

Université de Paris XIII - Villetaneuse
UFR – IUP des Sciences de la communication

Maîtrise des Sciences Techniques
‘Développement des Ressources Humaines et Formation en entreprise’
2003-2005

DE LA TABLE A L’ETABLE :
Quelles recompositions identitaires pour
les vétérinaires-inspecteurs ?

Mémoire de fin d’étude présenté par
Khadija BIFENZI

Stage réalisé au sein du Ministère de l’Agriculture et de la Pêche
Observatoire des Missions et des Métiers (OMM)
251 rue de Vaugirard
75 015 Paris

Soutenu le 15 septembre 2005.

REMERCIEMENTS

*L*a réalisation de ce mémoire n'a été rendu possible qu'avec le concours de plusieurs personnes, à commencer par toutes celles rencontrées lors de mes immersions dans les DDSV qui ont fait preuve d'une sincérité primordiale pour le dénouement de nos interrogations.

Pour commencer, je remercie Messieurs Vincent BRULOIS et Jean-Marie CHARPENTIER, responsables de la Maîtrise de Sciences et Techniques 'Développement des Ressources Humaines et Formation en entreprise' pour m'avoir permis de suivre les enseignements enrichissants de cette formation.

Je remercie également Madame Djaouida SEHILI, ma directrice de mémoire, qui a encadré ce travail de mémoire de maîtrise.

Qui soit ensuite remercié Monsieur François GRANIER, mon responsable de stage, pour sa disponibilité, pour l'ensemble de ses précieux conseils méthodologiques et conceptuels qui m'ont aidée dans l'élaboration de ce mémoire. Je le remercie également pour la confiance qu'il m'a accordée dès le début de notre collaboration. Un grand merci à Claudine RIZZA pour son accueil chaleureux au sein de l'Observatoire.

Je tiens aussi à remercier Monsieur Jérôme COPPALE, responsable de la formation continue à l'Ecole Nationale des Services Vétérinaires (ENSV) de Lyon, pour son accueil, sa disponibilité, son éclairage sur de nombreux points et aussi pour la documentation qu'il a mise à ma disposition. Je le remercie également pour l'intérêt qu'il a porté à l'égard de ce travail de mémoire.

Ces remerciements s'adressent également à Monsieur Constant LECOEUR, Président de l'Observatoire des Missions et des Métiers, qui m'a permis d'effectuer ce stage au sein du Ministère de l'Agriculture et de la Pêche (MAP).

Merci aussi à Laure BONNAUD et Didier TORNÏ pour m'avoir reçue au sein de l'INRA¹.

Merci à tous ceux que je n'ai pu citer dans ces remerciements et qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail de mémoire.

¹ Institut National de la Recherche Agronomique.

SOMMAIRE

SOMMAIRE.....	1
----------------------	----------

INTRODUCTION GENERALE.....	7
-----------------------------------	----------

**LE RENOUVELLEMENT STRATEGIQUE DE LA FONCTION PUBLIQUE AUTOUR DE
L'ENJEU DE LA RELATION AVEC L'USAGER ET DU SENS DU SERVICE PUBLIC**

.....	7
-------	---

UN STAGE POUR ALIMENTER UNE REFLEXION UNIVERSITAIRE.....	8
---	----------

POURQUOI UNE ETUDE SUR LE CHEF DE CHEF DE SERVICE SSA?	10
---	-----------

PROBLEMATIQUE	11
----------------------------	-----------

METHODOLOGIE	14
---------------------------	-----------

ORGANISATION DE LA REFLEXION	16
---	-----------

LEXIQUE¹	19
----------------------------------	-----------

PARTIE I - UNE EVOLUTION DES MISSIONS DE SECURITE SANITAIRE DES ALIMENTS ET DE SANTE PUBLIQUE VETERINAIRE INSCRITE DANS UN PROCESSUS GLOBAL DE MODERNISATION DES SERVICES PUBLICS.....	21
---	-----------

INTRODUCTION DE PARTIE	22
-------------------------------------	-----------

CHAPITRE 1 - LA CONSTRUCTION D'UNE LEGITIMATION SCIENTIFIQUE ET SOCIALE D'UNE 'CORPORATION' DANS UN CONTEXTE DE QUESTIONNEMENT SUR L'ALIMENT D'ORIGINE ANIMALE	24
---	-----------

1 L'alimentation, un vecteur important du lien social.....	25
---	-----------

1.1. Le 'mangeur rationnel : un monstre anthropologique' ?.....	25
---	----

1.2. L'alimentation, un fait social.....	27
--	----

1.3. Une approche écosystémique des politiques de santé publique vétérinaire	28
---	----

2 Du médecin vétérinaire à un gardien de l'ordre symbolique et social	28
--	-----------

2.1. De la modeste activité de soins prodigués aux animaux à la légitimation scientifique et sociale des vétérinaires... ..	29
--	----

2.2. ...vers une reconnaissance comme corps technique à la reconnaissance comme corps technique supérieur de l'Etat en tant qu'Inspecteur de la santé publique vétérinaire	30
--	----

2.3. L'inspection sanitaire : d'hier à aujourd'hui	31
--	----

3 Entre savoir et pouvoir : une dynamique professionnelle	33
--	-----------

¹ En raison d'une utilisation importante de sigles, nous avons jugé pertinent de placer le lexique à cet endroit du mémoire et non pas en fin comme il est d'usage.

