir :

- les *conditions matérielles* de l'installation des services vétérinaires ne sont pas toujours propices à l'exemplarité (vestiaires dissociés du hall d'abattage, plateforme de consigne dangereuse et placée sur une voie de circulation aux portes régulièrement ouvertes, etc.) ;
- ces valeurs et normes sont des idéaux et règles *informels* qui sont entretenues et transmises par le groupe. L'intervention du vétérinaire doit s'adapter à la culture propre de l'équipe ;
- enfin, les normes et valeurs présentées dans cette partie ne sont pas d'appropriation facile car elles exigent une grande intégrité, un fort autocontrôle des mots et supposent que les valeurs du groupe prennent le pas sur les valeurs de l'individu. Dans une société caractérisée par la montée de l'individualisme, il n'est pas facile de transmettre que les normes du groupe, contraignantes, doivent s'imposer pour pouvoir exercer correctement son métier.

Le renforcement ou le délitement des valeurs de l'inspection



Partie 2
L'organisation du travail
dans les services vétérinaires des abattoirs

Cette partie est consacrée à l'examen des différentes modalités selon lesquelles le travail est organisé dans les équipes d'inspection des abattoirs. Cette analyse a été menée et est présentée via des idéaux-types (Weber, 1995), c'est-à-dire des représentations idéalisées de la réalité, qui ne la reflètent pas exactement, mais qui ont une vertu d'aide à la compréhension. Ils sont le support de comparaisons et de classements et constituent une forme d'utopie, simplifiée, mais qui doit aider à la réflexion.

Rumeurs et réputations

Avant d'entrer dans le détail des différentes configurations organisationnelles, on peut préciser que les relations entre abattoirs d'une part, et entre les abattoirs et la DDSV³ d'autre part, sont partout influencées par des phénomènes de rumeur et de réputation qui échappent aux structures organisationnelles. Apparaissent alors plusieurs hiérarchies tacites :

La première est un effet de halo, dans lequel la renommée de l'abattoir rejaillit sur la réputation du service d'inspection. Un abattoir bien classé, où les conditions de travail du personnel sont satisfaisantes, transmet sa réputation d'excellence à l'équipe d'inspection qui y travaille. A l'inverse, les abattoirs en mauvais état, mal classés, où arrivent des animaux en mauvais état, apparaissent comme des lieux peu désirables pour les inspecteurs. La qualité des produits et de l'établissement se transmet au jugement porté sur le travail d'inspection.

En deuxième lieu, on observe que la hiérarchie des abattoirs repose sur une hiérarchie des espèces : ainsi, dans tous les départements, les abattoirs de porcs sont moins bien considérés que les abattoirs de bovins et les abattoirs multi-espèces sont toujours envisagés de façon plus favorables que les abattoirs mono-espèces.

Enfin, on peut noter que ces hiérarchies tacites des services d'inspection d'un département (qui reposent sur le fait que les abattoirs sont plus ou moins désirables suivant l'espèce, la qualité etc.) affectent le VOCP et les équipes. Dans tous les départements de l'enquête, les inspecteurs ont fait référence à l'abattoir qu'ils considéraient comme un modèle et à celui qu'ils envisageaient comme un repoussoir, dans lequel personne ne veut aller travailler. Ce classement réputationnel est toujours partagé, même entre des inspecteurs qui ne se côtoient jamais. Du point de vue managérial, connaître ces hiérarchies de réputation et ce qui les fonde, permet de mieux comprendre le fonctionnement de son équipe et le cas échéant d'en jouer.

1 : Le modèle de l'inspecteur isolé

Cette partie décrit l'organisation du travail lorsqu'un agent des services vétérinaires se trouve isolé dans un abattoir, de boucherie ou de volailles. C'est le cas dans 9 des 19 abattoirs de l'enquête.

Les caractéristiques communes des abattoirs de boucherie considérés sont les suivantes : il s'agit d'établissements de petit tonnage, qui accueillent des animaux de particuliers ainsi qu'une production de proximité, de qualité ou labellisée et bénéficient du soutien des autorités locales (investissements de structures intercommunales ou de chambre d'agriculture). S'agissant des abattoirs de volailles, on ne constate pas de caractéristiques spécifiques (espèces, tonnage...), car la présence d'un agent isolé reflète avant tout l'organisation départementale de l'inspection des volailles. Les vétérinaires qui interviennent dans ces établissements peuvent être rangés en deux catégories, qui se répartissent également dans notre échantillon : certains ont une activité professionnelle libérale principale et ne

³ La façon dont les services d'inspection des abattoirs sont intégrés au sein des DDSV fait l'objet d'une présentation en annexe : Annexe 2, p. 108

consacrent qu'un temps restreint à leur fonction de vétérinaire d'abattoir ; d'autres sont des VOCP avec un nombre de vacances élevés (135 ou 148), mais se partagent entre plusieurs sites.

Pour l'inspecteur des services vétérinaires qui se trouve isolé dans un abattoir, « faire équipe » (cf. p.9) prend un sens particulier dès lors qu'il n'a pas de collègues avec qui partager les activités quotidiennes de l'inspection. L'équipe est alors composée du binôme qu'il forme avec le VOCP et également des collègues avec qui il peut avoir des contacts ponctuels, à la DDSV ou dans d'autres abattoirs (ceux qui le remplacent, par exemple). Un des enjeux de l'encadrement est donc de faire exister un collectif qui soutient et conforte l'agent isolé, tout en n'étant pas physiquement présent.

L'expérience de l'inspecteur isolé est d'abord celle d'une grande autonomie du travail, avec une gamme de tâches plus large que dans une équipe. Certes, les agents dans cette situation réalisent principalement, comme leurs collègues, l'inspection des viandes et son travail connexe, comme les prélèvements pour les plans de contrôle. Cependant, ils sont plus souvent en charge d'une partie du contrôle documentaire : ils réalisent les contrôles du PMS et participent aux inspections trimestrielles de l'établissement (en accompagnant le vétérinaire le plus souvent ou en réalisant des pré-visites qui leur permettent de signaler tel ou tel point au vétérinaire officiel de leur établissement). Ils ont donc une vision globale de l'abattoir où ils travaillent et de l'évolution de leur métier. En conséquence, les inspecteurs rencontrés dans le cadre de l'enquête jugent l'expérience plutôt positivement, en raison de l'intérêt d'un travail responsabilisant, donc motivant, qui comprend une plus grande variété de tâches, réalisées en autonomie.

Leurs réserves concernent surtout leur environnement de travail : outre les conditions d'installations des services vétérinaires, qui sont souvent difficiles, l'isolement tend à accentuer les contraintes des conditions de travail. Les congés (leurs dates et durée), les absences pour maladies ou pour assister à des formations sont sources de complications pour l'inspecteur comme pour sa DDSV. S'absenter pour assister à une simple réunion départementale suppose une anticipation de plusieurs jours, voire semaines, pour prévoir un remplaçant, un collègue qu'on ne rencontre pas et avec qui les échanges sont limités aux courriels, au téléphone et aux petits mots sur le bureau. Enfin, dans la mesure où il s'agit de petits abattoirs (du moins pour la boucherie), les conditions d'installations des services vétérinaires sont souvent assez sommaires (une seule pièce, généralement petite, parfois partagée avec le personnel de l'abattoir, pas de vestiaire spécifique etc.).

De plus, la contrepartie de tâches plus étendues consiste en une responsabilité accrue pour les inspecteurs en poste seuls dans des abattoirs éloignés. Toutes les requêtes et réclamations leur parviennent directement, ils n'ont pas la possibilité de renvoyer à un tiers les interactions délicates ou le règlements des conflits.

Là-bas [*un abattoir isolé*], on avait le vétérinaire vacataire, donc il passait une fois 5 minutes, une fois une heure, une fois pas du tout s'il n'y avait rien. Donc on devait gérer nous-mêmes tous les conflits ! Toutes les récriminations des usagers ou bien des particuliers quand on leur saisit un foie : « et pourquoi ? » ; « et comment ? ». Ici [*dans une équipe*], quand on a un problème, on renvoie au vétérinaire, donc il n'y a pas toute cette pression à gérer. Et voilà ! Et puis bon, on est plusieurs donc on peut s'épauler quand il y a toujours la même remarque à refaire à la même personne. C'est usant, surtout quand c'est toujours le même.

[Technicien]

Cette situation est d'autant plus délicate que la situation d'isolement accroît la proximité avec l'équipe d'abattage et avec les intérêts de l'abattoir. Plusieurs inspecteurs et plus encore les vétérinaires et chefs de service ont souligné le risque d'absorption des agents isolés par le contrôlé. L'extrait suivant exprime comment un agent des services vétérinaire peut prendre à cœur la qualité du travail réalisé dans l'abattoir qu'il contrôle et y participer, sans que des considérations sanitaires soient premières dans cette participation.

Eh ! C'est pour ça qu'il y a des moments, on court. On court. Littéralement. Y des moments, quand ce sont des gros bovins... oulah ! C'est pénible. (...) C'est dommage. Avant, l'ancien dirigeant, il connaissait la chaîne, il pouvait prendre n'importe quel poste, il était ... Donc il voyait vite. Il ajustait le nombre de personnes... Il y avait une gestion du personnel beaucoup plus rigoureuse.
Parce qu'une fois que le monsieur, avec la scie, a coupé en deux, il n'y a plus d'ouvrier, après ?

Si. Moi. Je suis obligé de parer, je ne peux pas ne pas le faire ! Non. Là, il y a un malaise, là. En plus, il n'y a pas de parage du crâne. Le crâne est très peu paré. C'est pas normal. C'est vrai qu'il faudrait voir dans un grand abattoir, parce qu'eux sont très rigoureux, là-dessus. C'est important : parage, lissage, l'habillage. C'est dommage. Parce qu'une carcasse bien parée, bien habillée, au niveau classement, vous l'améliorez !

[Contrôleur sanitaire]

Plus souvent, la proximité ne passe pas par l'absorption, mais par les petites pressions quotidiennes que subissent les inspecteurs isolés de la part des équipes d'abattage.

Comme c'était un petit abattoir, le directeur... on était en partenariat avec lui. Je vois, des fois, c'est moi qui faisais le prélèvement de surfaces le matin en arrivant. Il me demandait quelles surfaces étaient à contrôler pour vérifier le nettoyage. Alors... c'est arrivé une fois, c'était la fille d'un des ouvriers qui avait un mauvais résultat, en punition, après, il ne m'aidait plus à pousser les carcasses. « Ma fille a eu un mauvais résultat, c'est de ta faute, t'avais qu'à pas faire ce contrôle ». Alors j'avais demandé à ne plus faire moi-même les contrôles, j'avais dit : non, ça m'apporte des problèmes.

[Technicien]

Les abattoirs concernés par le modèle isolé ont souvent fait l'objet d'investissements importants de la part des organisations professionnelles agricoles locales ou de collectivités territoriales, ce qui conduit leurs responsables à prendre contact directement avec le DDSV pour traiter des problèmes parfois mineurs de l'abattoir ou en faire valoir l'intérêt pour le développement territorial.

VOCP : Le directeur, c'est un... on ne peut pas dire un fonctionnaire mais c'est un employé de la Chambre.

DDSV : Un employé de la Chambre, oui, c'est un peu particulier. (...) il est employé de Chambre, et quand on est employé de Chambre, on a des politiques au-dessus de la tête. Donc il ne peut pas bouger ce qu'il veut. Dès qu'on veut faire quelque chose, et finalement, c'est ça qui est paradoxal, pour gérer cet abattoir, il faut voir la Chambre d'Agriculture. C'est elle qui tire les ficelles.

VOCP : Voilà.

DDSV : Moi, je n'ose pas faire quelque chose de méchant sans envoyer un petit mot au président de la chambre pour qu'il soit au courant. Ce qu'on ne doit pas faire pour les autres. Du tout.

[DDSV et VOCP]

L'exclusion de la chaîne de transmission de l'inspecteur isolé, pourtant représentant de l'autorité sur le site, renforce son sentiment d'être à l'écart de la chaîne de pouvoir. Ces petites pressions prennent des formes diverses : fin de l'entraide pour pousser les carcasses, arrêt du signalement d'anomalies sur les carcasses, discussions réduites à la simple expression des politesses d'usage, mise à distance des inspecteurs pour les moments de convivialité (pauses café, déjeuner), invectives, menaces etc.

Et puis ils m'ont pris pour un con aussi. Une fois le Riri, il m'a dit que ça ne se passerait pas comme ça, que je prendrais un pain. Après, je me suis accroché avec Noël parce qu'il ne voulait pas mettre les sachets rectum, tout ça, donc... maintenant, je ne vais plus discuter avec eux. Avant j'y allais un peu, pour discuter, tout ça. Maintenant, j'y vais plus, je vais juste faire signer les papiers. Carré. Même me proposer de manger un bout de gâteau, un truc comme ça. Je crèverai de faim, mais j'en mangerai pas. Ah non, non ! Alors là, non ! Je suis assez... j'aime pas quand on me prend pour un con, c'est pas difficile, mais c'est plus clair après, c'est plus facile de leur faire des remarques ou de demander des trucs que si on leur donne un coup de main, qu'on va en pause et qu'on mange avec eux. Moi je n'ai rien à voir. C'est comme ça.

[Contrôleur sanitaire]

On vous a empêché de faire votre travail ?

C'est limite, hein ! C'est limite. Mais là, je me contente... Peut-être qu'avant j'aurai été beaucoup plus... ferme, mais c'est comme ça, ça ne changera pas. Quand on ne se sent pas soutenu, on se dit : mais, à quoi ça sert ? (*long silence*) Mais ça m'est arrivé, j'étais en train de parer une carcasse et il se dépêche de finir pour que la carcasse suivante parte et vienne me rentrer dedans. Alors après, on fait attention. Il y a des risques effectivement, parce que si vous êtes en train de parer, et que la carcasse vous arrive dans le dos. Je pense toujours à me protéger, mais bon... des fois...

[Contrôleur sanitaire]

Enfin, pour rester en cohérence avec les valeurs de l'inspection, notamment celles qui prônent la clarté du positionnement comme contrôleur, les inspecteurs tendent à s'isoler de la vie sociale de leur environnement de travail et la solitude apparaît comme le prix à payer du positionnement comme contrôleur. Dans l'extrait qui suit, un vétérinaire décrit le positionnement de ses agents en poste dans des abattoirs isolés et envisage deux cas de figure : la solitude dans le travail, ou l'absorption dans l'équipe d'abattage.

Bon, Didier [*contrôleur sanitaire*], c'est une personne extrêmement (comment dire ?) carrée. Il serait même à la limite un peu... psychorigide. Mais ça, c'est pas grave, il fait son boulot. Lui, il a pris le parti de ne pas se mélanger avec l'abattoir de façon à garder la possibilité de leur faire des remarques. Contrairement à Emmanuelle [*contrôleuse sanitaire*], où quand ils vont boire le café, c'est elle qui apporte le gâteau pour tout le monde et quand ils mangent à midi, ils font à tour de rôle, c'est vraiment... convivialité et rendez-vous de chasse ! Lui, quand ils boivent un café, il est dans son bureau, il n'a jamais bu un café avec eux. Jamais, jamais, jamais. Il est dans son bureau, avec son micro-ondes, et il reste là. Donc c'est une autre façon de voir les choses et je pense, moi, qu'il n'y a pas de milieu. Bon alors au départ, c'est vrai qu'il a fait des remarques donc ils nous ont dit : « il nous embête ». De toute façon, moi, si ses remarques sont pertinentes, je ne peux que lui donner raison. Je pense que Didier pourrait lâcher un peu la bride, mais c'est son problème, c'est lui qui gère sa façon d'être avec l'opérateur. C'est pas à moi de lui dire : il faut être plus sympa ou moins sympa, plus lié ou moins lié. Ce n'est pas mon problème.

[VOCP]

Ecartelés entre le risque d'absorption par l'équipe d'abattage et la solitude dans un environnement potentiellement défavorable, les inspecteurs isolés des services vétérinaires attendent avant tout de leur vétérinaire officiel d'être confortés dans leur position de contrôleur et que la spécificité de leur travail et de leur responsabilité soit reconnue : dès lors qu'ils sont présents tous les jours, tout au long de la journée d'abattage, ils souhaitent par exemple être informés et associés le plus en amont possible aux décisions d'inspection qui concernent leur établissement. Pour les agents isolés, c'est en effet le respect de la position de contrôleur qui est un des éléments clés de leur sécurité au travail. Or c'est précisément la latitude pour exercer les contrôles qui peut leur être déniée par les pressions du contexte local :

C'est pareil, j'ai eu un souci au niveau des panses. Parce que je saisisais des panses pour parasitose. Je faisais une attestation, pour donner l'information à l'éleveur comme quoi il avait une parasitose. Je trouvais que c'était bien, parce que ça pouvait servir à l'éleveur, il peut vermifuger ou faire des analyses pour voir si dans son écurie, c'est propre. Mais comme c'est l'abattoir d'une coopérative, les agriculteurs se sont plaints que je saisisais trop de panses et que comme de toute manière ça passe dans la parmentière après, les quelques vers qu'il peut y avoir, il n'y a plus rien, quoi ! Donc on m'a dit que je ne fasse plus de saisies de panses.

Qui ?

Le président de la coopérative, je l'ai croisé un coup dans la rue, il m'a dit : « ah oui, au fait, il faudrait que tu fasses attention, parce que tu saisis un peu trop de panses ». J'ai dit : « peut-être, mais c'est pas à vous de me dire si je saisis trop de panses ou pas. J'attendrais que mes supérieurs disent quelque chose avant de changer ma façon de faire ». ZZZ. [*mime le croisement de fers (Zorro)*] Comme ça, c'est clair. Et puis à la DDSV, ils m'ont dit qu'il fallait calmer et que de toute façon, dans les autres abattoirs on ne le fait pas, qu'elles sont lavées et qu'il ne reste plus rien, donc... Sauf une panse s'il y en a vraiment beaucoup. Je leur ai dit qu'ils m'appellent s'il y en a vraiment beaucoup et je la saisis. C'est des petits trucs que je n'apprécie pas de trop. Des pressions. Ça, j'aime pas. Mais bon, mes supérieurs ont les mêmes pressions sauf qu'elles viennent de plus haut. Dans les gros abattoirs, il y a des pressions politiques. Aussi. Je trouve que c'est dommage.

[Contrôleur sanitaire]

Dans ces conditions, la demande des inspecteurs à l'égard de leur hiérarchie concerne principalement le soutien moral et le rappel des règles de l'inspection aux opérateurs de l'abattoir. Pour cela, la confiance au sein des binômes inspecteur isolé – vétérinaire est primordiale. Elle permet à la fois la réassurance de l'agent isolé quant à son rôle et la circulation de l'information dans les deux sens, notamment des multiples petits signaux d'alerte qui précèdent une dégradation des relations entre professionnel et service d'inspection.

Quand les choses se sont tendues entre vous, c'était à propos de quoi ?

Le premier chef de chaîne, qui est resté un an et demi, qui s'appelait Franck, c'était... C'est vieux maintenant, mais c'était par rapport au délai d'éviscération. Ils en avaient trop saigné ; lui, il courrait partout, moi je leur mettais la pression comme je le faisais d'habitude, je notais l'heure et puis je leur disais : « oh, ça ne va pas, il faut accélérer ». Ça ne leur plaisait pas et puis deux-trois remarques successives et puis il a pris un coup de sang : « fais attention, parce qu'un jour, ça ne sera pas comme un autre, ça va mal se passer ». Je lui ai dit : « tu n'as pas tout compris, donc effectivement, je pense que ça va mal se passer ». Il a été convoqué à la DSV avec le président. Par mes supérieurs.

A chaque fois, vous avez été soutenu par la DSV ?

Ah oui, oui, oui. Et puis à chaque fois, moi je dis tout. Il ne faut pas oublier que je ne suis que contrôleur sanitaire

Assermenté. [en souriant]

Assermenté, mais je suis quand même tout seul à l'abattoir. Je dois régler tous les problèmes qu'il peut y avoir. Donc c'est pour ça, dès qu'il y a un problème, je téléphone à mon supérieur. Et si j'ai oublié de lui dire quelque chose, je lui dis le lendemain quand je le vois : « hier, ça n'a pas bien été. J'ai fait une remarque. Ils ne l'ont pas bien pris ». Mais le coup de Sylvain justement [*Accrochage*], je l'ai dit [*au vétérinaire*] le lendemain, il les a fait tous descendre de la chaîne et il les a remis en place et c'est mieux. Je me suis fait traiter de tous les noms : « t'es un con, t'as pas besoin de dire ça à tout le monde ! ». « Ben si ! ». ça a été tendu une paire de mois quand même. Après, c'est tendu, mais ils sont sur la chaîne, ils ne peuvent pas dire grand chose. Moi, je fais mon boulot et eux, ils font le leur. S'il y a des remarques, c'est le cahier navette.

[Contrôleur sanitaire]

Leviers et points de vigilance pour le management

L'ensemble des éléments décrivant la situation de travail des inspecteurs isolés dans des abattoirs éloignés tend à mettre en évidence l'importance du rôle de la DDSV dans le management de ce type d'abattoirs. D'une part, parce que ce type d'abattoir, du fait de l'éloignement, est plus souvent confié à des vétérinaires de clientèle, dont l'investissement dans l'encadrement n'est pas toujours aisé ; d'autre part, parce que même les vétérinaires vacataires à temps plein (qui se partagent sur plusieurs abattoirs) se trouvent dans une position d'isolement, du fait de l'éloignement fréquent de ce type d'établissement : ils sont plus souvent que leurs collègues accusés d'arbitraires ou confrontés à des demandes d'arbitrages de la DDSV. En conséquence, il est très important de renforcer les relations entre services d'inspection et DDSV.

L'implication de la DDSV dans les actions de sanction est tout d'abord primordiale pour appuyer les contrôleurs, les techniciens et les vétérinaires en poste dans les abattoirs isolés. Les formes de l'engagement de la DDSV peuvent être multiples, depuis le soutien moral à distance des agents jusqu'à la venue d'un représentant de la DDSV pour dresser procès-verbal. Les deux extraits suivants relatent les réactions de deux inspecteurs confrontés à des décisions de sanction dans des établissements isolés. Le premier est un technicien qui a souhaité saisir des animaux qui n'avaient pas subi d'inspection *ante mortem* et qui a été désavoué par son DDSV. Se retrouver sans soutien a influencé ses actes d'inspection futurs (avec une pratique moins réactive aux non-conformités) et sa façon de concevoir son métier.

Après, moi, ça m'est déjà arrivé de n'estampiller aucune carcasse. Ça, ça m'est déjà arrivé. Aucune, ça veut dire zéro, hein !

Et alors ?

Ben après, ça me retombait dessus, parce qu'après je devais aller estampiller au frigo. Mais avoir des coups de sang comme ça, oui je l'ai déjà fait. [*sourire*]

Et ça a été efficace ?

Ben, un jour, on avait eu des vaches qui avaient été abattues sans *ante mortem*. Donc j'en avais référé au directeur, au DSV, qui m'avait dit : faites comme si de rien n'était. J'avais dit : « vous m'envoyez un fax écrit ». Comme il n'avait pas voulu, j'avais dit : « moi, je n'estampille rien du tout ». Et puis après, j'avais dû tout estampiller tout seul, dans les frigos, l'après-midi [*rires*].

Donc vous ne l'avez plus jamais fait ?

Non, après j'avais encore des coups de sang, mais bon pas comme ça.

[Technicien]

Le second extrait concerne un vétérinaire et rend compte des sentiments mêlés qui l'animent après avoir mené une action de sanction. Lorsqu'on est seul pour prendre une décision de sanction, il est parfois délicat de faire reconnaître que la décision aurait été la même quel que soit le représentant des services vétérinaires car le procès-verbal découle d'un non-respect de la réglementation et non d'une décision arbitraire.

Il y a quand même un aspect dont je voudrais parler, c'est que, moi ici, j'ai eu un souci, j'ai été obligé de mettre un PV. Et bon, je ne le vis pas forcément très bien. Certes, il y avait un problème. (...) De travail hors agrément, carrément. C'est sûr qu'on ne pouvait pas trop laisser passer ça. Il a fallu taper un peu fort. Mais déjà, j'ai peur de l'issue dans le sens où notre PV serait un peu ridiculisé s'il n'est pas du tout suivi. J'espère que ce ne sera pas à ce point-là. Je ne pense pas que ce soit dans l'excès inverse non plus, je ne pense pas que ce sera trop répressif, j'espère pas non plus, mais je voudrais qu'il y ait un juste milieu et que ce soit quand même reconnu comme une faute. Mais en même temps, au quotidien, c'est super dur à vivre parce que je suis ici et je leur ai mis un PV. Maintenant, je suis le méchant. Je dis ça parce que j'ai peur aussi que, du coup, ils ne passent plus du tout par moi et que, maintenant, leur interlocuteur, ce soit [la DDSV]. Ça, c'est un peu une angoisse que j'ai parce que, du coup, je me dis : je pourrais plus travailler, dans le sens où chaque fois qu'ils ont un projet ou quelque chose à demander, ils passent directement par [la DDSV], ou que si moi, j'ai un souci, j'arrive jamais à le régler avec eux parce qu'il n'y a plus de dialogue, que je sois obligé toujours de faire remonter l'information, du coup je me sentirais un peu lésé. En fait, a posteriori, je me dis que, peut-être, ça aurait été intelligent que ce ne soit pas moi qui le mette mais que ce soit mes responsables qui viennent le mettre. A l'avenir, je ferais peut-être comme ça. S'il y a un souci comme ça, que le PV est indispensable, je crois que je demanderais à mes supérieurs de le mettre.

[VOCP]

Dans toutes ces situations, le soutien de la DDSV est décisif pour assurer aux agents isolés le respect de leur position de contrôleur. On pourrait même dire qu'une partie du management du service d'inspection glisse alors du VOCP au siège.

De fait, certaines DDSV de l'enquête ont tiré les conséquences managériales de ce type d'organisation et de l'éloignement des établissements d'abattage. Les voies d'action qu'elles privilégient concernent d'une part la clarification des conditions matérielles d'installations (téléphones portables, fax...) et de fonctionnement (notamment en promouvant le(a) VOCP à temps plein sur plusieurs abattoirs) et l'effort continu de constituer un réseau (interdépartemental le cas échéant) des abattoirs pour créer les conditions du travail collectif.

Ce travail collectif prend des formes très variées et concerne aussi bien les contrôleurs et techniciens que les vétérinaires. Il suppose tout d'abord une impulsion forte de la DDSV qui se trouve confrontée à la dispersion et à l'éloignement de ses agents et doit donc composer avec des formes souples de rencontre :

Disons que je tente ... J'essaie dans la mesure du possible, d'organiser des réunions de service, à laquelle je souhaite que tout le monde participe. J'ai fait 3 exemplaires de la même réunion pour que tout le monde puisse par roulement venir. Et ce que je souhaite, c'est que justement les gens puissent se rencontrer et se connaître. Et, du coup, je crois que, pour certains justement, notamment pour des gens qui sont seuls sur les sites, je crois que cela leur a permis, déjà, de mettre un visage derrière un nom et puis peut-être, d'échanger plus facilement et de se passer des coups de fil quand on a un problème parce qu'on a identifié que, en gros, on a tous les mêmes problèmes, on est tous face aux problèmes, on a pas forcément la réponse tout de suite et que passer un coup de fil au collègue, ça aide. Il me semble, je crois qu'il y a des gens qui échangent, maintenant qu'ils se connaissent alors qu'ils ne se connaissaient pas et qu'ils n'échangeaient jamais entre eux. Il me semble.

[Chef de service abattoir]

Le premier effet attendu de cette mise en contact de l'ensemble des agents et vétérinaires du service d'inspection de l'abattoir concerne les échanges entre pairs pour le règlement de situations délicates. Il s'agit d'ouvrir à tous la possibilité de recueillir un avis d'un collègue qui a connu la même difficulté, sans forcément recourir à la DDSV. Le second effet attendu intéresse l'appropriation des nouveaux instruments de l'inspection et la formation continue. En ce cas, il s'agit pour le coordinateur abattoir

de partager le travail, et d'accompagner le vétérinaire ou l'inspecteur, notamment quand de nouvelles tâches sont en jeu.

Le coordinateur des abattoirs nous a quand même pas mal aidés – mais je sais que c'est sur tous les sites comme ça – pour le PMS parce que c'était la première fois qu'on devait appliquer ce document-là. Souvent, quand il y a des inspections – enfin, moins maintenant – au début, toutes les inspections des sites étaient faites avec lui, j'étais pas seul d'emblée. Maintenant, je peux les faire tout seul, je sais les faire. C'est sûr que moi je trouve que c'est toujours intéressant d'être avec quelqu'un parce que cette personne a un œil extérieur, verra d'autres choses. Moi je trouve que c'est quand même bénéfique de demander à quelqu'un, au moins d'être deux pour faire l'inspection. Mais bon, je les fais. Là, je les fais tout seul maintenant.

[VOCP]

Le partage du travail permet de confronter les expériences, de bénéficier de l'apport d'un regard neuf dans un outil qui a tendance à devenir trop familier et de réaffirmer les normes et valeurs de l'inspection, entre pairs. Les VOCP souhaitent souvent, en effet, avoir l'occasion de partager des journées de travail, y compris dans leur quotidienneté, sur un autre site que le leur, afin de conforter leurs pratiques et de se mettre d'accord sur les interprétations *in situ* des règles.

Ça fait longtemps que je suis pas allé ailleurs et c'était une de mes futures requêtes auprès de ma direction. J'aimerais bien aller voir notamment l'abattoir X, qui est un gros abattoir bovin. J'aimerais bien voir un peu comment ça se passe. C'est vrai qu'à mon abattoir, c'est le vétérinaire de X qui, lors de mes absences prolongées, vient faire l'inspection toutes les quinzaines. Donc c'est vrai que lui a une vue sur mon abattoir, sur mon travail et j'aimerais bien aussi faire la même chose pour voir les exigences qu'il a sur son site, comment il travaille.

Vous pensez qu'il y aurait un intérêt que le travail devienne plus collectif, y compris pour les vétérinaires ?

Oui, oui, parce que ça harmoniserait les décisions de saisie par exemple. Je pense qu'on ferait plus le poids, en fait. Il y a une histoire de... On est seul quand même. Si jamais on était plus souvent à plusieurs pour faire une petite inspection, même une fois tous les mois, pour remettre l'accent sur certaines choses, ça donnerait plus de poids, on serait peut-être plus axés dans nos demandes, dans nos exigences. Oui, ce serait bien.

[VOCP]

Synthèse et recommandations

De ce type d'abattoir, on peut retenir pour les DDSV les leviers d'action suivants, qui visent à combattre l'isolement et l'absorption par l'abattoir :

- 1) La mutualisation de VOCP sur plusieurs abattoirs proches est apparue comme une expérience positive pour les agents en poste dans des abattoirs isolés.
- 2) Il est très important de soutenir les initiatives de contrôle des inspecteurs isolés dans des abattoirs éloignés (vétérinaires comme techniciens), afin de leur permettre de maintenir une position de contrôleur satisfaisante et conforme aux normes et valeurs de l'inspection
- 3) La DDSV peut s'impliquer managérialement, notamment lorsque les inspecteurs engagent des décisions de sanction qui sont susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur le travail quotidien

On peut noter qu'aucun des inspecteurs isolés rencontrés dans le cours de l'enquête n'a exprimé le souhait de rejoindre une équipe d'inspection en abattoir, alors que plusieurs inspecteurs qui appartiennent actuellement à des équipes souhaitent une mutation dans un abattoir où ils seraient seuls représentants des services vétérinaires. Le poste d'inspecteur isolé n'apparaît donc pas comme une affectation repoussoir, mais au contraire désirable. En revanche, plusieurs agents qui exercent actuellement dans des postes isolés souhaitaient quitter l'inspection en abattoir pour se diriger vers d'autres postes (en DDSV ou DDAF), dans le cadre normal d'une évolution de carrière.

2 : Le modèle de l'inspection auto-organisée

Cette partie décrit l'organisation du travail dans 6 des 19 abattoirs de l'enquête : 1 abattoir de volailles et 6 abattoirs de boucherie. Les établissements sont regroupés ici en fonction du mode d'organisation du travail au sein du service d'inspection. Les caractéristiques communes des abattoirs de boucherie considérés sont les suivantes : il s'agit d'établissements industriels multi-espèces ou d'établissements bovins, dont le tonnage peut être varié. Certains sont d'anciens établissements municipaux, d'autres ont été créés par des sociétés d'abattage, coopératives ou non. En revanche, aucun abattoir mono-espèce de porcs n'apparaît dans cette catégorie. De plus, la taille du service (nombre d'agents et nombre de vétérinaires) n'est pas une caractéristique discriminante, puisqu'on observe cette configuration organisationnelle pour des équipes de 3 jusqu'à 21 personnes. Cependant, le personnel y est considéré par les équipes comme suffisamment nombreux et permettant une gestion souple des emplois du temps et des missions, ainsi que le travail en binôme qui garantit que personne n'est irremplaçable lorsque le travail est spécialisé. Enfin, le nombre hebdomadaire de jours travaillés peut être de 3 jours, 3 ou 4 jours, ou 5 jours, sans qu'on constate, là encore, de différence significative, et on n'observe pas de différences entre les établissements suivant les modes concrets d'enregistrement du temps de travail des agents (pointage ou déclaration).

Si le modèle peut être qualifié d'autoorganisé, c'est parce que le travail et sa répartition entre les agents y sont définis par l'équipe d'inspection elle-même. Cette organisation concerne aussi bien les rotations sur chaîne pour l'inspection des viandes que les tâches hors chaîne, dont l'ampleur est d'ailleurs très variable selon les établissements. Sont systématiquement considérées comme des tâches hors chaîne le travail administratif quotidien (édition des certificats de saisie par exemple) et les prélèvements pour les plans PsPc. En revanche, les inspections d'hygiène générale ou des ateliers annexes (travail des abats, des têtes, découpe, frigos...), les multiples contrôles ponctuels dans le hall d'abattage (démédullation, délai d'éviscération, traçabilité amont ou aval), le suivi du matériel (commande, contrôle du nettoyage et de la désinfection), de la réglementation, ou de la mise en œuvre de l'assurance qualité sont des tâches qui ne sont pas réparties de façon uniforme sur tous les sites. En effet, dans cette configuration, c'est l'équipe qui organise son fonctionnement, comme le décrivent les exemples ci-dessous :

Et comment vous avez mis en place cette organisation ?

Entre nous. Entre nous. Je vois par exemple Nadine, c'est une femme, bon : « tu feras les prélèvements, tu feras un peu moins de chaîne, toi ». Elle fait de la chaîne, hein ! Mais un peu moins... Entre nous quoi ! Et en plus avec des affinités. Celui qui préfère faire de la chaîne fait de la chaîne, celui qui préfère faire du bureau fait du bureau. Voilà, c'est ça, c'est comme ça, c'est entre nous. C'est une éducation que nous avons eue et puis... ça a l'air de fonctionner bien, il n'y a pas de problème.

Et après, sur la chaîne, vous tournez ?

Oui, sur les différentes tâches, oui. Oui, on tourne, oui. Comme je le disais, il y en a peut-être qui préfèrent certains postes. On tourne, oui. C'est en fonction des besoins.

[Contrôleur sanitaire, abattoir multi-espèces à dominante veau, 11000 tonnes]

Nous on fonctionne en équipe, il n'y a pas de rotation précise, on essaie de faire en sorte que chacun fasse sa part de travail, c'est un accord tacite et puis après, si on fait une demi-heure de plus, on fait une demi-heure de plus, par rapport à celui qui fait une demi-heure de moins, ça changera, voilà ! Pour les rotations, après, on a défini qu'il y a une personne de matin et une personne d'après-midi. La personne de matin, c'est celle qui ouvre. Cette personne du matin va faire tous les papiers qui correspondent à la matinée. On s'occupe de faire la chaîne plus tous les papiers qui concernent la matinée. Et elle fait ça pendant une semaine, et celle de l'après-midi fait tout ce qui concerne l'abattage l'après-midi. L'après-midi, ici, c'est à partir de 10 heures. Donc tous les documents qui concernent l'après-midi. Après, c'est chacun qui donne un peu la main à la pâte. C'est comme ça que c'est organisé.

Donc il y a une personne au bureau ?

Non, on fait tout ensemble. Il n'y a pas une organisation comme dans certains abattoirs avec quelqu'un qui reste au bureau. Cette personne-là va faire aussi de la chaîne. Simplement, c'est un travail qu'on établit en rotation. Parce qu'on est 5 (enfin, on est 6, mais il y en a une qui ne fait pas de papiers), on a une rotation sur 5 semaines, qui fait que sur 5 semaines, chacun aura une semaine de matin, une semaine d'après-midi et comme ça, ça permet que les autres fassent davantage des inspections ou davantage pour se concentrer sur la chaîne, etc. Après, le fonctionnement de la chaîne : chacun sait comment ça fonctionne, donc il se met à un poste et puis voilà. Donc on a une rotation tous les 100

porcs, à peu près. Pour les veaux, on tourne à la moitié et pendant ce temps-là, les autres peuvent faire d'autres tâches, comme aller vérifier les amygdales derrière, d'aller voir sur la chaîne... Parce qu'il y a l'inspection des carcasses mais il y a aussi le travail derrière, donc d'aller voir si la chaîne fonctionne, si les gars travaillent bien. Donc il y en a un, comme ça, un peu en électron libre, qui peut regarder tout ça. Et puis après, il y a une répartition des tâches, en plus, qui a été définie avec le [vétérinaire], pour lequel chacun à une compétence pour laquelle il est responsable et qui lui est propre.

[Technicien, abattoir multi-espèces, 12000 tonnes]

Dans ce type d'organisation, la répartition du travail résulte d'un accord, généralement tacite, conclu au sein de l'équipe, par ses membres, en fonction des préférences des uns et des autres et selon le sens de l'équité propre au groupe. Ainsi, dans un des abattoirs de l'enquête, l'ouverture est réalisée, tous les matins, à 4 h 30, par le même contrôleur, qui vérifie les résultats des tests ESB et libère les carcasses consignées. En contrepartie, il est entendu avec ses collègues qu'il n'a pas à être présent pour le rangement du matériel et les papiers qui restent à la fermeture. Cette organisation, fondée sur un système de contreparties, convient à tous, bien qu'elle puisse apparaître assez injuste pour un observateur extérieur. Dans tous les cas, c'est un arrangement qui prévaut, fondé sur le compromis et les choix d'une équipe : certaines sont très attachées à une stricte égalité des tâches (tout le monde fait tout, à tour de rôle), d'autres fonctionnent davantage selon un système de spécialisation des tâches, redistribuées régulièrement (tous les ans, ou tous les 2 ans).

Moi, je pense que le mieux c'est que tout le monde puisse avoir un travail varié et surtout de demander aux gens ce qu'ils souhaiteraient faire. Et s'organiser ensemble. Déjà, il y a plusieurs types d'inspection hors chaîne, on peut être plus ou moins intéressé par l'une ou l'autre. Après, pourquoi ne pas demander aux gens ? Vous êtes intéressés plus par l'inspection MRS ou la démedul' ? Voilà, parce que quand on est motivé, c'est toujours mieux ! Et puis que tout le monde puisse le faire parce que quand c'est varié, c'est bien, c'est plus motivant et puis quand il y a des absents, que tout le monde sache le faire aussi.

[Technicien, abattoir bovin, 22 000 tonnes]

Pour l'attribution des tâches (rotation sur chaîne et allocation des tâches hors chaîne), les échanges au sein de l'équipe sont décisifs. Il est intéressant de noter que les décisions au sein de l'équipe reposent généralement sur une économie de la modération, du compromis, de l'échange, dont les ressorts sont délicats à mettre en évidence. Ainsi ce technicien, chargé des plannings, qui explique qu'« il ne faut pas prendre trop de choses. Il faut que chacun ait sa part ». Le système oblige donc à penser ses collègues au travail et le fonctionnement du collectif. Suivons son raisonnement :

Mon rôle consiste aussi à planifier l'organisation travail sur le site avec les agents. C'est-à-dire qu'en fonction de l'effectif dont on dispose, on a un effectif fixe qui est de cinq sur la chaîne et de deux au prélèvement, ce qui fait sept. C'est un effectif fixe minimum, qui peut être augmenté de personnes hors chaîne ou on peut sortir aussi une personne pour qu'elle se forme sur SIGAL ou sortir d'autres personnes en formation ou autres. Le but, c'est de planifier semaine par semaine. (...)

Et comment vous vous êtes réparti le travail hors chaîne ?

Première chose : chaque personne de l'équipe a une responsabilité dans un domaine, qui est prédéterminé. La personne qui s'occupe de contrôler la déméduation, la personne qui s'occupe de l'ante mortem en bouverie, la personne qui s'occupe de la troisième transformation. Les gens sont désignés. La personne qui s'occupe de l'assurance qualité, la personne qui s'occupe de l'informatique. Les personnes sont désignées.

De quoi vous vous occupez ?

Moi, je m'occupe du planning, des abats rouges et abats blancs.

Vous êtes volontaire pour les abats ?

Oui. C'est un peu un hasard, il restait ça et je l'ai pris. Il ne faut pas prendre trop de choses non plus. Il faut que chacun ait sa... part. En général, on est en binôme. Et puis après, quand je fais le planning des horaires, c'est l'effectif disponible qui va déterminer s'il y a du hors chaîne ou pas. C'est-à-dire que si j'ai un surplus pour une période courte ou plus longue de personnel, je mets des gens en hors chaîne. Les vacances vont arriver, cinq personnes partent en vacances, donc si j'ai une personne malade, je n'ai personne et du coup le hors chaîne disparaît. Je répartis. Actuellement, j'ai pas mal de personnes, et en général j'ai une personne de hors chaîne régulièrement tous les jours. Après, la personne qui est hors chaîne, que fait-elle pendant son hors chaîne ? C'est à voir avec le chef de service. Je ne m'en occupe pas.

[Technicien, abattoir de bovins 55000 tonnes]

Ce mode d'organisation du travail, qui résulte de discussions et de compromis passés au sein de l'équipe, contribue à mettre en place les bases d'un travail collectif, notamment lorsqu'on observe du travail en binôme.

Quel que soit la répartition du travail finalement adoptée par l'équipe, on constate quelques invariants du modèle autoorganisé concernant le travail hors chaîne :

- Le travail de chaîne n'y est qu'une partie du travail, tandis que le travail hors chaîne constitue un enrichissement de l'inspection et un mode de réassurance quant au rôle et à la position de contrôleur : il permet aux inspecteurs de suivre les évolutions de leur métier, notamment réglementaires ;
- L'organisation du travail ménage du temps (hors temps de pause) pour les tâches hors chaîne. Ces dernières ne sont pas considérées comme une diversion du travail d'inspection, mais comme partie prenante de l'activité.
- Le hors chaîne est organisé en responsabilités, pas en tâches prescrites, ce qui permet à l'agent en charge d'acquérir une expertise, une vision générale et des façons de faire qui lui sont propres.

Dès lors que l'on qualifie ce modèle d'organisation du travail « d'auto-organisé », on doit se poser la question de la place et du rôle du VOCP.

La place et le rôle du VOCP dans le modèle auto-organisé

La qualification de « modèle auto-organisé » reflète bien le sentiment qui émane des différents entretiens menés tout au long de l'enquête. Il ne faut cependant pas se méprendre sur sa signification et en conclure que ce modèle exclut le VOCP. Au contraire, ce type d'organisation du travail repose avant tout sur la délégation, par le VOCP, d'un ensemble de tâches qu'il a *choisi* de déléguer. Il s'agit là d'un outil de management traditionnel (Nelson & Economy, 2007, p. 55-72 ; Delaunay & Moret, 2009, p. 30-35), qui suppose que le VOCP trouve « un point d'équilibre entre contrôle et lâcher prise » (Labrégère, 2008, p. 46).