3.1. Modernités des peurs et de l'hygiénisme en matière d'alimentation : un regard tourné sur l'histoire	33
3.2. Le vétérinaire-inspecteur dans un rôle de protecteur de la santé publique	34
3.3. Modernité du chef de service SSA : métier ou profession ?	35
4 Le 'Service Sécurité Sanitaire des Aliments' au sein de la DDSV : des éléments d'une bureaucratie professionnelle.....	36
4.1. La DDSV, un service déconcentré de l'Etat : garant de la SPV	37
4.2. Les hommes de terrain : élément clé du service SSA	38
Conclusion : L'acte alimentaire : un acte symbolique et irrationnel.....	41
CHAPITRE 2 - LES GRANDS ENJEUX DE LA REFORME DE L'ETAT	43
1 Le contexte général de la réforme de l'Etat.....	43
1.1. Quelques repères historiques généraux de la réforme.....	43
1.2. La volonté de modernisation du MAP se traduit dans sa 'Stratégie Ministérielle de Réforme' (SMR).....	46
2 Les modes de fonctionnement et des relations de travail se modifiant amènent une réflexion des agents sur le sens du service public	48
2.1. Le service public, innovateur discret.....	48
2.2. La modernisation du service public à travers la relation de service à l'utilisateur.....	49
2.3. ...au sein d'un univers bureaucratique	51
3 Le travail des inspecteurs du service SSA entre justesse et justice.....	54
3.1. Une vision moderne de la bureaucratie qui se traduit dans un processus de technocratisation du service SSA	54
3.2. L'inspecteur SSA : expert technique ou 'gardien du droit'?.....	58
3.3. Le travail d'accommodation des inspecteurs du service SSA	64
3.4. L'accommodement : acte de déviance ou d'intelligence de l'agent ?	68
3.5. L'inspection sanitaire : un acte social occulté.....	69
Conclusion : L'inspection : une relation sociale occultée.....	71
CONCLUSION DE PARTIE	72
PARTIE II - LES IDENTITES PROFESSIONNELLES DU CHEF DE SERVICE SSA CONDITIONNEES PAR L'EVOLUTION DE SES MISSIONS ET PAR LES NORMES ORGANISATIONNELLES	73
INTRODUCTION DE PARTIE	74

CHAPITRE 3 - LES NOUVELLES ORIENTATIONS DES MISSIONS DU CHEF DE SERVICE SSA DONNENT LIEU A DE NOUVELLES LOGIQUES ORGANISATIONNELLES75

- 1 Un décentrage des missions du chef de service SSA qui appelle à une évolution de ses compétences75
 - 1.1. Quelle évolution de compétences pour le chef de service SSA en DDSV ?75
 - 1.2. Une évolution des missions permettant l'accès à des non-docteurs vétérinaires au poste de chef de service SSA80
- 2 Le chef de service SSA : un vétérinaire inspecteur à haute expertise ou 'chef d'orchestre'?84
 - 2.1. Une évolution de ses missions qui questionne son rôle d'expert technique.....85
 - 2.2. Et cependant, un socle de compétences scientifico-vétérinaires incompressibles88

Conclusion : Un nouveau métier fondé sur le trépied disciplinaire suivant : science, droit et communication.....90

CHAPITRE 4 - L'EXPERIENCE RELATIONNELLE AU FONDEMENT DE LA CONSTRUCTION IDENTITAIRE DU CHEF DE SERVICE SSA91

- 1 Une dynamique de construction identitaire autour des interactions avec l'utilisateur91
 - 1.1. Une approche dynamique de la construction identitaire où les interactions modélisent les modes de définition de Soi92
 - 1.2. La diversité des rôles dans les interactions avec l'utilisateur94
 - 1.3. Le chef de service dans une tentative de cohérence personnelle à travers ses divers rôles106
- 2 Une communauté de professionnels au service des consommateurs ...107
 - 2.1. L'émergence d'un collectif de métier...107
 - 2.2. ... autour d'une identification à la mission régaliennne de service public110
 - 2.3. Une difficile reconnaissance de l'administration centrale...111

Conclusion : Le chef de service SSA : une sentinelle 'caméléon' oeuvrant pour la santé publique112