La délégation

Elle est généralement considérée comme le premier outil du management. Elle repose sur quelques principes fondamentaux qui concernent à la fois le manager, et son équipe.

Du point de vue du manager, la délégation est une solution évidente dès lors que l'on considère que le manager ne peut pas tout faire et que son rôle est de concentrer ses efforts sur ce qu'il est le seul à pouvoir faire. Du point de vue de l'équipe, la délégation encourage les initiatives des membres d'une organisation et contribue à développer les compétences.

Les freins à la délégation reposent, selon Nelson et Economy (2007) sur 9 « mythes », c'est-à-dire des affirmations spontanées et largement partagées :

- le manager ne peut pas faire confiance à son personnel ;
- lorsqu'il délègue, le manager ne contrôle plus les résultats ;
- le manager est le seul à détenir toutes les réponses ;
- le manager travaille plus rapidement seul ;
- la délégation réduit l'autorité du manager ;
- toute la reconnaissance de la hiérarchie ira aux employés ;
- la délégation réduit la flexibilité du manager ;
- les membres de l'équipe du manager sont trop occupés ;
- les membres de l'équipe n'ont pas une vision d'ensemble.

Travailler sur ces freins à la délégation et sur les conditions d'une délégation réussie peut constituer un apport de formation.

Sur le plan concret, on peut observer que les vétérinaires qui pratiquent une délégation large des tâches d'inspection dans leur abattoir respectent quelques règles fondamentales. Tout d'abord, ils ont défini soigneusement les tâches déléguées et celles qui ne le sont pas : ainsi, dans les abattoirs de l'enquête, les inspections de classement ne font jamais l'objet d'une délégation, mais la préparation de l'inspection de classement est dans certains endroits en partie déléguée ou discutée dans l'équipe. Par exemple, le vétérinaire peut faire un point, avec chaque responsable de tâche, des inspections annuelles réalisées. Parfois, certaines inspections trimestrielles peuvent être réalisées par le VOCP avec l'agent responsable de l'atelier inspecté.

Ensuite, dans la forme, la plupart des vétérinaires responsables d'abattoir fixe les objectifs à atteindre par leur équipe, mais ne définit pas les modalités concrètes de réalisation des tâches.

Ça marche mieux quand les équipes se débrouillent toutes seules ?

Oui. Bien sûr. C'est la règle. Oui, je pense. Si, parce qu'on peut s'en prendre qu'à nous-mêmes ! Après. Après, c'est entre nous ! Mais ça, ça dépend du vétérinaire inspecteur. Ça dépend du vétérinaire inspecteur, parce qu'ici, Monsieur Rouget nous a dit : vous vous occupez de votre truc, il y aura des remplacements à faire à tel endroit, il y aura des remplacements à faire à tel autre... ça va ! Et puis il y a le petit abattoir de moutons. Il nous a dit : « que ça tourne ! » Le message est passé. Il a su nous le faire passer.

[Contrôleur sanitaire]

Mais il intervient dans l'organisation de votre travail ?

Ben l'organisation... Non ! Je ne sais pas. Ici, par exemple, M. Rouget, il ne va pas nous dire : « vous ne faites pas assez de chaîne, allez à la chaîne », ou « allez contrôler ça ». Non ! Il va nous dire : « il y a ça à faire » ou « il faut que quelqu'un fasse ça » ou « il faut aller contrôler ça », mais il ne va pas intervenir dans la façon dont on répartit les tâches entre nous, ou dont on gère les horaires entre nous, ou les congés entre nous. Il n'intervient pas dans la gestion de l'équipe. Il intervient dans la... dans le défini des tâches.

[Technicien]

Partout, la délégation de certaines tâches repose sur une concertation du vétérinaire avec l'équipe et au sein de l'équipe. Les limites de la délégation sont constituées d'une part par le choix des tâches déléguées et d'autre part par l'évaluation des solutions proposées par l'équipe qui a été sollicitée pour mettre au point une organisation et une répartition du travail.

Alors là-dedans, ils ont une certaine autonomie dans l'organisation. Dans la mesure où les trucs sont faits : pff. Je laisse. Pour l'organisation de planning, pareil. Je n'interviens que s'il y a un souci. Ou si je vois des trucs qui ne me plaisent pas. D'ailleurs, il va bientôt falloir qu'on se voie parce qu'ils sont trop partis en fin d'année, là, je pense que ça va coïncider. Je n'ai que la vacataire, qui reste, avec un jeune technicien plus une technicienne plus expérimentée et à mon avis, c'est trop lourd pour elle. Donc il faut qu'on voie comment faire. En plus, il se trouve que probablement je ne serai pas là, donc ça va faire lourd pour ceux qui restent. Du coup, je regarde. Non, je n'ai pas grand chose... ou pas toujours des choses à dire. Mais ils sont prévenus aussi ! Je leur dis : « vous vous organisez entre vous. Si j'interviens, j'organise à ma façon. Qui sera moins souple ». Donc globalement, ils me proposent des trucs, qui en général, ne vont pas mal.

[VOCP]

Le choix de la délégation oblige le vétérinaire à informer des demandes hiérarchiques qui lui sont faites et à verbaliser les options de service qu'il a retenues, en fonction des délais et de la faisabilité des prescriptions.

Comment le travail est-il réparti entre ce que fait le vétérinaire et vous ?

Tout ce qui est à forte responsabilité et important est géré plus particulièrement par lui, parce que c'est le vétérinaire. Après, sur les autres postes, c'est souvent lui qui définit les attributions, ou qui nous fait participer. Voilà. Et après, c'est sur la base du volontariat. Si on a plus envie de participer à quelque chose ou d'étudier quelque chose, on peut en parler.

Et sur l'organisation, qu'est-ce qui a été décidé par l'équipe et qu'est-ce qui a été décidé par lui ?

Je dirai que c'est un travail de concertation. Puisque l'équipe s'est construite au fur et à mesure. Lui, il reçoit des directives de la DDSV, avec des demandes de choses à réaliser, à faire, et puis après, il décide de ce qui va être mis en place, avec des évaluations entre ce que la DSV lui a demandé de mettre en place et ce que lui veut mettre en place. Il y a quand même beaucoup de concertation, les faisabilités, les

conditions dans lesquelles on peut faire les choses, les méthodes qu'on peut appliquer. Il y a un moment pour la discussion. Après, la décision finale lui appartient.

[Technicien]

Dans cette organisation, outre la délégation, le vétérinaire a un rôle important dans l'information et la formation de son équipe. Il ne suffit pas de dire quelles tâches sont déléguées, il importe également de s'assurer de la transmission des consignes et de la formation de ceux qui en endosseront la responsabilité.

Plus fondamentalement, le vétérinaire d'une équipe auto-organisée, parce qu'il représente l'autorité, est le garant de l'équité du fonctionnement de son équipe et du respect des règles établies en commun. C'est ce qu'explique un vétérinaire dans l'extrait ci-dessous. On remarque que c'est une série de petits signalements (d'abord à un vétérinaire sans rôle hiérarchique qui a lui-même prévenu le vétérinaire responsable d'abattoir) qui conduit à la décision de sanction finalement prise : cela suppose une attention minutieuse au fonctionnement de son équipe.

Dernièrement, j'ai dû mener une action de police répressive. Les agents en abattoir doivent pointer une fois qu'ils sont habillés, car le temps de vestiaire est crédité automatiquement, ils ont deux heures par semaine forfaitaires. Vu l'endroit où se trouve l'ordinateur, ils peuvent très bien tricher. Et quand je suis rentré de congé, [*mon collègue vétérinaire*] a attiré mon attention à ce sujet. En vérifiant, je me suis rendu compte que beaucoup d'entre eux trichaient. Et donc du coup, j'ai fait une opération de police répressive, je leur ai dit que toutes les minutes de temps de travail avant 3h 30 le matin ne seraient plus prises en compte. Normalement j'aurais même dû prendre 3h 40, mais je ne pouvais pas aller au-delà de 3h30, sachant que normalement ils sont sur chaîne à 3h 50. Et je constate qu'énormément d'entre eux pointent à 3h 35, 3h 38, ce qui leur laisse le temps de s'habiller et de descendre sur chaîne pour être à l'heure.

Mais il y a une obligation réglementaire, à savoir que les services vétérinaires doivent être présents dès le début de la tuerie. La tuerie commençant à 3h30, j'ai donc mis 3h30. Ce qui fait que tous ceux qui pointaient à 3h 18 par exemple, de toute évidence avant de s'habiller, ce n'est plus pris en compte.

Cela arrive encore. Plusieurs fois j'ai fait la remarque, c'est écrit partout, mes agents de planning eux-mêmes font la police en interne, ils attirent l'attention de leurs collègues. D'ailleurs quand je leur ai annoncé que j'allais le faire, ils étaient bien contents. Donc, tout n'est pas réglé. De temps en temps, certaines choses sont remises en cause. En tout cas, il faut rester vigilant

[VOCP]

On constate également dans cet extrait que la décision qui est prise consiste en une sanction fondée sur un rappel de règles précédemment édictées (3 h 30 = début de la tuerie). Dans ce type d'organisation, on constate très souvent l'existence d'un socle de règles, propres au groupe, qui peut être invoqué pour le règlement des conflits.

Je vois le vendredi midi, les ouvriers commencent à se jeter des morceaux de gras les uns sur les autres, nos agents en jettent aussi et il y a très peu de discipline. Tout le monde est un peu ludique, c'est vendredi midi, vendredi après-midi. Mais malheureusement, cette tendance revient régulièrement et on doit rappeler à l'ordre qu'ils sont là pour faire respecter la réglementation et pas pour jouer avec des morceaux de viandes. Ils écoutent, mais après si on ne fait pas de rappel, ils replongent.

Vous faites des rappels à l'ordre individuels ou collectifs ?

Sur place, puis collectifs. J'ai une procédure pour ça. Dès que qu'il y a le moindre petit manquement à l'hygiène. Première règle : en tête à tête, je le dis. Deuxièmement, je le dis en tête à tête en présence du chef d'équipe et troisièmement en réunion devant tout le monde puis avec un courrier, avec copie à la DSV. Ça marchait formidablement bien. Mais c'est écrit : tout le monde connaît le système. Et ils m'ont écouté et respecté. On en est très rarement arrivé à devoir dire en réunion à quelqu'un que « trop, c'est trop ». Mais c'est arrivé aussi. A peine arrivé là-bas qu'il a fallu que je rédige un courrier de rappel à l'ordre. Ecrit !

[VOCP]

Lorsque le vétérinaire n'assume pas (ou plus) ce rôle, l'équipe repose sur une complète autorégulation, dont les déviances ne sont plus sanctionnées.

Il n'y a pas vraiment de meneur ou de gens qui dirigent vraiment le groupe. C'est le groupe qui s'autorégule. Moi, du fait de ma semi responsabilité [*il fait le planning*], je ne peux pas dire à une personne que ce qu'elle fait n'est pas bien. Ce matin, un collègue est arrivé à 9 h au lieu de 6 h, je ne suis pas allé le voir pour lui dire : « tu nous casses les pieds. C'est la troisième fois en l'espace de deux

mois et ça serait bien que tu... » Non. Si je commence à faire ça, déjà je vais me mettre à dos le collègue et puis il va surtout me dire « occupe-toi de tes problèmes un peu ». Donc.. Voilà quelle est ma situation sur le site aujourd'hui. Comme le chef de service ne veut pas... a du mal à prendre tout cela en charge, je pallie ces petits trucs-là, mais ça s'arrête là.

Et donc ses collègues qui, eux, sont arrivés à 6 h ont fait son travail ?

Oui. Un collègue qui était hors chaîne est passé sur la chaîne. Il est là aussi pour ça, sauf que la personne qui est arrivée à 9 h, la dernière fois est arrivée à 7 h, et une autre fois, elle n'est pas venue. J'ai discuté avec mon chef de service et je lui ai dit « Il faut que ça s'arrête ! Il faut au moins que vous lui demandiez des comptes ! » Au moins... C'est ce matin que je lui ai parlé. Donc il lui en a parlé, et le collègue s'est énervé, c'est-à-dire qu'il a envoyé paître son chef de service. (*rires*) C'est un peu compliqué !

[Technicien]

Si le VOCP assume un rôle de garant de l'équité en jouant sur sa position d'autorité, la spécificité du modèle auto-organisé tient à ce qu'il accepte de ne pas connaître le détail du fonctionnement de son équipe. En contrepartie, cette dernière s'autorégule dans la plupart des cas (essentiellement par un rappel des valeurs de l'inspection).

Nous sommes là pour contrôler que [les techniciens] ont fait [le travail] ou pour les rappeler à l'ordre quand ils ne l'ont pas bien fait, quand ils en ont oublié des bouts. Ici, il y a quelque chose de très particulier, qui m'a beaucoup frappé quand je suis arrivé, c'est à quel point les techniciens sont autonomes. À part le linge dont je ne m'occupe que lorsqu'il y a un problème, le reste du temps ils sont parfaitement autonomes. Le matériel de l'abattoir, par exemple, les gants, les armoires, les trucs comme ça, ils font ça tout seuls. Alors c'est assez déroutant. D'une part, c'est bien parce qu'ils se prennent en charge et d'un autre côté je n'ai aucun regard dessus, donc aucun contrôle. Parfois même, je ne sais même pas à quel moment ils passent leurs commandes. En général je le sais, mais je le sais plus tard, parce qu'ils ont tellement cette habitude de fonctionner en direct finalement avec leurs collègues que parfois on est complètement shunté. Pour les formations, si je n'avais pas besoin de signer les demandes de formation, je ne les verrais même pas. Donc c'est vrai que c'est un peu bizarre. Mais d'un autre côté, vouloir avoir la mainmise sur tout, être au courant de tout, c'est un peu dommage. Quand les choses fonctionnent correctement, même si c'est un peu frustrant, autant les laisser fonctionner plutôt que d'arriver et de tout bouleverser, car cela complique et après les gens ne s'y retrouvent plus, c'est pire que si on n'avait rien fait.

[VOCP]

Au final, le rôle du VOCP dans le modèle auto-organisé repose sur trois piliers indissociables :

- Le VOCP est tout d'abord en charge de l'information et de la formation des agents de son service. Il met en discussion les ordres de service, les informations réglementaires, les normes privées de l'abattoir. Dans la mesure où il reçoit des instructions de la DDSV, il les adapte à son établissement et à l'organisation de son service ;
- En matière d'organisation du travail, le VOCP choisit les tâches qu'il délègue, fixe les objectifs, mais ne prescrit pas les modalités concrètes de leur réalisation ;
- Enfin, le VOCP est un garant de l'équité du fonctionnement de son équipe. Son autorité lui permet de prendre des décisions qui tranchent.

Les apports de l'Ecole des relations humaines

Ses travaux, qui se sont développés à partir des années 1940 aux Etats-Unis, concernent la compréhension des phénomènes de groupe, notamment l'impact des modes de commandements sur leur fonctionnement. Les théoriciens les plus célèbres des relations humaines sont K. Lewin, R. Lippit et R. White.

Conformément aux méthodes de la psychosociologie, les auteurs s'appuient sur une démarche expérimentale à partir de l'hypothèse qu'il existe trois styles de commandement :

- Le style autocratique : le chef est distant du groupe, dirige par ordres successifs sans expliquer les raisons de ses décisions, ni les critères qu'il utilise pour évaluer le travail de son groupe ;

- Le style démocratique : le chef suggère et participe à la vie du groupe, les décisions sont publiques, il explique les perspectives et stimule la prise d'initiative dans le groupe ;
- Le style du laisser-faire : le chef fournit les connaissances, mais n'intervient pas, il adopte un ton amical, ne prend pas d'initiatives mais les favorise dans le groupe.

Les diverses expériences menées avant la seconde guerre mondiale, auprès de groupes d'enfants et d'adultes, concluent à la supériorité du modèle démocratique dans la dynamique de groupe. Le fait de participer à la définition collective des tâches à réaliser accroît la qualité du travail. (Boussard & al., 2004)

Les forces du modèle d'inspection auto-organisé

La première caractéristique positive du modèle auto-organisé tient à sa structure même : dans la mesure où l'organisation de l'équipe lui est propre, qu'elle définit en interne les règles de son fonctionnement, il y a une distinction claire entre l'organisation des services vétérinaires et l'organisation industrielle de l'abattoir. Ainsi, cet idéal-type renforce la clarification des rôles entre contrôleurs et contrôlés, dont la première partie a montré l'importance.

La deuxième caractéristique tient à l'importance que ce modèle accorde au collectif de travail (ou à la communauté de travail), comme lieu de définition d'une culture propre au service. On constate que l'auto-organisation, qui suppose une forte solidarité entre membres de l'équipe s'accompagne généralement d'un dévouement au travail qui permet d'absorber l'imprévisibilité du tonnage et des remplacements, ou d'éviter les absences. A titre d'exemple, l'extrait suivant montre à quel point les règles d'une équipe peuvent déterminer le comportement d'un agent, y compris lorsque la règle empiète sur un arrangement de la vie familiale.

J'ai oublié de dire quand même que maintenant, je ne suis qu'à 80 %, donc je ne travaille plus le mercredi. Je ne sais pas si c'est important, mais voilà ! Comme là, il y a eu une baisse de tonnage, depuis quelques temps, je me suis dit : bon, là, je peux me le permettre... enfin ! Sans perturber l'équipe, je peux prendre mon mercredi. Mais bon, par exemple la semaine prochaine, on n'est que 3, je ne vais pas pouvoir prendre le mercredi. C'est en fonction de l'intérêt du service quand même !

Vous l'avez vraiment envisagé comme ça ? Vous avez pris en compte l'équipe avant de demander les 80 % ?

Ben oui ! Oui. Moi, je n'imaginai pas, si on est que trois parce qu'il y a un collègue qui veut prendre une semaine, empêcher le collègue de prendre une semaine pour que moi je puisse rester chez moi le mercredi. Parce qu'on est obligé d'être à trois. Même les semaines de vacances (où des fois, il y a un peu moins de travail), il faut quand même être trois. Donc dans ma tête, c'était très clair. Après, je peux le reporter à une autre semaine. Mais pas empêcher un collègue de prendre une semaine complète.

C'est-à-dire que vous auriez pu dire : je suis à 80 %, je ne suis pas là le mercredi, c'est à la DSV de faire en sorte qu'il y ait 3 personnes le mercredi.

Non. Non, je ne me suis pas dit ça. Sinon, j'aurais pris ce 80 % quand mes enfants étaient petits, mais je ne pouvais pas, vu qu'on était que 2. Dans ma tête, c'est toujours : il ne faut pas que je perturbe mon collègue.

[Technicienne, abattoir avec planning sur 5 jours]

A contrario, un indicateur de dysfonctionnement d'une équipe auto-organisée concerne l'absentéisme.

La troisième caractéristique positive du modèle auto-organisé concerne les apprentissages qui sont réalisés au sein de la communauté de travail. En effet, ce dernier comporte certains éléments d'une organisation apprenante, notamment parce que le travail collectif et la confrontation à des situations de travail complexe favorisent la progression collective des compétences. On peut illustrer cette idée par trois exemples récurrents. La première voie d'apprentissage via la communauté de travail est la plus anciennement décrite dans une logique de métier et elle est fortement présente dans les abattoirs : il s'agit du compagnonnage qui assure l'intégration des nouveaux. La deuxième voie concerne l'apprentissage dans et par le collectif de compétences inégalement partagées. C'est le cas de la maîtrise de l'informatique, mais également de la capacité à mettre son travail en mots, lors de la rédaction des procédures. Dans l'exemple suivant, un contrôleur sanitaire, responsable de l'assurance qualité dans son établissement, explique comment il fait participer ses collègues à la rédaction des procédures sur les postes dont ils sont spécialistes :

Raphaël est en train de faire une procédure pour la bouverie, il va faire 14 photocopies qu'il va mettre dans les casiers, à chacun de les lire.

La procédure sur la bouverie, tu vas la regarder toi ?

Je l'ai déjà regardée. Je l'ai regardée avant parce que bon... Raphaël, c'est quelqu'un (je ne te parle pas de la personne en elle-même, ce n'est pas le problème), qui a des difficultés à faire une présentation et une procédure. Pour l'instant, c'est pas vraiment une procédure, c'est juste expliquer son travail, ça ne demande pas une procédure vraiment très organisée. Et je voulais regarder parce que l'*ante mortem* est une chose que je maîtrise. Une partie, pas tout ! Je voulais regarder et lui dire : « pour moi ce n'est pas assez développé, si un vacataire débarque, il faut qu'il puisse la lire ». C'est un truc que tout le monde fait tous les jours, il faut qu'il puisse la lire et dire : « je vais là-bas, je sais ce que je fais. Si j'ai tel problème, je m'adresse à telle personne ». Je voulais que dans les procédures il y ait à qui on s'adresse si l'on a un problème, qui est le titulaire, le suppléant, qu'est-ce qu'on peut demander au vétérinaire ? qu'est-ce qu'on peut dire au bouvier ? ou ne pas dire pour ne pas avoir les foudres, et que tout le monde soit d'accord sur ce que l'on fait. Tout harmoniser. Ce n'est pas seulement la présentation, parce que la présentation c'est un détail, mais aussi que ce soit bien structuré dans ce qu'il fait. Moi je l'ai regardée parce que je m'entends bien avec lui et qu'il me l'a demandé, et parce que j'ai habitude de regarder ce genre de papier. Mais je lui ai aussi demandé de le présenter à un vacataire pour que le vacataire lui dise clairement s'il a compris ou pas. Honnêtement. De toute façon, au moins lui, on ne lui reproche pas de ne pas savoir, puisqu'il vient d'arriver. Je ne vais pas faire de fleurs, j'ai l'honnêteté de dire que je ne maîtrise pas tout, mais je suis sûre qu'il y en a certains qui vont dire : j'ai tout compris. Alors qu'il y a sûrement des trucs flous pour tout le monde, dans tous les domaines, donc je voulais qu'il clarifie plus. Et peut-être que je n'ai pas assez demandé, et qu'un vacataire va demander encore plus.

[Contrôleur sanitaire]

Dans ce cas précis, on voit que la situation de travail active les processus cognitifs, permet des échanges et des confrontations d'avis sur le sens de ce qui est fait, les savoirs-faire et les pratiques. Enfin, cette participation à la rédaction d'une procédure sur une tâche qui est bien maîtrisée permet la prise de responsabilité, individuelle et surtout collective.

Ainsi conçu, le travail est globalement vécu comme intéressant, responsabilisant et varié. Les tâches partagées sont perçues comme des enrichissements de sa pratique propre et l'équipe apparaît comme un lieu de confrontation des expériences et de garantie de la qualité du travail, collectivement élaborée :

Pour entretenir sa formation aussi, une équipe doit se re-pencher régulièrement sur la réglementation, se remettre en cause, discuter de certaines consignes, échanger entre nous, oui ! Parce qu'on n'a pas les mêmes visions, même ici, donc se remettre en cause. Ne jamais être sûr de soi. C'est aussi le dialogue permanent entre le vétérinaire inspecteur et son équipe. Peut-être que si on ne change jamais d'abattoir, on perd. Je ne pense pas que ce soit vrai pour les lésions, mais pour le fonctionnement de l'abattoir : oui. Effectivement, on voit beaucoup moins, au bout d'un moment. Ça ne nous saute pas aux yeux. Quand on y travaille tous les jours. C'est plus délicat.

Donc pour l'inspection générale de l'abattoir, vous diriez faire des inspections à plusieurs ?

Ça, on le fait déjà, être à plusieurs, mais en discuter. Voilà. Ne pas s'endormir sur ses lauriers. Et puis il y a aussi garder une ligne de conduite qui est difficile. C'est vrai, hein !

Garder une ligne de conduite dans quel domaine ?

Essayer d'avoir un œil neuf à chaque fois. Parce que le danger, c'est l'habitude, c'est sûr. Beaucoup d'équipes ont ce problème, cette routine. Le travail engendre une routine. Pour nous aussi. C'est pour ça que chaque membre de l'équipe peut apporter quelque chose.

[Technicien]

La dernière caractéristique positive du modèle d'inspection auto-organisé concerne la régulation des petits conflits, indépendamment du vétérinaire

[Chahuter sur chaîne, ça] n'arrive pas parce que c'est l'équipe qui régule. Et j'ai plutôt confiance. Si demain il venait à l'esprit de quelqu'un de le faire, c'est évident qu'il aura tout le monde sur le dos. Il y a parfois des choses relevant de l'ordre disciplinaire que l'on sait, et sur lesquelles je fais exprès de ne rien faire. Parce que j'attends d'abord de voir quelle va être la régulation par l'équipe. Neuf fois sur dix, je n'ai rien à faire. Et ça fonctionne très bien.

[VOCP]

Ce type de régulation, qui signe un bon fonctionnement de l'équipe sure de ses valeurs ne peut concerner cependant que de petits accrochages, réglables par la plaisanterie ou par l'exemple.

Les faiblesses du modèle d'inspection auto-organisé

On peut identifier deux dysfonctionnements fréquents du modèle auto-organisé

Le modèle auto-organisé repose sur l'émergence de la culture propre à une communauté de travail. Or cette culture propre au service est généralement peu verbalisée, ce qui la rend difficilement accessible aux nouveaux inspecteurs (nouveaux techniciens et vétérinaires, préposés vacataires). En effet, elle relève de l'évidence pour les membres de la communauté de travail, mais reste immatérielle, et exprimée dans des codes, des rites, des compromis « naturalisés ». La culture d'une communauté de travail est déterminée par son histoire, qui n'est pas immédiatement accessible. En conséquence, l'arrivée d'un inspecteur constitue pour tout le groupe, et pas seulement pour le nouvel arrivant, un moment de remise en cause, et son intégration ne va jamais de soi. Pour cette raison, un indicateur fort du fonctionnement d'une équipe repose sur sa capacité à intégrer des nouveaux. *A contrario*, on observe parfois des problèmes d'exclusions ou de divisions du groupe, sur les pratiques de travail (la première partie a montré qu'une équipe peut bien fonctionner alors même que ses membres n'ont pas d'affinités dans leur vie personnelle).

Les approches culturelles dans le monde du travail

La notion de culture d'entreprise ou l'idée que la culture serve au management des hommes est apparue dans les années 1980, sous l'influence du « modèle japonais ». La culture est alors considérée comme une ressource pour le développement des organisations, l'appel à la créativité et à l'intelligence des employés.

Ces approches renvoient à l'idée de l'existence ou du souhait de voir émerger une culture partagée, c'est-à-dire une communauté. Pour la sociologie, classiquement, la communauté s'oppose à la société. La communauté représente la forme d'appartenance affective à un groupe donné, aux contours précis et protecteurs. La société est une forme rationnelle de l'échange entre des individus distincts, plus ou moins complémentaires. On considère généralement que l'évolution des pays occidentaux tend à diminuer l'importance des communautés (villageoises, religieuses etc) au profit de relations à caractère de société.

Quelles pourraient être les caractéristiques d'une communauté de travail ?

- ce n'est pas le fait d'agir ou de ressentir de façon analogue qui forge une communauté, mais le sentiment subjectif d'appartenir à un même groupe.
- Ce sentiment se forge dans l'histoire et la vie du groupe.
- Il s'exprime dans des rites, des codes, des récits, des croyances, qui portent les normes, représentations et valeurs du groupe.
- Il concerne aussi bien le travail (réunions, relations hiérarchiques...) que les moments de sociabilité (pauses, fêtes, plaisanteries...)

Le travail est un lieu de production d'une culture, qui peut être appropriée par trois voies principales :

- par une transmission des anciens ;
- au cours de l'apprentissage, par expérience (essais - erreurs) ;
- via des prescriptions.

Les cultures au travail sont donc à la fois transmises, acquises et prescrites. Réfléchir aux méthodes par lesquelles on décrypte la culture de son équipe et aux voies qui permettent de l'orienter font partie des perspectives de la formation.

Le modèle auto-organisé peut également être confronté à une remise en cause de ses principes lorsque les règles informelles qui le fondent ne sont pas assez affirmées ni respectées : on constate alors le glissement du modèle auto-organisé dans un modèle qu'on peut qualifier de modèle du laisser-faire.

Ce dernier se caractérise par une situation d'anomie (soit une absence de normes) dans laquelle on observe une subversion des règles collectives par les règles individuelles ce qui conduit à une absence complète de régulation du collectif de travail. Dans ces conditions, on voit apparaître des formes de loi du plus fort, en dehors des valeurs, des normes et des règles de fonctionnement du service. Pour exemplifier ce modèle, les extraits suivants décrivent la situation d'un des abattoirs de l'enquête. Le premier problème, assez banal, concerne des désaccords dans l'organisation du travail, notamment le planning, qui ne repose pas sur un compromis collectif, mais est jugé, par une partie de l'équipe, comme injuste.

Au début, c'était dur. J'ai un collègue, il notait tout sur un cahier. Tout ce que je faisais et tout ce que les agents faisaient ici. A quelle heure on parlait, ce qu'on faisait et puis pour les journées. On travaille 4 jours par semaine ici et c'est un problème. Partout où j'ai été, les gens tournent, pour que ce soit équitable pour tout le monde. Ici, c'est pas possible. Ici, j'ai un collègue il ne travaille pas le lundi et l'autre, il ne travaille pas le vendredi. Voilà. Le reste démerdez-vous ! C'est comme ça. [...] Il n'y a pas moyen de s'arranger, en fait. Il n'y a pas moyen. Eux, ils veulent ces jours-là. Bon, c'est vrai qu'il y en a un, si on lui demande... Il dit : oui, mais moi, si on me demande, moi je veux bien. Mais c'est à l'occas' quoi, qu'il veut bien changer. C'est pas équitable. C'est pas normal. Pourquoi ils ont tout le temps des week-ends de 3 jours ? Peut-être que les autres, ils en veulent aussi !

[Contrôleur sanitaire]

Le deuxième indice de dysfonctionnement concerne les normes et valeurs de l'inspection, qui ne sont pas respectées et qui suscitent des conflits au sein de l'équipe et surtout devant l'abatteur.

Le travail en lui-même, l'inspection de bovins, j'ai trouvé ça plus intéressant, beaucoup plus intéressant que le porc. C'est pas comme dans un abattoir de porcs, où on fait de la chaîne, de la chaîne, de la chaîne. Vous êtes allée voir, c'est une cadence très lente. Après, le problème, c'est le personnel.

Le personnel de l'abattoir ou du service ?

Ben encore l'abattoir, bon... C'est vrai que c'est un peu brut de décoffrage en bovins, mais moi là-dessus, c'est toujours passé assez bien, à part avec le chef de chaîne qui était quand même assez spécial, mais dans l'ensemble ça passait quand même assez bien... C'était avec mes collègues ! Parce que quand les agents font partie des murs... il n'y a pas moyen de travailler correctement. Moi, j'étais la première femme technicienne, il n'y avait jamais eu de femmes techniciennes avant et je suis arrivée, j'avais l'âge d'être leur fille et ça a été très très difficile de s'intégrer. Très très difficile. Les tâches subalternes étaient pour nous. Nous, on était bonnes à coller des étiquettes sur des carcasses, quoi ! Après, c'est une mentalité, je pense que les nouveaux techniciens n'ont pas cette mentalité-là.

Vous ne faisiez pas l'inspection des carcasses ?

Si, je la faisais, quand même, mais on sentait bien qu'il n'y avait aucune confiance... Même les ouvriers, finalement. Eux, ils avaient tellement l'habitude, quand ils avaient une question à poser, c'était tout le temps vers les deux plus anciens. Et l'un des deux nous considérait tellement mal, de toute façon, et puis il ne s'en cachait pas, donc vis-à-vis des ouvriers, on ne peut pas avoir de crédibilité, si avec ses propres collègues, on n'est pas sur la même longueur d'ondes... forcément après on ouvre une brèche pour les ouvriers aussi. [...] De toute façon, on n'avait aucune autorité. Je trouvais qu'au niveau hygiène, il y avait beaucoup de progrès à faire. Des trucs vraiment... il n'y a pas assez de pression des services vétérinaires dans cet abattoir. On en revient toujours au même. Les gens font partie des murs. Ils sont là parce que ça fait 30 ans qu'ils sont là. On ne fait même plus attention.

[Technicienne]

Un troisième indice concerne les conditions de réalisation des actes d'inspection des viandes. L'équipe s'est autonomisée pour cette partie du travail aussi et le vétérinaire inspecteur n'est plus l'autorité qui tranche, mais simplement une personne qui passe pour entériner les décisions prises par certains, au mépris des règles de l'inspection.

Le vétérinaire, il vient. Bon. C'est tout. Jamais, il ne fait les saisies. C'est pas logique, ça, non plus. Normalement, on est censé enlever un morceau quand le vétérinaire l'a vue, la bête. Que ce soit pour un petit morceau ou un gros. Ici, que ce soit un capa ou une cuisse, on n'attend pas le vétérinaire, c'est fait dans la foulée.

Il ne voit que les saisies totales ?

Oui. Il vient juste derrière pour dire : oui, oui, c'est bon. Je ne suis pas persuadé que c'est comme ça qu'on devrait faire. C'est pas comme ça qu'on m'a appris. [Où j'ai débuté], le véto venait, c'est lui qui décidait. Nous, on mettait en consigne en disant : il y a telle et telle chose. Le vétérinaire venait, il

prenait le cahier, il allait voir et il notait en face : oui, ou non. Parce qu'on pouvait se gourer, ça arrive, c'est comme ça qu'on apprend. Et voilà ! Et pour une saisie totale, c'est lui qui tranchait.

[Contrôleur sanitaire]

Conséquences de cet ensemble de dysfonctionnements et de l'absence de normes, qu'elles soient formelles ou informelles (normes et valeurs, règles de l'organisation du travail, respect réglementaire de l'activité d'inspection et objectifs de contrôle), l'inspection, en tant que réalisation commune d'une équipe au travail disparaît. Les conflits internes prennent le pas sur les objectifs de l'inspection. Les antagonismes entre personnes (parfois le harcèlement) comptent davantage que le travail dont les contours s'estompent progressivement.

C'est une équipe qui ne va pas bien...

Tout à fait. Oui, mais ça, on est bien d'accord. Elle ne va pas bien. Elle ne va pas bien. J'ai essayé de comprendre, l'année dernière, ce qui se passait. Parce que j'en avais plein le dos. De voir les syndicats arriver ici et dire : « ça va exploser, les gens sont pas bien. » J'ai [rencontré plusieurs personnes] et effectivement, il y a des choses qui ne se passaient pas bien : l'octroi systématique des jours de congés pour telle et telle personne et qui faisait que ceux qui avaient des enfants passaient systématiquement à côté de la distribution. C'était toujours eux qui étaient les éternels perdants. Donc j'avais organisé une réunion en terrain neutre en disant : je veux sortir de là en sachant ce qui se passe exactement. Je pensais sincèrement que j'allais avoir tout le monde. En tout et pour tout : deux personnes ! Qui me disent : « ça va, pas de problème », « ah non, je ne vois pas où est le problème, il n'y a pas de souci ». No problem ! [...] Bon. Ça n'avancait pas davantage sur l'explication... Aujourd'hui, vous avez une équipe qui est constituée de vieux, qui ne sont pas forcément ceux que l'on croit, ou disons que moi je ne les ai pas identifiés comme tels, qui verrouillent le système, et puis les jeunes qui sont là pour marnier. Et quelque part pour faire les 4 volontés des plus vieux. Et puis derrière ça un vétérinaire qui... « non ! », « j'ai rien vu » « vous vous démerdez ». Et certains et certaines se sont fait tailler en pièces... enfin, pas tailler en pièces, mais avaient à subir les vexations de la part des aînés. [...] Aïe ! En plus... quand vous parliez de coresponsabilité, là-bas, on a même dépassé, par certains côtés, la coresponsabilité. C'est un phénomène historique. Il y a des choses pas nettes. Des choses pas nettes qui font que effectivement, on a un problème [dans cet abattoir]. Avec un amoncellement de tellement de choses que je ne vois pas comment faire. Sincèrement, j'ai essayé de faire venir, mais il y a un moment où c'est fermé et on ne peut pas tirer le fil.

[Chef de service]

La première chose qu'on m'a dit quand je suis arrivé ici, que j'ai commencé à demander pour certains trucs, c'est : « on n'est pas là pour les empêcher de travailler ». Ça veut bien dire ce que ça veut dire. En gros, nous, on cède. Qu'est-ce que je fais, moi derrière ? Je me braque tous les jours contre eux ? Non. C'est pas la peine. Mais sur la qualité du travail, je ne dis pas qu'on fait pas notre boulot, ça ne serait pas vrai, ça serait dégueulasse de dire ça, mais... Par exemple, les saisies. [...] Une arthrite, ça vaut une consigne. Point. Partout où j'ai été, c'est ça. Une arthrite, c'est une consigne. Moi, je vois une arthrite, je consigne la bête. L'autre, le collègue, il arrive : "c'est une petite arthrite, on ne va pas la consigner pour ça". Je suis désolé, je ne comprends pas, moi. C'est une arthrite, c'est une arthrite. Alors ils repassent derrière nous. On passe pour des cons, quoi ! Ma crédibilité, elle est partie en vrille avec eux. Pour les gens de l'abattoir, moi, quand je suis arrivé, j'entendais des blagues. Au début, je rigolais jaune, mais à la fin, j'ai mis ça sur la table, parce que c'était... Les anciens, pour les gens de l'abattoir, c'est l'équipe A. Et quand nous, on arrivait, il y a un mec de l'abattoir un jour, qui a dit : « tiens, voilà l'équipe B ». Et il y a un des gars de l'abattoir qui a dit : « Oaf. c'est plutôt l'équipe F, parce qu'ils sont nuls ». Ah, ah. Très drôle. Ça a duré comme ça un moment et puis à un moment, ras-le-bol, quoi ! On n'a plus aucune crédibilité. Moi, je disais à quelqu'un de faire quelque chose, quand je disais au chef : « fais ci » ou « consigne cette bête-là », ben je n'ai aucune autorité. Il m'envoie bouler. Je suis obligé d'aller chercher un ancien pour que lui, il dise. Et si jamais lui, pour je ne sais quelle raison, il est d'accord avec l'abattoir, je n'ai plus qu'à me taire. Donc oui, ça joue sur la qualité du travail. Complètement. Complètement.

[Contrôleur sanitaire]

Il est important de noter que les dysfonctionnements du collectif ne se résument pas à une mauvaise entente entre personnes, ni même à des formes de harcèlement de certains inspecteurs au sein de l'équipe : ils ont des répercussions sur la qualité du travail d'inspection et notamment la position de contrôleur. Dans ce contexte, les règles informelles du groupe au travail ne viennent plus conforter les valeurs de l'inspection ou le rôle de représentant de la loi, ce qui affaiblit les demandes et les actes des inspecteurs. Le modèle du laisser faire est aussi un modèle d'équipe à la dérive.

Synthèse et recommandations

De ce type d'abattoir, on peut retenir pour les VOCP les leviers d'action et les points de vigilance suivants :

- 1) Le modèle auto-organisé repose sur la dimension collective du travail de l'équipe et donc sur la culture propre au groupe. Décoder, orienter et conforter les règles formelles et informelles de ce fonctionnement collectif est un levier pour le vétérinaire à la tête du service d'inspection. Cela suppose notamment de susciter la verbalisation des règles.
- 2) Le vétérinaire est avant tout le garant de cette culture d'équipe et il doit rester le garant de l'équité de son fonctionnement. Parmi les indicateurs de vigilance, on peut noter l'absentéisme et le turn-over.
- 3) Dans ce contexte, certains moments nécessitent une surveillance plus attentive : lors de l'intégration de nouveaux (titulaires ou vacataires), il est très important de s'assurer des conditions de leur intégration, par exemple en favorisant les binômes, et en veillant à ne pas s'en remettre toujours aux anciens.
- 4) L'attention à son équipe et à son mode de fonctionnement suppose que les règles qui fondent le planning soient comprises et acceptées par tous et que la personne responsable de sa réalisation soit reconnue et légitime dans l'équipe.
- 5) Le principal risque associé à ce modèle est celui du glissement dans le laisser-faire, qui est un modèle d'anomie, dans lequel on constate l'existence de privilèges, i.e. que des tâches sont appropriées par certains agents. Le plus souvent, il n'y a pas de partage de l'information et surtout pas de remontée d'information : qu'un abattoir ne fasse jamais parler de lui n'est pas bon signe. Tout comme la sécurité industrielle repose sur une remontée régulière et à niveau égale d'incident ou de quasi-incident, le bon fonctionnement d'une équipe d'inspection se mesure à l'aune de remontée de petits heurts, surmontés. Le modèle du laisser-faire est un modèle figé : il est inadapté aux évolutions du travail et à l'introduction de nouveaux agents. Le renforcement de la présence d'un vétérinaire, en charge d'encadrement, doit permettre d'éviter cette dérive.

3 : Le modèle du travail enchaîné

Cette partie décrit l'organisation du travail dans 4 des 19 abattoirs de l'enquête : il s'agit uniquement d'abattoirs de boucherie, plutôt mono-espèce, notamment pour l'abattage porcin. Ces établissements sont caractérisés par un tonnage important, une production de type standard dans laquelle le rendement et la diminution des coûts sont des éléments décisifs (*versus* une production de qualité, labellisée, bien valorisée lors de la transformation, etc.) et un fonctionnement industriel très taylorisé (stricte distinction entre opérateurs et encadrement, parcellisation des tâches, spécialisation, forte mécanisation, chronométrage...).

Dans ce contexte, le service d'inspection, dont le personnel est souvent jugé tout juste suffisant, apparaît calqué sur les exigences de la production industrielle de l'abattoir et tout entier tourné vers l'exigence d'assurer une présence permanente sur la chaîne, avec une cadence élevée (voire très élevée). Le temps de travail y est réparti sur 3 ou 4 jours par semaine et il fait l'objet d'un planning précis, y compris sur chaîne, où la rotation aux différents postes est décidée par le vétérinaire inspecteur. Sur chaîne, le travail est découpé en tâches élémentaires : par exemple, dans un abattoir de porc, où on trouve deux agents pour inspecter les carcasses, l'un s'occupe de la face interne, l'autre de la face externe. Un enjeu très fort au sein des équipes concerne l'égalité horaire entre les membres, c'est-à-dire le pointage et la comptabilisation individuelle du temps de travail. C'est dans ce type d'abattoir que l'on rencontre le plus souvent des objets-soutiens pour l'organisation du temps de travail : horloges, sonnettes ou buzzer. Ils permettent de signaler aux retardataires que leur tour est venu de monter sur chaîne et retentissent donc toutes les 30 ou 45 minutes.

Déjà on n'est pas assez nombreux. Si vous êtes 5, les personnes qui ont fait une heure et demi sur chaîne, bon quand c'est le lundi et en début de journée, ça va, mais quand on est en fin de semaine... je ne sais pas si vous avez remarqué, il y a un klaxon, ça sonne vite.

Je ne l'ai pas encore entendu. Mais on n'est que lundi !

Moi, je ne l'ai pas tellement appuyé mais... on change toutes les demi-heures. Toutes les demi-heures, il y a quelqu'un qui revient de pause. Si c'est 30 et qu'il n'est pas là à 30, tutut ! [Il imite le bruit du klaxon] En plus il faut 2-3 minutes, le temps qu'il se change, pour mettre les gants donc...

[Technicien]

Ces dispositifs ne vont pas sans créer des tensions et des antagonismes entre ceux qui sonnent et ceux qui grappillent quelques minutes avant de reprendre leur tour sur chaîne. Ils matérialisent la tension et les petits énervements entre collègues. Au-delà, ils symbolisent un type d'organisation du travail, fondé quasi-exclusivement sur l'obsession du respect du temps de travail. En effet, dans ce type d'abattoir, l'éventail des activités hors chaîne est faible, souvent réduit à une ou deux tâches, très encadrées et planifiées (remplir une grille de contrôle de la démyélation, assurer un type de prélèvements PsPc un jour précis...).

La parcellisation du travail invite à mettre au centre de l'analyse le statut du hors chaîne et les modalités concrètes de sa réalisation, dans un univers très contraint.

L'organisation du travail des opérateurs dans les abattoirs : un mélange de taylorisme et de fordisme

Les descriptions du travail des inspecteurs des services vétérinaires invitent à s'intéresser au parallélisme entre organisation industrielle de l'abattoir et organisation du service vétérinaire.

Les travaux portant sur les ouvriers d'abattoirs ont tous souligné l'impact sur le travail du « système manufacturier en vigueur dans les abattoirs : un produit « démonté », issu d'une matière première vivante non standardisée et des opérations faiblement automatisées qui reposent sur un savoir-faire manuel » (Muller, 2008, p. 11). Dans la plupart des abattoirs de l'enquête, ce sont des préceptes tayloristes-fordistes, vieux de presque un siècle qui gouverne l'organisation des tâches des opérateurs.

Le *Taylorisme* ou organisation scientifique du travail repose sur une division stricte entre travail manuel et intellectuel. L'étude systématique du savoir-faire des ouvriers est réalisée par le service des méthodes. Celui-ci analyse les gestes productifs pour en tirer des règles générales qui s'imposeront ensuite à l'ensemble des ouvriers. L'objectif est d'accélérer le rythme de travail.

Le *Fordisme* intègre le taylorisme, notamment la parcellisation du travail, et crée le principe de la chaîne continue qui implique soumission à la cadence de l'ensemble-machine. De plus, il systématise la standardisation des produits qui correspond bien à une production en tâches simples.

Le travail des inspecteurs des services vétérinaires est distinct de celui de leurs voisins de chaîne. Cependant, parce qu'il est soumis à la même chaîne (cadence, pause etc.), il ne peut pas être envisagé indépendamment des contraintes de cette dernière.

Si l'on se réfère à un mode d'organisation taylorien, l'inspection en elle-même est inclassable : elle n'est ni du côté des experts, qui définissent les tâches (même les vétérinaires participent à l'exécution, au moment des saisies !), ni du côté des exécutants (un agent des services vétérinaires peut tout à fait demander un arrêt de chaîne...). Cette ambiguïté de positionnement apparaît magistralement dans la réalisation des tâches hors chaîne, qui sont des tâches d'expertise et de qualification des situations, mais qui doivent être réalisées dans un contexte qui est celui de l'exécution (contraintes de temps, de légitimité, de déplacement). Suivons le raisonnement d'un contrôleur sanitaire qui peine à trouver le temps de réaliser une inspection d'atelier de découpe (dans cet abattoir, la rotation a lieu toutes les 20 minutes) :

Si vous restez trop longtemps sur chaîne, après vous ne regardez plus, vous en avez marre. C'est redondant. Mais quand vous commencez une tâche hors chaîne, vous ne pouvez jamais la faire complètement. En un jour, on ne peut pas. Il faut finir le lendemain, ou... Moi je vois cette semaine, j'ai la découpe à faire. Cette semaine, j'y suis allé une fois à une pause, à 8 h et demi, pour voir quand ça ne tournait pas et puis après je me suis dit : « je vais y repartir plus tard » et puis il y a eu des saisies en

pagaille, j'ai pas pu le faire et du coup... je vais sans doute me faire engueuler parce que je l'ai pas fait ! (...)

Parce que c'est tout de même spécialisé l'inspection des ateliers.

Bien sûr. Là, on passe en coup de vent. On voit ce qu'on voit, on note et c'est sûr que c'est pas très efficace. Je crois qu'il vaudrait mieux faire : mettons y aller carrément avec le véto, y rester deux heures, trois s'il faut, une matinée, je n'en sais rien et faire un truc... bien quoi ! Au moins une fois par mois ou un truc comme ça ! Après continuer à faire les visites surprises pour noter des petits trucs qu'il y a à côté.

[Contrôleur sanitaire]

Privilégier le travail sur chaîne a des conséquences de plusieurs ordres. Tout d'abord, et l'extrait précédent l'a montré, le travail hors chaîne est réalisé selon un standard de qualité qui ne satisfait pas ceux qui en sont les auteurs : mal, trop vite, sans connaître les conséquences. Au final, cela accroît l'emprise physique et cognitive du travail posté. Ensuite, cette définition de l'inspection influe sur le positionnement comme contrôleur hors de la chaîne et plus encore hors du hall d'abattage. L'abandon ou la réduction de l'inspection hors chaîne conduit à remettre en cause la légitimité de l'inspection, pour les inspecteurs comme pour les opérateurs d'abattoir qui s'étonnent quand des contrôles ont finalement lieu dans leur atelier.

Et puis les horaires, les journées... c'est bien de travailler 3 jours parce qu'on est quand même à la maison, mais en même temps, ça fait des grosses journées et il y a plus de fatigue que quand on fait des journées plus courtes. Et puis après, quand on est sur chaîne, on est content d'être en pause et on n'a pas forcément envie d'aller se promener à la découpe. Alors que dans mon ancien poste, on était 5 pour 10 000 tonnes à peu près et là on est 9 pour plus du double. J'avais l'impression qu'on avait moins de travail là-bas sur la chaîne et plus le temps d'aller voir ailleurs aussi. La structure était plus petite et il y avait moins de personnel dans les bureaux. Ce n'était pas comme ici. Il y avait le directeur, quelques commerciaux des secrétaires. Là, on n'a pas de contact et puis aller se promener... si on va en salle de découpe, il faut qu'on soit en tenue correcte, c'est logique, et on se fait regarder de travers ! C'est quasiment ça. C'est tout juste s'ils se demandent pas ce qu'on fout là, alors qu'on DEVRAIT *[insiste]* être là.

[Technicien]

On peut donc constater qu'il existe un risque de contamination de l'organisation du service vétérinaire d'inspection par l'organisation taylorienne de l'abattoir.

Dans le modèle enchaîné, l'inspection est découpée en tâches, attribuée nominativement par le vétérinaire aux inspecteurs de l'équipe. Les relations individuelles verticales entre vétérinaires et techniciens sont donc à la base de l'organisation du travail, contrairement au modèle auto-organisé où ce sont les relations transversales entre pairs et les discussions collectives au sein de l'équipe d'inspection, qui l'emportent. Il arrive que ces choix d'organisation soient alors traduits par les inspecteurs en interdictions et autorisations quant aux contours de leur activité professionnelle et conduisent à un repli sur le travail indispensable : la chaîne.

Alors maintenant, [si je le pouvais] je travaillerais uniquement sur la chaîne, à faire des inspections sur la chaîne plutôt que de travailler à l'administratif. Ce qui n'est pas très bon, parce que dans les années à venir, je pense qu'on n'aura plus trop de place sur la chaîne, qu'on aura plus de place sur l'ordi, mais bon...

Et l'inspection en découpe, tout ça ?

On n'y va pas ! Ce n'est pas notre rôle d'y aller !

Mais dans la période avant [avec une autre organisation], vous y avez été ?

Ah oui ! Oui, oui. Quand je trouvais des anomalies, je téléphonais au coordinateur à la DSV et puis, il téléphonait après à un des vétérinaires praticiens et c'était eux qui venaient inspecter, contrôler, tout ça.

Et cela vous intéressait ?

Oui, oui, c'était pas mal !

Et là, le fait que maintenant, finalement vous ne soyez plus que dans le hall d'abattage, c'est depuis l'arrivée du nouveau chef de service ?

Oui. Même à la bouverie, on n'a plus le droit d'y aller... Bon, c'est vrai qu'il y a l'hygiène à respecter mais bon, ça me fait doucement rire parce que, quand on voit l'hygiène de certains agents...

Et toutes ces questions-là, la répartition du travail et tout, vous en discutez dans l'équipe ?

Non, c'est le vétérinaire qui gère, qui décide que c'est untel qui fera ça, untel qui fera ça...

Donc, si je résume, finalement, par rapport à vos débuts, vos tâches se sont plutôt rétrécies. J'ai l'impression. Oui.

[Contrôleur sanitaire]

La segmentation de l'inspection en tâches parcellisées est également vécue comme une mise à l'écart des évolutions de l'inspection, dont les agents ont conscience et qu'ils regrettent de ne pas partager.

Ici, il n'y a jamais eu de demande de l'équipe d'inspection pour faire de l'inspection dans la partie découpe ?

Si. Si, mais chasse gardée des vétos. Là apparemment, monsieur Recher nous a dit qu'il avait envie de mettre ça en place. On le faisait ! On le faisait à une époque. On faisait au moins le contrôle du nettoyage désinfection le matin à 4 h et demi, mais c'est pareil, ça voulait dire payer des heures de nuit aux agents donc ça a été supprimé à la DSV. Ça n'a pas duré très longtemps. Là apparemment, M. Recher aimerait bien remettre ça en place et là, je vais vous dire : je suis carrément partant. J'ai l'impression qu'on est un des seuls abattoirs où les agents n'ont pas encore rempli une seule grille d'inspection. Finalement, il n'y a pas que la chaîne. Mais c'est vrai qu'on n'est pas non plus super nombreux, donc on en revient toujours au même : on pare au plus important. Et après, moi j'ai l'impression que c'est la politique du département, que c'est un peu chasse gardée des vétos. On est bons à faire de la chaîne. Alors que bon... on a les capacités pour faire autre chose. Etant donné que c'est nous qui sommes dans l'abattoir tout le temps. Donc je pense qu'on voit des choses que le véto ne peut pas voir quand il passe une fois de temps en temps.

[Technicien]

Pour les inspecteurs, c'est surtout la parcellisation du travail qui est la spécificité marquante, d'autant plus quand ils ont l'expérience antérieure d'abattoirs où l'inspection était envisagée de façon plus globale. C'est le cas dans l'extrait suivant, qui décrit l'étonnement d'un technicien qui intègre un nouvel abattoir du modèle enchaîné :

Au niveau du boulot, c'est très léger ! J'ai ressenti que si on ne pose pas de question et si on demande pas, le vétérinaire ne viendra pas nous donner l'information. Et en fait, il y avait beaucoup de choses qui m'étonnaient parce que le travail en lui-même, ça n'avait rien à voir avec ce que je connaissais. C'est-à-dire que ici on fait l'inspection sur chaîne. Moi maintenant ça va parce que j'ai la chance de faire l'administratif et puis des contrôles hors chaînes, mais sinon, c'est très réduit. On ne fait pas de contrôles dans les frigos, à l'expédition ou en découpe. On ne s'occupe pas des plans de surveillance, c'est le vétérinaire qui les fait. Bon, il faut qu'il prenne aussi des tâches pour s'occuper mais... Plein de choses comme ça. L'inspection des locaux et de l'hygiène, on faisait ça à mon ancien abattoir. On avait des grilles. Tout ça, bon ben, ça change quoi !

[Technicien]

La première conséquence du modèle enchaîné sur l'exercice de l'inspection concerne donc la définition du métier et des tâches qui le composent, qui apparaissent réduites en raison des contraintes de l'environnement de travail.

Autre caractéristique majeure de ce modèle d'inspection, l'impact de la chaîne sur le métier d'inspecteur. Les effets du travail sur chaîne ont été mis en évidence pour les ouvriers de nombreux secteurs, notamment l'automobile. Outre l'absentéisme et le turn-over, ils concernent d'une part la monotonie du travail posté (Friedman et Naville, 1962), particulièrement lorsque ce travail est intellectuellement appauvri, et d'autre part l'emprise cognitive de la chaîne, c'est-à-dire l'envahissement de la pensée par sa cadence⁴.

Comme me disait quelqu'un de [l'abattoir] : on rentre il fait nuit, on sort, il fait nuit et on a passé sa journée sur la chaîne du porc. Après, c'est un gros abattoir industriel. Voilà, quoi ! Je pense qu'il y a plus de difficulté au niveau du travail. C'est moins agréable, plus pesant [qu'un abattoir auto-organisé].

[Technicien]

A quatre, c'est tendu. On va aux saisies, on boit un coup, on passe aux toilettes et hop ! Oh, ça sonne ! ça a un côté tellement contraignant, moi je vois par rapport à mon ancien poste, tout le côté messagerie,

⁴ A titre d'anecdote, au cours de l'enquête, les inspecteurs suspendaient presque toujours l'entretien avec moi exactement à temps pour reprendre leur poste (soit au bout de 20 minutes, de 30 minutes ou de 3/4 d'heure selon l'organisation de leur abattoir) sans avoir besoin de regarder leur montre : leur perception du temps reflétait les rotations de la chaîne.

lecture de notes, de directives et tout ça, je le fais moins. Depuis que je suis ici, une circulaire, je ne l'ai jamais lue en entier. On lit, mais en diagonale : « oui, ça, ça va m'intéresser, je prends ; ça, je ne prends pas ça, etc. » Alors qu'on devrait tout lire et être capable de faire une synthèse derrière, mais on n'a pas le temps.

Et est-ce que vous avez fait des essais pour changer le temps que vous passez sur chaîne ?

Non, non ! Non. Je pense que tourner toutes les demi-heures, c'est bien. Parce que si on voit les postes sur chaînes et le poste de consigne pour les saisies, si on s'entend bien, c'est jouable à 4. Mais c'est tout ! Et il ne faut pas demander autre chose. Il ne faut pas demander autre chose. Parce que là, ça monte vite. Toutes les périodes tendues qu'il y a eues, c'est des périodes tendues pour les effectifs. Quand on repense après, c'est qu'on n'était pas assez. Des périodes de congés, des congés mal gérés...

[Contrôleur sanitaire]

Conséquence de cette omniprésence de la chaîne, on observe une perte de sens quant à l'utilité de la mission d'inspection : certes, les inspecteurs se rattachent au sens donné par l'inspection des viandes, mais c'est tout en étant conscients que ce n'est pas là que se trouve l'avenir de leur métier. La vision globale quant à la mission de contrôle s'estompe progressivement avec l'émiettement du travail, du fait du rétrécissement des tâches d'inspection et de la priorité absolue qui est toujours donnée à la chaîne.

Le modèle enchaîné : Rôles du VOCP

La qualification de modèle « enchaîné » reflète le poids décisif de la chaîne dans l'organisation du travail dans un univers tayloriste-fordiste. Dans ce contexte, les sociologues du travail ont constaté, depuis le début des années 1960, que le contrôle hiérarchique est transféré en grande partie au système technique. En effet, l'identification des opérations, leur succession et la cadence sont rigidement déterminées par la chaîne, et c'est le convoyeur qui dicte le commandement des opérations. On se trouve donc face à une situation où le travail d'inspection est réduit à la chaîne alors que la cadence et les contraintes de la chaîne imposent leurs conditions. Comment le vétérinaire inspecteur construit-il son rôle dans ce cas ?

L'activité du vétérinaire inspecteur en matière d'organisation du travail repose principalement sur 4 piliers. Tout d'abord, il détermine et planifie l'activité de son service. C'est à lui de mettre au point les plannings de présence des agents (en incluant les congés, formations etc.), ainsi que l'ordre de leur rotation sur chaîne. Il définit, ensuite, la gamme des tâches hors chaîne qui seront réalisées par les membres de son équipe et il désigne, dans l'équipe, qui fait quoi. Dans certains abattoirs, il a préalablement demandé aux agents s'ils souhaitent, personnellement, s'impliquer dans telle ou telle tâche. Il est surtout le point de passage obligé de toutes les informations qui entrent et sortent du service, en provenance ou à destination de l'abattoir ou de la DDSV. Enfin, conséquence du nombre réduit de tâches hors chaîne réalisées par les agents, il effectue lui-même un grand nombre d'inspections, en plus des inspections trimestrielles et de l'inspection de classement.

Et aujourd'hui, si on fait la liste de tout ce que vous faites, qu'est-ce que vous faites ?

Alors... Toutes mes tâches. Tout ce qui est... ce qu'on appelle les incontournables de l'abattoir, c'est-à-dire les inspections, *ante mortem*, *post mortem*, etc. Je supervise tout ce que font les agents, aussi bien sur chaîne que hors chaîne. Les tâches d'inspection, les saisies, tout ce qui est administratif : la saisie des données, l'archivage, tout ça. Je fais l'interface entre l'abattoir et la DSV. J'organise et je planifie les tâches des agents. Je distribue les rôles.

Et donc ici, vous vous occupez du planning, ce qui n'est pas forcément habituel...

Dans d'autres abattoirs, c'est les agents qui font leur propre planning, qui se distribuent mutuellement les tâches, qui s'organisent. Ici, il semblerait que vu les difficultés que posait l'équipe parce qu'il y avait des mésententes, c'était au chef de service de planifier les tâches. Quand je suis arrivé, c'était le système qui prévalait, donc j'ai continué.

Et vous envisagez d'en changer ?

J'ai essayé, j'ai fait une petite expérience, mais ça n'a pas marché. Donc bon... Par exemple, les tâches de nettoyage, je leur ai laissé la possibilité de s'organiser seuls et ça n'a pas marché. Donc j'ai repris ça.

Et sur les tâches hors chaîne, c'est vous qui les distribuez aussi ?

Oui.

Vous avez fait le choix de ne pas les spécialiser ?

Oui. C'est un choix qui a été imposé par la DSV. Il ne faut pas que les gens se spécialisent parce que s'ils se spécialisent, forcément à côté, ils vont perdre sur les tâches qu'ils ne font pas et ça peut leur porter préjudice par la suite.

[VOCP]

Les atouts du modèle enchaîné

L'atout majeur du modèle enchaîné est sa parfaite adéquation à des systèmes de production industrielle tayloriens. Les services vétérinaires d'inspection en abattoir réussissent à procéder au retrait des viandes impropres à la consommation humaine dans des conditions industrielles, ce qui signifie examiner des milliers de carcasses chaque jour et plusieurs centaines en inspection approfondies. C'est à cette efficacité que rendent hommage les industriels quand on leur demande leur avis sur les équipes d'inspection présentes dans leurs établissements.

L'autre caractéristique essentielle du modèle est qu'il est, contrairement aux apparences, plutôt économe en personnel, sans qu'on puisse déterminer facilement s'il s'agit d'une cause ou d'une conséquence de l'organisation en place. Le nombre des inspecteurs qui doivent être présents est calculé à partir des rotations de chaîne, non du travail d'inspection à réaliser. En conséquence, les équipes assurent partout une rotation continue au cours de la journée, sans que des plages importantes soient dégagées pour le travail d'inspecteur qui n'est pas sur chaîne.

Les faiblesses du modèle enchaîné

La première et la plus marquante des caractéristiques négatives du modèle enchaîné concerne le nivellement des compétences qu'il induit chez les inspecteurs des services vétérinaires. L'enquête a permis de rencontrer de très nombreux jeunes techniciens, formés à l'université puis à l'INFOMA, qui sont extrêmement qualifiés sur les plans techniques et réglementaires et que l'organisation du travail cantonne à un travail proche de celui des opérateurs de chaîne. Si elle ne suscite pas de révolte, cette situation crée cependant de l'incompréhension et de l'amertume, compensées seulement en partie par les arrangements qu'elle autorise dans la vie personnelle (travail 3 ou 4 jours par semaine, et après-midi souvent libérés).

C'est du travail à la chaîne. C'est vrai que les cadences font aussi que... Oui, on travaille vraiment à la chaîne. Des fois, quand on réfléchit un peu, on se dit : « mince ! J'ai passé un concours, technicien, et je me retrouve à faire ni plus ni moins un travail à la chaîne ». Sauf au niveau des horaires, on est à peu près lotis comme les ouvriers de la chaîne. C'est un peu gâcher... gâcher nos compétences aussi. C'est ce que je vous disais au début. Tout ce que j'ai appris à Corbas, je ne sais plus rien, j'ai tout oublié parce qu'on ne se sert de rien. Donc c'est vrai que des fois, on a l'impression un peu de se gâcher, quand même.

[Technicien]

Au niveau de l'inspection, il n'y a pas de souci. Au niveau des ouvriers, il n'y a pas de souci. Le souci, c'est le travail. Tout à l'heure on en parlait avec [*mon collègue*] : maintenant, nous, on est comme des ouvriers, on vient le matin faire notre travail comme on le ferait sur une chaîne. Le seul intérêt de ce travail, c'est plutôt le fait qu'on finisse tôt. D'où l'intérêt d'avoir des activités un peu plus épanouissantes à l'extérieur et l'avantage d'avoir des enfants et d'être là à la sortie d'école. L'intérêt du travail, c'est pas le travail lui-même, c'est plutôt les avantages en dehors. Et puis travailler sur 4 jours, c'est quand même intéressant.

[Technicienne]

Moi j'ai plutôt l'impression qu'ici on régresse. A force on devient des ouvriers. On arrive le matin, on fait notre travail. De toute façon, quand on se lève à 4 heures du matin, faut pas croire, quand on a fini notre travail, on n'est plus bon à rien, on n'a qu'une envie c'est de rentrer à la maison. C'est vrai que je trouve que c'est un petit peu dommage parce que, avec le temps, j'ai l'impression qu'on devient, entre guillemets, plus crétin !

Par rapport à la formation de l'INFOMA que vous avez eue ?

Voilà, exactement, par rapport à la formation. En fait, on s'endort. J'ai l'impression qu'au bout d'un certain nombre d'années, on est un petit peu irrécupérable ! Voilà, j'ai l'impression plutôt de régresser. D'avoir beaucoup appris en volailles justement, [dans mon précédent poste], parce qu'il a fallu se mettre dans l'assurance qualité, dans le PMS. Et puis tout ce qui est assurance qualité, c'est assez compliqué. Là, j'avais l'impression d'avoir plutôt progressé et tout d'un coup, ici, j'ai l'impression du contraire.

[Technicien]

L'expérience de la déqualification du travail effectué peut conduire à un repli sur soi et sur la monotonie du travail de chaîne, pour ne plus être confronté aux limites qui sont imposées.

On en vient à dire... moi je sais que des fois... mais je ne suis pas le seul, on en vient à dire : bon, quand on est administratif [= *quand on fait le travail administratif de la journée, essentiellement les certificats de saisies*], ça change. On n'est pas sur la chaîne, on fait autre chose. Mais des fois, on en vient à dire qu'on préférerait faire de la chaîne. Parce qu'on est un peu robotisé. Parce qu'on va de telle heure à telle heure sur chaîne. On ne réfléchit pas. On fait notre inspection, ça ne nous demande pas trop de réflexion parce qu'on a l'habitude. Et puis après on fait la pause et on y retourne ! Et on en vient... moi je sais que je suis un peu comme ça. Il y a des jours où on se dit : « oh après tout, j'aimerais autant faire que de la chaîne ». Je viens, je fais mes heures. On ne me parle pas. On ne m'embête pas. C'est vrai qu'administratif, ça change, mais en même temps, il n'y a pas besoin de réfléchir, c'est pas très... Disons que nos compétences techniques, elles ne sont pas exploitées. Du moins celles qu'on avait à la base. Plus le temps passe, plus moi j'ai l'impression d'avoir moins de compétences. A part pour l'inspection sur chaîne, parce que ça, elle ne peut que s'améliorer puisqu'on voit toujours des choses. Mais sinon... Des fois quand je vais en stage, je me sens... pas « plus idiot » mais... quand on côtoie les gens des autres abattoirs, on les entend parler de leur boulot, on se dit « mais olàlà, c'est intéressant, c'est motivant »... On sent que c'est pas pareil.

[Technicien]

Le deuxième élément marquant dans le modèle enchaîné concerne les difficultés dans le partage de l'information. Dès lors que le travail indispensable est déterminé par la chaîne, sur laquelle on ne peut pas communiquer ou très partiellement, et que toutes les tâches hors chaîne sont fortement individualisées, il est possible de mener à bien toutes ses tâches sans échange avec ses collègues. De plus, le système hiérarchique vertical conduit à informer prioritairement le vétérinaire, par exemple quand une information est communiquée par quelqu'un de l'abattoir. En débattre avec ses collègues n'a pas de sens. Ce non partage de l'information conduit à morceler le travail des équipes dans lesquelles plus personne ne se sent responsable de la bonne marche collective du service (de son image, de ses outils, de ses résultats).

Mais par exemple, le stérilisateur de la chaîne porcs, il ne marche plus...

[Silence] Il ne marche plus depuis un moment. Vous avez vu comment on met nos couteaux ? [sur le lavabo]

Vous l'avez signalé ?

Moi, personnellement non. Non. Ah non. [rires] Non, non. Personnellement non. [Ironique] Je pense qu'il y a des visites, non ? Je pense.

Je ne sais pas.

Je vous le dis.

Vous diriez que c'est la conséquence d'un problème dans l'équipe ?

Ah ben non...

C'est l'abatteur à qui on l'a signalé et qui n'a rien fait ?

Ah, ben, je pense que ça a dû être signalé, oui. On a un cahier, c'est peut-être marqué. J'en sais rien. Ou peut-être dans un rapport. Est-ce qu'il y a « non concluant ? » ou « satisfaisant » ? Je ne sais pas. Je ne sais pas. On ne sait pas les résultats des rapports.

Vous ne discutez pas des résultats des rapports ?

Jamais !

[Contrôleur sanitaire]

Dans le modèle enchaîné, les membres d'une équipe d'inspection ne réagissent plus ensemble et donc ne se reconnaissent plus les uns dans les autres. Cette dislocation de la communauté de travail annihile la confiance et le respect réciproque. Chacun effectue ses tâches propres, sans se soucier de celles de son voisin. Formés et socialisés dans l'idée que l'inspection relève d'un travail d'attention collectif,

qu'il est porté par des valeurs nobles pour des objectifs indiscutables, les inspecteurs sont souvent heurtés par le fonctionnement du modèle enchaîné, qui provoque dès lors de la souffrance (Dejours, 1988).

Non, j'ai eu des moments de déprime ici. Ouille ouille ouille. Oulà !

Liés au travail ?

Oh ben oui ! ça travaille, c'est sûr ! Maintenant, venir ici... Je suis content, cette nuit, j'ai bien dormi ! Toute cette nuit. D'habitude le dimanche soir pour reprendre le lundi, c'est la haine. La haine.

[Contrôleur sanitaire]

C'est bien simple, avant j'aimais pas trop parler de mon travail à l'extérieur parce qu'il suffit qu'on dise qu'on travaille dans un abattoir pour que les gens nous regardent et fassent : « beurk », « argh » comme ça... [*En riant*] C'est sûr qu'il vaut mieux dire qu'on travaille aux services vétérinaires, c'est plus propre. « Je fais des contrôles » « ah oui, mais où ? ». Bon, mais là, c'est encore pire, parce que si on est avec des gens qui vous demandent : « ah oui, c'est intéressant, tu fais quoi ? » Et là, on se rend compte qu'on a rien à dire ! Tu te dis : « oui, c'est vrai, qu'est-ce que je fais ? »... Quand je suis rentré, quand j'ai passé le concours, je me disais : « ça va être un boulot super. Ça va être varié, je pourrais changer de poste. » Et puis une fois en formation, on était déjà conditionné, on avait déjà pris une claque. On n'avait pas encore bossé qu'on avait déjà pris une claque. On était déjà dans le moule. Et puis après... ici, c'est l'horreur. Parce que même avec la DSV, on est déconnecté de tout, quoi ! [*Mon collègue*] parlait de ses heures, qu'on ne s'intéresse qu'aux heures qu'on fait, mais c'est vrai ! On a l'impression que la DSV ne s'occupe que de notre planning, que de nos horaires ! Si on a bien noté l'heure, si on a bien fait notre quota...

[Technicien]

[*Ce technicien raconte les conditions de son arrivée dans un nouvel abattoir après un congé parental*]

Là, chacun faisait son truc, mais moi, j'ai pas été convié au travail administratif. Je ne faisais que de la chaîne. Un éleveur qui téléphonait, je ne pouvais pas répondre. Je ne faisais que de la chaîne. Et puis la cadence a augmenté. Maintenant, c'est 40, mais à l'époque, on tournait bien, c'était entre 20 et 30. C'était rapide comme chaîne. Donc ça meublait parce que ça occupait bien. Mais sur le plan personnel, c'était vraiment dur. Donc voilà.

Et vous faisiez quand même de l'ante mortem ?

Ça n'existait pas ! ça a commencé plus tard.

Vous pouviez quand même aller voir débarquer les animaux ?

Oui, mais non. Ça a commencé où chacun avait un poste, bien défini et puis on ne bougeait plus. Déjà, ça a commencé là. On n'avait pas d'œil sur l'abattage dans son ensemble. On n'avait pas l'œil sur l'ensemble de la file. Ça a commencé comme ça. Et puis le rythme a toujours augmenté donc on avait notre poste bien défini et puis c'est tout. Et à partir de ce moment-là, on a commencé à ne plus chercher à comprendre. Au milieu des années 90 à peu près.

Et après, ça a évolué ?

Non, pas beaucoup. Pas beaucoup. Non. Et puis quand vous perdez l'habitude de faire quelque chose, au fur et à mesure des changements qui interviennent, vous n'êtes plus au courant de ce qui se passe. D'autres le font à votre place. Et puis vous vous repliez sur votre vie personnelle.

Et dans la partie atelier de découpe, vous n'y êtes jamais allé ?

Non jamais. Jamais. Je ne sais même pas à quoi ça ressemble ou comment c'est fait. Rien de ce côté-là.

Et vous avez eu envie de retourner à la DSV ?

Ah non. Pas à ce moment-là. Je voulais quitter définitivement. Je voulais partir. Je ne voulais pas retourner à la DSV. Pendant 6 mois, je voulais quitter. J'ai eu du mal à me remettre sur les rails. Je venais de construire ma maison, je faisais plein de choses personnelles, mais arrivé là... Et puis il y a une sorte d'obéissance qui s'installe, et puis voilà. J'ai pas voulu creuser. J'ai pas voulu creuser pour savoir.

Et pourquoi vous êtes resté ?

Ça aurait été un échec. J'aime pas les échecs. Donc j'ai persisté. J'ai persisté et puis je suis encore là. Dans le secteur, il n'y a pas grand chose comme emploi. Je ne pouvais pas partir, c'était un petit peu trop compliqué. Et puis on a un avantage, c'est que des fois, on est libéré vers 1 heure, une heure et demi. C'est un avantage et ça, ça existait toujours.

[Technicien]

Au cours de l'enquête, il est apparu plusieurs fois l'idée que les aménagements possibles du temps de travail en abattoir compensaient, d'une certaine façon, la dureté du travail de chaîne. Cependant

l'analyse des entretiens révèle que c'est parce que le métier déçoit, qu'il exclut ceux qui étaient prêts à s'y investir, qu'il y a eu un repli sur la sphère privée. En effet, le ressort de l'action pour un inspecteur, c'est de prendre des initiatives de contrôle et de prendre ses responsabilités. Le modèle enchaîné de l'inspection ne permet plus l'exercice plein et entier de son métier, ce qui peut conduire à une position de retrait.

Enfin, la quatrième et dernière caractéristique du modèle enchaîné de l'inspection concerne le type de dérive qu'il peut entraîner. De même que le modèle auto-organisé peut dériver en un système du laisser-faire, le modèle enchaîné peut conduire à une absorption par l'appareil technique et organisationnel de l'abattoir. En effet, le parallélisme entre l'organisation industrielle de l'abattoir et celle des services vétérinaires tend à l'effacement du positionnement d'inspecteur et du cadre de l'inspection. La culture de distinction du service s'érode. La solidarité et l'exemplarité n'apparaissent plus de façon aussi évidente. Traités comme des opérateurs de l'établissement, les membres des équipes d'inspection s'en rapprochent, voire se fondent dans la vie et la sociabilité de l'abattoir. Dans l'extrait suivant, un vétérinaire décrit le départ de la quasi-totalité de son équipe à la salle de pause de l'abattoir, alors que seul un petit nombre d'agent vient dans les locaux du service.

Vous avez vu, il est le seul parmi les anciens, à faire sa pause ici. Tout le monde va de l'autre côté. Ils n'ont pas cet esprit d'équipe, ils ne viennent même pas partager le temps de la pause. Ils ne viennent même pas le partager. Ils préfèrent aller de l'autre côté, parce qu'ils ont lié des affinités, des amitiés avec les opérateurs de l'abattoir, ils préfèrent prendre leur collation là-bas.

[VOCP]

Ailleurs, c'est dans le travail qu'on observe cette absorption par le système industriel, qui se traduit dans un nombre de tâches toujours plus important qui est effectué pour l'abattoir par le service vétérinaire. Dans de rares cas, ce sont les agents de maîtrise de l'abattoir qui surveillent la qualité de ce que font les inspecteurs, devenus des opérateurs comme les autres.

Sur la chaîne porcs, avant, on avait une caisse qui se trouvait juste sous les carcasses qui passent. Et il fallait qu'on mette les rognons dedans. Déjà nous, à [*l'ancien abattoir*], on n'enlevait pas les rognons. C'est pas notre travail, de faire ça. Et là, ils nous avait demandé de les mettre dans une caisse, sachant que toutes les carcasses qui passent bavaient dedans ! Il a fallu qu'on râle plusieurs fois et maintenant, on nous met des grilles avec une protection dessus pour qu'on puisse mettre les rognons.

Et ça, le fait d'enlever les rognons, c'est qui, qui vous l'a demandé ?

Ben, ici, ils l'ont toujours fait. Donc nous, on continue. Hier, le chef de chaîne m'a rouspété parce que je laissais du gras après le rognon. Mais c'est pas mon travail de faire ça. Ils voudraient peut-être que je leur mette en barquette, aussi ? Mais bon, il m'a bien fait comprendre... Ceux de l'ancien abattoir, on ne se laisse pas faire ! On n'est pas des salariés de l'abattoir. On préfère plutôt regarder le travail qu'on doit faire, nous, plutôt que de faire celui des autres.

Et les vétérinaires successifs que vous avez eus n'ont rien dit ? Sur le fait que ce n'était pas à vous d'enlever les rognons ?

Non.

[Contrôleur sanitaire]

Après, vous trieux aussi en fonction des destinations. La langue, par exemple...

Pour la langue ouais, mais ça c'est un arrangement avec eux. Quand je suis arrivé, j'ai pas trouvé ça normal non plus. Qu'on me dise déjà de les mettre sur le chariot, mais qu'on me dise après : « ah non, ça c'est des AS, il faut les amener sur l'autre là-bas ». J'ai pas trouvé ça normal. Au début, [mon collègue] ne le faisait pas et puis il a fini par le faire parce qu'on lui faisait la gueule. On lui faisait la grimace, tout le temps. Si on ne se plie pas, on rentre dans un truc où on est en conflit toute la journée.

[Contrôleur sanitaire]

La surveillance des membres des équipes d'inspection par les agents de maîtrise des abattoirs conduit à une inversion des rôles d'inspecteurs et d'inspectés qui n'est pas sans conséquence pour le positionnement global du service. Dans un des abattoirs de l'enquête, en raison de problèmes au sein de l'équipe d'inspection, la DDSV et le vétérinaire responsable du service d'inspection de l'abattoir ont sollicité l'abatteur pour qu'il fasse des signalements sur les agents du service (cas de vol et de conduite addictive). Cette situation exceptionnelle a pour conséquence de remettre en question le

rapport de force établi entre contrôleur / contrôlé pour toute l'équipe et non pour les seuls agents incriminés. Suivons le raisonnement de la hiérarchie sur cette décision :

VOCP : Bon, les rapports sont bons, avec la direction [*de l'abattoir*]. Pour ça... La direction et l'encadrement supérieur. Avec la maîtrise, c'est déjà plus compliqué, parce qu'il y a encore cette mauvaise habitude des abattoirs qui est d'essayer de tout cacher, bien entendu. Alors qu'avec l'encadrement supérieur de l'abattoir, quand il y a un problème, ils le disent.

DDSV : On a même installé un certain terrain de confiance pour nous aider à mieux gérer notre équipe aussi. C'est-à-dire qu'on a besoin d'eux. C'est un peu triste à dire. On a besoin d'eux pour connaître des choses et pour qu'ils l'écrivent notamment.

VOCP : Oui, enfin ça, on ne l'évoquera peut-être pas...

DDSV : Si, si, je pense que dans... c'est extrêmement important, ces situations-là, ça doit se passer dans d'autres abattoirs. Il n'y a pas de raison qu'on ait les plus mauvais du monde ici.

VOCP : A mon avis, on est moins mal que dans le sud est. Il ne faut pas rêver.

DDSV : Bon, c'est des cas particuliers, mais il y a eu des histoires de vol, c'est-à-dire de la viande embarquée par des agents. Et j'ai dit : tout ça, il faut des traces écrites. C'est pas possible autrement de gérer ça. Donc l'abattoir joue le jeu.

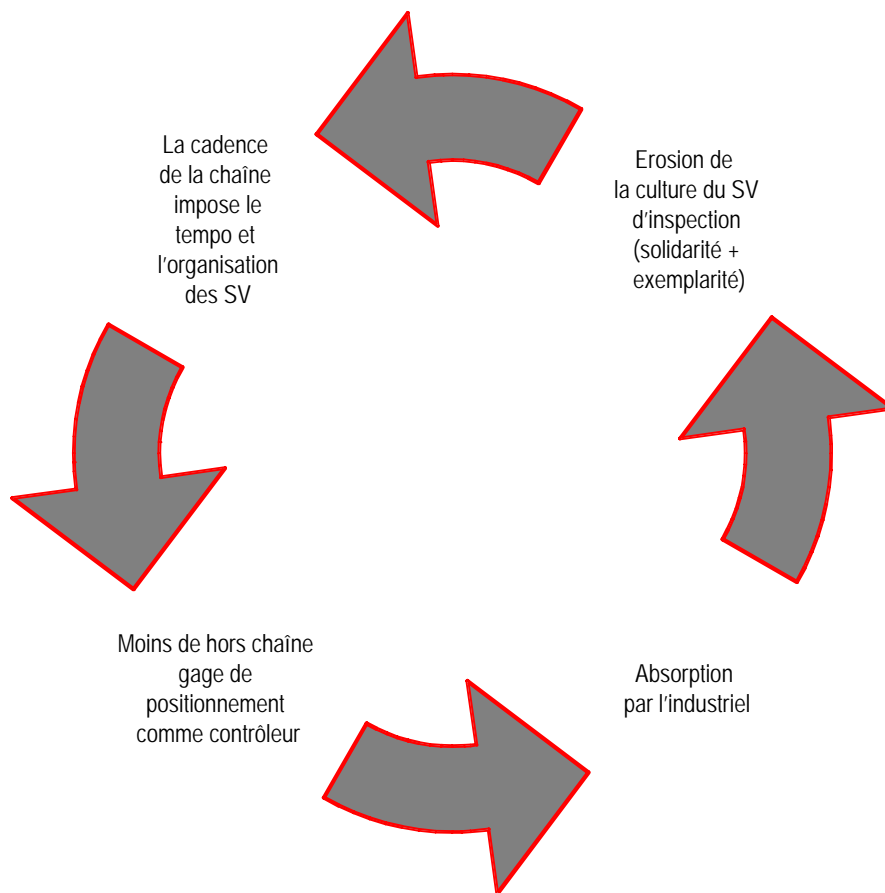
VOCP : Oui, oui, ça il n'y a pas de problème.

DDSV : Il va nous prévenir pour ça, il va nous signaler les problèmes de non-respect des règles d'hygiène et de sécurité de nos agents. C'est pas pour nous enfoncer, c'est plutôt pour nous aider à avoir des outils. J'ai constaté que... Enfin pour les vols de viande... Non, la seconde fois, c'est vous ? La première fois, c'était eux ? Donc ils nous l'écrivent, c'est pas pour nous enfoncer. C'est pour que moi, je puisse agir sur l'agent. Donc on a ce mode de relation. Qui n'est pas forcément instauré dans les autres abattoirs.

[DDSV et VOCP]

Confier la gestion de son équipe à l'abatteur semble un aveu d'impuissance quant aux mécanismes interne aux services vétérinaires pour gérer les cas difficiles. Cette option mériterait de faire l'objet d'une réflexion élargie.

Au final, pour synthétiser les faiblesses du modèle enchaîné de l'inspection, on peut représenter le cercle vicieux suivant :



Synthèse et recommandations

De ce type d'abattoir, on peut retenir pour les VOCP les leviers d'action et les points de vigilance suivants

- 1) Le modèle enchaîné confie à la chaîne l'organisation du travail de l'équipe d'inspection, ce qui rend marginale la *marge de manœuvre* du VOCP. Ce dernier doit donc tenter de reconquérir un territoire d'action. Pour cela, il devra autant que faire se peut « déchaîner » les membres de son équipe.
- 2) Le premier levier qu'il peut actionner concerne la définition des tâches d'inspection, notamment des *tâches hors chaîne*. L'objectif est de revenir à une logique de métier, vs la logique industrielle de parcellisation des tâches. Cela suppose de considérer le hors chaîne non comme une façon d'occuper des agents qui ne font pas leurs heures, mais comme un enrichissement et un moyen de se positionner comme contrôleur. Il importe de s'assurer qu'il est matériellement possible de consacrer du temps hors chaîne pour le métier d'inspecteur (en dehors des pauses). Ce qui constitue le hors chaîne gagne à être défini sous la forme de responsabilités et non de tâches prescrites.
- 3) Le second levier consiste à promouvoir la dimension collective du travail contre l'individualisation et l'émiettement des tâches. Outre l'attention à la vie de la communauté de travail (y compris dans sa dimension conviviale), le travail en binôme, en petits groupes peuvent constituer des pistes.

- 4) Le troisième levier vise également à lutter contre le repli sur soi et l'individualisation du travail. Il s'agit de trouver des pistes pour partager l'information quotidienne, les formations et les connaissances, notamment sur les normes locales (PMS) qui sont définies à l'abattoir. Les décisions du VOCP, le bilan qu'il tire de ses propres inspections, ce qui a été amélioré ou ce qui s'est dégradé dans l'abattoir sont des informations utiles pour tous. Il est également possible d'organiser des bilans et des points d'étapes sur les missions hors chaîne qui ont été déléguées.

Partie 3

Le métier de VOCP en abattoir

Personne ne devient vétérinaire pour inspecter la viande

[ISPV]

Au-delà de la nomination comme VOCP et de la description de l'environnement de travail, il importe de mettre en évidence le processus de construction de l'identité professionnelle du vétérinaire inspecteur en abattoir. La définition d'une identité professionnelle comprend à la fois la reconstitution du sens subjectivement visé par les acteurs au travail, ainsi que la description des situations de travail, et notamment des relations qu'ils entretiennent avec autrui. Selon C. Dubar (1991, p. 385), « *Pour la plupart des sociologues qui utilisent le terme, l'identité est d'abord une marque d'appartenance à un collectif, un groupe ou une catégorie qui permet aux individus d'être identifiés par les autres, mais aussi de s'identifier eux-mêmes en face des autres.* ». Dans cette perspective, il convient de déterminer au terme de quel processus les vétérinaires officiels sont désignés comme tels, par les différentes catégories d'individus avec lesquelles ils sont en interaction, notamment par leurs pairs, et aussi comment ils en viennent à se considérer eux-mêmes comme inspecteurs et comme responsables d'encadrement.

1 : Devenir vétérinaire officiel et cadre de proximité

Reconstituer les différentes étapes de la construction identitaire comme VOCP passe par le recueil d'éléments biographiques qui permettent de saisir les trajectoires, itinéraires et cheminements à travers lesquels les individus construisent leur appartenance, leur vision du monde et d'eux-mêmes.

Comme « *personne ne devient vétérinaire pour inspecter la viande* », l'arrivée des VOCP dans les services d'inspection des abattoirs correspond, toujours, à une rupture biographique. Les récits recueillis au cours de l'enquête mettent en scène des difficultés professionnelles dans l'exercice d'une activité libérale (lassitude, baisse de clientèle), des mésententes avec des associés, des problèmes financiers pour l'entreprise créée ou une longue période de chômage. La reconversion peut également être consécutive à un changement dans la vie familiale : déménagement, départ en retraite du conjoint ou perspective de sa propre retraite, par exemple. Dans tous les cas, la nomination comme VOCP représente une solution, parfois envisagée comme temporaire, à un arrêt de la carrière.

Juillet 2004, j'ai vendu ma clientèle. Donc j'ai arrêté toute activité libérale en juillet 2004. J'étais tranquillement dans mon cabinet, gentiment, comme ça, il y a quelqu'un qui rentre. Une jeune fille, dans vos âges. « Bonjour, je suis mademoiselle je-ne-sais-plus-comment. Je suis vétérinaire, je sors de l'école de pff, j'en sais plus rien, Lyon, Alfort, Toulouse, Nantes. Je vous préviens, on est trois copines, il y a deux solutions : où vous nous vendez votre clientèle, ou on s'installe en face ». Sympathique. C'était au mois de février. Sympathique. Alors il y avait deux solutions : soit je m'accroche, mais de toute façon, je suis naze, je suis mort parce qu'à trois, elles vont faire des gardes 24 h sur 24, 7 jours sur 7. C'est nouveau. Donc dans deux ans, ma clientèle, elle est morte. Pas de problème. C'était peut-être pas vraiment en face, mais c'était quand même... Je me suis dit : « j'ai 55 ans, ça me fait suer de me battre pour des clients ».

[VOCP]

Comment vous êtes arrivé là ?

C'est pour des raisons familiales. Moi, je suis arrivé dans le coin, parce que je suis pas du tout originaire d'ici, j'ai postulé à ce poste parce qu'il fallait que je trouve du travail et que, dans le coin, ce n'est pas forcément évident. Je n'avais jamais fait d'hygiène alimentaire auparavant. Quand même ça restait dans le domaine que je désirais puisque je voulais plus travailler dans le monde agricole, donc ça collait. Et puis j'avais, auparavant, une expérience de gestion d'une équipe puisque j'avais travaillé pour une ONG pendant deux ans, en tant que vétérinaire technicien. J'encadrais des vétérinaires à l'étranger. Donc, ça

coïncidait pas mal finalement à mon expérience antérieure et à mon attachement rural que je voulais continuer.

[VOCP]

Les VOCP

Quelques données statistiques permettent de mieux caractériser la population des vétérinaires qui travaillent aujourd'hui en abattoir⁵.

Il s'agit tout d'abord d'une population très majoritairement masculine, puisqu'on y compte 377 hommes pour 131 femmes.

Ensuite, on constate qu'un peu plus de la moitié des vétérinaires vacataires (soit 253 sur une base de 503 personnes) qui exercent en abattoir a un contrat inférieur à 70 vacations et que seulement 162 d'entre eux, soit moins d'un tiers, travaillent à temps complet (plus de 135 vacations).

Enfin, les données analysées permettent de présenter quelques repères chiffrés sur l'âge de VOCP. Pour mieux cibler la population concernée par le rapport, on s'intéresse ici uniquement aux vétérinaires vacataires dont les contrats sont supérieurs ou égaux à 70 vacations. 216 personnes ont déclaré leur âge, l'âge médian est de 43 ans, et la répartition en classes d'âge est la suivante :

Classe d'âge	Effectifs	Pourcentage
< 30 ans	15	6,9 %
30-39 ans	66	30,6 %
40-49 ans	69	31,9 %
50-59 ans	58	26,9 %
60-68	8	3,7 %
Total	216	100 %

Parmi les vétérinaires rencontrés, nombreux sont ceux qui ont eu une première expérience des services vétérinaires au début des années 2000, quand ils ont été recrutés pour faire de l'inspection *ante mortem*, avec un nombre réduit de vacations. Ce premier engagement, à temps partiel et parfois très limité, a alors joué le rôle de test d'un nouvel univers professionnel.

Ben, avant j'étais libéral, comme tout le monde, et j'avais une clientèle. En fait, c'était une deuxième clientèle parce que j'avais déjà eu une première clientèle [*dans une autre région*] qui marchait très fort. Pour des raisons personnelles, j'ai quitté cette région et je suis revenu dans ma région d'origine. Donc j'avais monté un cabinet canin uniquement. Bon, il n'y avait pas une clientèle terrible et ça commençait à m'emmerder sérieusement. Et en 2000, fin 2000 quand les DSV ont commencé à recruter des vétérinaires vacataires afin d'assurer l'inspection *ante mortem* suite à la crise de la vache folle, j'ai été recruté par la DSV pour faire une partie de l'*ante mortem*. Je faisais ça à mi-temps. 100 vacations par mois.

[VOCP]

Et pourquoi avez vous choisi de devenir vétérinaire d'abattoir ?

Ben... J'en avais marre de la clientèle. Ça commençait à me lasser.

Vous faisiez de la canine ?

J'ai fait d'abord 20 ans de rurale et puis après, j'ai fait 10 ans de canine et j'avais fait le tour de l'affaire, ça ne m'intéressait plus vraiment.

C'est un peu une reconversion, alors ?

⁵ Ces données ont été établies par extraction d'informations de la liste des adhérents du SNISPV. Elles ne sont donc pas complètes. Le SNISPV recense 508 adhérents (ISPV et vacataires) qui déclarent être affectés en abattoirs, alors que le ministère y compte 519 vétérinaires. De plus, un nombre important d'adhérents du SNISPV (=78) n'a pas déclaré son âge.

Ah oui, ah oui, c'est un autre métier. Mais quand je suis passé de la rurale à la canine, c'était pareil, c'était un autre métier. Mais j'aime bien changer. Et puis j'avais moins envie de faire d'heures, aussi.

En 2000, c'était pendant la crise de l'ESB...

Ben, la crise de l'ESB, comme on était deux, c'était un plus de faire l'*ante mortem*, c'était pas une passion, c'était pour gagner un peu plus d'argent. Et puis après, je me suis aperçu que je gagnerai peut-être moins d'argent, en étant à l'abattoir, mais que je vivrais aussi bien.

[VOCP]

La reconversion dans les services d'inspection en abattoir est d'autant moins aisée qu'il s'agit d'un métier qui heurte la dimension de vocation à soigner qui imprègne la culture vétérinaire. Devenir vétérinaire, c'est prioritairement s'engager dans un métier de soin, et c'est souvent cette expérience qu'ont eue antérieurement les nouveaux VOCP, en clientèle, même si la raison leur rappelle que leur formation initiale comprenait des cours mal-aimés d'inspection des viandes.

Parce que moi, mes connaissances d'HIDAOA, c'est un truc que je détestais à l'école. Tout le monde détestait ça à l'école. Les profs étaient cons et chiants. C'était mal foutu. En plus, je suis désolé... Il y a une lésion qui n'est pas très fréquente, mais qui existe, c'est la congestion généralisée d'une carcasse. Dans les cours, c'était 4 pages de texte pour décrire la congestion généralisée. Couleur nacré rose, gnagnagna. Ça ne vous dit rien ! La congestion généralisée, vous en voyez une, une fois, on vous dit : « ça c'est une congestion généralisée ». Vous la regardez, vous l'avez vue, vous ne pouvez plus passer à côté, c'est photographique. Mais vous expliquer ça sur 4 pages de textes avec les termes : les anconés, les conneries, c'est nul ! Personne n'aimait ça. Ça puait, il faisait froid, c'était sale, les profs n'étaient pas sympas donc pff ! Et puis on s'était dit que c'était un sous-métier, pour nous, quand on était à l'école. En plus à l'école d'après 68, hein !

A Alfort ?

Oui, c'était à Alfort. Quand un mec disait : « je veux faire vétérinaire inspecteur », on disait « il est incapable ! ». C'était des sous-métiers ! C'était : « Infoutu de faire de la clientèle, le con-là ! ». Donc voilà, ça s'arrêtait là. Ça n'intéressait personne.

[VOCP]

Vous voyez ce que c'est que le culot de portée ? Quand il y a une portée de 12 porcelets, il y en a toujours 1, 2 ou 3 qui sont plus faibles que les autres, malingres, chétifs, qui ne survivront pas, etc. C'est ce qu'on appelle le culot de portée. Et bien dans les années 50-60 et moi même à l'école on me l'a dit en 80... En 80, quand j'ai dit que je rentrais dans les services vétérinaires, on m'a dit : « mais toi, tu n'es pas un culot de portée. Bon Dieu, tu vas pas faire ça ! » Nos relations étaient très marquées par cette notion-là que c'étaient les mauvais, ceux qui savaient pas faire autre chose qui faisait l'administration. Enfin fait l'Administration avait deux types de vétérinaires : soit ceux qui savaient vraiment pas faire autre chose : trop feignants pour tenir une clientèle ou trop incompetents pour tenir une clientèle. Et puis vous aviez la deuxième catégorie, avec une réalité derrière, c'est ceux qui avaient des problèmes de santé. Qui avaient une clientèle mais qui pour une raison ou pour une autre étaient obligés d'abandonner la clientèle et qui rentraient dans l'administration. Ce que j'ai appelé à cette époque-là la sécurité sociale des vétérinaires praticiens. (...) Donc nos relations avec les vétérinaires praticiens ont beaucoup été marquées par ça.

[DDSV]

La difficulté à s'affirmer comme vétérinaire inspecteur en abattoir comporte deux dimensions distinctes : en premier lieu, elle suppose de renoncer à l'opposition vétérinaire de DDSV / vétérinaire libéral, telle qu'elle a été construite dans la vie professionnelle antérieure : par exemple, l'image négative de l'ISPV incapable d'avoir une clientèle. Ce changement suppose également d'acquiescer de nouveaux repères de représentation, propres à la fonction publique. Cette nouvelle appartenance ne va pas de soi et n'est jamais immédiate : les statuts, les modes de relations entre les gens, la hiérarchie, les ressources et les contraintes surprennent les nouveaux venus.

Quelles ont été vos premières impressions ?

Si vous voulez, ce qui est le plus frappant c'est de rentrer dans la fonction publique. [Rires]. Donc avec ses préoccupations quotidiennes, ses codes de fonctionnement, l'aspect hiérarchique. On doit faire passer à celui-là, pas à celui-là ! Il faut trouver sa place dans cette hiérarchie : à qui on peut demander quelque chose, à qui on peut en rendre compte. C'est un des aspects de la fonction publique.

D'accord.

Et je vais quand même préciser aussi. Ce qui m'a frappé, voire même choqué, c'est qu'au niveau de l'équipe de techniciens, il y a une multitude de statuts alors qu'ils font à peu près la même tâche. Et ça c'est vraiment quelque chose de fondamentalement inégalitaire et des fois, même, ce sont ceux qui n'ont qu'un statut de vacataire qui sont les plus assidus, qui sont moins absents, qui sont plus consciencieux.

[VOCP]

En second lieu, comme les membres des équipes d'inspection et malgré la conscience de l'utilité sociale de la mission d'inspection, le VOCP est confronté dans ses nouvelles fonctions à l'opprobre liée à l'abattoir comme lieu de mise à mort.

Dans notre formation initiale de vétérinaire, tout le monde a un cours d'hygiène alimentaire et donc, c'est bien une partie de notre métier. Et cette partie n'est pas inintéressante parce qu'on est un petit peu à la charnière entre le monde de l'élevage et la consommation. C'est quand même un endroit clé au niveau de la société. Et pour moi, ça, c'est positif ! Ça, c'est positif, cette charnière du monde de l'abattoir, entre l'élevage qui a ses propres problèmes et la consommation derrière, qui a aussi ses propres aspirations. Par contre, dans les aspects négatifs, c'est que, quand en société on dit : « je suis vétérinaire. Oui, mais à l'abattoir »... « Ah bon ? » [Rires] ... Il y a des gens avec qui on peut échanger plus, mais d'une manière générale, ce n'est pas... le vétérinaire qui est à l'abattoir, il n'est pas à sa place de vétérinaire. On a l'image de soigner les animaux et pas les tuer ! Ou les faire tuer ou les regarder tuer ! Il y a toujours cet aspect de mise à mort de l'animal qui est collectivement perçu !

[VOCP]

Si l'entrée à l'abattoir ne correspond jamais à une vocation ou à un choix de première intention, après quelques mois, les vétérinaires qui sont nommés à l'abattoir en soulignent volontiers les aspects positifs : la qualité de vie due à un volume horaire plus réduit qu'en clientèle, la responsabilité du travail, l'utilité sociale de la mission qui leur est confiée. Au terme de quel parcours transforme-t-on un vétérinaire en VOCP ?

Cette analyse comporte nécessairement deux dimensions, indissociables : l'une concerne l'acquisition des bases techniques nécessaires à l'exécution des actes de l'inspection ; l'autre s'intéresse à la dimension relationnelle du métier et donc à l'attitude de l'individu vis-à-vis de l'activité d'inspection : aux termes de quels processus se définit-il lui-même comme inspecteur ?

La dimension technique de l'activité renvoie inmanquablement à l'inspection des viandes, alors que les aspects réglementaires sont moins spontanément évoqués, probablement parce qu'il est toujours possible de dire à ce sujet que l'on va se renseigner, sans perdre la face. Chez tous les vétérinaires rencontrés, la connaissance des lésions constitue un sujet de préoccupation, dans la mesure où cette connaissance est quotidiennement testée par l'équipe et par les opérateurs de l'abattoir. Il existe certes des formations, via différents « stages », qui apportent les savoirs théoriques nécessaires à l'exercice du métier. Mais elles ne sont pas jugées suffisantes par les inspecteurs débutants qui préfèrent s'appuyer sur la formation dispensée de façon informelle par leurs collègues, qu'ils appellent parfois « tuteurage » ou « compagnonnage », et s'apparente davantage à une « socialisation » assurée par l'ensemble du groupe professionnel : c'est le cadre privilégié d'apprentissage.

Au départ, [la difficulté, c'est] de ne pas avoir les mêmes compétences techniques qu'eux [les techniciens], parce que je pense qu'ils en ont vu un paquet, de carcasses, et qu'ils sont plus entraînés. Donc, j'avais un petit sentiment d'infériorité, forcément. Et puis ne connaissant pas du tout le milieu, la viande, de pas avoir assez d'expérience – enfin, quasiment jamais, il faut le dire – dans le milieu de l'hygiène alimentaire, j'avais tout à apprendre. Enfin, sur le terrain je n'avais aucune expérience. Ça, ça n'a pas été facile. Mais bon, je me suis pas non plus heurté à des techniciens qui allaient me le rabattre en pleine figure sans arrêt. Maintenant, [intervenir dans] le travail qu'eux doivent faire sur la chaîne.... Parce que c'est un peu chasse gardée, la chaîne c'est leur spécialité, eux ont une formation très spécialisée, donc on pourrait se dire qu'il n'y a rien à redire. Mais bon, des fois, il y a des choses qui sont pas faites correctement et le règlement évolue aussi. Maintenant c'est plus comment ils doivent faire, leurs tâches sur chaîne. Ça, c'est très dur pour moi de leur imposer pour les raisons que je viens de dire, parce que c'est leur spécialité, je dirais, même si c'est moi qui encadre, il faut y aller doucement.

[VOCP]

Ce qui m'a le plus manqué, au tout début, c'est l'approche technique des saisies, les motifs de saisie, les choses comme ça. Ça, c'est là-dessus qu'on est jugé, notamment par les agents, tout de suite. C'est ça qu'ils voient, le reste... vous n'avez pas à avoir une réponse immédiate. Ce qui m'a manqué surtout, c'est ça, c'est la spécificité des lésions en cochons. Après le reste, il vient au fil du temps et puis, il est beaucoup moins visible. Si vous n'allez pas au devant de votre mission, vous pouvez ne pas la faire : visiter, regarder les étiquettes, etc. Vous n'êtes pas obligé de le faire. Par contre, vous êtes obligé de prendre une position sur une lésion. Et là, vous n'avez pas le choix, c'est tout de suite ! Et donc c'est ça, c'est l'obligation de cette tâche qui fait que vous devez être formé tout de suite. Le reste... le reste, vous provoquez votre mission. Si vous n'allez pas la chercher, elle ne viendra pas à vous. Si vous ne connaissez rien sur la température de la carcasse, vous n'allez pas vous y mettre et éplucher la réglementation avant qu'elle vienne à vous. Et après, c'est quand vous connaissez que vous commencez... Les étiquettes, la réglementation sur les étiquettes, j'ai passé une semaine à essayer de récupérer les renseignements avant de leur présenter le fait qu'ils n'étaient pas dans les clous. Donc, on a le temps de préparer. La saisie, c'est immédiat, c'est le cœur qui, à mon avis, ne peut pas être écarté, c'est là où immédiatement on doit dire « oui » ou « non », on ne peut pas reculer, on ne peut pas attendre et on a en face de nous des agents qui connaissent le boulot. Donc c'est ça la problématique. Le reste... vous avancez petit à petit en fonction de ce que vous emmagasinez comme connaissance. Celle-là, elle s'impose à vous.

[VOCP]

Le zèle des consignes (détournement systématique) ou au contraire le contournement du vétérinaire (en fonction de celui qui fait la consigne, l'équipe détourne ou non les carcasses vers les frigos de consigne et compense en parant davantage sur chaîne, quitte à provoquer des arrêts de chaîne) sont des indicateurs témoignant d'une mauvaise adoption du vétérinaire par son équipe. Dans ce contexte, on doit distinguer les vétérinaires à temps plein, qui acquièrent petit à petit une crédibilité, et ceux qui ont une clientèle, qui seront soumis à une épreuve permanente qui prend la forme de doutes quant à leur impartialité.

Il y a eu un premier vétérinaire qui venait, ça allait bien, il nous soutenait dans nos avis. Il y avait le problème que c'était un vétérinaire libéral qui avait de la clientèle qui amenait des bêtes à l'abattoir. Ça, c'est... Des fois c'était la vache d'un client, et donc la saisie n'était pas la même que celle d'un autre éleveur. Ça, on s'accrochait des fois sur ça. Après, moi dans mon optique, c'est que c'est toujours le vétérinaire qui prend la décision finale. Après, s'il ne veut pas saisir une bête que j'ai consignée... Par contre, si je n'étais pas d'accord et qu'il voulait l'estampiller, je lui disais d'estampiller lui-même. Avec le collègue avec qui j'étais, on était d'accord. Il devait l'estampiller lui-même. [rires]

[Technicien]

Et les vétos, c'est la même chose, c'est-à-dire que c'est des gens qui ne sont pas dans une position d'inspecteurs, ils sont... Quand vous dites par exemple, une des rares exigences très précises qu'on a à l'abattoir, c'est l'absence de contamination fécale sur les carcasses. Ça, c'est dit très clairement. Donc, la conclusion, c'est : attention, ligature œsophage et rectum absolument indispensables et puis la moindre saleté, il faut faire parer et n'estampiller que quand c'est paré. Et là, je leur ai rappelé parce que la mission de l'OAV, apparemment, ils sont tombés sur..., il y avait des estampilles carrément sur la merde, sur les carcasses. Ils sont sortis, il paraît, ils étaient sur la tête. Donc là, je l'ai rappelé aux vétos, et la réaction, au lieu de dire : « oui, oui, on va bien faire attention », parce que je leur ai parlé supervision, aller dans les frigos, regarder les carcasses et demander une saisie partielle quitte à remettre un coup d'estampille après, la réaction ça a été de dire : « non mais tu te rends compte, une carcasse d'agneau, une fois parée, ça vaut rien ». Alors heureusement, j'en ai eu un qui a dit : « attends, tu leur fais le coup une fois, tu le fais pas deux. Moi je l'ai fait il y a deux mois, et depuis : nickel ». Alors il disait : « il faudra sûrement que je le refasse dans pas longtemps, mais depuis c'est nickel... » Alors heureusement qu'il y en a un de temps en temps quand même qui a un éclair, mais c'est impressionnant de voir que des gens qui sont payés pour faire de l'inspection, ils vous disent : « ah oui, mais ça va abîmer la carcasse, quand même, ils seront pas contents. » Ben non, ils seront pas contents ! Alors le but, c'est pas de les rendre pas contents, mais c'est de faire que ça se reproduise plus et de pas laisser passer un truc comme ça. Donc, c'est vrai que cette proximité, elle est vachement... C'est impressionnant de voir que des vétos, qui sont payés par un service d'inspection vous disent : « oui, mais ça va les embêter, ils seront pas contents et puis la carcasse, elle sera abîmée. » Pfo ! C'est lourd à gérer tout ça.

[Chef de service SSA]

Outre les connaissances formelles, techniques ou réglementaires, devenir vétérinaire inspecteur suppose donc de surmonter une série d'épreuves, qui laissent de plus ou moins bons souvenirs : les

anciens confrères, les exploitants et l'équipe d'inspection testent le nouveau venu. Par des anecdotes, certains vétérinaires racontent comment ils ont été brutalement et concrètement confrontés à leur changement de statut, notamment dans les relations avec les anciens confrères. Tel vétérinaire avec qui les relations avaient toujours été bonnes avant la nomination comme vétérinaire officiel et qui envoie des bêtes en mauvais état à l'abattoir pour tester le nouveau vétérinaire ; tel autre qui ne répond plus au téléphone ; tel éleveur, enfin, qui a été un client régulier, mais qui ne décolère plus devant une saisie, etc. C'est aussi parce que les interlocuteurs habituels considèrent une ancienne connaissance comme un vétérinaire officiel, qu'ils changent la nature de leurs relations avec lui (parfois au prix de redéfinitions douloureuses), que le VOCP entre petit à petit dans ses nouvelles attributions.

Pour tous les vétérinaires rencontrés, les interactions avec l'industriel font partie des épreuves de la prise de fonction : peu sont préparés à la dureté des relations d'un univers de contrôle.

Mais ce qui est le plus compliqué au quotidien à gérer, c'est quand même le relationnel avec le professionnel, vraiment. Parce que le technique, on a le temps de mettre en place, de se retourner, d'appeler les collègues. Le réglementaire, pareil, on me pose une question, je dis : « je vais me renseigner ». J'ai le temps de regarder. Maintenant, on a quand même des sources d'informations hyper rapides, que ce soit des directives ou autres. Je n'ai pas ce souci-là. Le souci, c'est : comment réagir avec le professionnel ? Comment gérer une situation de crise ? Moi, c'est vraiment ce qui me pose problème, ici en tout cas, parce qu'on a quand même un directeur qui est assez difficile. Tout le monde le dit et je le confirme. Après, heureusement, il y a la responsable qualité qui fait un peu tampon, qui est à l'écoute de tout ce qui est sanitaire. Mais je trouve que ce qui est le plus difficile à gérer, c'est déjà notre position de contrôleur. C'est pas facile à accepter par les professionnels, je pense. On peut tous le comprendre, d'être toujours supervisé, enfin contrôlé, c'est pas agréable. Et après, au-delà de ça, il faut quand même qu'on leur dise ce qui ne va pas et c'est pas facile de trouver les bons mots. Ici, en l'occurrence, il se braque assez facilement. J'ai déjà eu plusieurs altercations, qui sont pas agréables parce que moi je pense que je la dirige pas. A chaque fois, on a un retour comme si on venait les agresser, rien que par le fait de leur dire quelque chose qui ne va pas. Je trouve que ça nuit un petit peu à la qualité du travail. Du coup, on n'est pas à l'aise. Ça complique tout parce que, du coup, on devient plus sec, enfin j'ai l'impression d'être plus sur mes gardes ou plus anxieux quand je vais leur demander quelque chose.

[VOCP]

L'expertise technique ne constitue pas la seule dimension de l'activité professionnelle. L'inspection est également une part importante du nouveau métier. Or, à ce rôle sont attachés des représentations plus ou moins positives et un comportement attendu. Souvent, ce sont les réactions de ceux qui rencontrent les vétérinaires qui le renvoient brutalement à cette réalité du contrôleur. Dans leur expérience antérieure, souvent, leur personnalité était engagée dans le travail de façon positive (celui qui sait s'y prendre avec les animaux en relation de soin). Avec la nouvelle identité, cette part personnelle s'efface devant le représentant de la loi.

Cette rapide description permet de suggérer les recommandations suivantes pour les DDSV :

- Il est important d'accompagner le vétérinaire lors de la prise de poste. Les vétérinaires qui ont connu une période de transition avec leur prédécesseur l'ont toujours vécue de façon positive car elle facilite l'acquisition des compétences d'inspection des viandes. Cela ne préjuge en rien de l'organisation mise en place par le nouveau après le départ de son prédécesseur.
- Beaucoup de vétérinaires rencontrés ont exprimé le souhait de pouvoir visiter d'autres abattoirs, à la fois pour avoir un point de comparaison avec leur établissement et pour initier des contacts entre pairs, non hiérarchiques, qui permettent des échanges plus directs.

2 : Les tâches du vétérinaire officiel, cadre de proximité

L'analyse des pratiques constitue la deuxième phase de mise en évidence de la construction de l'identité professionnelle. Il s'agit ainsi de reconstituer l'environnement du travail, par la définition des tâches et des comportements des individus.

Le travail d'inspection

L'observation montre que les inspections *ante* et surtout *post mortem* constituent le socle incontournable du travail des vétérinaires officiels, même si elles représentent, pour tous, un temps quotidien limité (une heure tout au plus, dans tous les abattoirs de l'enquête). La dimension publique de cette tâche, au cours de laquelle le vétérinaire dit la science et la loi, lui confère une importance et une valeur sans commune mesure avec le temps qui lui est effectivement consacré. Elle est également un moment d'échange avec l'équipe, contrairement au reste de l'activité des vétérinaires.

Systématiquement, les vétérinaires rencontrés bénéficient également d'une responsabilité large pour l'inspection physique et documentaire ainsi que l'étude des dossiers d'agrément. En fonction de l'organisation départementale, ils peuvent plus ou moins partager cette dernière charge avec le chef de service abattoir ou le chef de circonscription. Leur délégation de signature ne concerne cependant jamais le relevé de décisions qui accompagne le rapport d'inspection, qui est en général signé à l'échelon juste supérieur. Dans certains départements, l'inspection de classement de l'abattoir fait l'objet d'une attention particulière, avec visite en binôme (le vétérinaire + le chef de service ou le chef de circonscription), et rédaction d'un rapport commun : il s'agit ainsi de donner plus d'importance à la visite d'inspection et d'approfondir la connaissance de l'établissement et de ses évolutions annuelles.

Enfin, toujours en matière d'inspection, le vétérinaire a également pour tâche de conforter la position de contrôle de son équipe, à la fois sur le plan réglementaire (rappel des textes, préparation des argumentaires) et en manifestant l'autorité qui peut avoir fait défaut à tel ou tel membre de son équipe dans certains établissements difficiles :

[*Ce technicien*] a eu une remarque de l'abatteur, d'ailleurs l'autre jour... Il était dans un frigo, ce qui est réglementaire, (et d'ailleurs, suite à ça, je lui ai fait une petite note de synthèse sur la réglementation pour qu'il puisse argumenter : il n'a pas à aller en découpe mais il peut aller partout dans l'abattoir). Donc, il se promenait dans l'abattoir. Il y avait le directeur. Et le directeur a dit : « Qu'est-ce qu'il nous emmerde ici celui-là ? ». Donc ça m'a énervé parce que... C'est tout à fait dans le ton général de comment l'abatteur nous considère. Mais c'est dans ses délégations ! Tous les agents en inspection sur chaîne sont aussi habilités à inspecter les locaux de l'abattoir qui les héberge. Donc...voilà. (...) Quand je suis arrivé, les agents m'ont dit : « Vous savez ici, on est pris par des emmerdeurs, de toute façon ! ». Et puis il y a eu des heurts et je suis intervenu avec le responsable des têtes. [*Une technicienne de l'équipe*] est arrivée un jour, elle était blanche, elle tremblait, elle s'était fait incendier, parce qu'elle avait dit qu'il ne fallait pas laisser traîner les carcasses au sol. Et je suis descendu, je l'ai appelé le chef de chaîne et j'ai dit : « Non, mais c'est quoi ce bordel là ! Vous vous croyez où, là ? ». Et puis il y a une autre personne qui m'a dit qu'un jour, elle croyait qu'il allait la gifler, quoi ! Donc, c'est vrai que les agents sont vus comme des emmerdeurs et puis des gens qui ne foutent rien par rapport à d'autres.

[VOCP]

Au final, l'inspection concerne les vétérinaires eux-mêmes, qui en réalisent une grande part, et leur travail de garantie des conditions d'inspection pour leurs agents. Dans les deux cas, on peut constater que la responsabilité en la matière est large pour tous les vétérinaires qui bénéficient plus ou moins du soutien d'un interlocuteur de la DDSV, en fonction de l'organisation départementale.

L'organisation du service d'inspection

Un deuxième ensemble de tâches des vétérinaires officiels en abattoirs concerne l'organisation du service d'inspection. Sur les aspects matériels, on doit tout d'abord noter qu'aucun des vétérinaires rencontrés ne dispose d'un budget, et qu'ils ont généralement nommé un responsable de l'équipement, dans leur équipe, qui s'occupe des commandes. Ils sont donc seulement destinataires des besoins de l'équipe et s'occupent de les répercuter ou d'aller chercher le matériel au siège.

Une part plus importante du travail du vétérinaire officiel est consacrée à la mise au point et au suivi du planning : c'est particulièrement le cas dans le modèle enchaîné, où le vétérinaire se charge d'établir l'emploi du temps des membres de l'équipe, ce qui suppose de régulièrement ajuster ce qui a été prévu par rapport aux impondérables. Par définition, cette tâche est allégerée dans le modèle auto-

organisé, sans disparaître complètement, puisque s'assurer de la bonne marche du service est la condition d'efficacité du modèle. Pour tous, quel que soit le modèle d'organisation, les questions relatives aux congés et aux remplacements sont récurrentes et sensibles tant elles semblent liées à l'état des équipes : mal arbitrer en matière de congés a des retentissements sur le fonctionnement collectif, qui lui-même facilite ou empêche l'expression de compromis qui conviennent à tous.

Donc ils ne s'entendent pas, c'est chacun pour soi. Pour les vacances, c'est le bordel. Pour les vacances de Noël, je leur ai dit : « il faut qu'il y en ait quand même au moins 4 sur site ». Ils avaient fait des programmes avec 3. Non ! Je ne signe les congés de personne. Je ne valide rien et vous vous démerdez. C'est pas validé.

Il n'y avait pas une répartition « semaine de Noël », « semaine du jour de l'an » ?

Et non, et non. Maintenant oui. Sauf une qui a décidé que elle, elle prendrait les deux semaines, et que c'était le règlement. Il n'y a pas de règlement, mais c'est comme ça. Pff. C'est pour eux, moi, je vais vous dire, je m'en fous. Au point de vue travail, pourvu qu'il y ait le nombre d'agents, que ce soit fait, ils peuvent se bouffer la gueule, je m'en fous. Ce qui m'embête plus, c'est que comme il n'y a pas du tout de cohésion, il n'y a pas de passage de consigne.

[VOCP]

C'est incontestablement la gestion de l'équipe qui prend la plus grande part dans l'organisation du service d'inspection. Outre les questions quotidiennes liées à l'ajustement du nombre d'agents au travail prévisible, on peut distinguer trois grands pôles d'activité : l'évaluation, et le partage des informations au sein de l'équipe, la définition et la mise en place de la formation.

L'évaluation des agents

Dans l'ensemble des tâches qui concernent la gestion de l'équipe, on trouve l'évaluation de ses membres, confiée dans tous les départements de l'enquête aux vétérinaires des abattoirs, à l'exception des vétérinaires qui réalisent moins de 70 vacations. Lorsque le nombre de vacations correspond à un temps plein, il est exceptionnel que l'entretien soit réalisé par une autre personne (chef de service, chef de circonscription) et cela correspond alors à une demande des agents concernés. Dans certains départements, l'évaluation est réalisée en binôme, avec le chef de service. Les réticences des VOCP à l'égard de la tâche d'évaluation concernent le manque de formation des évaluateurs et les difficultés à cerner les conséquences pour les agents de l'évaluation ainsi réalisée.

Et vous faites l'évaluation ?

Alors, j'ai fait l'évaluation l'année dernière, sauf pour une qui a souhaité que ce soit le chef de service qui la fasse. Ceci dit, je ne cours pas après. Pourquoi ? Parce que l'évaluation est une chose pour laquelle... moi, je ne suis pas formé pour évaluer les gens. Malgré tout, ça a quand même des conséquences et donc je préfère que mon chef de service soit présent, d'autant que ça permet de mettre beaucoup de choses au point. On ne se voit pas si souvent que ça. Ça permet d'avoir un lien avec la DDSV. Ça dure une heure et demi – deux heures, une fois par an. Parce qu'on voit venir un système aussi à la DSV où on se déchargerait... Nous, on est que vacataire. Donc il arrive un moment où il ne faut pas charrier.

[VOCP]

Et en dehors de tout ce que vous faites, vous êtes aussi en charge de l'évaluation ?

Oui, oui [rires] oui. Ça ne me passionne vraiment pas, ça. C'est pas un cadeau pour moi. En plus, la gestion du personnel... J'avais une secrétaire. Point. Mais je n'ai aucune formation pour gérer une équipe. Je suis obligé de faire avec ce que je sais des gens. Voilà.

[VOCP]

Les vétérinaires rencontrés soulignent qu'il est intéressant d'avoir un moment d'échange personnel avec les membres de l'équipe lors de l'entretien, mais souhaitent que les limites de l'évaluation soient très claires et ne comprennent notamment pas la notation des agents.

Vous faites l'évaluation aussi ?

Oui. Ça me permet aussi de faire le point une fois par an. Et là, c'est maintenant. Ça doit se faire maintenant. Mais comme c'est par informatique et je n'avais pas le logiciel, je ne risquais pas de commencer plus tôt ! Non, ça ne m'embête pas. Je vous dis, j'ai du mal à voir les agents tous ensemble, donc déjà, je les vois tous mais un par un, c'est déjà pas mal ! Ça permet d'avoir des infos, savoir ce

qu'ils ressentent. Mais par contre, je ne les note pas. Je mets une appréciation mais je ne les note pas. D'ailleurs je n'ai rien compris, les points, les machins...

[VOCP]

Evaluation des agents, par exemple, il faut quand même qu'on ne nous en demande pas trop. Evaluation-notation. La notation c'est pareil. Je refuse de noter les agents. Parce que c'est tellement fumeux, la notation dans l'administration... Moi, je ne veux pas participer à cette mascarade. De même, je suis assez contre la modulation des primes. Moi, je dis que dans une petite équipe d'inspection, en abattoir, c'est le meilleur moyen d'avoir la révolution. Si on veut foutre le bazar, on module les primes. Ou alors sinon, c'est fait dans le plus grand secret, mais à l'abattoir, de toute façon, ça finit toujours par s'ébruiter. Parce que dans mon expérience, une des premières choses que j'ai eue à faire, c'est que j'ai distribué les premières notations. Le directeur était parti. J'ai distribué les notes. Et il y en a un qui a fait le cake. J'ai eu la révolution. Après, on a sorti la note de service, je leur ai montré tous les bidouillages qu'il y avait tout au long de la filière pour dire que la note ne correspondait pas à une évaluation raisonnée. Qu'une note était le résultat d'un bidouillage tel qu'il ne fallait pas prendre brutes les notes. Et à ce moment là, j'ai obtenu un peu de calme. Mais sinon, j'avais la merde ici. Les mecs ne voulaient plus travailler, ils ne voulaient plus cohabiter dans les bureaux et tout. Donc ça, si on me demande mon avis : « vous faites ce que vous voulez, mais moins vous en faites, mieux vous vous porterez, parce que sinon, vous allez foutre le bazar ». Ça, je ne me sens pas à l'aise.

[VOCP]

On trouve derrière cette réticence la préoccupation de maintenir à tout prix un fonctionnement collectif, donc d'équipe, alors que les principaux outils administratifs dont dispose le vétérinaire, et spécifiquement ceux qui concernent l'évaluation, individualisent les performances, les comportements, les objectifs.

La formation

Autant la part du travail consacrée à l'inspection des viandes semble parfois avoir un écho sans commune mesure avec les pratiques effectives, autant le temps consacré à la formation (la leur et celle des membres de leur équipe) semble très largement sous-estimé par tous les vétérinaires rencontrés. Sans doute cette impression est-elle liée au fait que la formation est assimilée aux stages, qui ont lieu hors de l'abattoir, à la demande des agents, animés par des intervenants extérieurs au service. Reste que dans ce cas, l'orientation des formations ainsi que la mise en place des conditions de réalisation de ces stages est confiée aux vétérinaires.

La seule chose qui ne va pas bien dans le système, ce sont les stages parce qu'on n'a pas de retour. Les stages, ils les demandent mais ils ne sont pas sûrs de les avoir, donc ils en demandent des fois beaucoup pour ne pas en avoir du tout. J'établis le planning toujours 3 semaines à l'avance, parce que les gens sont intéressés pour savoir ce qu'ils font 3 semaines à l'avance, etc... Et des fois, on n'a absolument pas de réponse sur les stages, même 3 - 4 jours avant, donc c'est ingérable ! Ce système de stage est totalement ingérable.

[VOCP]

C'est cependant sur une autre dimension de la formation qu'il paraît utile d'insister. Elle concerne des activités pratiques, souvent peu visibles et formalisées : on trouve ainsi les multiples formations relatives à une réorganisation de service, à l'occasion d'une nouvelle directive ou de la recherche inédite de telle ou telle substance.

Sinon, actuellement, il a fallu réorganiser le service, parce que nous avons 3 problèmes : le vétérinaire qui faisait l'*ante mortem* part, donc il faut faire sa part par les techniciens, et il faut les former. D'autre part, nous avons trois postes d'inspection, là où les abattoirs bovins de même tonnage n'en ont que 2. Donc nous avons 50 % de personnel en plus. Nous allons supprimer un poste d'inspection, mais il faut négocier avec l'abatteur, et avec les techniciens, parce que tous ces changements sont confrontés à l'opposition des agents. Après, il faut les former et c'est ce que je fais actuellement. J'ai défini une procédure de formation théorique et pratique. Par exemple, j'ai fait des petites fiches de formation théorique et des formations pratiques : traçabilité, etc.

La semaine prochaine, je continue les formations pratiques à la bouverie de l'abattoir. J'ai fait la même chose pour les techniciens en abattoir de volailles ou pour les opérateurs quand on a délégué l'inspection en 2002. Il a fallu aussi préparer la formation et faire des Cédéroms avec les images.

[VOCP]

Il y a ensuite une grosse partie de veille réglementaire sur tout ce qui paraît en réglementation, en note de service, etc. Comment on doit travailler, ce qu'on doit faire. Une veille technique, c'est par exemple : on nous demande par une note de service de faire des prélèvements ochratoxines, le but du jeu c'est de dire : qu'est-ce que c'est ? Et de faire une petite note aux agents pour qu'ils sachent ce qu'ils font.

[VOCP]

Les vétérinaires produisent des lectures de la réglementation, ils fournissent des informations scientifiques traduites de manière accessible, ils resituent ces évolutions dans un contexte général. Plus ponctuellement, ils s'occupent d'encadrer des pratiques (pour l'inspection, pour les prélèvements) ou de permettre à leurs équipes de mieux utiliser les outils, notamment les grilles d'inspection ou les logiciels informatiques. Ce travail passe largement inaperçu et se développe en général à l'initiative du vétérinaire et en fonction de sa conception de ce que peut être le travail d'une équipe.

Le partage des informations

Dans le même ordre d'idées, quotidiennement, les vétérinaires des services d'inspection des abattoirs jouent un rôle décisif dans le partage d'informations avec leurs équipes. Ils sont le relais de terrain de l'ensemble des instructions qui concernent l'établissement dont ils ont la charge.

[A propos d'une note qu'il a rédigée] Ils la consultent ou pas mais enfin, au moins, ils ont l'information s'ils la veulent. (...) Mon travail, c'est de faire en sorte que les techniciens soient organisés dans leur travail et sachent ce qu'ils font. C'est-à-dire que là, par exemple, pour les plans de contrôle, les PsPc, qu'ils aient un bilan, notamment le responsable, qu'il ait le bilan de la réglementation, comment c'est fait, ce qu'il doit rechercher, ce qu'il peut expliquer aux autres, qu'il ait un petit lexique. Je l'ai fait pour l'*ante mortem*, on a tous un recueil de textes, etc. Donc, de non seulement organiser la gestion du temps des agents mais aussi la gestion technique et de connaissances, et technique et réglementaire. Donc de faire des lexiques, ce que je fais... pour qu'ils sachent où ils vont, comment ils y vont et où on cale. Bien voilà, ça c'est une partie.

[VOCP]

Les priorités, ça serait que, comme je vous le dis, ils soient les plus informés possible de l'environnement dans lequel ils travaillent, que ce soit réglementaire, que ce soit technique, pour qu'ils prennent pas mal de recul et qu'ils soient force de propositions et non pas seulement d'action. Or là, ils appliquent. Ils n'appliquent d'ailleurs pas totalement, c'est pour ça que j'essaie de leur donner des cadres d'informations techniques et réglementaires pour qu'ils puissent dire : « Ben voilà, là, voilà ! ». Mais après, en plus, qu'ils dépassent ce niveau là pour qu'ils soient force de propositions. On n'y est pas encore mais ça serait l'idéal. Que les gens acquièrent de plus en plus de connaissances, de plus en plus de capacités. Pour moi, c'est l'idéal pour une équipe. Mais il y en a qui n'en veulent pas de ça ! Il y en a qui en veulent, donc tant mieux. C'est ça qui est satisfaisant.

[VOCP]

Il ne semble pas exagéré de dire que ce rôle là est largement sous-estimé, notamment en ce qui concerne l'information sur les évolutions de l'inspection, alors que le vétérinaire est un des relais principaux pour décrire les infléchissements du métier de tous. Un vétérinaire responsable d'un service d'inspection en abattoir peut définir de façon très large ou très restreinte l'étendue des prérogatives de ses subordonnés. Or, tous les vétérinaires n'ont pas la même conception de ce qui doit être partagé au sein de l'équipe et de ce qui relève de leur responsabilité propre. Deux exemples fréquents sont à ce titre emblématiques : le PMS et le plan HACCP. Les vétérinaires doivent-ils partager avec leurs équipes le PMS de l'abattoir ? Les agents doivent-ils connaître le plan HACCP de l'établissement où ils travaillent ? A ces questions, les réponses sont très différentes d'un service à l'autre, en fonction de la conception qu'a le vétérinaire responsable du partage de l'information et de l'implication de ses équipes.

D'accord. Et leur PMS, donc, vous l'avez vu ?

Oui.

Vous l'avez partagé avec les agents de votre service ?

Non.

Pas encore ou vous ne pensez pas le faire ?

Non. Ce n'est pas dans la... Non. Nos agents à nous ? Ben non. Je ne sais pas pourquoi je le partagerai avec eux ?

Ben, vous allez le contrôler ? Non ?

Oui, je vais le contrôler, dans le dossier d'agrément, pareil. Mais pourquoi je l'échangerais avec les agents ici et quand ? Je ne sais pas ! Je ne sais pas si cela fait partie de ce que je dois faire !

Pour qu'ils le contrôlent aussi ?

Mais je vous dis, ils ne sortent pas de la chaîne ! C'est ça le problème. Il y en a un qui, je vous dis, de temps en temps, sort, mais à partir du moment où vous ne sortez pas de la chaîne ou pas assez... effectivement ce n'est pas prévu. C'est peut-être un tort !

[VOCP]

Par ces actions de formation et de partage de l'information, les vétérinaires responsables de service d'inspection en abattoir acquièrent pleinement la fonction d'encadrement, dans la mesure où ils ont la possibilité d'infléchir le fonctionnement collectif de leur service et de définir des objectifs à la fois quant à l'inspection et quant au type de travail qu'ils souhaitent voir réaliser par les membres de leur équipe. C'est dans ces tâches, généralement peu reconnues, que des orientations différentes peuvent être tentées pour la bonne marche du service : former, partager, permet de déléguer d'autant plus, en confiance, et de faire participer largement à des objectifs qui peuvent dès lors être redéfinis ou discutés collectivement. A l'inverse, le choix d'un partage restreint de l'information, et d'une formation assurée uniquement dans des stages et à l'extérieur du service gouverne le type d'organisation qui peut être mis en place.

La représentation du service

Un dernier ensemble de tâches du vétérinaire officiel en abattoir concerne la représentation du service et les relations avec l'extérieur. Dans tous les établissements de l'enquête, l'information en provenance de la DDSV passe par le canal du vétérinaire responsable du service d'inspection de l'abattoir, de même que les contacts avec la direction des abattoirs sont réservés aux vétérinaires. En revanche, les relations avec le personnel d'encadrement intermédiaire de l'abattoir peuvent concerner tous les membres de l'équipe, notamment dans les abattoirs du modèle auto-organisé. Enfin, c'est toujours par l'intermédiaire du vétérinaire que sont transmises les informations demandées hiérarchiquement, quand bien même elles auraient été produites par un membre de l'équipe. Dans les équipes, avoir un vétérinaire qui tient son rôle, notamment de représentation, est considéré comme un préalable au travail :

C'est un supérieur hiérarchique, c'est lui qui signe nos congés, qui rédige nos fiches d'évaluation, c'est lui qui est en contact permanent avec la DDSV, ça n'est pas nous. Sauf pour les petites choses, ce n'est pas à nous de prendre contact avec la DDSV. Tout ce qui concerne l'abattoir, le directeur de l'abattoir, c'est plus lui qui va y aller. C'est son rôle.

[Technicien]

Des difficultés peuvent surgir lorsque l'équipe a l'impression que la DDSV court-circuite le vétérinaire en ne lui permettant pas de jouer ce rôle indispensable de représentation. C'est ce qu'explique ce technicien, qui a du mal à accepter que le chef de service de la DDSV reçoive l'abatteur sans être venu se rendre compte personnellement du problème et sans que le vétérinaire responsable du service d'inspection de l'abattoir ne soit convié.

On a une position qui n'est même plus fragilisée, on est complètement écartés... D'ailleurs aujourd'hui, [l'abattoir] n'écoute pas ce qu'on dit, ou très peu. Aujourd'hui, [l'abattoir] fait des travaux énormes, il s'adresse à qui ? Ils ont des réunions avec la DSV. En plus, la DSV ne fait rien pour améliorer la situation. Elle pourrait leur dire de voir ça avec le chef de service sur place, mais elle ne joue même pas le jeu. Donc effectivement cela fragilise énormément notre situation à nous, qui sommes presque à la base du système. (...) Je le dis parce que dernièrement les plans des travaux prévus derrière nous ont été

présentés par Monsieur Adot [*le VOCP*], nous en avons discuté. Nous avons très rapidement donné notre avis sur des points techniques. Ils en ont pris note et depuis on n'a plus de nouvelles... Entre temps, on a appris que [*l'abattoir*] ne parlait plus à notre chef de service, mais était rendu à la DSV. M. Adot a découvert ça et donc : « je sers à quoi ? ». Tout ça pour dire que les plans et l'acceptation ont été donnés par la DSV et non par Adot. Donc on nous a demandé notre avis, mais on n'a pas l'impression d'être écoutés puisque de toute façon ce sont eux qui ont raison.

[VOCP]

Lorsque le vétérinaire officiel ne remplit plus son rôle de représentation dans les relations avec l'extérieur du service, il abandonne dans le même temps les relations internes au service, qui sont alors extrêmement fragilisées. Permettre au VOCP d'être pleinement un intermédiaire, de jouer un rôle de tampon entre l'extérieur et son équipe le conforte dans sa position d'encadrement.

Au final, on peut considérer qu'il existe différents rôles du VOCP, dans ses relations avec son institution, son équipe et son environnement, notamment celui de l'abattoir. Ces rôles sont indissociables et leur articulation garantit leur complète réalisation.

Les rôles professionnels du cadre

Dans un ouvrage devenu un classique, paru en 1973, Henri Mintzberg propose une description des 10 rôles du manager.

« Le rôle se définit ainsi : c'est un ensemble organisé de comportements appartenant à un poste de travail ou à une position identifiable. La personnalité individuelle peut avoir une influence sur la façon dont le rôle est tenu, mais ne peut empêcher que le rôle soit tenu ». (p. 65)

« On peut ranger les activités du cadre en trois catégories : celles qui ont principalement trait respectivement aux relations interpersonnelles, au transfert d'information et à la prise de décision. Les 10 rôles sont donc répartis en trois sous-ensembles : trois rôles interpersonnels, trois rôles liés à l'information, et quatre rôles décisionnels.

La position du cadre nous fournit le point de départ de cette analyse. Nous l'avons déjà défini comme la personne qui a la responsabilité d'une unité de l'organisation. Cette autorité lui confère une position statutaire d'où découlent les trois rôles interpersonnels. Le premier rôle, et le plus simple, est celui de *symbole*. Le cadre a le devoir de représenter son organisation dans toutes les occasions formelles. Son statut lui permet aussi de jouer le rôle d'*agent de liaison*, interagissant avec des pairs et des personnes extérieures à l'organisation pour obtenir des faveurs et des informations. Le troisième rôle interpersonnel, celui de *leader*, définit les relations du cadre avec ses subordonnés : motivation, gestion du personnel, etc.

Grâce à ces rôles interpersonnels, le cadre est dans une position privilégiée pour obtenir des informations aussi bien de l'extérieur, grâce à ses contacts avec des personnes situées hors de l'organisation, que de l'intérieur, grâce à ses activités de leader. Il en résulte qu'il émerge comme le centre nerveux et le point-clef d'un certain type d'informations organisationnelles. De là proviennent les trois rôles liés à l'information : dans le rôle d'*observateur actif*, le cadre reçoit et recherche des informations qui lui permettent de comprendre son organisation, dans le rôle de *diffuseur*, il transmet certaines informations à son organisation, et dans le rôle de *porte-parole*, il communique à l'extérieur des informations sur son organisation.

La position remarquable du cadre dans le circuit des informations, son statut et son autorité le placent à un pont central du système par lequel sont élaborées les décisions importantes (stratégiques). Dans ce domaine, on peut identifier quatre rôles : dans le rôle d'*entrepreneur*, la fonction du cadre est de prendre l'initiative de changements ; dans le rôle de *régulateur*, le cadre « monte en première ligne » quand son organisation est menacée ; dans le rôle de *répartiteur de ressources*, en tant que détenteur de l'autorité formelle, le cadre doit superviser le système par le biais duquel les ressources sont réparties ; et dans le rôle de *négociateur*, il traite des situations dans lesquelles il se sent obligé d'entamer des négociations au nom de son organisation. » (p. 67-68)

Quelques situations limites

Au cours de l'enquête, quelques situations limites sont apparues, liées à des comportements déviants (vol) ou inappropriés dans l'espace de travail (alcoolisme), et qui engendrent des conséquences dans le fonctionnement du service : absentéisme, retards etc. Il existe déjà des modules de formations sur ces

questions, ce qui conduit à ne pas approfondir ces questions et à simplement rapporter l'expérience des vétérinaires qui ont été confrontés à ces questions.

On peut tout d'abord noter que certains problèmes sont des indicateurs forts de dissolution de l'équipe : c'est le cas de l'absentéisme et des retards qui apparaissent dans des services où les équipes sont fragilisées (par exemple dans le modèle du laisser-faire). D'autres, comme les vols, indiquent plutôt la perte de la position de contrôleur, notamment dans les abattoirs où les vols commis par les opérateurs sont fréquents. Les vols mettent ainsi en évidence un parallèle des comportements, y compris déviants, entre opérateurs et agents des services vétérinaires. Dès lors que plus rien ne distingue ceux qui travaillent ensemble dans le hall d'abattage, ce qui devient banal pour les uns, le vol, finit par apparaître également normal pour les autres.

Bon. Moi, qu'est-ce que je fais ? Signalement. On a le système du signalement. « Monsieur, tel jour, j'ai constaté que Monsieur Proust avait subtilisé une langue et une hampe ». Tac, il l'a convoqué. Il a dit que c'était pas vrai. Que la langue, il l'avait prise sur le chariot des abats consignés, que c'était saisi et qu'il pouvait le prendre. Je lui ai dit : « La hampe, elle peut pas être dessus, les hampes, elles sont sur les carcasses ». « Ah ben oui, mais bon... pff ». Il ne se rend même pas compte que c'est du vol. Pour lui, c'est normal. C'est pas méchant. Mais toutes les semaines, il piquait des trucs. Je ne sais pas s'il continue, mais toutes les semaines, il ramenait une langue, une hampe, un bout de foie, un cœur, des trucs... pas avec une grosse valeur, mais quand même !

Et est-ce que vous savez s'il y a des vols chez les opérateurs ?

Ah oui ! Oui, oui. Chez l'opérateur... D'autres vols que ceux commis par notre service ?

Oui.

Ah oui, des vols importants ! Ils ont piqué une paire de mecs. A mon avis, dans le personnel, il y en a de moins en moins, parce qu'ils sont surveillés. Mais à une époque, c'était super classique. De toute façon, si les vieux agents le font, c'est parce que ça se faisait de toute éternité dans les abattoirs. C'était une espèce de coulage, considéré comme normal de prendre un peu de bidoche.

[VOCP]

Dans tous les cas, les vétérinaires rencontrés insistent sur la nécessité de relever qu'il existe un problème et de ne surtout pas faire comme si de rien n'était.

Il m'est arrivé aussi de faire souffler quelqu'un dans le ballon parce que je trouvais qu'il était alcoolisé. S'ils connaissent la règle du jeu, s'ils connaissent les critères à respecter, ils sont plus à l'aise et là, il a soufflé. J'ai dit : « ce n'est pas possible ». Il n'a pas récidivé. Par contre, il avait confiance en moi que je ne donnerai pas suite s'il s'engageait personnellement. Et ça a marché. Le but était que tout le monde rentre en ordre et qu'on ne serait pas une équipe ivrogne avec la mauvaise réputation.

[VOCP]

Et quel conseil vous donneriez à des collègues qui seraient confrontés au même cas ?

Il ne faut surtout pas couvrir. Il faut dénoncer d'une façon ou d'une autre. Vis-à-vis de l'abattoir, on ne peut pas couvrir. Ça discrédite le service. Tous les autres agents sont au courant. Bien que ce soit dérisoire, c'est quand même du vol. Il faut appeler les choses par leur nom. Moi ce que je pense, c'est que si l'agent est pris par l'opérateur, c'est à l'opérateur de faire remonter l'information à la hiérarchie la plus importante de l'agent, dans le département, c'est-à-dire le directeur. Et si c'est le VO qui prend, il faut faire un signalement. Essayer de comprendre pourquoi l'agent fait ça : enfin, là, on a compris ! mais lui dire que c'est pas bien et que ça nuit à l'image du service. Il faut faire quelque chose, c'est évident. (...) Voilà ce que j'en pense. Je ne vois pas comment on peut régler ça autrement. Pris : avertissement, repris : sanction.

[VOCP]

Ils estiment également qu'il convient de signaler ces comportements et de mettre en place une gestion collective de ces difficultés, qui inclut la DDSV (éventuellement le médecin du travail, l'assistante sociale, etc.), même si eux-mêmes se trouvent en première ligne.

C'était l'époque où ils amenaient de la boisson à l'abattoir. Maintenant, c'est interdit par le règlement interne de l'abattoir, qui est opposable à tous les gens qui travaillent dans la boutique, qu'ils soient ou non de l'abattoir. Donc c'est opposable aux agents des services vétérinaires. Il est interdit d'amener de l'alcool à l'abattoir, même pas une canette. C'est interdit. Mais à l'époque, j'ai retiré du casier de notre camarade dont on parle, là, 40 bouteilles vides. Il y avait des cubitainers. Ils s'envoyaient le matin, pour attaquer, du rosé. Donc ils étaient à moitié pleins tout le temps. Donc les bouteilles traînaient dans le petit local en bas. Moi, je trouvais une bouteille, tac, je la vidais dans l'évier. (...)

Et comment ça s'est réglé ?

Donc il y a eu beaucoup d'absentéisme, beaucoup de certificats médicaux, il y a eu des absences injustifiées, donc il y a eu des sanctions, dans le sens où les journées d'absences injustifiées ont fait l'objet d'une rétention de salaire. Ces dérives comportementales et ces dérives d'absentéisme étaient liées à l'alcoolisme. Comme il n'est pas idiot, la rétention de salaire lui a fait mal. Donc apparemment, il s'est fait un petit peu peur. Et puis alors qu'il pensait que l'administration jamais ne sévirait, il a vu qu'il y avait quand même des conséquences. (...) Bon, on avait menacé d'appeler les médecins qui vont bien pour constater. C'est tout. Ce qui a pu lui faire peur point de vue santé aussi. Peut-être que son médecin personnel lui a dit aussi : « écoute, tu as 40 balais, tu arrêtes ou tu claques ». C'est possible aussi.

Ok. Et comme conseils, pour gérer cette situation ?

C'est ingérable. C'est ingérable. Le seul truc : danger pour lui ou pour les autres, vous pouvez le retirer de la chaîne. C'est tout. Mais pour gérer ça, c'est vachement dur. Il faut voir ça avec le médecin du travail. Il y a le médecin de la MSA qui est intervenu, qui l'a vu, qui lui a expliqué. Il y a tout un côté pédagogique. Mais que ça remonte.

[VOCP]

Dans toutes ces situations limites, et même si c'est le vétérinaire responsable du service d'inspection qui est en premier lieu confronté au problème, la gestion de ces situations limites ne peut être que collective et déborder le service d'inspection. C'est donc la qualité des liens DDSV-Service d'inspection de l'abattoir qui est alors à l'épreuve.

3 : Le clivage des attentes

Cette dernière partie s'intéresse à la conception de leur métier qu'ont les vétérinaires responsables de service d'inspection en abattoir après la phase de leur socialisation comme VOCP, et la confronte aux attentes de leurs interlocuteurs. Cette comparaison fait apparaître une série de clivages qui peuvent alimenter des malentendus persistants et contrarier le management. Trois éléments sont successivement envisagés : le poids des compétences techniques, la définition de la position de contrôleur, l'étendue du rôle du VOCP.

Les compétences techniques, vues par le VOCP et par l'équipe

Le premier clivage apparent entre les vétérinaires et leurs équipes concerne les compétences techniques et le poids qu'on peut attribuer à cette part du métier. Ordinairement, les vétérinaires pensent qu'on attend d'eux, surtout au sein de leur équipe, un savoir technique vétérinaire, c'est-à-dire une expertise sur les lésions (cf. Partie 1, 1. § f.). Or, si les techniciens des services vétérinaires apprécient la compétence de leur vétérinaire, ils ont également eu l'habitude de travailler, parfois très bien et sans aucun heurt, avec des vétérinaires non experts. C'est que leur attente ne porte pas strictement sur la connaissance en matière d'inspection des viandes lorsqu'ils sont en interaction avec le vétérinaire. L'équipe attend avant tout que le vétérinaire soit capable d'expliquer et d'assumer les décisions vis-à-vis des éleveurs et de l'abatteur. C'est ce qu'explique un technicien dans l'extrait suivant, en comparant deux vétérinaires de son service :

Il est sympa, et puis il gère bien les conflits. Parce qu'il est venu parce qu'il y avait des gens qui n'étaient pas contents de ce qu'avait dit M. Labovet, et c'est vrai qu'il a mis à profit ses compétences et que ça a marché. Cela a été bien dans les deux cas, autant avec l'abattoir qu'avec l'éleveur. C'est ça aussi la qualité d'un véto, c'est pouvoir gérer à peu près tout.

[Contrôleur sanitaire]

La fermeté du vétérinaire vis-à-vis de l'abattoir est un autre leitmotiv des équipes. Dans une matière qui engage les sens comme l'inspection des viandes, le doute ou la remise en question des décisions fragilise tout le système de l'inspection.

Ils ne connaissent pas le métier. Ils prennent des décisions et ils sont même capables de prendre des décisions inverses de celles qu'ils ont déjà prises s'il y a une trop forte pression de l'éleveur. C'est extraordinaire de voir ça ! La semaine dernière, [*le vétérinaire*] a pris une décision, on a eu le chef des

achats qui est arrivé pour faire un scandale, et il a donc inversé sa décision. C'est incompréhensible ! Soit elle est bonne, soit elle n'est pas bonne, il n'y a pas trente-six solutions. Si elle n'est pas bonne, c'est pour telle ou telle raison, et si elle est bonne : OK. Donc il a décidé qu'elle n'était pas bonne pour X raisons. Le service achat arrive (comme c'est très chaud, très tendu actuellement avec les acheteurs, les agriculteurs, les introducteurs, [l'abattoir] est à rude épreuve parce qu'ils ne trouvent pas les animaux et le responsable des achats, il est sur les dents)... Le véto a pris une décision qui ne plaisait pas au chef des achats, mais il devait la maintenir, d'autant qu'il avait raison. Il devait la maintenir mais il ne l'a pas fait. On est encore pris pour des rigolos... Un vétérinaire chef de service doit s'imposer. Il doit juger les choses justes et rapidement. Justes et rapidement. On a eu des vétérinaires qui sont venus ici, qui étaient venus faire des remplacements, et c'était rapide et c'était juste. L'abattoir ne revenait jamais sur une décision. Jamais. Le vétérinaire avait pris cette décision-là et c'était pas discuté. Mais bon, il n'y avait pas non plus matière à discuter. Alors qu'aujourd'hui ils vont pinailler. On arrive aux marchands de tapis. C'est n'importe quoi.

[Technicien]

En matière d'inspection des viandes, les techniciens des équipes vétérinaires ont confiance en leurs compétences propres : ils savent que leur expérience est irremplaçable et qu'elle est la conséquence du très grand nombre de carcasses qu'ils voient. « *On est meilleurs au niveau lésions, oui. Mais ça c'est normal. C'est tout à fait normal, nous, on y est tout le temps.* » (Contrôleur sanitaire) Ce n'est donc pas dans l'échange technique que les agents des services vétérinaires ont des attentes. Certes, pour les membres des équipes d'inspection, le test du vétérinaire au frigo de consigne est banal. Cependant, leur préoccupation est avant tout que le VOCP fasse équipe en reconnaissant les compétences détenues par ses agents, ce qui permet en retour aux agents de lui faire confiance.

Vous savez, j'ai eu la chance, avec les vétérinaires praticiens... C'est vrai qu'en inspection, ils n'étaient pas très... pointus. Là-dessus, c'est vrai, mais ils demandaient toujours notre point de vue. Ça, c'est important. Parce qu'on a un point de vue. Si on a mis en consigne, on a un point de vue. On a vu des lésions, on a vu des choses. Et... ce que je veux dire, c'est qu'on n'a jamais pris de décisions sans moi. On a pris des décisions en concertation. C'est vrai que c'est toujours en concertation. Ils posent des questions. On fait voir tous les trucs.

[Contrôleur sanitaire]

Inversement, les vétérinaires qui ne reconnaissent pas la compétence de leur équipe perdent la confiance de leurs subordonnés. On se trouve donc face à un système d'échange et de construction réciproque de la confiance. Au-delà de la compétence lésionnelle, ce qui se joue entre les parties concerne les relations de confiance qui permettent de travailler collectivement.

Le rôle du VOCP vu par la DDSV et par l'équipe

Le deuxième clivage plusieurs fois mis en évidence concerne l'interprétation du rôle du VOCP et met en porte-à-faux la conception de la DDSV (en général celle du chef de service) et celle de l'équipe à ce sujet. Très souvent, les vétérinaires rencontrés dans le cadre de l'enquête ont fait part de la demande adressée par la DDSV pour un management strict de l'équipe qu'ils allaient devoir encadrer.

Quand j'ai été recruté ici, on m'avait bien précisé qu'on avait besoin de quelqu'un qui sache manager une équipe, parce que l'équipe [d'ici] était réputée pour être difficile. Donc, il a fallu s'adapter. S'adapter à l'équipe, s'adapter à l'environnement et développer certaines compétences.

[VOCP]

Or, dans le même temps, les équipes attendent du VOCP qu'il crée les conditions favorables pour renforcer leur position de contrôleur, notamment en alimentant le rapport de forces avec l'exploitant.

La dernière véto qui est partie, juste avant de partir, elle m'avait dit qu'elle avait su qu'ils ne cherchaient pas un vétérinaire, ils cherchaient quelqu'un pour gérer l'équipe. Alors si le véto, il est là pour nous surveiller nous et que [l'abattoir], il n'en a rien à foutre, il y a de quoi être écoeuré ! Je ne vois pas pourquoi moi j'irai faire un boulot à côté ! Si je prends l'exemple de ce matin [*problème de traçabilité sur un lot*] : bon, franchement, les porcs, on les consigne et ça y est ! Le résultat, il arrive. Mais bon, c'est lui qui voit...

Dans votre expérience, parce que vous en avez vu pas mal, qu'est-ce que vous attendez d'un vétérinaire ?

Ben, qu'il épaulé son équipe ! Pas qu'il la casse. Parce que là, c'est tout le contraire. [rires] On dirait... On dirait franchement que maintenant... Enfin, je parle pour ici, je parle du cas précis ici, qu'ils sont là rien que pour nous. Pour nous filer des tâches à faire et terminé ! Nous occuper. Nous dire : tu fais ça, ça et ça. Et à côté, l'abattoir : rien.

[Contrôleur sanitaire]

Ce clivage permet de mettre en garde contre un management qui serait trop tourné vers le comportement de certains individus de l'équipe et insuffisamment vers l'abattoir et les objectifs d'inspection à atteindre. En effet, la demande de la DDSV peut inciter le VOCP à focaliser son attention sur les individus et les comportements particuliers pour cadrer les « fortes têtes », ce qui constitue une menace pour le collectif de travail qui se trouve alors prisonnier du comportement d'un ou deux individus. Elle peut également conduire à moins partager l'action collective d'inspection, ce qui isole le vétérinaire et ne lui permet plus de « faire équipe ».

Dans la même perspective, on constate un clivage entre l'équipe et le VOCP qui expriment des conceptions différenciées de ce qu'est l'activité d'inspection. Souvent, pour les vétérinaires, il est très important de mettre en évidence, surtout vis-à-vis de la DDSV, le bon fonctionnement du service et de l'abattoir qui est contrôlé. Or dans tous les sites, un ciment fort entre les agents est constitué du partage des signalements et alertes : faire remonter des non-conformités permet de rendre visible l'activité d'inspection de l'équipe, en tant que groupe. Un vétérinaire qui n'exploite pas ces multiples petites initiatives conduisant à des signalements d'anomalies d'hygiène (en utilisant ces signalement pour entretenir le rapport de force avec l'exploitant et pour valoriser à la DDSV la « production » de son équipe...) perd la confiance de ceux qu'il dirige.

[Le vétérinaire], à son bureau, s'occupe de... Parapluie, quoi ! à tous les étages ! « On me demande tel compte, moi je m'arrange pour que ce soit fait ». Qu'il n'y ait pas de souci, quoi ! On a l'impression que c'est ça le but du jeu. Ce n'est pas le travail. Ce n'est pas d'améliorer les choses. En plus, on entend qu'il n'y aura plus d'inspection en abattoir... (...) Ici, vraiment, on ne fait rien. Enfin, rien pour améliorer l'abattoir, rien pour améliorer le travail. De toute façon, les locaux, on ne va pas les transformer, le personnel, pfff, des fois on voit des trucs ! On voit que les gars qui éviscèrent, des fois ils plantent encore leurs couteaux dans la carcasse ! On se dit : « je croyais que c'était il y a 40 ans ! » Avant, à [l'autre abattoir], j'aurais été voir le gars, j'aurais dit : « écoute, on ne plante pas un couteau dans la carcasse, ça ne se fait pas, tu le mets dans le stérilisateur ». De toute façon, ils avaient été formés sur les contaminations, les souillures. Là, des fois, je vois des trucs et je le dis pas. Je ne le dis pas. »

[Technicien]

Et le dernier contrôle que j'ai fait de l'abattage des gros bovins, c'était pour l'abattage rituel. J'ai remarqué quelque chose et je ne savais pas si ça justifiait le fait de mettre « insatisfaisant ». Parce qu'on a « satisfaisant », « non satisfaisant » et si c'est « non satisfaisant », on doit préciser pourquoi. En fait, dans le piège des bovins, la contention se fait dans l'épaisseur, ils sont pris sur les côtés, ensuite, il y a le piégeage de la tête, en hauteur et quand la tête était soulevée pour pouvoir être égorgée, le bovin, il était soulevé, même au niveau des antérieurs ! Donc même si ça ne dure pas longtemps, c'était quand même le fait de lui soulever la tête qui soulève l'animal ! Enfin du moins tout le devant. Je ne savais pas trop quoi mettre. J'en ai parlé au docteur vétérinaire, qui m'a dit : « ah non, mettez que c'est bon, comme ça, ils ne me feront pas chier à la DSV ». Voilà. Et après, j'ai réfléchi, je me suis dit : « mais pourquoi j'ai demandé ? » J'aurais du remplir ma feuille, mettre ma remarque, même si après... pfff, on ne sait pas ce qui va advenir. Et puis voilà. Mais... C'est... Oui, c'est faire les choses pas pour obtenir une amélioration, c'est faire les choses pour qu'elles soient faites, quoi !

[Technicien]

On retrouve là une des règles du « faire équipe », mise en évidence dans la première partie. Partager les signalements, y compris lorsqu'il s'agit de petites non-conformités, permet de mobiliser son équipe, alors que les ignorer alimente la banque des renoncements des inspecteurs et conduit à une incompréhension réciproque. L'équipe souhaite que les signalements, qui sont caractéristiques de l'activité d'inspection de l'équipe, soient reconnus et portés à la connaissance de la DDSV, ce que les vétérinaires responsables d'abattoir jugent rarement important.

La position de contrôle vue par le VOCP et par l'équipe

Le quatrième clivage récurrent au cours de l'enquête concerne la position de contrôle telle qu'elle est conçue par le VOCP et par son équipe. Dans les équipes, il existe une forte attente pour un contrôle de proximité dans une position d'autorité. Il se caractérise par le respect dû au contrôleur, et l'immédiateté du contrôle, c'est-à-dire du constat et de la sanction. Les vétérinaires responsables des services d'inspection en abattoir peuvent partager ce souhait et cette perspective, mais ils ont surtout une exigence de contrôle dans une position de pouvoir. Ils sont avant tout attachés à ce que leur action soit inattaquable sur les plans techniques et réglementaires (car elle engage leur crédibilité) et ils s'efforcent toujours d'en peser les conséquences et d'en mesurer les limites. Cela les conduit régulièrement à différer leur réaction par rapport à un constat ou à ne pas retenir des constats qui n'auraient fait l'objet que d'enregistrements partiels.

La distinction entre autorité et pouvoir

Autorité : confiance que l'on fait à quelqu'un, qu'il soit dans une position hiérarchique ou non, et dont on suit l'ordre ou le conseil. « Il a de l'autorité » veut dire que sa séduction ou sa compétence engendre une action conforme à son désir sans contrainte et avec confiance. Certains auteurs mettent l'autorité du côté du droit de commander, de l'art de se faire obéir, donc du lien de dépendance hiérarchique. L'important alors réside dans la connaissance des critères de ce droit. L'aspect confiance passe au second plan.

Pouvoir : capacité d'un acteur de se rendre capable de faire agir un autre acteur ; chance de faire triompher sa propre volonté dans une relation sociale. Le pouvoir n'est donc pas lié automatiquement aux ressources de contrainte que peut donner une position hiérarchique supérieure. Il y a des chefs sans pouvoirs réels et des individus ou groupes qui ont beaucoup de pouvoir sans avoir une position hiérarchique. Les ressources du pouvoir sont la compétence, la maîtrise des relations à l'environnement, la maîtrise des communications, les connaissances des règles de fonctionnement.

D'après Philippe Bernoux, *La sociologie des organisations*, Paris : Seuil, 1985

Ce caractère asynchrone du contrôle, c'est-à-dire du constat et de la sanction est généralement l'objet de dissension entre le vétérinaire et son équipe. L'extrait suivant décrit le désarroi d'un technicien confronté à une situation manifestement non-conforme mais qui ne parvient pas à trouver les voies pour la faire reconnaître comme telle. Il souhaite que sa parole et la mobilisation de ses sens (odorat, toucher) suffisent pour faire preuve, et se heurte à une exigence d'administration de la preuve d'un autre ordre.

C'est pareil, l'autre jour, au niveau des porcs... ils nous ont fait une chaîne beaucoup trop rapide, et quand le porc arrive pour se faire flamber, la flamme se met en route 2 secondes, et là, finalement, c'était une chaîne en continu, alors le flambage est resté flambage, donc le système de sécurité, l'eau, s'est mise en route, et on a eu du « gly-co-lè-ne ? », (je ne sais pas quoi, c'est de l'antigel), qui est tombé sur les cochons ! Et finalement [*l'abatteur*] nous a dit qu'il fallait en saisir 22. Alors j'ai dit au Dr Serin :

« Pourquoi 22 ? Pourquoi pas 25, 28... ». « C'est [*l'abattoir*] qui l'a dit ! »... Ils ont du faire des calculs, c'est sûr que... Mais bon ! J'ai dit : nous, les services vétérinaires, ne sommes pas capables de dire « Ah non, celui-là sent aussi ! On le saisit ». Et le lundi, – ça s'est passé un vendredi, ça – et le lundi quand j'ai repris le boulot, à 5h, (...) je regarde machinalement le truc et il suintait ! « Tout est parfait ! » et il suintait ! Bon et bien, je dis au chef de chaîne :

« Arrête l'abattage des porcs, tous les porcs que tu tues en ce moment, ils vont être saisis ! ».

« Ouais, tu sauras que je n'ai rien que ça à faire ! Je ne vais pas foutre au chômage mes gars, on n'a pas que ça à faire ! De toute façon, si c'est saisi, c'est saisi ! ».

Bon, moi j'ai fait mon rôle de lui dire d'arrêter la chaîne, il l'a pris comme ça... Alors à 8h quand [*le vétérinaire inspecteur*] est arrivé, je lui ai expliqué.

« Oh, ça suinte ? Vous êtes sûr ? ». Je lui dis : « Oui ! ».

Alors il fait faire tout un ramdam à l'abattoir. Résultat final, avec un café, ça a passé, il n'y avait plus de suintement sur les cochons, il n'y avait plus rien !

Et les cochons, vous les avez fait découenner ou pas ?

Non. Même pas... Il y a peut-être eu de la promo dans le coin ! [Rires]. Non, mais c'est pour ça, je vous dis... à force... On est découragé

[Contrôleur sanitaire]

Confronté à une situation manifestement non-conforme, ce technicien souhaite que son autorité soit suffisante pour entreprendre une action décisive : on arrête la chaîne. Dans la même situation, on voit le vétérinaire faire confiance à l'analyse des risques de l'opérateur et à ses procédures, avec un jugement différé. Avec les évolutions de l'inspection, ce type d'incompréhension tend à s'accroître au sein des équipes (ce constat est l'objet de la partie 4 du rapport).

Le VOCP en situation : vers une nouvelle définition du travail ?

La mise en évidence de clivages récurrents dans les attentes de ses différents interlocuteurs conduit à redéfinir l'activité d'encadrement du vétérinaire officiel responsable du service. On peut désormais proposer la redéfinition suivante : un des enjeux de l'activité d'encadrement du VOCP consiste à gérer les inévitables tensions entre des attentes contradictoires. Pour ce faire, une première piste suggère de hiérarchiser les demandes d'investigations et de sanction de son équipe tout en produisant simultanément la justification de ce classement. Cela implique de partager les contraintes et les objectifs de l'inspection pour le service. Une seconde voie conduit le vétérinaire à s'affirmer comme le moteur de l'action collective d'inspection (et non simplement le dépositaire des signalements) tout en gérant les inévitables renoncements liés à la coprésence.

Dans tous les cas, la résolution de ces tensions implique d'intégrer ces renoncements dans un récit qui les rend acceptable pour tous, et permet de valoriser ceux qui sont à l'origine des alertes, ou du moins de ne pas perdre la face devant des signalements qui restent sans effet.

On en avait marre de faire des remarques qui n'aboutissaient pas. Parce que le problème est là aussi. Si on remonte une information et que rien n'est fait : on retourne, on renouvelle la remarque. Et puis après ça demande que le chef de service entame toute une procédure pour aller au bout, parce que comme il ne nous laisse pas le faire individuellement... Mais peut-être que c'est aussi bien car sinon il y a des gens qui mettraient le feu partout. Il faut un juste équilibre des choses, se rendre compte aussi de l'importance de ce qu'on dit et de ce qu'on remarque, et par rapport à l'environnement et les conséquences économiques que cela peut entraîner. Il y a donc tous ces paramètres qui doivent être gérés par le chef de service, sauf qu'ici, il ne le fait pas. Ce qui fait qu'on remonte l'information une fois, deux fois, et on n'y retourne plus parce que de toute façon, cela ne change rien.

[Technicien]

Lorsqu'aucun récit acceptable n'a été produit pour un épisode qui a entraîné un renoncement des services vétérinaires, c'est l'idée même d'une inspection vétérinaire en abattoir qui est fragilisée, ce qui rend très difficile la mobilisation des équipes.

[L'interviewé décrit la première journée de fonctionnement de l'abattoir, juste après la mise en exploitation]

Je vais vous dire franchement, on est venu un après midi, pour la première journée d'abattage, pour les essais. Il y avait le directeur de la DSV, qui est resté dans notre bureau, là en bas, parce qu'à l'époque, c'était même pas carrelé, rien, c'était juste une salle. Il est resté là tout l'après-midi, il n'a pas bougé de là. Il en a profité pour nous faire les notations. Après, il avait amené un véto [d'un autre abattoir]. C'était l'époque où il n'y avait pas de véto pour ici. Le véto [de l'autre abattoir], il a saisi plein de carcasses. Et puis il y avait la première vétérinaire qu'on devait avoir, elle était là. Mais elle n'y connaissait rien, elle arrivait de la clientèle, elle ne connaissait pas tout ça. Donc elle l'a regardé faire et lui, tout ce qui tombait, c'était saisi. C'est sûr que c'était dégueulasse, il y avait des ouvriers partout... On a fait un après-midi comme ça, c'était vraiment galère. Il y avait des pannes partout, des échelles, des échafaudages, des trucs... L'après-midi est passé et le lendemain, quand on a repris, elle a voulu faire la même chose, la vétérinaire : tout ce qui est tombé par terre est saisi. Là, elle s'est fait incendier par [le directeur de l'abattoir]. Elle s'est fait traiter de tous les noms. Elle a téléphoné à [la DSV] pour avoir un soutien et ça a été : démerde-toi ! Elle avait piqué une crise de nerfs avec nous. Elle était venue manger au restaurant avec nous, à côté. Parce qu'à l'époque, on avait deux heures de pause à midi, donc au début on allait manger là-bas et elle avait piqué une crise de nerfs. On s'est dit : elle ne va pas rester longtemps, si c'est comme ça. Et on se disait : quelle galère ça va être ? Parce que c'était pas possible.

Vous aviez des tas de porcs à la fendeuse qui tombaient. Il y avait des piles de porcs. En pile. Dans les frigos là-bas, les rails étaient mis, mais c'était même pas vissé, rien. Vous aviez des rails qui tombaient, les porcs qui tombaient, des écrous qui tombaient. Il y en avait partout. On ne pouvait rien dire, il ne fallait rien faire.

Et après, elle a fait quelque chose ?

Elle a essayé de bouger, mais un jour, on a reçu une lettre du préfet qu'il fallait rester calme, qu'il y avait des emplois en jeu, qu'on ne pouvait pas... Mais c'était dégueulasse, quoi !

Donc elle n'est pas restée ?

Elle est restée, je ne sais pas combien de temps elle est restée. Elle a bataillé quand même, elle a fait des trucs. Parce qu'après, au fur et à mesure, ça s'est amélioré, mais bon, ça reste pas terrible.

Et cet épisode, ça compte ?

Oui. Voilà, ça a été validé par les services vétérinaires, donc on ne peut pas revenir en arrière. Après, on a eu le nouveau directeur et il nous a dit ça : ça a été validé par l'ancienne direction, donc maintenant, il y a plein de trucs où on ne peut pas revenir en arrière.

[Contrôleur sanitaire]

Il est remarquable de constater que quasiment tous les membres des équipes d'inspection en abattoir peuvent produire un récit de l'histoire de leur service, même quand les agents y exercent ont été récemment nommés. Ces récits comprennent la description de moments de bravoure et d'épisodes de renoncements : les vétérinaires sont évalués à l'aune de cette histoire et comparés à leurs prédécesseurs plus ou moins talentueux. Bien connaître ce qui constitue le socle de la mémoire collective permet de mieux orienter son activité d'encadrement et d'affronter les tensions inhérentes au clivage des attentes.

Synthèse et recommandations

1. La nomination comme vétérinaire officiel constitue pour tous les vétérinaires rencontrés une rupture biographique, plus ou moins choisie. La redécouverte de connaissances anciennes et souvent peu valorisées dans les études vétérinaires, l'entrée dans la Fonction publique, et surtout la position de contrôleur et de chef d'équipe qui gouverne désormais les interactions apparaissent également comme des nouveautés.
2. Les vétérinaires nouvellement nommés sont souvent inquiets des tests de leur compétence technique en matière d'inspection des viandes, car ils sont publics et affectent fortement leur crédibilité. Néanmoins, à moyen terme, c'est le fait de devenir contrôleur qui opère le bouleversement professionnel le plus radical : cela impose de redéfinir la façon dont on se comporte et dont on s'adresse à ses interlocuteurs, de l'équipe comme de l'abattoir.
3. L'activité des vétérinaires responsables des services d'inspection en abattoir comprend des tâches d'inspection, d'organisation du service et de représentation. Dans cet ensemble, tout ce qui a trait au partage d'information et à la formation est généralement largement sous-estimé, alors même qu'il s'agit d'orientations décisives quant à l'évolution de l'inspection. En fonction de la conception qu'a le vétérinaire de la formation et de l'information des membres de son équipe, des modèles de services très différents sont susceptibles d'émerger.
4. Une fois le VOCP installé dans son rôle de vétérinaire inspecteur et de chef de service, il peut être confronté à des attentes antagonistes de ses différents interlocuteurs. Son travail consiste donc à gérer une série de tensions qui résultent du clivage des attentes de la DDSV, de l'équipe et du VOCP.

Recommandations

- Il semble important de reconnaître et de valoriser l'ensemble des fonctions d'organisation du service assurées par le VOCP, et notamment leur rôle dans la formation et l'information des membres de leurs équipes. C'est dans ce travail quotidien que se définissent les orientations du métier d'inspecteur en abattoir de demain.

- Il serait souhaitable que les VOCP puissent disposer de collectifs professionnels spécifiques, qui leur permettent de confronter leurs expériences et de les enrichir entre pairs, en dehors d'un cadre hiérarchique (par région, par type d'abattoir, par espèces etc.).

Partie 4

L'inspection désenchantée

L'inspecteur d'aujourd'hui n'est pas celui d'hier. Tout d'abord, (nous l'avons évoqué dans la première partie), les équipes d'inspection rassemblent aujourd'hui des personnes aux parcours et aux formations variés, qui ont appris les règles de leur métier à des époques différentes et la cohabitation de ces diverses générations d'apprentissage du métier est un enjeu du bon fonctionnement des équipes. Ensuite, pour tous, depuis l'entrée en fonction, l'organisation du travail a changé et l'existence de VOCP, c'est-à-dire de vétérinaires très présents et avec un rôle d'encadrement, fait partie de ces évolutions récentes. Enfin, et c'est ce dernier point qui nous intéressera désormais, le métier d'inspecteur vétérinaire en abattoir a lui-même changé et accorde davantage de place au contrôle documentaire. Notre dernière partie s'intéresse à ces évolutions et surtout à la façon dont elles sont vécues par les inspecteurs aujourd'hui en poste. La nostalgie d'une époque ancienne beaucoup plus facile pour l'inspection est naturellement présente. Cependant, l'analyse s'intéressera avant tout à ce qui est regretté et pourquoi, afin de mettre en évidence les points saillants des difficultés de l'inspection d'aujourd'hui.

1 : Histoires vécues de l'évolution de l'inspection

Cette partie ne prétend pas retracer l'histoire de l'inspection vétérinaire comme pourrait le faire un historien à partir d'archives et de témoignages, mais plutôt rendre compte de la façon dont les inspecteurs ont vécu les transformations de leur métier, dans un registre subjectif. La façon dont ces évolutions sont interprétées par les inspecteurs permet mieux comprendre les pratiques professionnelles actuelles, au-delà de la présentation qui peut être faite des changements réglementaires ou organisationnels.

L'âge d'or de l'inspection en abattoir

Il existe dans tous les abattoirs le récit d'un âge d'or de l'inspection, qui est rapporté par les techniciens vétérinaires proches de la retraite ou qui ont déjà quitté les services vétérinaires. Il met en scène un service en osmose, dont le docteur vétérinaire, vacataire, est un notable et incarne une figure d'autorité. Il s'agit d'un homme dont la parole est naturellement respectée par l'abatteur, par les usagers et par les élus locaux, dont l'aura et la compétence rejaillissent sur son équipe et qui a formé son personnel à l'inspection des viandes, dans une ambiance souvent qualifiée de « familiale ».

Le vétérinaire inspecteur n'était pas souvent-là, mais il était écouté. C'était un homme qui était écouté le vétérinaire inspecteur. A la campagne, c'était un homme écouté. Le chevillard l'écoutait. Parce que bon... c'était une personnalité quand même ! ça a évolué tout ça. Il avait quand même une certaine importance. C'était un homme important. Dans l'équipe.

[Contrôleur sanitaire]

En quoi consistait cette formation ? Qu'avez-vous appris ?

Toute l'inspection proprement dite. Un ancien nous servait de tuteur et M. Mursa, le directeur de l'abattoir, donc le vétérinaire, nous posait des questions, nous faisait faire des devoirs, et il nous considérait comme ses enfants. Et il nous formait. Il y avait une ambiance formidable. C'était extraordinaire.

Et comment se passait la formation ? Vous étiez avec un ancien toute la journée ?

Les premiers jours, on regarde. À cette époque, il y avait énormément de tuberculose. Donc il fallait faire des recherches ganglionnaires. Je peux vous dire qu'on en faisait de la recherche ganglionnaire, et sans esquinter la carcasse. Et tout d'un coup, on était pris : aujourd'hui, ça ne va pas, je ne trouve pas de ganglions... Et à la fin, on était chacun d'un côté, chacun dans une travée et il repassait pour voir si on avait bien fait. Mais ce n'était pas du pensum, c'était vraiment en équipe.

[Technicien]

Les relations avec les abattoirs, qui sont le plus souvent des abattoirs municipaux, sont relatées à travers des anecdotes et des personnages pittoresques. Très souvent, elles concernent les traditions du monde de la viande, dans ses particularités et, s'agissant de l'inspection, les tentatives de corruption, les arrangements ou les menaces subies par le personnel du service. Elles permettent donc de mettre en exergue les valeurs de l'inspection : l'impartialité, l'affirmation de la position de contrôleur.

Vous avez eu des intimidations ?

Bien sûr, bien sûr ! Mais bon, je les ai surmontées, figurez-vous ! Parce que quand le dialogue ne passait plus, on employait les mots qu'il fallait. Mais bon...

[Contrôleur sanitaire]

Un jour, [*le chevillard*] vient et me dit : où prenez-vous votre viande ? Je lui réponds que je prends ma viande chez le boucher. Ah bon ! Et un samedi matin, le gars vient à l'atelier et demande s'il serait possible d'avoir un roast-beef pour quatre. Le samedi après-midi, on ne travaillait pas. A midi moins dix, il vient dans le bureau et me dit : pour la facture, vous verrez ça avec M. Char. Je vais donc dans le bureau de M. Char pour lui demander combien coûte la viande. Il me répond : « vous ne voudriez quand même pas que je vous fasse payer la viande ». Je repars. Je prends mon rôti et je reviens au bureau. J'ouvre la porte, je lui fais une passe de rugby, et je dis : « quand il sera enveloppé dans la facture, je le prendrai ». C'était fini ! Tant et si bien que le directeur des services vétérinaires est venu un jour à l'abattoir, ce Char en question se plaint de moi en lui disant que je n'étais pas facile. Et le directeur lui dit : écoutez, M. Char, heureusement qu'il est là parce qu'autrement vous seriez déjà en prison.

[Technicien]

Enfin, lorsque la DDSV intervient, c'est par l'intermédiaire du directeur départemental, qui se déplace sur les sites des abattoirs, monte sur chaîne et n'hésite pas à s'engager dans le conseil auprès des établissements. Ces récits des premiers temps de l'inspection vétérinaire en abattoirs circulent en entretenant une forme de nostalgie. Ils mettent en scène une inspection des viandes et des relations de proximité, hautes en couleur.

Au delà de l'évocation un peu mythique, on peut retenir quelques éléments récurrents : la hiérarchie vétérinaire, dans son ensemble (c'est-à-dire en incluant le directeur des services vétérinaires), est attentive à la bonne marche des abattoirs. Elle est non seulement capable, mais également volontaire pour assurer la formation des jeunes. La position du vétérinaire repose sur sa compétence technique et aussi sur le fait qu'il participe aux activités de l'inspection des viandes, dans le hall. Deuxième élément tout aussi important, c'est l'autorité du vétérinaire (attachée à son statut, à ses compétences et à sa personne) qui règle les relations au sein de l'équipe et avec l'abattoir. Enfin, le sens du travail relève de l'évidence partagée à partir de lésions tangibles : il s'agit d'exclure les viandes insalubres de la chaîne alimentaire, dans des contextes où la brucellose, la leucose et la tuberculose sont encore des maladies très présentes. Un premier tournant est identifié au début des années 1990, avec l'unification du Marché Commun.

L'inspection des années 1990

A partir du 17 mars 1992, la promulgation des arrêtés ministériels sur l'inspection des abattoirs enclenche un mouvement général de mise aux normes des établissements d'abattage. Les services d'inspection des abattoirs accompagnent ce mouvement, quand ils ne le suscitent pas. Cette orientation du service conduit à des aménagements du travail du service d'inspection. Le premier concerne les tâches accomplies dans le cadre du travail. Progressivement, pour les équipes des services vétérinaires, l'inspection des locaux et des conditions de fonctionnement prend de l'ampleur et le contrôle du respect des règles d'hygiène devient un des piliers de l'action de l'inspection.

ça a évolué au moment de la mise aux normes des abattoirs, dans les années 90. ça a été mis aux normes et il y a eu un fil d'abattage, avec des postes qui se succèdent en ligne. Là, c'est pareil, pour les bonnes pratiques, les gars ont eu des stages. Ça n'a pas été facile, mais ça allait dans le bon sens. Parce qu'ils voyaient que ça allait mieux, qu'ils se fatiguaient moins, parce qu'il y avait moins de manutention, c'était automatisé. Et déjà, c'était un plus. Au niveau hygiène aussi, c'était mieux, tout le monde avait la même tenue, tout le monde se changeait la tenue tous les jours, ils avaient une tenue propre. Bon, ça, ce n'était pas facile. Il y en avait qui disaient : « non, elle n'est pas trop sale, je vais la garder pour

demain ». Et moi : « Non ! ». Mais c'est passé quand même, c'est passé. Après, les mauvais gestes, ça, ça a été le plus dur à faire évoluer : planter un couteau dans la viande, ou le mettre dans le stérilisateur, c'était des gestes automatiques qu'ils avaient. Là, il a fallu gendарmer.

[Contrôleur sanitaire]

C'est ainsi que s'amorce la sédimentation des inspections : à l'inspection des viandes, de proximité, s'ajoute le contrôle des règles d'hygiène et ce socle « salubrité des viande / hygiène des manipulations » symbolise l'action des services vétérinaires. L'activité du service est alors guidée par le souci de mêler inspection et progrès : il s'agit de « faire progresser » les établissements d'abattage, sur la voie du respect hygiénique et de la sécurité sanitaire de leur production. Ces objectifs, partagés par l'ensemble des membres des services (depuis l'équipe à l'abattoir jusqu'au directeur des services vétérinaires), sont envisagés comme le résultat d'une action quotidienne d'encouragements, de menaces et de sanctions. Le rôle des équipes d'inspection est de conforter l'action du vétérinaire pour promouvoir un fonctionnement correct et les multiples signalements qu'elles peuvent produire concourent naturellement à faire pression sur les abattoirs. De plus, l'action d'inspection est renforcée à quelques moments clés, dont l'attribution des agréments aux établissements.

C'étaient les locaux surtout qui posaient problèmes. Et ça, nous on était obligé de leur dire : 'attendez ! Vous n'aurez pas votre renouvellement d'agrément. De toute manière, ça ne passera pas'. Et là on avait vraiment un côté très très incitatif, hein ! Et donc là je m'étais beaucoup investi dans l'abattoir, qui était vraiment pff très très vétuste à l'époque, houlà, où j'ai vu des horreurs et en fait on a réussi à reconstruire pratiquement tout l'abattoir et tous les ateliers à côté qui étaient désastreux et tout était fait et on faisait ça, alors moi je participais à toutes les réunions, voire aux réunions de chantier avec la mairie bien sûr, enfin l'agglomération urbaine, avec les architectes, le maître d'œuvre etc. Donc on était... C'est pas qu'on était conseiller, mais on était tout le temps là, quoi ! Pour maintenir la pression, pour dire : 'non, ça ça va pas !', 'ça, c'est bien', 'ça c'est...'. Donc d'un point de vue technique on était très très sollicités, hein ! Et puis après, on s'occupait de tous les problèmes de fonctionnement aussi à côté, c'est-à-dire que : il y avait les locaux d'une part, mais on se battait pour que les gens travaillent proprement, qu'ils se lavent les mains, qu'ils lavent leurs couteaux sur l'abattoir, enfin de choses comme ça. C'était l'époque où on s'est vraiment investis dans la rénovation des locaux et des équipements, bien sûr, et puis l'amélioration du fonctionnement. En disant bien que s'il n'y avait pas le fonctionnement qui accompagnait la rénovation des locaux, c'était pas la peine d'investir. Pour moi, c'était ça, la priorité.

[Chef de service SSA]

La mise aux normes des établissements au début des années 1990 est envisagée par tous les interlocuteurs de l'enquête comme un tournant dans l'activité d'inspection et comme une réussite de l'action des services vétérinaires, notamment dans les petits établissements. Avoir conduit des établissements de toute taille vers l'agrément européen permet également de renouveler l'affirmation des valeurs de service public : un traitement égal pour tous les établissements, afin que le respect des règles d'hygiène ne fausse pas la concurrence et ne disloque pas les spécificités du marché de la viande très diversifié qui existe en France.

Au cours des années 1990, en accord avec la DSV, l'inspection est toujours envisagée dans la perspective de faire progresser les abattoirs, comme un processus pédagogique qui doit tendre au respect de la règle. Cette conception est largement répandue au sein des services vétérinaires, quel que soit le statut des agents. Pour les vétérinaires des abattoirs, l'inspection se définit comme un mélange de petits encouragements et de bricolage juridique.

J'avais pris plein de tâches pour faire progresser l'abattoir et notamment les prélèvements de surface des carcasses (...) J'affichais dans le réfectoire en disant ce que je pensais des résultats : « Là, le nettoyage, c'est pas suffisant, il faut faire mieux ». Toujours avec un petit mot quand même : « Bon courage ! » etc. Toujours essayer d'encourager.

[Technicien]

Cette pratique de l'inspection ne signifie pas que les relations avec les abattoirs sont toujours apaisées ou que les sanctions sont systématiquement écartées. Simplement, les mesures coercitives sont envisagées comme l'aboutissement d'un processus d'avertissements gradués, dans un esprit d'exemplarité. Dans tous les cas, le renoncement à une décision de sanction immédiate est fondé sur

l'historique des relations passées entre les deux parties, sur l'anticipation raisonnée que l'inspecteur fait des possibilités de respect de la règle chez le professionnel et sur des engagements réciproques : améliorer le fonctionnement *versus* comprendre les contraintes de production. Ce cadre étant établi, les interventions de contrôle visent principalement à justifier la logique sanitaire de la réglementation, afin de tendre plus rapidement au respect de la norme.

On voit ainsi apparaître des sanctions locales (certains parlent de « quasi sanctions ») c'est-à-dire des actions de contrôles qui visent avant tout à attirer l'attention sur une non-conformité à améliorer et non prioritairement à sanctionner par un procès verbal ou une procédure administrative. On compte dans ce répertoire d'action les arrêts de chaîne, la dramatisation du courrier d'avertissement (sans valeur juridique, mais présenté souvent comme une sanction), les consignes pénalisantes (par exemple consigner tout un lot de carcasses d'agneaux souillées par des mauvaises manipulations et qu'il faudra parer), etc.

On ne peut pas raconter les sanctions, comme aux Fraudes. C'est pas des sanctions, forcément, alors que c'en est une. On peut ralentir la chaîne ou bloquer les cochons pour faire un contrôle. Ça, c'est une sanction. Alors là, ça gueule ! Il ne faut pas le faire trop souvent. C'est vrai que c'est une vraie sanction. De dire : ils sont sales, c'est pas normal. Là, ça gueule, parce que ça décale les horaires, voire ça diffère l'abattage. Donc, ça coûte cher ! Plus qu'un PV. Mais c'est pas une sanction pénale ou administrative. Mais en fait, on a ce pouvoir-là dans les textes. C'est pour ça que dans les sanctions, on a le pouvoir de prendre toute mesure, si le danger, je ne sais pas quoi ! Donc en fait, on a le droit de faire ça. C'est pas une lubie. Enfin, je ne crois pas.

[VOCP]

Et vous continuez à leur signer leurs certificats [d'export] ?

Ben justement, moi, j'ai dit... j'arrête de signer pour ces gens-là et la direction m'a dit non. Donc on a demandé à chaque expédition de fournir tous les documents et puis on leur a dit : 'vous venez avec le camion !' Alors là... [rires]. On ne vérifiait pas forcément tout, mais on a fait quelque chose. Donc ça, c'est une sanction. Il est bien évident que le gars, si on lui dit de venir avec son camion avant chaque expédition, ici, ça ne l'amuse plus. Tous les papiers, tout !

[VOCP]

Comme toutes les activités de contrôle des services de l'État, l'action des services vétérinaires s'inscrit alors dans un processus de régulation de moyen terme orienté par la réglementation [Dodier, (1993), Bonnaud (2005)]. Il ne s'agit en aucun cas pour les inspecteurs de relever l'ensemble des non-conformités à la règle et d'engager dans la foulée des sanctions pour non-respect des textes, mais plutôt, dans une perspective que les agents des services vétérinaires qualifient eux-mêmes de « pédagogique », d'obtenir du contrôlé un engagement que les pratiques non conformes vont être amendées, que des travaux seront entrepris, ou une nouvelle organisation mise en place.

Au final, l'inspection pratiquée à partir des arrêtés ministériels du début des années 1990 comporte trois dimensions : l'historique inspection des viandes, le contrôle du respect des règles d'hygiène, envisagé sous l'angle de l'amélioration hygiénique et enfin un bricolage à partir des ressources juridiques qui permet de maintenir une pression sur les exploitants dans une visée d'amélioration globale de l'établissement. Pour le management en abattoirs, ces trois composantes ont des vertus complémentaires :

- Tous les membres des équipes, y compris le vétérinaire, partagent les mêmes ressources normatives (qui sont, de plus, descriptives en matière d'hygiène) ;
- L'utilisation des arrêtés ministériels, précis, entretient la position de contrôleur et le rapport de force avec l'abatteur ;
- La conception pédagogique de l'inspection repose davantage sur la pression (faire en sorte que les exploitants évoluent) que sur l'activation des ressources du droit (dresser un P.V., suspendre un agrément, fermer un établissement) ;
- Les objectifs pédagogiques sont connotés positivement et permettent que l'exercice du contrôle se réalise dans des conditions où la justification des demandes est aisée et où l'hostilité du contrôlé peut être facilement contenue.

Cette inspection des années 1990 constitue la formation et l'expérience concrète de la majorité des techniciens aujourd'hui en poste. Le sens du travail repose sur un arbitrage entre développement industriel et contrôle : il s'agit de produire une viande saine et de faire progresser l'établissement, ce qui permettra d'accéder au marché européen (et international) de la viande. Enfin, dans cette conception, inspecteur et inspecté convergent pour le progrès, ce qui construit une représentation très positive du travail de contrôleur.

2 : L'inspection version Paquet Hygiène

A la fin des années 1990 et au début des années 2000, les alertes et crises sanitaires, l'extension de l'harmonisation européenne, le choix de la mise sous assurance qualité des services vétérinaires... tous ces éléments interviennent pour définir de nouvelles orientations pour l'inspection. La mise en œuvre du Paquet Hygiène change le cadre réglementaire de l'inspection, tandis que la mise sous assurance qualité des services modifie les outils des inspecteurs, qui s'enrichissent de très nombreux supports de formalisation : grilles d'inspection, courriers modèles, procédures, classement des établissements, etc. Ces évolutions traduisent le primat désormais accordé à l'écrit dans le rendu des inspections, pour le contrôle des industriels comme pour l'appréhension de l'action des services d'inspection, dans un univers professionnel où l'oralité a longtemps dominé. L'écrit apparaît désormais comme mode privilégié d'administration de la preuve (Grosjean & Lacoste, 1998, p. 440).

L'évolution du métier d'inspecteur

Les supports formalisés de l'action de l'inspection sont identifiés par tous les inspecteurs comme des évolutions majeures du métier, dans un milieu où la tradition de l'oralité est prédominante. Pour les vétérinaires, l'écrit constitue désormais la voie incontournable à la fois pour rendre compte (à la DDSV, à la DGAL, à l'abattoir) et pour vérifier le travail de leurs équipes.

On avait fréquemment des visites d'experts, notamment avec la crise de l'ESB où il fallait justifier les mesures qui étaient prises vis-à-vis de l'ESB donc il fallait avoir des justificatifs écrits. Donc pour avoir des justificatifs écrits, il fallait avoir des instructions, il faut avoir des enregistrements donc effectivement ça a été l'époque où on a fait exploser un petit peu le système documentaire local pour pouvoir d'une part répondre à la nécessité d'harmonisation entre les gens du service, de formation et puis d'autre part de pouvoir répondre aux justificatifs extérieurs par rapport à la qualité de nos instructions. Mais des fois, c'est vrai que ça a été un peu gros à avaler.

[Chef du service des abattoirs]

L'impératif de formalisation pour faire son métier s'impose désormais à tous les inspecteurs, vétérinaires comme auxiliaires officiels, dans la mesure où la traçabilité des actes d'inspection et de leur suite est devenu la voie privilégiée des interlocuteurs de l'inspection (industriels, justice), à la fois pour la recherche en responsabilité et l'administration de la preuve. Néanmoins, on constate qu'il n'est pas appréhendé de façon uniforme par les vétérinaires et leurs équipes. Pour les responsables des services d'inspection, la mise en place de l'assurance qualité des services vétérinaires est vue comme un passage obligé de l'inspection, qui concourt à sa reconnaissance.

L'assurance qualité, c'est quoi ? C'est écrire, c'est faire des écrits. Mais comme je vous dis, les écrits, de toute façon, on peut faire ce qu'on veut à côté. Donc, ce n'est pas une finalité, l'assurance qualité. Pour moi, je pense qu'on peut faire bien sans assurance qualité et on peut faire mal avec de l'assurance qualité, de la façon dont elle est faite. Donc... C'est dans l'air du temps !

Mais vous avez une grosse pression pour ça ou pas, pour l'assurance qualité ?

Oui, on a une pression, oui. On a une pression, mais je pense qu'il faut. Dans la société actuelle, il faut parce que si on n'est pas sous assurance qualité, ça va être mal vu mais ce n'est pas pour ça que c'est un bien. Je pense que c'est un bien dans la société actuelle et il faut que les services vétérinaires soient sous assurance qualité, mais c'est comme... – je vous dis – je ne sais pas si c'est plus efficace !

[VOCP]

Tandis que les vétérinaires considèrent qu'il s'agit d'un passage obligé vers la modernisation du service d'inspection, les équipes appréhendent la contrainte que représente la formalisation de leur

activité. Dès lors, certains vétérinaires rencontrés pointent le « refus du changement » dans leurs équipes : ils observent que les signalements sont faits, mais qu'ils ne sont pas reportés dans les outils d'enregistrement.

De toute façon, on est passé, dans les abattoirs, d'une tradition quasiment 100 % de communication orale, tout était verbal dans les abattoirs, il n'y avait jamais rien d'écrit - si on constatait un dysfonctionnement, on allait voir l'ouvrier en question pour lui dire « arrête de faire le con, c'est pas bien, recommence pas ! » et puis quand c'était plus, on allait voir le patron, le chef de chaîne, tout ce que vous voulez ! -, et maintenant tout doit faire l'objet d'un rapport, enregistré, signé, transmis. C'est sûr que ça donne un surcroît de travail et que quand on aperçoit quelque chose le soir avant de partir, des fois, on se dit : on n'a rien vu, on verra ça demain. On regardera tout ça.

Parce que maintenant, l'équipe ne fait plus de remarques ?

Si, ils en font, des fois. Ils en font quand même. (...) Il y en a qui ont la tradition, la culture, de faire des remarques, je pense qu'ils continueront à les faire. En revanche, peut-être qu'ils ne remonteront pas l'information, pour pas qu'on leur dise : il y a eu ça, il faudrait faire un signalement, un rapport, il faut me le remonter ! Ce n'est pas dans la tradition des préposés.

[VOCP]

De façon anecdotique, on peut noter que les vétérinaires parlent le plus souvent de « non-conformités », quand leurs équipes évoquent plus spontanément les « remarques », et cette différence de vocabulaire traduit également une distinction des pratiques. C'est qu'une même exigence d'écriture revêt des significations très différentes du point de vue des vétérinaires, pour qui il s'agit d'un critère de contrôle et d'attribution des responsabilités, ou des techniciens, pour qui elle constitue une contrainte dans le maintien des relations avec les ouvriers de chaîne qu'ils côtoient au quotidien et dont la coopération est nécessaire pour exercer l'inspection. Dans l'extrait suivant, un vétérinaire pointe la différence de conception qui l'oppose à son équipe de techniciens à propos de l'enregistrement de l'activité d'inspection :

On s'est plaint pendant des années qu'il n'y en avait pas : il y en a un ! Sauf qu'il est incompetent, c'est pas un chef de chaîne, il ne joue pas un rôle de chef de chaîne et donc il envoie n'importe qui pour faire [*le retrait des amygdales de veau*]... Quand le titulaire n'est pas là, il envoie un gars qui n'y connaît rien. Alors sur le coup, il m'a dit : « Oh, on ne m'a jamais expliqué ». Alors après quand j'ai discuté avec [*l'agent du service d'inspection*], elle m'a dit : « attendez, moi personnellement, je lui ai déjà expliqué 4 fois comment il fallait faire ». Donc ce gars-là, il a une case qui ne fonctionne pas bien. Un gars comme ça, on vérifie ce qu'il fait ! Moi, j'étais là, j'ai vérifié, mais je n'aurais pas été là, les têtes, elles étaient mises dans les bacs, est-ce que le technicien serait venu vérifier ? Je n'en sais rien du tout parce que le technicien... il n'y a aucune trace écrite, disant que ce Olivier, ou je ne sais plus quoi : « Marc est incapable d'enlever les MRS, ça fait 4 fois que je lui explique ». Ça, [*la technicienne*] elle ne l'a jamais écrit. Donc co-responsabilité ! Ça ne leur plaît pas, [*aux techniciens*], quand je leur dit ça. Ils prennent ça pour des accusations. C'est pas des accusations, c'est un problème que moi, j'y vais une fois à 4 heures du matin, et que je me rends compte qu'il y a des choses anormales qui se passent et qu'ils le font en toute... ce gars, il ne fonctionne pas bien, mais ça ne l'a pas traumatisé ! Donc on aurait du retrouver trace des 4 fois sur le cahier interne de l'abattoir, [*la technicienne*] disant : « ça fait 4 fois que j'explique à Olivier comment ça doit être fait et il ne le fait toujours pas bien ». Mais il n'y en a pas trace. Donc le fait d'écrire, c'est... (...) Puisqu'il n'y a aucune trace des soi-disant (enfin soi-disant, je pense qu'elle lui a effectivement expliqué 4 fois, je la crois), simplement il n'y a aucune trace de ça. Donc notre responsabilité, elle est parfaitement engagée, là-dedans. Donc voilà ! On est coresponsables, et ça, ça peut faire sauter une estampille européenne.

[Chef de service SSA]

Dans les équipes, dire ou montrer les « bons » gestes s'inscrit dans le partage du « faire avec », et s'appuie sur la démonstration du comportement exemplaire, alors que « *l'écrit stigmatise les responsabilités individuelles dans l'incident et cristallise les jugements des individus* » (Reverdy, 2000, p. 240). Ce faisant, l'écrit heurte les collectifs de travail pour des équipes qui cohabitent quotidiennement avec ceux qu'elles contrôlent. Dès lors, entre l'intervention ancienne manière, principalement orale et à visée pédagogique, et la nouvelle, qui ne jure que par l'écrit pour identifier les responsabilités, c'est un régime fait de tensions, cohabitation, syncrétisme.

Lorsque les équipes pratiquent les instruments de formalisation, les observations récurrentes des inspecteurs dénoncent principalement leur absence d'efficacité. On peut remarquer que n'est pas tant

que l'identification écrite des non-conformités soit moins efficace que les signalements oraux, c'est plutôt qu'elle rend visible l'inanité de l'action des services vétérinaires et contribue ainsi à affaiblir une position d'autorité à laquelle les inspecteurs sont très attachés.

Dans cette période de 90-2008, le contenu de votre travail a changé ?

J'ai l'impression qu'il s'est nettement dégradé au niveau... Disons qu'avant, quand c'était fini, c'était fini. Grâce à la valeur de la parole, disons de l'écrit du vétérinaire inspecteur. Il y avait quand même la contradiction. Le propriétaire pouvait venir voir, il y avait éventuellement la contre-expertise d'un autre vétérinaire qui venait, mais c'était classé. Maintenant, il faut commencer à faire la consigne, signaler la consigne, attendre deux jours que ça puisse être contrôlé ou contre-expertisé. Pfuï ! On remplit des papiers énormes. Moi je suis pas sûr que l'assurance qualité, elle nous ait apporté un plus parce que la finalité de la chose, c'est de la paperasserie. Je crois que le but de l'histoire c'est de se couvrir par rapport à une saisie, il faudrait pas qu'on se mette en porte-à-faux, ou qu'on consigne et que ce soit signalé. Après, que ce soit saisi, consigné ou pas, si on l'a marqué, c'est pas un problème. Moi j'aurais aimé plutôt : l'industriel ou l'abatteur, il a telle et telle chose à faire, si c'est pas fait, il se passe ça. Non, nous, actuellement, c'est : l'industriel a ça à faire, si c'est pas fait, on le consigne, on le note et ça s'arrête là. Eventuellement, on espère qu'il modifie son truc et qu'il se remette dans les clous, alors avec un délai plus ou moins long. Mais finalement après, nous, on est couvert, on a signalé pour dire que ça n'allait pas. Mais finalement, on n'a pas les armes pour forcer vraiment à dire : « ce bac, il est sale, il faut le laver », « oui, mais je vais le laver demain ». En attendant, le bac est toujours sale. On l'aura marqué : « anomalie, travaille avec des bacs sales ». ça a le mérite d'exister. On l'a marqué, on l'a mentionné. *A posteriori*, on peut éventuellement le contrôler. Tout ce qui était dans ce bac à l'époque à l'époque, c'est mangé, broyé, haché, vendu, consommé. Moi, dans la qualité, il me manque la case « s'il y a ça qui se passe, on fait ça ».

[Technicien]

Un autre exemple, la vache folle est arrivée, du jour au lendemain, il a fallu batailler. Bon an, mal an, on était plus présent encore, et on arrivait à se faire le boulot alors que, normalement, on ne doit que constater. Si on fait que constater, là, on est mal partis ! Donc, si on veut que le boulot soit fait dans les temps, sans avoir à ramer pendant trois jours derrière à aller contrôler une déméduation, qu'est-ce qu'on fait ? On démédule.

Vous avez déméduillé ?

Normalement, quand une bête est mal déméduillée, on doit le signaler, la faire déméduiller. Alors là, je vous dis pas : on fait un premier contrôle, derrière on fait un deuxième contrôle pour vérifier que c'est fait. Entre-temps, on a bataillé pour envoyer quelqu'un pour le faire. Donc, il vaut mieux qu'on sorte la moelle, nous ! Bref... Et pour les cartes de la vache folle, on bataillait, on bataillait, c'était pas possible. Du jour au lendemain, ça a été fait. Pourquoi ça a été fait ? Les services vétérinaires n'y sont pour rien, c'est parce que derrière les grandes surfaces voulaient la traçabilité. Et là, il y avait plus un kilo de viande qui partait en grande surface s'ils n'avaient pas ça. Du jour au lendemain, ça a été fait. Donc, le poids de la DSV, il n'est pas énorme.

[Technicien]

Plus fondamentalement, c'est l'objectif poursuivi à travers l'outil de formalisation qui est en question. Dès lors que les membres des équipes d'inspection ont fait part d'une non-conformité et l'ont transmise, que se passe-t-il ? Alors que l'oralité permet de suivre facilement et de façon immédiate, le devenir d'une remarque, son enregistrement renvoie à plus tard la connaissance de la résolution du problème. Dans les équipes qui fonctionnent avec beaucoup de solidarité et avec un bon échange d'information entre le vétérinaire et son équipe, ce décalage ne pose pas de problème. Il n'en va pas de même dans les équipes plus éclatées où les relations de travail ne reposent pas sur la confiance.

Et depuis que vous êtes arrivé ici, est-ce que vous avez vu des choses s'améliorer sous l'action de l'inspection ?

[Très étonné par la question] De notre inspection ?

Oui.

Ben en fait, il n'y a pas de suite. Ou de compte-rendu, plutôt. A moins d'aller demander. Bon la déméduation, il n'y a pas vraiment de suite. C'est valider ou pas leur déméduation. Mais par exemple pour le contrôle des MRS ou le contrôle de l'abattage aussi. Bon, il y a de la protection animale, là-dedans et moi je sais que j'en ai déjà fait... J'ai vu des choses, je rends ma feuille et puis c'est tout ! Après moi, je n'ai pas pu voir. On me dit « faites tel contrôle ». J'ai ma feuille, je constate. Et puis ça s'arrête là. Tandis qu'à [l'ancien abattoir], on faisait le contrôle et on allait voir le directeur. Parce que

le vétérinaire n'était pas là. C'est vrai que déjà c'est plus valorisant. C'est nous qui communiquons de sa part et puis on voit les suites. Il peut dire : « voilà, on va améliorer ça, dans tel ou tel délai ». C'est plus motivant. Tandis que là, on fait pour remplir la feuille de contrôle, pour pas se faire engueuler. C'est juste pour ça.

[Technicien]

L'obligation de la formalisation de l'action de l'inspection est d'autant plus mal ressentie qu'elle touche principalement des tâches hors chaîne, pour lesquelles les inspecteurs ont une certaine liberté dans la réalisation du travail et qui symbolisent la capacité d'initiative et « le flair » des inspecteurs. Souvent, les inspecteurs vont se lancer dans une petite enquête interne (devenir d'un bac mal étiqueté, destination de carcasses avec des cysticerques etc.) à partir d'une observation de hasard, parce qu'ils ont été intrigués par tel ou tel indice qui marque une situation anormale. Or par rapport à ce schéma, l'inspection formalisée apparaît souvent rigide sans que ses avantages compensent la contrainte qu'elle représente.

On a eu un audit interne au mois d'avril. Ils sont venus à l'abattoir. Pff. J'ai l'impression que c'est pareil. C'est beaucoup de procédures, tout doit être carré par écrit, mais après, dans les faits, on n'obtient pas forcément ce qu'on doit obtenir du fait que tout est bien, tout est mis par écrit. (...) Parce que moi, je suis entré en 94, je n'ai pas encore assimilé le fait de formaliser. Quand je vais contrôler dans les frigos de ressuage s'il y a des carcasses putréfiées, ou qui sont là depuis trop longtemps, ou qui sont tombées par terre, pour moi, ça fait partie de mon travail à l'abattoir et ça, on nous demande de le formaliser par écrit, et moi, je n'ai pas encore pris cette habitude. Le fait de devoir formaliser par écrit des tâches hors chaîne, ce n'est pas encore... Mais apparemment, ça doit nous couvrir en cas de problème, prouver qu'on le fait, prouver... Mais bon, pour nous, ça n'apporte rien de plus. C'est censé nous couvrir en cas de problème.

[Technicien]

Dans certains abattoirs de l'enquête, pourtant, les équipes considèrent les supports de formalisation pour ce qu'ils sont : des outils, et seulement des outils, au service des objectifs de l'inspection en abattoir. Dès lors que leur utilisation n'est plus un objectif, mais un moyen, il est possible de les doter d'une signification de métier, qui permet l'expression de l'instinct de chasse de l'inspecteur. C'est ce que montre l'extrait suivant, dans lequel un technicien décrit le plaisir qu'il a à contrôler la démedullation avec une utilisation personnelle des supports d'inspection.

Il y a des grilles préétablies. Et puis bon des fois, les contrôles, c'est amusant. Pour les MRS, il faut se cacher ! Parce que quand on contrôle un agent sur un poste... Par exemple, au niveau de la démedullation, il a plein de canules dans son stérilisateur et il doit en changer à chaque fois. Il a le temps. Quand il ne nous voit pas, il n'est pas rare qu'il utilise la même pendant 3-4 bêtes ! Et dès qu'il nous voit, hop, il change ! C'est le seul truc marrant des inspections [rires] Moi, quand je fais les contrôles, je n'y vais pas avec les stylos et la feuille. Je sais ce que je dois regarder, et en fait je me promène et je reviens au bureau pour écrire ! Parce que si on prend un crayon et une feuille et qu'on se promène dans l'abattoir, ce sera différent. Tout de suite.

[Technicien]

La sociologie de la régulation s'est particulièrement intéressée à la confrontation entre des univers professionnels, dans lesquels il existe une cohabitation entre des règles de métier, informelles et vivantes dans une culture de service, et des règles formelles, officielles, définies par des services compétents (bureau des méthodes, de la qualité, etc.). Elle considère la rencontre de ces systèmes de règles distincts, mais complémentaires, et tente d'analyser leur évolution.

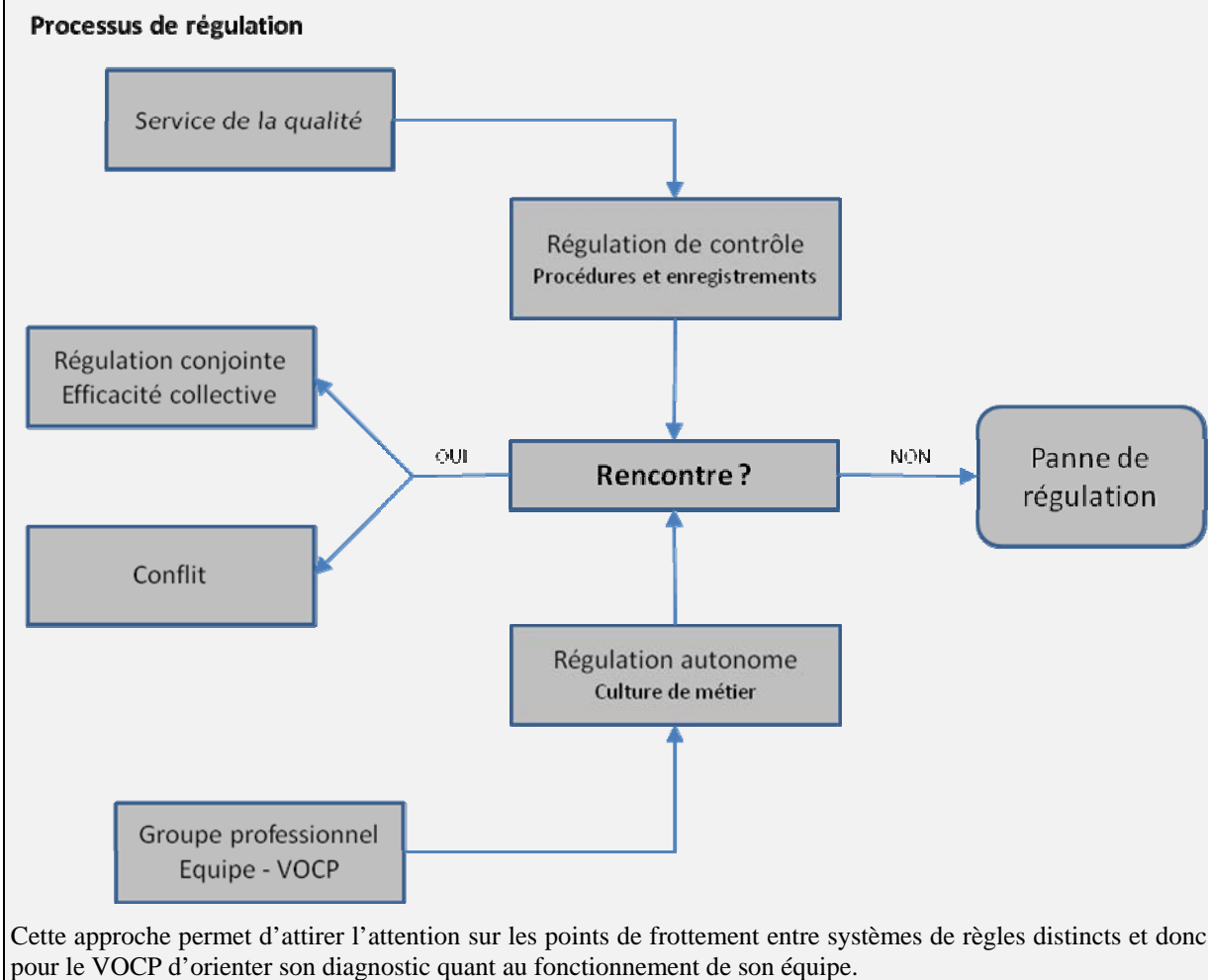
La théorie de la régulation de Jean-Daniel Reynaud (1997)

Cette approche a été particulièrement mobilisée pour analyser dans les entreprises l'introduction de méthodes de qualité totale .

On nomme « régulation autonome » l'ensemble des règles informelles, c'est-à-dire les règles de comportement ou règles culturelles propres à un univers professionnel et « régulation de contrôle » les règles officielles de l'environnement de travail (procédures, méthodes etc.)

La coexistence de ces deux systèmes de règle est conflictuelle et dynamique. Selon cette approche, il existe deux types d'écueils à cette confrontation : d'une part que les règles formelles et les règles professionnelles ne se rencontrent jamais, ce qui conduit à un déficit de régulation et à une anomie dans l'organisation (A titre d'illustration, dans le cas des services vétérinaires en abattoirs, on aurait un fossé, qui se creuserait, entre le travail de l'équipe, fondé sur une pratique et une culture de métier et les prescriptions de l'inspection, relayées par le VOCP) ; d'autre part que cette rencontre ait lieu sur le mode conflictuel, ce qui est préjudiciable au partage d'objectifs communs (le conflit peut par exemple s'exprimer dans le refus d'utiliser les nouveaux outils d'enregistrement de l'activité ou au contraire dans le zèle du signalement des non-conformités qui paralyse progressivement toute action de contrôle crédible).

Un schéma (inspiré de Boussard & al. (2004), p. 273) permet de synthétiser cette analyse :



De façon concomitante à l'évolution du métier d'inspecteur lui-même, vers davantage de formalisation, on observe une évolution du cadre réglementaire de l'inspection, avec la mise en œuvre du Paquet Hygiène (notamment avec le Règlement 882/2004)

L'évolution du cadre réglementaire de l'inspection

Le *Paquet hygiène*, qui fonde depuis le 1^{er} janvier 2006 l'action des inspecteurs des services vétérinaires, s'appuie sur le principe de la responsabilité des industriels quant à la sécurité sanitaire des produits qu'ils mettent sur le marché : il n'impose plus aux professionnels de l'agro-alimentaire des obligations de moyens, mais de résultats. Ces derniers doivent désormais justifier des actions conduites, en particulier dans le *plan de maîtrise sanitaire*, qui garantit, en continu, la sécurité sanitaire de leur fonctionnement. Ce plan se présente comme un ensemble de procédures décrivant les opérations réalisées dans l'établissement ainsi que les mesures de prévention et de gestion des risques

sanitaires en vigueur, élaboré selon la méthode HACCP⁶ (Demortain, 2005). Il transforme la définition de ce qui fait preuve dans le contrôle vétérinaire, notamment en matière d'hygiène. En effet, la référence et l'objet de l'inspection ne relèvent plus de l'évidence partagée (le respect ou non des articles de l'arrêté ministériel du 17 mars 1992), mais sont susceptibles de variation selon les établissements, leur capacité d'expertise, leurs procédés industriels ou leur démarche qualité. Dans ce contexte, la connaissance et la maîtrise des documents des professionnels par les équipes apparaît comme un enjeu nouveau. Or, on constate une très grande hétérogénéité à ce propos dans les divers services d'inspection. Parfois c'est hors du service d'inspection que les inspecteurs prennent conscience de l'ampleur de l'évolution de leur métier

Et le PMS, c'est pareil. Parce que l'autre jour, je suis revenue du stage inspecteur, donc j'ai demandé à M. Lopoïs [*le VOCP*]. Je me disais : « oh ! Je ne connais même pas le PMS de mon abattoir, c'est la HON-TE ! ». Du coup, j'ai demandé, et je n'ai pas encore eu le temps de regarder.

Et vos collègues de stages, ils connaissent ?

Je ne sais pas. Je ne pense pas, non plus. Personne n'a dit. Mais j'étais en stage avec un collègue, de [l'autre abattoir], et je pense que là-bas, ils ne savent même pas ce que c'est un PMS encore, alors ! Après, c'était beaucoup de gens qui sont en volailles et eux, c'est une inspection beaucoup plus fondée sur le documentaire donc je pense que eux l'avaient lu. Mais on était 4 d'ici et j'étais rassuré, mes collègues ne l'avaient pas vu non plus. Mais bon dans ce genre d'abattoir, on se cantonne à la chaîne et on nous cantonne à la chaîne. Et depuis que je suis ici, ça a toujours été comme ça.

[Technicien]

Or, la spécificité des nouvelles normes réglementaires tient à leur caractère localisé : une formation générale ne rassure pas et ne conforte pas dans la position de contrôleur quand le service d'inspection local ne prend pas le relais de la formation générale. C'est une chose de connaître théoriquement le contenu d'un PMS et c'en est une autre d'en maîtriser l'analyse dans l'établissement que l'on contrôle.

J'ai eu une formation PMS.

Et vous connaissez celui de l'abattoir ?

Non. Ça n'a rien changé.

Ça veut dire que vous ne connaissez pas les procédures de l'abattoir ?

Non. Je ne les connais pas.

Et donc comment vous pouvez le contrôler ?

On ne le contrôle pas.

Et quand ils ont fait leur plan HACCP, est-ce que vous avez pu donner votre avis ?

Non, moi je n'ai jamais eu l'occasion d'en discuter. Ici, non. Je ne me souviens pas avoir été consulté sur l'HACCP. Ni sur notre poste, ni sur... non. Mais je vous rassure, j'ai eu droit à une formation ! ça, c'est toujours pareil : on doit former les agents ! La réglementation dit que les agents doivent être formés. Et ça... « si, si, nos agents ont été en stage ! ». Donc on ne peut rien nous reprocher. On a été en stage et puis voilà. Le reste... On est censé être opérationnel, compétent, on a été en stage.

[Technicien]

La comparaison des situations entre abattoirs est à ce sujet éclairante : alors que le technicien de l'extrait précédent se sent dépossédé de son métier et de ses références, le technicien de l'extrait suivant, qui a pu consulter et critiquer le plan HACCP se montre beaucoup plus à l'aise face à ces évolutions. Il est capable de resituer le document dans son contexte d'élaboration et d'en expliciter les limites. Ce faisant, les divers plans n'apparaissent plus comme des éléments mystérieux d'une évolution dont il est exclu, mais comme la mise en plan partielle et imparfaite d'un univers familier.

Et ici, ils ont commencé le plan HACCP, je crois que ce n'est pas fini, encore ?

Non, non, non.

Vous, vous l'avez vu ?

On l'a vu. On a donné plus ou moins notre avis. La personne qui est venue pour le faire, moi, je pense qu'elle a bien débrouillé. Elle était en train de faire des études qualité donc quelqu'un qui sait de quoi il parle. Après, je pense qu'elle s'est peut-être attardée sur des détails, sur des points sur lesquels il n'y avait pas besoin. Au tout début qu'elle était là, elle traînait entre guillemets beaucoup avec nous, elle nous posait beaucoup de questions sur notre boulot. Moi, je trouve qu'elle a perdu beaucoup de temps avec nous. Beaucoup avec nous et pas suffisamment avec [le chef de production], [la responsable

⁶ HACCP, Hazard Analysis Critical Control Point : Analyse des dangers - points critiques pour leur maîtrise.

qualité du groupe], des gens qui sont censés l'aiguiller. Elle s'est beaucoup reposée sur nous, beaucoup reposée sur [le VOCP], c'est pas notre boulot non plus. On veut bien y jeter un œil, dire : là, il y a vraiment une grosse bêtise, mais... l'abattoir se repose beaucoup sur nous ! Beaucoup. Même là pour le dossier d'agrément, il n'est pas fait, il n'est pas fini. « Dites nous ! Qu'est-ce qu'on a oublié, qu'est-ce qu'on n'a pas fait ? » Ils ne sont pas capables de faire eux mêmes. Tout bêtement, sur l'emplacement des siphons, des stérilisateurs et des lave-mains : c'est quand même pas compliqué, ça ! On se promène dans l'abattoir et on fait des croix ! Là, ils en ont oublié ! Ils sont venus nous voir. Ils n'arrivent pas à le faire eux-mêmes. (...)

Vous, vous avez regardé quelle partie ?

C'était chaîne par chaîne. J'ai regardé la chaîne porcs. Et j'ai survolé la chaîne bovin, parce qu'elle était en train de la faire, de la compléter, de la modifier et c'était juste avant que je parte en congés. Je n'ai pas bien regardé.

Et ils faisaient quoi comme erreurs ?

C'était pas énorme, énorme, mais quand elle avait son arbre décisionnel pour soit les CCP, soit les PrPo, soit les PrP, on avait un peu de mal à être à être d'accord. Voilà ! Des choses comme ça.

[Technicien]

L'établissement d'un lien entre le métier tel qu'il est pratiqué et son évolution telle qu'elle a été conçue à travers un outil formalisé ne va pas de soi. Elle nécessite une participation de l'ensemble de l'équipe, qui peut ainsi être confortée dans sa position de contrôle et rassurée quant à l'évolution de ses pouvoirs et obligations.

3 : Permanences et changements dans l'exercice de l'inspection

Les évolutions récentes de l'inspection, dans l'organisation des services vétérinaires comme dans la modification du cadre réglementaire, visent la clarification des responsabilités entre industriels et autorités de contrôle. Or, dans une inspection permanente, cet objectif apparaît rapidement inaccessible, ce qui laisse beaucoup d'acteurs de l'inspection dans le désarroi et pose le problème du sens de l'inspection vétérinaire.

L'impossible clarification des responsabilités

Comme toute règle, les nouvelles prescriptions réglementaires ne font pas l'objet d'application complète et uniforme, et les inspecteurs sont très souvent confrontés à des situations locales en décalage avec les théories qui leur ont été enseignées. C'est particulièrement le cas pour toutes les évolutions contenues dans le Paquet Hygiène, inégalement appropriées par les industriels.

Dans les établissements qu'ils contrôlent, les vétérinaires rencontrent souvent des professionnels déboussolés, peu enclins à prendre en charge la responsabilité de la mise sur le marché de leur production et dont les moyens pour mener à bien les analyses de risques sont limités (stagiaires, intérimaires, responsable qualité en CDD ou affectés sur plusieurs sites, etc.). Dans ce contexte, il n'est pas rare que les services vétérinaires soient promoteurs de la responsabilisation des professionnels, ce qui va à l'encontre de la clarification des responsabilités voulue par l'évolution de l'organisation de l'inspection.

C'est pareil pour le projet qu'ils déposent. Je leur ai dit : « on est sorti du « pas vu pas pris », vous ne faites pas n'importe quoi. Vous proposez un truc et vous le faites appliquer. C'est vous qui êtes responsables de ce que vous mettez sur le marché. Quand on regarde le plan de contrôle : Ça va où ? A qui tu le vends ? Est-ce que tu as vraiment besoin de faire tes analyses microbios ? Est-ce que c'est un sous-produit ? Est-ce que c'est un déchet ? Qu'est-ce que tu vas en faire ? Derrière, il faut le document commercial qui correspond. Donc toute la filière doit être prévu. Vous êtes en responsabilité ». Nous aujourd'hui... C'est vrai qu'on est encore beaucoup en collaboration. Moi, je ne suis pas dans l'esprit administratif de dire : « je contrôle, et je te fous la sanction quand c'est pas fait ». C'est compliqué pour une relation quotidienne. Si c'est comme ça, on ne peut être qu'ennemi et on repart au pas vu, pas pris. Je préfère qu'on essaie de mettre en place des relations de confiance où lui est responsable et moi je... L'aspect conseil qu'on veut supprimer à nos services aujourd'hui, c'est difficile à supprimer, parce que derrière on va surveiller et donc si les choses se font à peu près correctement, c'est quand même pas

plus mal ! Donc si le mec me dit quelque chose et que je vois qu'il va y avoir des pétioux, je lui dis. Je n'attends pas qu'il fasse des conneries.

[VOCP]

Même dans les établissements les plus avancés quant à la réalisation des plans HACCP, les inspecteurs des services vétérinaires constatent un décalage entre les procédures inscrites dans les documents de l'abattoir et le fonctionnement réel de l'établissement. Les services d'inspection regorgent d'exemple de CCP définis sans analyse des risques, « parce qu'il en fallait un par pièce », ou sans enregistrement en continu. C'est surtout la mise en œuvre des procédures dans le fonctionnement concret de l'abattoir qui intéresse les services vétérinaires, car ils se trouvent souvent impliqués malgré eux dans le traitement des CCP, alors même qu'ils n'ont théoriquement pas à le faire. C'est le cas dans un des abattoirs de l'enquête, qui a défini un CCP pour le traitement des carcasses souillées, qui doivent être marquées d'un « S » et sorties de la chaîne d'abattage, mais où cette procédure n'est jamais appliquée, ce qui conduit l'équipe vétérinaire à consigner les carcasses et à les parer :

Je vois, à l'atelier de (découpe), ils ont des problèmes de salmonelles ou de coliformes. Et c'est vrai, je suis sur la chaîne et ça m'étonnerait qu'il n'y en ait pas. C'est tellement évident, il y a trop de souillures fécales. Il y a trop de négligences. Pour moi qui suis sur la chaîne, je trouve ça évident, et je ne comprends pas qu'un responsable qualité ne le devine pas. (...) Ils ont voulu mettre en place un système, le responsable qualité était venu pour les souillures fécales, il ne fallait plus les toucher, etc. Il a plié bagage parce qu'il y avait tellement de porcs déviés, il y avait eu un peu une rébellion des gars de la chaîne : « ça fait 15 ans qu'on travaille comme ça, pourquoi on changerait ? ». Donc, ils ont laissé tomber. Donc, on retourne à nos petites méthodes, souillures plus ou moins enlevées selon les agents des services vétérinaires. Tout le monde n'a pas la même connaissance sans doute des risques avec une souillure.

Parce que le nombre de carcasses marquées « S » par rapport au nombre de carcasses souillées, c'est presque anecdotique ?

Anecdotique, oui. S'est posée la question, parce que la souillure c'est le seul point critique de l'HACCP. Donc, on se demandait... Normalement, c'est pas à nous de le régler, on doit vérifier qu'il a bien été réglé par eux. Après, différencier les souillures, il faudrait deux chaînes d'observation pour qu'ils règlent leurs problèmes et que, nous après... Mais c'est impossible, on est toujours mélangé avec eux et s'ils l'ont mis en point critique, c'est... Sûrement qu'ils ont raison, mais c'est à eux de régler le problème et le problème n'est pas réglé. C'est réglé sur le papier, mais c'est tout. C'est nous qui réglons le problème et c'est plus ou moins réglé parce qu'il y a des parages.

[Technicien]

Cet exemple met en évidence l'enchevêtrement des responsabilités entre les abattoirs et les services vétérinaires, qui n'envisagent pas de se cantonner à un constat sans intervenir devant de manifestes dysfonctionnements ou des atteintes à la salubrité. Que faire devant les multiples atteintes quotidiennes aux principes de la responsabilité première des abatteurs ?

Par exemple, moi, je contrôle les fentes de brebis. J'ai un certain nombre de contrôles à faire. Je les fais. Si je ne relève pas d'anomalies, l'abattoir estime que c'est bien, et il se dispense de ses propres contrôles. Là, je leur ai dit : le jour où je trouve des anomalies, je gueule très fort, parce que je n'aurai aucune trace que vous avez contrôlé avant.

Ils ne contrôlent plus si vous avez fait des contrôles ?

Voilà. Ils se fondent sur mes propres contrôles. Comme moi, quand je vois des anomalies, je le leur dis aussitôt, tant que je ne me manifeste pas, pour eux, il n'y a pas de souci. Ça, c'est un petit peu... On est à la limite de l'exercice : c'est eux qui devraient enregistrer des trucs, et ils s'en remettent à notre service pour certaines choses. Cette histoire de fente de brebis, c'est caractéristique !

Mais ça, ils ne l'ont pas écrit dans le plan HACCP ?

Non. Ils ont prévu de faire des contrôles de fente. Mais ils ne le font pas. Et le jour où il y aura un souci, ils s'attendent à ce que je leur donne mes contrôles : « vous me les redonnerez bien, les vôtres ». Parce qu'au début, quand on avait revalidé l'aspiration, il y avait toujours quelqu'un de l'abattoir avec moi, pour voir. Aujourd'hui, c'est nous qui contrôlons.

[VOCP]

Très souvent, à l'usage, les procédures des abattoirs s'avèrent en décalage avec le fonctionnement concret, et le simple enregistrement qu'il existe des non-conformités apparaît comme dérisoire pour un

service de contrôle : peut-on raisonnablement se contenter d'enregistrer que la procédure de souillures sur les carcasses est inadaptée et ne fonctionne pas ou doit-on consigner les carcasses, ce qui revient à se substituer à la procédure défaillante ? Au quotidien, les grands partages quant à la responsabilité semblent de peu de poids face à la répétition des dysfonctionnements. Ces observations contribuent à accroître les incertitudes sur l'évolution de la répartition des tâches entre industriels et service d'inspection. Loin de conforter les équipes, l'évolution récente de l'inspection jette un doute sur ce que doivent faire les inspecteurs : simplement relever des non-conformités ou faire progresser les établissements qu'ils contrôlent ? Comment penser et articuler concrètement la compatibilité entre ces objectifs ? Faut-il le faire ?

Les petits et grands renoncements du contrôle

Le décalage entre la prescription et la réalité du fonctionnement n'est cependant pas propre aux nouvelles orientations du contrôle, mais lui est consubstantiel. Etre inspecteur, c'est se confronter, régulièrement aux limites de son action, même lorsqu'il s'agit d'exigence réglementaire. Un exemple canonique, qui doit exister depuis les origines de l'inspection vétérinaire et a été rencontré dans tous les départements de l'enquête, concerne la température des carcasses, souvent supérieure à la réglementation.

Et leur analyse est un peu étonnante. Par exemple, les carcasses. Ils disent dans leur agrément que les carcasses sont expédiées à température réglementaire. La température réglementaire, c'est 7° C. Quand j'ai consigné les carcasses, elles étaient à 30 ! A 30 ° au lieu de 7°. Donc là, ça a créé une crise majeure puisque l'industriel a été voir (le chef de service) et a dit (au chef de circonscription) que c'était un emmerdeur et qu'on était des emmerdeurs, etc. Mais il ne faut pas se foutre du monde ! On leur a fait deux courriers. Mon prédécesseur leur a fait un courrier en disant : « Bon quand même c'est 7°, bon 15° quoi, bon ! ». Alors en plus ils avaient dit : « Non mais 15° on sait faire, c'est ce qu'on a demandé ! ». 30°, il ne faut pas se foutre du monde ! Dans ces cas là, moi je ne vais pas les voir pour discuter, je consigne le camion. Je ne le saisis pas, je le consigne.

Mais ils n'ont pas un réfrichoc ou je ne sais pas quoi ?

Mais ça shuntait, quand ils sont pressés, ils shuntent le froid choc ! Mais ils en ont un.

[VOCP]

Les vétérinaires confrontés au non refroidissement des carcasses ont tous appris à leurs dépens qu'une action de contrôle faisait d'eux des contrôleurs d'une sévérité qu'ils n'auraient pas soupçonnée.

Aujourd'hui, on a des grands principes. On ne découpe pas à chaud, par exemple. On ne transporte pas à chaud. En pratique, il y a plein d'industriels qui transportent à chaud. Et le jour où tu te cognes une anomalie d'arrivée, qu'est-ce que tu fais ? Moi ça m'est arrivé. Des trucs qui venaient un jour où on n'avait pas de porcs ici. Les porcs arrivent, relevé de température. Anomalies. Je téléphone. On me dit : « ah bon ? c'est bizarre ». Deux fois, trois fois, quatre fois. Je téléphone à la DSV : « dites voir, on reçoit des porcs pas refroidis ». – « ah oui, mais en Bretagne, c'est normal ». Qu'est-ce que voulez ? Qu'est-ce que j'en fais de mon anomalie ? Ben, on ferme sa gueule. Heureusement, ils n'en reçoivent plus des porcs de l'extérieur. Moi j'avais noté : le jour, la date, la température, le jour où j'ai téléphoné au mec, le nom de la personne qui m'a répondu qu'il allait faire quelque chose. En pratique rien ne se passe. Parce que c'est courant. En pratique, comment vous faites ? Je saisis tout, moi, ce qui arrive ? ça va faire du foin ! On vous dit : il faut faire ci, il faut faire là, mais il y a plein de trous. On vous dit : « non, non, mais les trous vont être comblés ». Mais en attendant, on se démerde et on ne sait pas. Il y a quand même de gros blancs et on ne sait pas quoi faire.

Donc ces porcs chauds, vous ne les avez pas saisis ?

Les porcs chauds, je ne les ai pas saisis. Non, mais parce que là-dedans... Il faut quand même que la filière soit d'accord. Moi je voudrais bien ! J'ai 200 porcs, qu'est-ce que je fais ? Qu'est-ce qu'on a fait ? On a foutu en ressuage... On a foutu en ressuage en attendant que ça veuille bien refroidir. C'est pour ça qu'aujourd'hui, si j'ai des porcs, moi, ici, qui à un degré près ne sont pas en température, ils seront découpés quand même ! Parce qu'il y a des trucs bien pires. Et courants. Parce qu'après, il faut quand même que les règles soient les mêmes pour tout le monde.

[VOCP]

Ces expériences d'échec du contrôle, au cours desquels les inspecteurs sont mis en cause, voire maltraités, sont banales et touchent l'ensemble des vétérinaires inspecteurs. On ne peut cependant

qu'être extrêmement frappé de la solitude dans laquelle se trouvent à chaque fois ceux qui y sont confrontés alors même qu'ils sont tous confrontés aux mêmes types de difficultés : il semble que chacun ait à gérer individuellement un renoncement collectif à l'application de la loi. Dès lors, nombreux sont les VOCP à souhaiter des instances régionales ou nationales qui leur permettraient de remonter les cas qu'ils n'ont pu faire aboutir afin d'enclencher un mouvement général d'inspection.

Ce que je ressens le plus, c'est un problème dans l'application de la réglementation. Il y a une réglementation ; pour moi, elle existe, on l'applique. Or, on ne l'applique pas, et de différentes façons, on ne l'applique pas. En France et dans les autres pays, encore moins. Et le problème, c'est que si tout le monde l'appliquait de la même façon, il n'y aurait pas de problème, mais comme les gens ne l'appliquent pas... Et on vous demande de ne pas l'appliquer ! (...) On a une latitude et personnelle, et régionale, et départementale et voilà... on navigue chacun à vue ! Et c'est ça qui m'ennuie, ce qui fait que l'industriel a vraiment beau jeu pour dire : « Oui, mais avant, ailleurs, chez les autres, ce n'est pas comme ça... distorsion de concurrence, etc. ». Bon, c'est ça qui me dérange le plus. Alors, bon, n'essayons pas de faire bouger le machin européen, mais même français peut-être mais du moins régional parce que les industriels, eux, n'ont pas de frontière départementale. Ils se rachètent les uns les autres, ils sont dans l'ouest, dans le sud, bon partout. Donc eux, ils ont une vision globale, nous on a une vision faussée, hétérogène, donc ça ne va pas. Donc pour améliorer les choses, au moins, il faudrait que l'échelon régional ait une réalité et nous dise : « C'est comme ça, les températures c'est 7°. Mais on a essayé de le passer d'ailleurs, avec [la DGAL]. [Le chef de service] a appelé [la DGAL] et a dit « Qu'est-ce qu'on fait ? ». Elle a dit : « 15° ligne rouge, j'envoie ça à toutes les régions ». En région, il y en a un qui a essayé de faire passer mais les autres, dans les autres abattoirs, ils ne font rien ! Bras d'honneur ! Donc l'industriel a beau jeu à dire : « Ben oui mais non, mais attend, c'est quoi ce bordel là, c'est quoi vos services vétérinaires là, il y a une réglementation, on vous demande 15°, on appuie, et puis c'est n'importe quoi ! ». Donc effectivement, on nous met en défaut et en faiblesse parce que... soit c'est nous qui sommes stricts, soit on a tort, mais qu'on nous le dise ! Alors c'est très ennuyeux qu'il n'y ait pas des positions qui soient appliquées par tous les services. Ce n'est pas sérieux. Ce n'est pas sérieux. Si c'est la réglementation, il n'y a pas à tortiller, il faut l'appliquer ; si on dit la réglementation est trop contraignante, on va essayer de la faire bouger en attendant on prend telle décision. Ben qu'elle soit appliquée partout, et que face à l'industriel les services vétérinaires soient le service vétérinaire de l'Etat et que ce ne soit pas des espèces de petites miettes par ci par là qui ont leur autonomie propre et font leur truc parce que ce n'est pas sérieux.

[VOCP]

Apprendre à renoncer à une action de contrôle fait partie de l'apprentissage des vétérinaires responsables des services d'inspection en abattoir. On peut néanmoins se demander si le partage des expériences de contrôle heureuses ou malheureuses ne pourrait pas être mieux organisé collectivement, au niveau du service, mais aussi du département ou de la zone, ce qui permettrait à chacun de constater la banalité de son échec et donc d'en supporter un poids moins lourd.

Le classement des abattoirs

Parmi les renoncements du contrôle, une place particulière doit être attribuée au classement des abattoirs, en raison de l'importance qu'il prend pour tous les acteurs de l'inspection.

Dans tous les établissements visités au cours de l'enquête, c'est le vétérinaire qui produit le classement de l'abattoir qu'il contrôle, parfois seul, parfois avec son responsable hiérarchique. Cette responsabilité fait l'objet de jugements ambivalents.

S'ils reconnaissent tous que le classement contribue à appuyer des demandes trop longtemps ignorées, les vétérinaires des abattoirs en soulignent également les limites. Ils estiment n'être pas complètement libres de juger dans la mesure où les conséquences de l'attribution d'un 3 sont considérables pour les établissements qui exportent. Dès lors, ils s'efforcent généralement que leur jugement reflète la politique départementale de la DDSV, ce qui met au jour les limites de leur action et de leur capacité de jugement.

Moi j'aurais tendance presque à ne pas le mettre 2. Mais bon... je n'allais pas faire des choses comme ça tout seul dans mon coin. Parce qu'il y a des choses qui ne vont pas. Au dessus de la chaîne où les porcs sont prédécoupés, ce sont des cloisons au plafond qui sont nettoyables, et à l'atelier des têtes où ils découpent les cervelles, les joues, etc. ce sont des tuyaux et puis des tôles en fer. Donc, c'est

aberrant ! (...) Enfin, j'ai gardé le classement qu'il y avait avant ! Je n'ai pas changé parce que je sais que si je changeais de toute façon... je pense que... ça serait... Déjà, quand j'ai vu ce qui s'est passé avec les températures ! J'imagine ce qui aurait pu se passer !

[VOCP]

L'épée de Damoclès que constitue le classement pour l'export tend même à inverser la logique de qualification des situations : pour exporter, le classement doit être de 2, et c'est ce classement qui constitue la base de la réflexion.

Ils ont des agréments à l'export ?

Oui. Donc ils sont en 2. Une fois qu'ils sont en 3, ils peuvent être six mois en 3, ils peuvent encore exporter pendant six mois, mais après, ils n'ont plus le droit. C'est là-dessus qu'on les lie. Ça les embête de passer en 3. Ils étaient en 3 l'année dernière. Je ne les ai mis que 6 mois. Il faut aussi... on n'est pas là pour les empêcher de travailler. De toute façon, l'inspection dans une boutique comme ça, on n'a aucun poids, parce que si on les embête trop, on a un retour de bâton derrière. Ça m'est déjà arrivé.

[VOCP]

Or, le classement de l'abattoir devient rapidement, pour l'équipe comme pour l'abatteur une référence de jugement. Dans les équipes, l'écart entre le jugement collectif sur l'établissement et la note qui lui est attribuée peut brouiller les objectifs de l'inspection : à quoi bon faire pression quotidiennement pour une amélioration du fonctionnement quand l'établissement sera de toute façon classé en 2 en raison de ses marchés à l'export ? Pour les vétérinaires des services d'inspection des abattoirs, c'est plutôt la référence permanente au classement qui crée un décalage avec la DDSV, car elle méconnaît son caractère artificiel ainsi que les arrangements dont il est le résultat.

L'inspection désenchantée

Au final, toutes ces évolutions contribuent à alimenter des doutes sur la finalité de l'inspection vétérinaire en abattoir, d'autant que sa disparition éventuelle est dans toutes les têtes. Ces doutes tiennent avant tout au décalage entre le fonctionnement constaté et sa représentation écrite, entre les efforts de formalisation et les résultats tangibles qui en découlent. Le double mouvement (formalisation des procédures chez l'industriel et enregistrement de l'activité de l'inspection) est souvent confondu et ramené à la multiplication des papiers aux résultats incertains :

On remplit des papiers, on remplit des papiers, popopop voilà. En HACCP, on prend le process et à chaque fois, on voit les points critiques. Le papier est carré. Ce qui se passe en réalité, après... Ça a le mérite d'exister. Bon, c'est formalisé. Mais si ça déraile, ça a déraillé et ça ne l'a pas empêché. On va constater que ça a déraillé, mais on ne l'aura pas empêché. Moi, il me manque cette case, là, que ça n'arrive pas. C'est : « la prochaine fois, ça n'arrivera pas », mais la prochaine fois, ce sera pareil. Si ça arrive, on re-constate que ça arrive. (...) Il peut y avoir une cascade de problèmes, il y a toujours un délai, toujours un délai, un délai, un délai... Bon. Alors la réglementation, soit elle est mal faite, soit elle est inapplicable. Moi je me cale dans ce cas de figure-là. C'est vrai qu'on est en train de se couvrir, à remplir des papiers. Il faut consigner comme quoi on a fait telle chose, telle chose. On l'a fait, mais est-ce que vraiment la chose qu'on a faite, c'est suffisant pour garantir ? Non. On est venu signaler qu'il y avait tel problème, mais il n'est pas résolu. Il sera peut-être résolu demain, après-demain, la semaine prochaine, dans un mois. Qu'est-ce qu'on fait, on recommence ? Je mentionne : anomalie. Moi je crois pas que c'est un plus. On n'a pas pris la chose par le bon bout.

[Technicien]

Le découragement devant le peu de résultats de l'activité d'inspection se double parfois d'un doute quant aux objectifs poursuivis, y compris chez les vétérinaires responsables de services d'inspection en abattoir.

Dans le libéral, on se préoccupe de la rentabilité et de l'efficacité. Quand on arrive dans la fonction publique, on voit très bien que la rentabilité et l'efficacité, c'est la dernière, des dernières, des dernières préoccupations. Après, on s'aperçoit qu'il ne faut pas trop mettre en avant les dysfonctionnements parce qu'en fait, ça emmerde tout le monde. Ça emmerde l'opérateur, mais en fait, ça emmerde aussi notre hiérarchie. Parce que si vous mettez à jour des dysfonctionnements qui perduraient depuis des années,

ça met mal à l'aise tout le monde parce qu'en fait : « pourquoi ils ont laissé faire ça alors que c'était pas bien ? » Vous vous apercevez qu'en fait, dans l'administration, il faut se couvrir. C'est-à-dire que quand il se passe quelque chose, vous devez le remarquer, vous devez le faire savoir à votre hiérarchie, et surtout, vous devez garder un double pour prouver que vous avez bien envoyé à votre hiérarchie : « J'ai bien fait savoir. Il y a ça qui ne marche pas. J'ai bien fait savoir à ma hiérarchie à telle date. Ça continue à ne pas marcher, il y a eu une intoxication alimentaire, mais moi, le 6 juin 2004, j'ai dit déjà que ça merdait et puis je l'ai redit en 2005 et je l'ai redit et puis mes courriers sont là, il y a des doubles, ils ont été enregistrés à la DSV sous tel numéro. » C'est pas de la paranoïa, hein !

C'est quand même du désenchantement ?

Du désenchantement non, parce que je savais où je mettais les pieds. Non, parce que je savais à quoi je m'attendais. Je savais que l'administration n'est jamais reconnaissante du travail de ses agents. Elle n'est reconnaissante que de leur docilité. On peut vous le dire, hein, comme ça ! « Oui, c'est bien, vous faites bien votre boulot », mais de toute façon, quand vous demandez quelque chose...

[VOCP]

Dans tous les cas, lutter contre les inévitables renoncements de l'inspection implique de rompre les non-dits de l'inspection selon lesquels « tout va bien » et « la loi est appliquée ». Permettre l'échange des expériences, notamment à propos des renoncements, garantit que chacun trouve sa place, non par défaut, mais dans un mouvement global qui concerne l'ensemble de l'inspection.

Synthèse et recommandations

La coexistence des inspections

Aujourd'hui, on constate la coexistence de plusieurs inspections, apparues au fur et à mesure de l'évolution des services vétérinaires. L'inspection des viandes demeure un socle incontournable du travail des équipes, particulièrement dans les abattoirs à la cadence la plus industrielle. L'inspection des locaux et de l'hygiène du fonctionnement est moins uniformément répartie selon l'organisation locale du service (très faiblement partagée dans le modèle enchaîné). Il en va de même des évolutions récentes de l'inspection vers une pratique plus formalisée, qui dépendent entièrement des politiques départementales des DDSV et même des organisations impulsées par les VOCP.

Or, la coexistence de ces diverses inspections ne va pas de soi et pose des problèmes distincts aux différentes catégories d'inspecteurs qui y sont confrontés :

- Pour les équipes d'inspection, l'inspection des viandes apparaît dévalorisée alors même qu'elle constitue toujours la majorité du temps de travail, voire qu'elle s'étend à mesure que la production s'industrialise. Parallèlement, l'amélioration de l'hygiène relève des normes produites par l'exploitant, souvent différentes des ressources réglementaires habituellement mobilisées. De plus, les responsables qualité sont en première ligne pour faire progresser le fonctionnement hygiénique de l'établissement sans que l'articulation avec l'action des services vétérinaires soit clairement envisagée. Enfin, avec l'extension de la formalisation de l'inspection, la multiplication des enregistrements sans aucune conséquence sur l'évolution de l'abattoir produit la visibilité des limites de l'action de l'inspection en abattoirs. L'ensemble de ces éléments contribue à fragiliser la position des inspecteurs au travail.
- Pour les vétérinaires, l'inspection nouvelle manière est une référence très exigeante qui tend à devenir hégémonique dans leur pratique quotidienne. Elle impose beaucoup de rapports et de remontées d'information et peut conduire à négliger les dimensions historiques de l'inspection, moins valorisées dans les objectifs qui leur sont assignés. Ce faisant, le vétérinaire peut se couper de son équipe, qui ne réalise pas cette contrainte qui s'impose au responsable de service. De plus, l'inspection version Paquet hygiène suppose la production d'une expertise locale sur les normes produites par l'exploitant et la grande technicité de ce travail (accentuée encore lorsque les vétérinaires sont de nouveaux venus dans l'activité) est très consommatrice de temps. Cette difficulté est accentuée dans les

abattoirs de groupe où l'on trouve des collectifs d'experts chez les exploitants qui ont pour interlocuteurs des VOCP isolés⁷.

- Pour les DDSV, les nouveaux outils de l'inspection s'imposent dans les jugements que le siège peut former sur les abattoirs, d'autant plus s'ils sont éloignés. C'est ainsi que de nombreux départements ont pour leurs abattoirs un objectif unique : l'augmentation du classement. Or, dans les abattoirs, l'augmentation du classement apparaît dissociée du progrès de l'établissement, ne serait-ce qu'en raison des nombreuses négociations et des arbitrages contraints qui sont préalables à son établissement. Dès lors, les objectifs que les DDSV impose aux équipes d'abattoirs paraissent déconnectés des efforts et de l'activité quotidienne des agents. De plus, la clarification des responsabilités avec l'exploitant heurte certains des accommodements de la coprésence, notamment l'économie de l'écrit et la proportionnalisation des sanctions.

On voit donc que peuvent se développer une multitude d'incompréhensions entre les différents acteurs de l'inspection qui n'ont plus les mêmes références, ni les mêmes objectifs et qui ne donnent pas un sens partagé à leur travail : ils ne font plus le même métier.

Au final, l'évolution de l'inspection risque de conduire à une coexistence mal gérée des différentes inspections historiquement sédimentées et de se traduire par une division étanche du travail au sein du service vétérinaire d'abattoir. On trouve dès lors deux pôles d'étanchéité variable : d'un côté le VOCP, appuyé par la DDSV qui réalise des inspections et des comptes-rendus selon une logique procédurale et d'enregistrement de l'activité ; de l'autre l'équipe, cantonnée à l'inspection des viandes, dont l'importance sanitaire diminue du fait de l'amélioration de l'état sanitaire en vif. Cette évolution fragilise considérablement la possibilité même d'une activité managériale.

Leviers d'action pour le VOCP

L'évolution de l'inspection semble conduire à l'éclatement de cette dernière en diverses composantes qui affecte l'homogénéité de ses pratiques et le sens qu'il convient de conférer au travail. Inspection des viandes, contrôle de l'application des règles d'hygiène, respect de la réglementation et contrôle de deuxième niveau se croisent sans que leur articulation apparaisse clairement. Des lors, c'est le lien entre ces dimensions de l'activité qu'il convient de créer ou de renforcer.

1. Partager l'information sur les normes locales produites par l'exploitant (PMS, plan HACCP) au sein de son équipe. Pour le VOCP, l'objectif est de rendre collective la connaissance des procédures de l'abattoir, afin d'entretenir la connaissance des normes (positionnement comme contrôleur, crédibilité, distinction...) et « l'instinct de chasse » des inspecteurs qu'il dirige.
2. Approfondir localement la formation des agents aux évolutions de l'inspection afin de les conforter dans leurs nouvelles connaissances : avoir suivi une formation régionale PMS ne suffit pas pour connaître et maîtriser les procédures en vigueur dans son propre abattoir
3. Favoriser le travail collectif au sein des équipes, afin d'accélérer le partage des connaissances et des compétences et de permettre aux agents d'exercer des responsabilités sur des missions ciblées.
4. Donner du sens à l'articulation des différentes strates d'inspections, en les replaçant dans l'évolution historique de l'inspection et en considérant les supports de formalisation et d'enregistrement du travail pour ce qu'ils sont : de simples outils au service des objectifs de l'inspection en abattoirs. A titre d'illustration, certains vétérinaires hiérarchisent les non conformités produites par l'inspection procédurale et les « recyclent » dans une perspective de progrès de l'établissement, selon un cadre d'action historiquement préexistant.

⁷ Des collectifs de VOCP par groupes industriels ont été instaurés par la DGAL. Au moment de l'enquête, ces réseaux n'avaient pas encore eu l'occasion de se déployer véritablement et le recours aux collègues en cas de difficultés restait assez faible (mise en contact peu fréquente, limitée aux mails), même si les vétérinaires en reconnaissaient l'utilité de principe. Un bilan plus approfondi de cette réforme pourrait être envisagé à terme.

Leviers d'action pour l'inspection

6. Toutes les initiatives qui tendent à rompre l'isolement des VOCP dans leur abattoir sont à encourager :
 - a. L'expérience de la création à la DDSV d'un service dédié aux abattoirs dirigé par un ISPV semble positive, car elle offre aux VOCP un interlocuteur technicien qui partage leurs problèmes concrets
 - b. La spécialisation de plus en plus grande des établissements d'abattage conduit souvent les VOCP à n'avoir pas de collègue qui travaille dans un établissement comparable dans leur département. Dès lors, la possibilité de mutualisation de services d'inspection des abattoirs entre plusieurs départements proches pourrait être envisagée.
 - c. La création d'une expertise de proximité entre pairs, non hiérarchique, permettrait également des échanges plus importants entre vétérinaires sur les sujets d'intérêt commun.
7. La clarification des rôles ainsi que le renforcement des R.N.A., rarement cités par les enquêtés comme une ressource pour résoudre des problèmes concrets (organisationnels, techniques et réglementaires) pourraient également être étudiés.

Conclusion

A l'issue de ce rapport, deux pistes méritent encore que l'on s'y attarde, sous forme de questions au comité de pilotage voire à l'inspection toute entière : il s'agit d'une part du type de formation au management que ce rapport suggère, et de l'autre de l'organisation globale de l'inspection en abattoir et de la place qu'elle occupe dans l'activité des DDSV.

La mise en place d'une formation au management pour les VOCP

Le présent rapport met le doigt sur les spécificités du travail des équipes des services vétérinaires en abattoir en pointant ses fondements, les différentes modalités de son organisation, ainsi que les relations entre acteurs de l'inspection. Envisager les voies par lesquelles ses différents éléments peuvent alimenter une formation sur le management suppose un détour par l'histoire de cette discipline.

Les premières démarches managériales ont été initiées par des ingénieurs, au début du XXe siècle (Chandler, 1988). Les travaux de l'américain F. Taylor et du français H. Fayol illustrent parfaitement le mouvement de rationalisation du travail qui émerge alors, et modifie en profondeur l'organisation et la supervision du travail dans les entreprises. Ces ingénieurs pionniers ne sont pas seulement des inventeurs d'engins ou des créateurs de procédés qui économisent le travail, ils cherchent plus généralement à appliquer les sciences, notamment les mathématiques et les méthodes de mesure, à l'administration des entreprises. Leurs interventions sont donc techniques : il s'agit d'introduire de nouveaux instruments et de nouvelles façons d'encadrer le travail, c'est-à-dire à la fois de l'organiser et de le contrôler. Avec les découvertes de l'école des relations humaines, dès les années 1920, les composantes de la fonction de manager s'élargissent et les ingénieurs ne sont plus les seuls managers. La prise en compte des individus, de leurs affects et de leurs relations complexifie en effet les outils du management : lors de l'introduction des nouvelles méthodes, il s'agit désormais de prendre en compte les conséquences, c'est-à-dire les mutations sociales et organisationnelles qu'elles occasionnent.

Le sociologue M. Crozier a présenté de façon extrêmement synthétique les phases successives suivantes dans la pensée managériale : l'individu comme une main, puis comme une main et un cœur, et enfin comme une main, un cœur et une tête (Thuderoz, 2006). Pour lui, le taylorisme a considéré le savoir-faire réel et la connaissance empirique des ouvriers, avant de les en déposséder et de transférer ce savoir, codifié, aux seuls ingénieurs. L'école des relations humaines, autour d'E. Mayo a complété ce schéma initial en ajoutant une grandeur affective, ou relationnelle, dans le travail : un cœur. Il s'agissait de considérer l'individu comme membre d'un collectif, comme un être social. Cependant, dans les deux configurations, la réflexion managériale s'incarne dans des instruments, qui sont autant de solutions à des problèmes identifiés. Il s'agit de créer les conditions pour réintroduire l'homme dans l'organisation, en suivant le précepte qu'un individu satisfait au travail est un individu coopératif et productif.

Les apports récents de la pensée managériale ajoute encore une dimension, à savoir que le salarié est également une tête, capable de réfléchir et d'inventer lui-même des réponses aux problèmes qu'il rencontre, et de développer des stratégies pour atteindre les objectifs qu'il se donne. Dans cette dernière phase, ce qui est attendu d'un manager est profondément transformé : ce dernier, qui doit mettre en œuvre des pratiques de changements, est amené à articuler de manière fine les dimensions techniques, économiques et sociales de ses interventions. Cela suppose la capacité à dialoguer, à s'intégrer avec d'autres intervenants, à se définir comme acteur au sein de jeux et d'interactions, ce qui est très éloigné de la simple maîtrise technique de sa fonction. Pour mener à bien sa mission, il doit comprendre le contexte dans lequel il s'insère, les enjeux des protagonistes et de ses interlocuteurs, les interprétations de son propre rôle. Ce faisant, il ne s'agit plus de mettre en œuvre des outils prédéfinis, mais de s'inscrire dans une démarche réflexive, qui permet de favoriser de nouvelles pratiques professionnelles, de réagir de façon appropriée et de s'adapter à son environnement.

Ces évolutions de l'approche managériale suggèrent que la formation des managers repose sur un accompagnement à l'identification des problèmes, des ressources et des solutions qui vont de pair avec

le changement organisationnel, ainsi qu'à la mise en place d'un cadre collectif et de réassurance qui favorise la réflexivité. Nous souhaitons que ce rapport puisse contribuer à imaginer une formation innovante, qui prenne en compte les situations concrètes et les interrogations actuelles et à venir sur le sens de cette inspection en abattoir.

L'inspection des services vétérinaires en abattoir

Historiquement, l'inspection en abattoir constitue l'un des cœurs de l'activité des services vétérinaires, en raison de la position centrale des établissements d'abattage dans la chaîne alimentaire. La justification de l'intervention de compétences vétérinaires y relève du truisme, ainsi que le partage des rôles entre professionnels et inspecteurs. Les évolutions récentes de l'inspection, et plus encore les interprétations qui en sont faites, ont eu pour conséquence de fragiliser ce socle d'évidence qui permettait à tout inspecteur, quelle que soit sa position de partager ses objectifs et sa finalité. Aujourd'hui, dans les abattoirs, on rencontre beaucoup d'interrogations sur l'avenir des services vétérinaires d'inspection et également des pistes, plus ou moins complètement esquissées :

- Parmi les inspecteurs rencontrés, nombreux sont ceux qui interrogent les *liens entre l'abattoir et l'amont*, quelle que soit la filière. Quels seraient les effets d'un renforcement du contrôle des élevages sur l'inspection en abattoir ? Et quelles données intéressantes peut-on réunir à l'abattoir qui permettrait en retour un meilleur suivi des élevages régionaux ? D'autres pointent le rôle de carrefour stratégique de l'abattoir qui garantit l'alerte pour les élevages en difficulté sanitaire. Enfin, certains s'interrogent sur les liens à (ré-)inventer avec les services de santé animale, dans une perspective globale d'amélioration de la qualité sanitaire.
- Le deuxième ensemble des réflexions sur l'avenir de l'inspection concerne l'évaluation de *l'efficacité de la présence permanente*. Certains inspecteurs, notamment des VOCP, ont le sentiment que l'inspection commence tout juste à s'affirmer dans les établissements d'abattage alors même que le contexte semble suggérer un retrait des services vétérinaires d'inspection. La dimension dissuasive de cette présence (en ce qui concerne les animaux amenés, ou la gestion des alertes et des dysfonctionnements) a été régulièrement évoquée. Au-delà, c'est la finalité de l'inspection qui est en jeu : s'agit-il de contrôler ponctuellement un établissement particulier ou d'orienter une politique d'amélioration de la qualité sanitaire de moyen terme ? Comment choisir ou penser ensemble ces deux objectifs ?
- Enfin, la répartition des abattoirs sur le territoire, ainsi que leur spécialisation croissante, interroge sur le *niveau organisationnel adéquat* pour envisager l'inspection vétérinaire des abattoirs : doit-on envisager un service des abattoirs ou conserver le rattachement au service des sécurité sanitaire des aliments ? Propre à chaque département ou sur un ou deux départements proches ? Doit-on mettre en place des réseaux régionaux ? Des réseaux de VOCP confrontés à des abattoirs d'un même groupe industriel ? Dans un contexte où la technicité des fonctionnements industriels s'accroît et où le nombre de groupes de professionnels de l'abattage diminue, être à la tête du service d'inspection du seul abattoir du département n'est pas une position facile pour un VOCP qui est forcément un généraliste. Envisager l'adéquation de l'organisation de l'expertise aux évolutions des filières constitue un enjeu organisationnel majeur.

Si toutes ces questions restent ouvertes et discutées dans les services d'inspection des abattoirs, elles ont pour point commun de reposer sur deux souhaits : que le sens de l'inspection vétérinaire fasse l'objet d'échanges entre pairs et que les situations de terrain soient au centre de ces échanges.

Synthèse des recommandations

Le rapport propose, au fil de la lecture, des thèmes, des propositions ou des recommandations pour la formation. Nous avons choisi de les présenter à nouveau brièvement.

Fondements de l'inspection en abattoir

L'inspection des services vétérinaires en abattoir repose sur un *travail d'équipe* et il n'est possible de se soustraire à cet invariant de l'inspection qu'au prix de la qualité du travail. En conséquence, travailler en équipe s'impose pour quiconque appartient aux services vétérinaires, quel que soit son statut et y compris le vétérinaire. Pour le VOCP, trouver des voies personnelles et adaptées au contexte pour *faire équipe* constitue un enjeu majeur de management.

Une équipe ne va jamais de soi. Il ne suffit pas que des individus soient réunis au sein d'une même structure pour qu'ils travaillent ensemble en bonne intelligence. Une équipe est le résultat d'une construction *qui prend du temps*. Son mode de fonctionnement varie selon les individus qui la composent, ce qui signifie qu'elle n'est pas figée, mais remise en cause à chaque nouvelle arrivée.

Le sentiment d'appartenance à une équipe naît en son sein et dans la relation à d'autres entités, par exemple les agents des DDSV en poste au siège ou les personnels de l'abattoir contrôlé. Il repose sur des connaissances spécifiques, un partage du travail et des conditions de travail, la succession d'épreuves traversées en commun, ainsi que sur un ensemble de normes et de valeurs.

Les *normes et valeurs* des inspecteurs des services d'inspection en abattoir concernent l'engagement dans le service public pour la protection du consommateur, la solidarité, l'exemplarité et la clarté du positionnement comme contrôleur.

Pour le VOCP, l'enjeu est de parvenir à maintenir ou conforter ces normes et ces valeurs dans son équipe d'inspection, tout en en composant avec les contraintes propres à son abattoir :

- les *conditions matérielles* de l'installation des services vétérinaires ne sont pas toujours propices à l'exemplarité ;
- ces valeurs et normes sont des idéaux et règles *informels* qui sont entretenues et transmises par le groupe. L'intervention du vétérinaire doit s'adapter à la culture propre de l'équipe ;
- enfin, les normes et valeurs présentées dans cette partie ne sont pas d'appropriation facile car elles exigent une grande intégrité, un fort autocontrôle des mots et des gestes, et supposent que les valeurs du groupe prennent le pas sur les valeurs de l'individu. Dans une société caractérisée par la montée de l'individualisme, il n'est pas facile de transmettre que les normes du groupe, contraignantes, doivent s'imposer pour pouvoir exercer correctement son métier.

L'organisation du travail dans les services d'inspection en abattoir

L'enquête a permis d'identifier trois types idéaux d'organisation du travail : le modèle de l'inspecteur isolé, le modèle auto-organisé, le modèle enchaîné.

Le modèle de l'inspecteur isolé

Le *modèle de l'inspecteur isolé* correspond à l'organisation du travail lorsqu'un agent des services vétérinaires se trouve isolé dans un abattoir, de boucherie ou de volailles.

L'analyse de la situation de travail des inspecteurs isolés tend à mettre en évidence le primat de la DDSV dans le management de ce type d'abattoirs. Ces établissements (généralement éloignés du siège

et de petit tonnage) sont souvent confiés à des vétérinaires de clientèle dont l'investissement dans l'encadrement n'est pas toujours aisé : ils sont plus souvent que leurs collègues accusés de partialité ou confrontés à des demandes d'arbitrages de la DDSV. En conséquence, l'implication de la DDSV est décisif pour le fonctionnement du service d'inspection des abattoirs.

Leviers d'action et points de vigilance

La *mutualisation de VOCP sur plusieurs abattoirs proches* est apparue comme une expérience positive pour les agents en poste dans des abattoirs isolés.

Il est très important que la DDSV *soutienne les initiatives de contrôle* des inspecteurs isolés dans des abattoirs éloignés, afin de leur permettre de maintenir une position de contrôleur satisfaisante et conforme aux normes et valeurs de l'inspection. C'est notamment le cas lorsque les inspecteurs engagent des décisions de sanction qui sont susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur le travail quotidien

Le modèle auto-organisé

Le *modèle auto-organisé* correspond à une organisation du travail dans laquelle le travail et sa répartition entre les agents sont définis par l'équipe d'inspection elle-même, sous l'égide du VOCP. Quelle que soit la répartition du travail adoptée localement par les équipes, on constate quelques invariants du modèle auto-organisé concernant le travail hors chaîne :

- Le travail de chaîne n'y est qu'une partie du travail, tandis que le travail hors chaîne constitue un enrichissement de l'inspection et un mode de réassurance quant au rôle et à la position de contrôleur : il permet aux inspecteurs de suivre les évolutions de leur métier, notamment réglementaires ;
- L'organisation du travail ménage du temps (pris hors temps de pause) pour les tâches hors chaîne. Ces dernières ne sont pas considérées comme une diversion du travail d'inspection, mais comme partie prenante de l'activité.
- Le hors chaîne est organisé en responsabilités, pas en tâches prescrites, ce qui permet à l'agent en charge d'acquérir une expertise, une vision générale et des façons de faire qui lui sont propres.

Dans ce modèle, le rôle du VOCP repose sur trois piliers indissociables :

- Il est tout d'abord en charge de l'information et de la formation des agents de son service. Il met en discussion les ordres de service, les informations réglementaires, les normes locales de l'abattoir. Dans la mesure où il reçoit des instructions de la DDSV, il les adapte à son établissement et à l'organisation de son service ;
- En matière d'organisation du travail, le VOCP choisit les tâches qu'il délègue, fixe les objectifs, mais ne prescrit pas les modalités concrètes de leur réalisation ;
- Enfin, il est un garant de l'équité du fonctionnement de son équipe. Son autorité lui permet de prendre des décisions qui arbitrent.

Leviers d'action et points de vigilance

Le modèle auto-organisé repose sur la dimension collective du travail de l'équipe et donc sur la culture propre au groupe. Décoder, orienter et *conforter* les règles formelles et informelles de *ce fonctionnement collectif* est un levier pour le vétérinaire à la tête du service d'inspection. Cela suppose notamment de susciter la verbalisation des règles.

Le vétérinaire est avant tout le garant de cette culture d'équipe et il doit rester le *garant de l'équité* de son fonctionnement. Parmi les indicateurs de vigilance, on peut noter l'absentéisme et le turn-over.

Dans ce contexte, certains moments nécessitent une surveillance plus attentive : lors de *l'intégration de nouveaux* (titulaires ou vacataires), il est très important de s'assurer des conditions de leur

intégration, par exemple en favorisant les binômes, et en veillant à ne pas s'en remettre toujours aux anciens.

L'attention à son équipe et à son mode de fonctionnement suppose que *les règles qui fondent le planning* soient comprises et acceptées par tous et que la personne responsable de sa réalisation soit reconnue et légitime dans l'équipe.

Le principal *risque* associé à ce modèle est celui du *glissement dans le laisser-faire*, qui est un modèle figé, d'anomie, dans lequel on constate l'existence de privilèges, i.e. que des tâches sont appropriées par certains agents. De plus, ce modèle du laisser faire ne parvient pas à intégrer les nouveaux venus et on observe donc un turn-over important.

Le modèle enchaîné

Le *modèle enchaîné* correspond à l'organisation du travail des services vétérinaires qui apparaît dans des établissements très industrialisés fonctionnant selon une organisation du travail tayloriste-fordiste. Dans ces conditions, on observe que le fonctionnement industriel a des conséquences majeures l'organisation et le travail du service d'inspection, notamment une focalisation sur la chaîne et une réduction très nette des tâches hors chaîne et des possibilités de les mener à bien.

Dans ce modèle, le rôle du VOCP repose sur 4 piliers :

- Il détermine et planifie l'activité de son service, y compris les rotations sur chaîne.
- Il définit la gamme des tâches hors chaîne qui seront réalisées par les membres de son équipe et il désigne, dans l'équipe, qui fait quoi.
- Il est le point de passage obligé de toutes les informations qui entrent et sortent du service, en provenance ou à destination de l'abattoir ou de la DDSV.

Conséquence du nombre réduit de tâches hors chaîne réalisées par les agents, il effectue lui-même un grand nombre d'inspections, en plus des inspections trimestrielles et de l'inspection de classement.

Leviers d'action et points de vigilance

Le modèle enchaîné confie à la chaîne l'organisation du travail de l'équipe d'inspection, ce qui rend marginale la *marge de manœuvre* du VOCP. Ce dernier doit donc tenter de reconquérir un territoire d'action. Pour cela, il devra, autant que faire se peut, « déchaîner » les membres de son équipe.

Le premier levier qu'il peut actionner concerne la définition des tâches d'inspection, notamment des *tâches hors chaîne*. L'objectif est de revenir à une logique de métier contre la logique industrielle de parcellisation des tâches. Cela suppose de considérer le hors chaîne non comme une façon d'occuper des agents qui ne font pas leurs heures, mais comme un enrichissement et un moyen de se positionner comme contrôleur. Il importe de s'assurer qu'il est matériellement possible de consacrer du temps hors chaîne pour le métier d'inspecteur (en dehors des pauses). Ce qui constitue le hors chaîne gagne à être défini sous la forme de responsabilités et non de tâches prescrites.

Le second levier consiste à promouvoir la dimension collective du travail contre l'individualisation et l'émiettement des tâches. Outre l'attention à la vie de la communauté de travail (y compris dans sa dimension festive), le travail en binôme ou en petits groupes peut constituer des pistes.

Le troisième levier vise également à lutter contre le repli sur soi et l'individualisation du travail. Il s'agit de trouver des pistes pour partager l'information quotidienne, les formations et les connaissances, notamment sur les normes locales (PMS) qui sont définies à l'abattoir. Les décisions du VOCP, le bilan qu'il tire de ses propres inspections, ce qui a été amélioré ou ce qui s'est dégradé dans l'abattoir sont des informations utiles pour tous. Il est également possible d'organiser des bilans et des points d'étapes sur les missions hors chaîne qui ont été déléguées.

Trajectoires et tâches des VOCP

La nomination comme vétérinaire officiel constitue pour tous les vétérinaires rencontrés *une rupture biographique*, plus ou moins choisie. La redécouverte de connaissances anciennes et souvent peu valorisées dans les études vétérinaires, l'entrée dans la Fonction publique, et surtout la position de contrôleur et de chef d'équipe apparaissent également comme des nouveautés.

Les vétérinaires nouvellement nommés sont souvent inquiets de leur compétence technique en matière d'inspection des viandes, car les épreuves face aux carcasses sont publiques et affectent fortement leur crédibilité. Néanmoins, à moyen terme, c'est le fait de devenir contrôleur qui opère le bouleversement professionnel le plus radical : cela impose de redéfinir la façon dont on se comporte et dont on s'adresse à ses interlocuteurs, de l'équipe comme de l'abattoir.

L'activité des vétérinaires responsables des services d'inspection en abattoir comprend *des tâches d'inspection, d'organisation du service et de représentation*. Dans cet ensemble, tout ce qui a trait au partage d'information et à la formation est généralement largement sous-estimé, alors même qu'il s'agit d'orientations décisives quant à l'évolution de l'inspection. En fonction de la conception qu'a le vétérinaire de la formation et de l'information des membres de son équipe, des modèles de services très différents sont susceptibles d'émerger.

Une fois le VOCP installé dans son rôle de vétérinaire inspecteur et de chef de service, il peut être confronté à des *attentes antagonistes* de ses différents interlocuteurs.

- Le premier clivage apparent entre les vétérinaires et leurs équipes concerne *les compétences techniques* et le poids qu'on peut attribuer à cette part du métier. Ordinairement, les vétérinaires pensent qu'on attend d'eux, surtout au sein de leur équipe, un savoir technique vétérinaire, c'est-à-dire une expertise sur les lésions. L'équipe attend avant tout que le vétérinaire soit capable d'expliquer et d'assumer les décisions vis-à-vis des éleveurs et de l'abatteur.
- Le deuxième clivage plusieurs fois mis en évidence concerne *l'interprétation du rôle du VOCP*. Très souvent, les vétérinaires rencontrés dans le cadre de l'enquête ont fait part de la consigne adressée par la DDSV pour un management strict de l'équipe qu'ils allaient devoir encadrer. Or, dans le même temps, les équipes attendent du VOCP qu'il crée les conditions favorables pour renforcer leur position de contrôleur, notamment en alimentant le rapport de forces avec l'exploitant.
- Un troisième clivage peut être observé entre l'équipe et le VOCP qui expriment des *conceptions différenciées de ce qu'est l'activité d'inspection*. Souvent, pour les vétérinaires, il est très important de mettre en évidence, surtout vis-à-vis de la DDSV, le bon fonctionnement du service et de l'abattoir qui est contrôlé, ce qui suppose une information débarrassée des éléments dérangeants. Or dans tous les sites, un ciment fort entre les agents est constitué du partage des signalements et alertes : faire remonter à la DDSV des non-conformités permet de rendre visible l'activité d'inspection de l'équipe, en tant que groupe.
- Le dernier clivage concerne *la position de contrôleur*. Dans les équipes, il existe une forte attente pour un contrôle de proximité dans une position d'autorité. Il se caractérise par le respect dû au contrôleur, et l'immédiateté du contrôle, c'est-à-dire du constat et de la sanction. Les vétérinaires ont surtout une exigence de contrôle dans une position de pouvoir. Ils sont avant tout attachés à ce que leur action soit inattaquable sur les plans techniques et réglementaires (car elle engage leur crédibilité) et ils s'efforcent toujours d'en peser les conséquences et d'en mesurer les limites. Cela les conduit régulièrement à différer leur réaction par rapport à un constat ou à ne pas retenir des constats qui n'auraient fait l'objet que d'enregistrements partiels.

Le travail du VOCP peut ainsi être redéfini à l'aune des ces attentes et consiste donc à gérer une série de tensions qui résultent du clivage des attentes de la DDSV, de l'équipe et du VOCP.

Leviers d'action et points de vigilance

Il est important d'*accompagner le vétérinaire lors de la prise de poste*. Les vétérinaires qui ont connu une période de transition avec leur prédécesseur l'ont toujours vécue de façon positive car elle facilite l'acquisition des compétences d'inspection des viandes. Cela ne préjuge en rien de l'organisation mise en place par le nouveau vétérinaire après le départ de son prédécesseur.

Il semble important de reconnaître et de valoriser *l'ensemble* des fonctions d'organisation du service assurées par le VOCP, et notamment leur rôle dans *la formation* et *l'information* des membres de leurs équipes. C'est dans ce travail quotidien que se définissent les orientations du métier d'inspecteur en abattoir de demain.

Beaucoup de vétérinaires rencontrés ont exprimé le souhait de pouvoir visiter d'autres abattoirs, à la fois pour avoir un point de comparaison avec leur établissement et pour initier des contacts entre pairs, non hiérarchiques, qui permettent des échanges plus directs. Il serait souhaitable que les VOCP puissent disposer de *collectifs professionnels spécifiques*, qui leur permettent de confronter leurs expériences et de les enrichir entre pairs (par région, par type d'abattoir, par espèces, par abattoirs appartenant à un même groupe industriel, etc.).

La coexistence des inspections

Aujourd'hui, on constate la coexistence de plusieurs inspections, apparues au fur et à mesure de l'évolution des services vétérinaires. L'inspection des viandes demeure un socle incontournable du travail des équipes, particulièrement dans les abattoirs à la cadence la plus industrielle. L'inspection des locaux et de l'hygiène du fonctionnement est moins uniformément répartie selon l'organisation locale du service (très faiblement partagée dans le modèle enchaîné). Il en va de même des évolutions récentes de l'inspection vers une pratique plus formalisée, qui dépendent entièrement des politiques départementales des DDSV et même des organisations impulsées par les VOCP.

L'évolution de l'inspection semble conduire à l'éclatement de cette dernière en diverses composantes qui affecte l'homogénéité de ses pratiques et le sens qu'il convient de conférer au travail. Inspection des viandes, contrôle de l'application des règles d'hygiène, respect de la réglementation et contrôle de deuxième niveau se croisent sans que leur articulation apparaisse clairement. Des lors, c'est le lien entre ces dimensions de l'activité qu'il convient de créer ou de renforcer.

Leviers d'action pour le VOCP

Partager l'information sur les normes locales produites par l'exploitant (PMS, plan HACCP) au sein de son équipe. Pour le VOCP, l'objectif est de rendre collective la connaissance des procédures de l'abattoir, afin d'entretenir la connaissance des normes (positionnement comme contrôleur, crédibilité, distinction...) et « l'instinct de chasse » des inspecteurs qu'il dirige.

Approfondir localement la formation des agents aux évolutions de l'inspection afin de les conforter dans leurs nouvelles connaissances : avoir suivi une formation régionale PMS ne suffit pas pour connaître et maîtriser les procédures en vigueur dans son propre abattoir

Favoriser le *travail collectif* au sein des équipes, afin d'accélérer le partage des connaissances et des compétences et de permettre aux agents d'exercer des responsabilités sur des missions ciblées.

Donner du sens à l'articulation des différentes strates d'inspections, en les replaçant dans l'évolution historique de l'inspection et en considérant les supports de formalisation et d'enregistrement du travail pour ce qu'ils sont : de simples outils au service des objectifs de l'inspection en abattoirs. A titre d'illustration, certains vétérinaires hiérarchisent les non conformités produites par l'inspection procédurale et les « recyclent » dans une perspective de progrès de l'établissement, selon un cadre d'action historiquement préexistant.

Leviers d'action pour l'inspection

Toutes les initiatives qui tendent à *rompre l'isolement des VOCP dans leur abattoir* sont à encourager :

- L'expérience de la création à la DDSV d'un service dédié aux abattoirs dirigé par un Vétérinaire semble positive, car elle offre aux VOCP un interlocuteur technicien qui partage leurs problèmes concrets
- La spécialisation de plus en plus grande des établissements d'abattage conduit souvent les VOCP à n'avoir pas de collègue qui travaille dans un établissement comparable dans leur département. Dès lors, la possibilité de mutualisation de services techniques des abattoirs entre plusieurs départements proches pourrait être envisagée.
- La création d'une expertise de proximité entre pairs, non hiérarchique, permettrait également des échanges plus importants entre vétérinaires sur les sujets d'intérêt commun.

La clarification des rôles ainsi que le renforcement des RNA, rarement cités par les enquêtés comme une ressource pour résoudre des problèmes concrets (organisationnels, techniques et réglementaires) pourraient également être étudiés.

Bibliographie

Management

- Boussard V., Craipeau S., Drais E., Guillaume O., Metzger J-L., *Le Socio-Manager*, Paris : Dunod, 2004
- Chandler A., *La main visible des managers : une analyse historique*, Paris : Economica, 1988
- Chanut V., *L'État didactique. Éduquer au management public les cadres du ministère de l'équipement*, Paris : L'Harmattan, 2004
- Delaunay R., Moret J-M., *Manager une équipe*, Paris : Nathan / Les Echos, 2009
- Gaulejac V. de, *La société malade de la gestion*, Paris : Seuil / Points économie, 2009
- Labrégère, R., *Le management à la lettre. A propos d'une activité incertaine*. Paris : Ellipses, 2008
- Labrégère, R., *Manager débutant*. Paris : éditions d'organisation, 2005
- Lang H., *Petites erreurs, grand naufrage*. Paris : éditions d'organisation, 2003
- Le Goff J-P., *Les illusions du management*, Paris : La Découverte / Poche, 2000
- Mintzberg H., *Le manager au quotidien*, Paris : éditions d'organisation, 1973
- Nelson B., Economy P., *Le management pour les nuls*, Paris : First, 2009
- Thuderoz C., *Histoire et sociologie du management*, Lausanne : Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, 2006

Sociologie du travail et des organisations

- Bernoux Ph., *La sociologie des organisations*, Paris : Seuil, 1985
- Bonnaud L., « Au nom de la loi et de la technique. L'évolution de la figure de l'inspecteur des installations classées depuis les années 1970 », *Politix*, 69, pp. 131-161, 2005
- De Coster M., Pichault F., *Traité de sociologie du travail*, Bruxelles : De Boeck Université, 1998
- Dodier N., « La place du droit dans la justification des relevés d'infraction », In : Chazel F., Commaille J., *Normes juridiques et régulation sociale*. Paris : LGDJ, pp. 189-203, 1993
- Friedman H., Naville P., *Traité de sociologie du travail*, Paris : Armand Colin, 1962
- Grosjean M., Lacoste M., « L'oral et l'écrit dans les communications de travail ou les illusions du 'tout écrit' ». *Sociologie du travail*, 40(4), pp. 439-461, 1998
- Reynaud J-D., *Les Règles du jeu : L'action collective et la régulation sociale*, Paris : Armand Colin, 1997 (réédité.)

Travaux sociologiques sur les abattoirs

- Demortain D., « L'HACCP : collègue invisible et dynamique de normalisation autour du Codex Alimentarius », Communication au 8^o congrès de l'Association Française de Science Politique, Lyon, 2005
- Foli O., Mathieu F., *Etude de la filière d'emploi des agents des services vétérinaires chargés d'inspection sanitaire en abattoirs*, MAP / OMM, 2000
- Muller S., *À l'abattoir. Travail et relations professionnelles face au risque sanitaire*, Paris : Editions Quae & Editions de la Maison des Sciences de l'homme, 2008
- Porcher J., « Un cœur battant dans la viande », *Ruralia*, n°06, 2000

Rennes J., *Manuel du préposé à l'inspection alimentaire*, Paris : Vigot (2^e éd.), 1952

Vialles N., *Le sang et la chair. Les abattoirs des pays de l'Adour*. Paris : Éditions de la MSH, 1987

Généralités

Becker H., *Outsiders*, Paris : Métaillié, 1985

Dubar C., *La socialisation*, Paris, Colin / Collection U, 1991

Elias N., *La société de cour*, Paris : Flammarion, 1985

Linhart D., *Les différents visages de la modernisation du service public*, Paris : La documentation Française / DGAFP, 2006

Linhart D., *Travailler sans les autres ?*, Paris : Le seuil / Coll. Non conforme, 2009

Weber M., *Economie et société*, Paris : Pocket, 1995

Annexe 1

Canevas d'organisation des matériaux récoltés : extrait de la convention ENSV / INRA

Objectifs

La présente étude doit fournir des matériaux pour alimenter une formation pour permettre aux vétérinaires officiels de faire un diagnostic pour comprendre l'univers, les valeurs et les contraintes qui régissent le monde dans lequel leurs équipes évoluent et la nature du travail qu'elles réalisent, pour mieux identifier les marges de manœuvre de l'encadrement. Cette étude s'inscrit dans une rationalisation des outils de formation, spécifiques au management des services vétérinaires d'abattoir, en utilisant les quatre leviers d'intervention suivants issus des sciences humaines et sociales :

- 1) Outil culturel : La loyauté au service publique, l'attachement à la défense de la santé publique, mais aussi la compréhension des problèmes de genres (masculin/féminin) à l'abattoir et le phénomène d'opprobre symbolique entourant les abattoirs, sont des savoirs et savoirs êtres à maîtriser pour fédérer les équipes ;
- 2) Outil stratégique : La compréhension des intérêts et des contraintes de la DDSV est un savoir qui doit permettre au vétérinaire officiel de défendre la situation de son service auprès du DDSV ;
- 3) Outil gestion d'une équipe :
 - La compréhension des modes particuliers de légitimation du chef de service en abattoir, mais aussi la compréhension des problématiques liées au travail posté et à l'enrichissement des tâches sont des savoirs et savoirs êtres de nature à améliorer la gestion quotidienne des équipes ;
 - La connaissance de différents modes d'organisation d'une équipe, dans un contexte particulier, avec des contraintes particulières non maîtrisées, avec des obligations de résultats fixées réglementairement
- 4) Outil communication : Le style de communication à l'intérieur de l'équipe, mais aussi la juste distance à adopter vis-à-vis des exploitants semblent constituer des savoir-faire pour améliorer la posture des vétérinaires officiels

L'objet de l'étude est pour chacun des quatre outils décrits de recueillir les matériaux du type suivants :

- invariants, blocages culturels, évolution culturelle en cours,
- nœuds de situations en fonction des outils d'abattage, des tailles et histoires des équipes,
- situation emblématiques et situations à problèmes,
- cercle vertueux, cercles vicieux,
- marges de manœuvre, stratégies,
- verbatim
-

Enfin, dans la mesure du possible des recommandations quant au profil des vétérinaires officiels vacataires recrutés pourront être émises.

Annexe 2

Les services d'inspection vétérinaire en abattoir au sein des DDSV

L'intégration des services d'inspection des abattoirs au sein des DDSV fait l'objet d'interrogations récurrentes dans les deux entités. Dans les abattoirs, on se demande comment participer à la vie de la DDSV en étant éloigné. Au siège de la DDSV, on cherche comment associer les services d'inspection des abattoirs qui font un travail si particulier et qui suivent une évolution qui leur est propre ? Dans le cadre de cette partie, on examine les relations nouées entre les deux, car elles informent sur la *marge de manœuvre* managériale qui est conférée aux vétérinaires responsables d'abattoir.

On peut tout d'abord noter quelques points communs à toutes les situations rencontrées dans le cadre de l'enquête, qui concernent les moyens, humains et matériels qui sont attribués aux services d'inspection des abattoirs. En effet, dès lors que l'on considère une fonction d'encadrement, les ressources de cette attribution doivent être envisagées. Partout, le siège de la DDSV se charge du recrutement des vacataires pour les abattoirs, des préposés comme des vétérinaires. C'est le cas même lorsqu'un vétérinaire est déjà en place et qu'il s'agit de lui octroyer un collègue et même lorsqu'il existe un système de circonscription (et donc un vétérinaire chef de circonscription, supérieur hiérarchique formel). Ensuite, les commandes de matériel, depuis le mobilier de bureau jusqu'aux outils de travail (casques, couteaux), sont effectuées à la DDSV dans tous les sites de l'enquête et aucun des services d'abattoirs de l'enquête ne dispose d'un budget pour réaliser de petites commandes, quelles qu'elles soient⁸. Cette répartition des tâches est globalement considérée comme normale, notamment parce qu'elle permet de partager la charge de travail des commandes.

Au delà de ces quelques éléments communs, les liens entre DDSV et services d'inspection des abattoirs dépendent de l'organisation interne du service de sécurité sanitaire des aliments. Quatre configurations ont été rencontrées au cours de l'enquête

- 1) Les abattoirs sont considérés comme des établissements agroalimentaires comme les autres et dépendent directement du chef de service SSA ;
- 2) La DDSV a instauré un service abattoirs, avec un chef de service en poste à la DDSV qui est en charge du suivi technique, réglementaire et organisationnel de ce qui se passe dans les abattoirs ;
- 3) Le département est découpé en circonscriptions, avec à leur tête un chef de circonscription, qui est chargé de tous les établissements agroalimentaires de sa zone géographique, y compris les abattoirs ;
- 4) La coordination des abattoirs du département est assurée par le vétérinaire officiel du plus gros des abattoirs.

L'enjeu de cette description est de mettre en évidence, dans chacune des organisations départementales, les marges de manœuvre du VOCP, ce que peuvent être ses initiatives et ses contraintes.

Configuration 1 : des établissements comme les autres au sein du service SSA

On peut noter que cette organisation a été constatée dans des départements où le nombre d'abattoirs, de petit tonnage, est important, avec des VOCP qui sont principalement des vétérinaires de clientèle. La DDSV dispose d'un nombre compté de vétérinaires titulaires de la Fonction Publique.

⁸ Comme cela avait été évoqué en COPIL, la question de l'attribution d'un budget propre au service d'inspection a été systématiquement abordée lors des entretiens avec les VOCP. Comme aucun de nos interlocuteurs n'était concerné, il leur était difficile de mesurer les conséquences qu'aurait une disposition de ce type, d'une grande cohérence par rapport aux objectifs de professionnalisation de l'encadrement, et leurs réponses restent vagues. Sans doute serait-il souhaitable de mener des expérimentations sur cette mesure à partir des cas existants.

Lorsque les abattoirs dépendent directement du service SSA, au même titre que tous les autres établissements agroalimentaires, l'intégration des inspecteurs est similaire à celle de leurs collègues en poste au siège. C'est par exemple le chef de service SSA qui réalise les entretiens d'évaluation et c'est avec lui qu'est défini le programme de formation ou la progression de carrière personnelle des agents. Les inspecteurs (isolés ou dans de petites équipes) se déplacent régulièrement à la DDSV, pour des réunions avec leurs collègues des autres abattoirs et avec les autres inspecteurs du service SSA. L'éloignement géographique des établissements pèse sur l'ensemble du personnel, chef de service, VOCP, inspecteurs.

Pour le chef de service, cette charge apparaît souvent très lourde, surtout lorsque les abattoirs sont éloignés géographiquement. Il doit se rendre sur place régulièrement, particulièrement lorsqu'il s'agit de petits abattoirs dans lesquels l'encadrement vétérinaire local est assuré par des vétérinaires de clientèle, peu impliqués dans l'organisation de l'établissement et l'inspection documentaire.

Quelques fois, quand je discute avec des collègues dans les réunions régionales, j'ai la sensation qu'il y a certaines tâches qui sont inversement proportionnelles au nombre de personnes qu'on a. C'est un peu comme le tonnage des abattoirs. On a beaucoup plus besoin d'être présents et j'ai bien plus besoin d'aller dans les abattoirs. Une année, on a eu la mise en place des MRS, la mise en place de tout, j'ai du aller entre 35 et 40 fois au total dans les abattoirs. Oui, facilement une dizaine de fois dans l'année [par abattoir]. Quand j'ai dit ça aux collègues, ils m'ont dit : « c'est pas possible ! » Eux, ils ont des abattoirs qui font 10 000, 15 000 tonnes, et ils m'ont dit : « on transmet la note de service, et puis on y va une fois par an, quoi ! ». Donc, là... Des gens très éparpillés.

[Chef de service SSA]

En contrepartie, la centralisation de la hiérarchie des abattoirs facilite l'harmonisation de l'action qui y est menée puisqu'elle est impulsée par la même personne partout dans le département.

Configuration 2 : au sein d'un service abattoir à la DDSV

Dans les départements qui comprennent de nombreux abattoirs, certaines DDSV ont choisi la création d'un service abattoirs, dirigé par un vétérinaire titulaire de la Fonction Publique, en poste au siège. Ce chef de service est un référent sur les plans technique, organisationnel et réglementaire. Il est donc l'interlocuteur principal des vétérinaires responsables d'abattoir. L'extrait suivant décrit le fondement de l'activité de l'un de ces responsables de service abattoir

Est-ce que vous pouvez me décrire un petit peu concrètement en quoi consiste votre travail ?

D'une manière générale, mes matinées, particulièrement le lundi matin sont consacrées à un temps extrêmement important d'échanges avec les véto. On communique tous beaucoup et l'information circule bien. Donc, pour être clair, le lundi matin, les gens savent qu'il ne faut pas trop me déranger parce que je les ai tous au téléphone. Lorsqu'il en manque un, je m'inquiète et je me demande ce qui s'est passé. Je suis vraiment informé en temps et heure de ce qui se passe, d'éventuels problèmes. [...] On balaie tout. Le fonctionnement de l'équipe et les absences prévisibles : je suis notamment tenu informé des maladies, de tout ce qu'il faut prévoir, de ce qu'il faut prévoir entre sites aussi, si jamais il faut prévoir des remplacements entre sites et tout ce qui concerne l'aspect plus technique : ce qui se passe à l'abattoir, les anomalies qu'ils ont pu constater, etc.... Ca porte à la fois sur les personnes et sur l'aspect technique, suivi d'établissement, ce qui se passe dans l'abattoir. Je passe un temps important avec des difficultés plus ou moins grandes à gérer, les absences diverses et variées. Ensuite j'ai une part de traitement des courriers, des demandes qui peuvent m'arriver directement et que je relaie auprès des véto. D'une manière générale, je ne prends jamais de décision concernant leur site sans en avoir parlé avec eux, sans qu'on se soit mis d'accord en exposant les uns et les autres nos raisonnements, et ça vraiment que ce soit sur le plan technique ou sur le plan de la gestion des personnes. Après, je dis tout un peu en vrac, j'ai aussi du temps d'inspection. D'une manière générale, on a défini dans la programmation un rythme d'inspection, donc j'y participe. Le minima, c'est au moins une fois par an par abattoir, donc on fait ensemble le classement des abattoirs. On travaille étroitement là-dessus. J'interviens, en visite, sur les agréments lorsqu'il y a lieu d'en traiter. Et une fois par an, aussi, sur les ateliers annexés. Ca, c'est le minima, je dirais, quoi qu'il se passe, c'est ce qui est calé.

[Chef de service abattoir]

On voit immédiatement que ce type d'organisation permet d'assurer un suivi fin des abattoirs depuis la DDSV, et que la plus grande disponibilité du chef de service abattoir autorise sa présence sur site plusieurs fois par an, pour des inspections croisées. Ce chef de service, qui est l'interlocuteur unique des vétérinaires d'abattoir, est informé régulièrement des problèmes de ces établissements et il suscite ce diagnostic continu et le relevé des dysfonctionnements. Dans l'autre sens, il constitue un filtre technique pour adapter les consignes des notes de services au fonctionnement concret des établissements. Il a donc principalement un rôle d'intermédiaire, entre la DGAL et les abattoirs sur les plans techniques et réglementaires et entre les abattoirs de son département pour les questions techniques et d'organisation (y compris pour mettre au point concrètement les remplacements d'agents de l'abattoir voisin). Ce faisant, il garantit que le vétérinaire responsable d'abattoir ne se retrouvera pas seul devant un problème, quel qu'il soit et tous les vétérinaires responsables de service d'inspection en abattoir l'ont reconnu. Un risque de ce type d'organisation peut cependant concerner la marge d'autonomie du vétérinaire officiel, dans la mesure où un grand nombre de décisions sont prises au sein du service abattoir, dans un souci d'harmonisation de l'organisation du travail. Dès lors, il peut devenir délicat pour le vétérinaire d'arbitrer entre les directives organisationnelles très précises qui lui sont données et ce qu'il connaît de son abattoir et de ses difficultés.

Est-ce que vous avez envisagé de changer l'organisation ?

Non. Pour certaines choses, la DSV veut absolument garder ce système-là parce que ça fait partie de la formation des agents. A l'origine, leur tâche principale était l'inspection des carcasses. Et des abats. Le métier est en train d'évoluer. Certains des agents, surtout les plus anciens, ont besoin de s'adapter pour l'évolution de leur profession. En particulier en matière de saisie de l'information. De traitement de l'information. Donc la DSV préfère qu'on garde ce système là pour sortir les agents de leur routine de la chaîne, des tâches spécifiques de la chaîne et de les former un petit peu aux tâches hors chaîne, de façon qu'ils puissent s'adapter aux réformes de l'inspection. Puisqu'à l'avenir, très probablement, l'inspection va se limiter à un examen visuel des carcasses sous certaines conditions bien sûr et nous, on va avoir d'autres tâches à réaliser.

[VOCP]

Garantir une marge d'autonomie suffisante pour un management de proximité constitue donc un enjeu pour les DDSV qui ont choisi la proximité dans l'encadrement et le suivi des services d'inspection en abattoir.

Par ailleurs, dans les DDSV où ce choix a été écarté, on pointe le risque d'une spécialisation excessive, portée par ce type d'organisation, et on revendique que les chefs de service restent des généralistes.

Pourquoi je ne suis pas forcément favorable à une filiarisation de l'inspection ? Parce que je pense qu'à force de morceler l'inspection, vous allez arriver à voir défiler dans l'abattoir quelqu'un qui va dire « je viens uniquement pour les MRS, ou les sous-produits, le reste : je ne veux pas le savoir ». Un autre qui va dire « je viens uniquement pour le plan nettoyage désinfection » et personne ne se sentira vraiment responsable de la globalité de l'établissement. Qui devra-t-on actionner pour dire « cet établissement ne fonctionne pas globalement de façon satisfaisante » ? Parce qu'en général, la non-conformité, elle est globale, elle n'est pas forcément cantonnée à un domaine bien particulier de l'établissement. Si personne ne se sent investi d'une mission d'inspection qui vise tous les aspects d'un établissement, on risque de retomber dans une histoire où : c'est pas moi parce que c'est pas mon domaine. Et vis-à-vis des professionnels, les professionnels attendent quand même d'identifier un interlocuteur vers qui se tourner. (...) Ce qui me semble préjudiciable, c'est qu'on ait un morcellement de l'inspection, avec une multitude d'intervenants et qu'on dilue la responsabilité d'un état sur un ensemble de gens qui diront : je n'y suis pour rien.

[Chef de service SSA]

Derrière la spécialisation du service d'inspection se joue également la question du niveau d'expertise adéquat. Le service doit-il être un lieu d'organisation territoriale de l'inspection ou a-t-il vocation à disposer de ressources techniques, en appui pour les VOCP ?

Configuration 3 : des établissements comme les autres au sein de circonscriptions

D'autres départements ont fait le choix d'une répartition du travail sur une base géographique et ont instauré un système de circonscriptions. Les vétérinaires responsables d'abattoirs dépendent donc d'un chef de circonscription, qui est un intermédiaire entre le chef de service sécurité sanitaire des aliments et les vétérinaires responsables d'abattoir. Le chef de circonscription n'a pas d'autonomie sur le plan technique ou organisationnel, mais il vient en appui de sa hiérarchie ou des vétérinaires locaux pour mettre en œuvre les décisions de la DDSV : réorganisation d'un service, mise en place d'un programme de formation, etc.

Je vais voir les équipes. Je vais les voir. Je transmets les évolutions de la réglementation, les instructions de la DSV et quand il y a un problème quelque part, j'interviens auprès de l'industriel. On a besoin de moi pour assurer de bonnes conditions de travail aux techniciens. Je trouve que c'est important. Quand on parle de conditions de travail, ce n'est pas seulement le mobilier, ou l'informatique. Il y a les conditions mentales qui sont très importantes aussi. Je trouve que c'est important qu'ils se sentent soutenus et qu'ils aient un contact avec leur hiérarchie. Qu'ils soient bien informés aussi de tout ce qui se passe à la DSV.

Et quel est votre rôle par rapport aux vétérinaires ?

J'assure le lien entre eux et la DSV. J'harmonise leur travail aussi et je transmets les ordres de service qu'on doit exécuter pour que ce soit sûrement exécuté. Et quand les gens ont des problèmes, je les aide à les résoudre. Par exemple pour réorganiser le service.

[Chef de circonscription]

Pour le chef de service, cette organisation garantit qu'il délègue les problèmes techniques, réglementaires et organisationnels à un échelon hiérarchique inférieur, de sorte qu'il n'a pas à centraliser l'ensemble des données et des problèmes sur les abattoirs de son département.

Aujourd'hui, l'organisation est claire, dans la mesure où c'est une organisation de type pyramidal avec un chef de service, qui repose au niveau central sur des techniciens référents. Et mes véritables adjoints, ce sont les chefs de circonscription. Qui sont appelés responsables de secteur. (...) J'ai érigé, dans l'organisation du service, un principe de base qui est que la porte d'entrée et la porte de sortie de toute information, c'est le chef de circonscription. (...) Pour moi, le chef de circonscription, c'est un généraliste, qui va avoir sous sa coupe directe deux catégories de personnel : d'une part les vétérinaires responsables des abattoirs et d'autre part les inspecteurs que l'on dit itinérants, qui sont exclusivement, pratiquement, des techniciens des services vétérinaires et/ou des contrôleurs des services vétérinaires, qui sont chargés de l'inspection vétérinaire. Qui eux, réfèrent de tout problème organisationnel ou d'inspection au chef de circonscription. Qui voit à son niveau s'il peut apporter la réponse et s'il ne peut pas, ça remonte chez moi. A ce moment-là, on voit avec le chef de circonscription concerné et/ou les autres quand ça dépasse son cadre.

[Chef de service SSA]

Dans cette organisation, il n'y a pas de spécificité des abattoirs qui sont envisagés comme des établissements agroalimentaires comme les autres. Cette organisation a pour avantage principal la proximité qu'elle permet entre un représentant hiérarchique et les équipes d'inspection : les contacts peuvent être fréquents et le chef de circonscription a la possibilité de se rendre régulièrement dans les établissements. La difficulté essentielle, dans cette configuration, tient au flou des contours des fonctions des différents vétérinaires en charge des abattoirs : entre le chef de service sécurité sanitaire des aliments, le chef de circonscription et le vétérinaire responsable d'abattoir, il n'est pas toujours facile de déterminer qui fait quoi et de quel niveau relève une décision.

Quand je suis arrivé ici, à l'époque le directeur voulait faire un service un petit peu bicéphale. C'est-à-dire que lorsque je l'ai eu au téléphone pour qu'il m'explique le poste, il m'avait dit que j'aurais un statut de chef de service, en parallèle, en co-chef de service avec [le responsable de circonscription]. Sur le moment, je n'avais pas très bien compris, je m'étais dit que je verrais bien sur place, et puis il s'est avéré très vite que le service ne fonctionnait pas du tout de cette façon, parce qu'un service bicéphale cela n'existe pas. Et donc nous avons eu un gros travail à faire, qui n'est d'ailleurs pas terminé, de positionnement par rapport au service, qui dirigeait quoi finalement, qui avait autorité sur quoi et sur qui, dans quelles circonstances. Nous avons eu beaucoup de mal à y arriver. Et nous avons à peu près réussi quand à mon retour de congé, on m'a dit que tout était bousculé, que je devenait chef de circonscription en plus de ma responsabilité à l'abattoir, et qu'il faudrait tout recommencer.

Comment vous jugez le système des circonscriptions dans le département ?

C'est dépassé. C'est dépassé. C'était plus important à l'époque où il n'y avait pas d'informatique ou très peu. La liaison personnelle, c'était très important. Maintenant, l'informatique évite beaucoup de problème, on a une communication beaucoup plus facile et avec la formalisation des procédures, on peut avoir une image d'un établissement à partir du dossier d'agrément et à partir du rapport qu'on a fait sur place. De même manière, on peut suivre les services déconcentrés depuis la DGAL. A part que je soutiens moralement les techniciens et les vétérinaires qui se sentent rassurés pour agir, à part ça, ce n'est pas justifié. Je ne me sens absolument pas indispensable. Mais ce côté humain compte beaucoup pour moi. C'est pas toujours facile, surtout dans un abattoir où on est confronté à l'industriel. [Le VOCP] a été critiqué par l'industriel, il est très très mal apprécié depuis son arrivée. Je l'ai soutenu et j'ai dit que tout ce qu'il fait est avec mon accord ou avec l'accord [du chef de service SSA] et que si ça ne leur plaît pas, ce n'est pas de sa responsabilité. Mais ils ont voulu mettre en cause la personne. Ce qui n'est pas toujours facile à supporter, c'est partout pareil.

[Chef de circonscription]

Pour que les vétérinaires officiels puissent pleinement exercer leur responsabilité sur le fonctionnement des services d'inspection en abattoir, il est nécessaire que leur fonction d'encadrement soit reconnue et c'est ce risque que peut faire courir la configuration en circonscription.

Configuration 4 : la coordination interne

Plus rarement, il peut arriver que la coordination de l'inspection des abattoirs d'un département soit assurée par le vétérinaire responsable du plus gros abattoir. Ce dernier effectue dès lors les inspections de classement dans tous les sites, et entretient les liens avec les vétérinaires de site. Par rapport à un collègue non coordinateur, il est plus étroitement associé aux activités du siège, notamment aux CODIR, mais il reste dépendant du chef de service sécurité sanitaire des aliments, qui réalise l'entretien d'évaluation, et valide ses congés. Cette situation exige une grande souplesse dans le fonctionnement, dans la mesure où les territoires d'action des uns et des autres demeurent incertains

Je suis « responsable de l'organisation générale des abattoirs ».

Donc vous êtes chef de service ?

Ah non ! Je fais fonction de.

Vous devez rendre des comptes à un chef de service ?

J'ai une subordination fonctionnelle avec le chef de service SSA mais en fait, elle n'est pas très hiérarchique. Enfin c'est un peu compliqué, ça aussi. Je ne sais jamais, moi, quand j'ai un problème... C'est vrai que c'est un peu chiant. Par moment, je m'adresse au chef de service SSA et puis quelques fois je m'adresse directement au directeur parce que c'est des histoires de gestion du personnel. Le management, c'est plutôt directement avec le directeur et pour les histoires techniques, d'inspection, c'est plutôt le chef de service. C'est un petit peu ambigu, quoi ! Mais à la limite ça se passe bien parce qu'on est relativement intelligents chacun et on ne se vexe pas pour des conneries.

[VOCP, coordinateur]

Sur le plan managérial, ce type d'organisation présente à la fois l'avantage et les défauts d'une centralisation et individualisation extrêmes, puisqu'un seul individu a un regard global sur tous les abattoirs du département. Cette situation peut placer ce vétérinaire en porte-à-faux vis-à-vis de son équipe, car il incarne, à lui seul, les évolutions et les nouvelles directives de l'inspection. Il n'a pas la possibilité de renvoyer à un échelon supérieur une décision ou une évolution. En cas de désaccord, il n'existe pas de tierce partie.

Les questions relatives à l'intégration des services vétérinaires d'abattoirs au sein des DDSV ne peuvent être analysées sérieusement dans ce rapport en raison du trop petit nombre de départements concernés. Elles mériteraient pourtant de faire l'objet d'un examen plus approfondi afin de définir comment les DDSV peuvent composer aujourd'hui avec ce qui a été historiquement leur « cœur de métier ».

Les auteurs :

Laure Bonnaud est sociologue, chargée de recherche à l'INRA

Jérôme Coppalle est inspecteur de la santé publique vétérinaire (ISPV)

Unité RITME – UR 1216
65 boulevard de Brandebourg
94205 Ivry-sur-Seine Cedex

Laure.bonnaud@ivry.inra.fr

N° _____

MALADIES CONTAGIEUSES

VILLE DE MELUN constatées à l'Abattoir, aux Marchés aux bestiaux et au Bureau de vérification des Halles.

Il a été _____ (présenté au Marché aux bestiaux, introduit à l'Abattoir ou au Bureau de vérification des Halles) le _____ par M. _____

ou _____ (signalé par l'animal, ou nombre de quartiers de viande de telle espèce) atteint de _____ et provenant _____

domicilié à _____ Cet animal a été _____ (abattu ou saigné) _____

OBSERVATIONS

MELUN — POLICE SANITAIRE DES ANIMAUX

N° _____

ÉPIZOOTIES

EXTRAIT du registre des maladies contagieuses constatées à l'Abattoir et sur les Marchés aux bestiaux, par M. _____, Médecin Vétérinaire, Inspecteur assermenté.

Il a été _____ (présenté au Marché aux bestiaux, introduit à l'Abattoir ou au Bureau de vérification des Halles) le _____ par M. _____

ou _____ (signalé par l'animal, ou nombre de quartiers de viande de telle espèce) atteint de _____ et provenant _____

domicilié à _____ Cet animal a été _____ (abattu ou saigné) _____

à gauche :

Abattoir de la ville de _____

CERTIFICAT DE SAISIE

N° _____

Le Vétérinaire municipal, Directeur de l'Abattoir, certifie que le _____ à la place d'abattage n° _____ occupé par M. _____ il a été saisi comme impropre à la consommation.

le _____ 19____

Abattoir de _____

Date de la saisie : _____

Local et n° d'emplacement : _____

Nom de l'occupant : _____

Nature de la marchandise : _____

Motif de la saisie : _____

Provenance : M. _____

Demeurant : _____

Département : _____

le _____

COMMUNE D. _____

Inspection sanitaire des Tueries et des Viandes.

Saisi le _____ de M. _____ 191____ au préjudice de M. _____ demeurant à _____ comme impropre à la consommation pour cause de (1) _____

du poids de _____ provenant de (2) _____ M. _____ l'animal le _____ nous a déclaré avoir acquis demeurant à _____ 191____ de M. _____

La viande et les organes saisis ont été dénaturés avant d'être livrés au clos d'équarissage (ou) enfouis.

RENSEIGNEMENTS COMPLÉMENTAIRES DANS LE CAS DE CONSTATATION DE TUBERCULOSE.

Sigée et caractères des lésions constatées : _____

Poids total de la viande nette _____

Poids de la viande saisie _____

Prix du kilogr. de viande nette _____

NOTA.

Dans le cas de saisie de viande pour cause de tuberculose, il doit être dressé par le vétérinaire inspecteur, en double exemplaire, un procès-verbal de saisie et d'estimation conformément aux dispositions des articles 3 et 6 de l'arrêté ministériel du 4 juillet 1905. L'un des exemplaires est remis à l'intéressé, l'autre est remis au maire qui, après l'avoir visé, l'envoie à la préfecture.

(1) Motif de la saisie et désignation des parties saisies.

(2) Espèce et signalé par l'animal.

COMMUNE D. _____

Inspection sanitaire des Tueries et des Viandes.

Le vétérinaire inspecteur soussigné informe M. le Maire que ce jour _____ il a saisi au préjudice de M. _____ 191____ demeurant à _____ comme impropre à la consommation pour cause de (1) _____

du poids de _____ provenant de (2) _____ que M. _____ de M. _____ nous a déclaré avoir acquis demeurant _____

La viande et les organes saisis ont été dénaturés avant d'être livrés au clos d'équarissage (ou) enfouis.

X _____ le _____ 191____

Le Vétérinaire Inspecteur,

NOTA.

En vertu des prescriptions édictées par les articles 19^{er} et 101 du décret du 6 octobre 1904, avis de la constatation de la _____ [maladie contagieuse inscrite dans la loi du 21 juin 1898] doit être adressé par le maire à M. le préfet du département ainsi qu'à M. le maire de la commune d'où provient l'animal atteint.

(1) Motif de la saisie et désignation des parties saisies.

(2) Espèce et signalé par l'animal.