CONCLUSION DE PARTIE113

PARTIE III – UNE EVOLUTION DES MISSIONS DU CHEF DE SERVICE SSA QUI PEUT REMETTRE EN CAUSE SON IDENTITE PROFESSIONNELLE ET SA LEGITIME AUX YEUX DES AGENTS DE TERRAIN114

INTRODUCTION DE PARTIE115

CHAPITRE 5 - L'IDENTITE PROFESSIONNELLE DU CHEF DE SERVICE SSA EST EBRANLEE PAR L'EVOLUTION DE SON METIER.....117

- 1 Le chef de service SSA : une identité à part entière.....117**
 - 1.1. L'identité professionnelle du chef de service SSA : une identité de métier en difficulté.....117
 - 1.2. Un cœur de métier acquis à l'ENSV et qui se développe sur le terrain tout au long de sa carrière.....120
- 2 Une nouvelle reconnaissance au travail qui remet en question son identité professionnelle120**
 - 2.1. Une nouvelle reconnaissance au travail engendrée par de nouvelles compétences attendues.....121
 - 2.2. D'une identité bloquée à une nouvelle identité de métier123
 - 2.3. Le modèle de la qualification ébranlée par l'entrée de la logique compétence dans l'organisation des DDSV125

Conclusion : Une dynamique identitaire impulsée par l'institution127

CHAPITRE 6 - QUELLE LEGITIMITE DU CHEF DE SERVICE SSA DANS UNE POSITION DE RESPONSABILITE SOCIALE ET ETHIQUE AVEC LES AGENTS DE TERRAIN128

- 1 Une modification de son rôle dans l'organisation pourrait remettre en cause sa légitimité (interne) d'inspecteur de la santé publique vétérinaire128**
 - 1.1. Manager, un nouveau rôle pour le chef de service SSA ?129
 - 1.2. Relations de travail et jeux de pouvoir sur un modèle de négociation130
 - 1.3. Un rôle d'expert technique définitivement perdu ?139
 - 1.4. Une remise en cause de son identité technique140
- 2 Une reconnaissance (externe) en qualité de chef de service SSA à travers son engagement dans la Mission Interministérielle de Sécurité Sanitaire des Aliments (MISSA).....141**
 - 2.1. Une position d'expert en écho aux politiques publiques lui confère une reconnaissance de ses collègues141
 - 2.2. Relations de travail et jeux de pouvoir sur un modèle de négociation : une analyse stratégique interministérielle.....142
 - 2.3....Une continuité à son identification au service public148

3	<i>In fine</i> , on constate une dévalorisation sociale interne du métier de chef de service SSA.....	148
3.1.	La forte délégation de l'expertise technique : une fuite face à la complexité du métier?.....	148
3.2.	Un Etat en quête de casquettes de vétérinaires.....	150
	Conclusion : A l'évidence 'un jeu à somme nulle' mais une réalité qui fait pencher la balance : une dévalorisation sociale du métier de chef de service SSA	151
	CONCLUSION DE PARTIE	152

PARTIE IV - LE METIER DE CHEF DE SERVICE SSA EN DDSV : UNE 'ROUE DE SECOURS' POUR LE VETERINAIRE LIBERAL ? UNE AUBAINE POUR LES FEMMES?

	INTRODUCTION DE PARTIE	154
--	-------------------------------------	------------

CHAPITRE 7 - CHEF DE SERVICE SSA : VOCATION OU CHOIX SUBI ?.....156

1	Exercer les fonctions de chef de service : un choix réfléchi et stratégique	156
1.1.	Une hérédité de fonctionnaire ?.....	156
1.2.	Etre chef de service SSA en DDSV : une rupture avec le métier de vétérinaire	159
1.3.	Un deuil de la médecine et de la chirurgie animale que les hommes ne seraient pas disposés à faire.....	161
2	Le chef de service SSA s'inscrirait dans un modèle de rupture du processus biographique.....	162
2.1.	Quelle(s) cohérence entre l'expérience professionnelle passée et présente du chef de service SSA ?.....	163
2.2.	Intégrer la fonction publique : un deuil de l'animal ?.....	164
	Conclusion : Le métier de vétérinaire relayé en second plan	167

CHAPITRE 8 - LA HAUTE FONCTION PUBLIQUE : UN ACCES FACILITE AUX FEMMES DU A UNE DEVALORISATION SOCIALE DU METIER DE CHEF DE SERVICE SSA

1	Etat des lieux du rapport hommes/femmes chef de service SSA.....	170
1.1.	Une féminisation croissante dans les promotions de l'ENSV.....	170
1.2.	L'Etat : 'le premier employeur de personnel féminin en France' : le cas du Ministère de l'Agriculture	170
1.3.	La fonction publique : un bastion masculin ? Le cas du chef de service SSA	171

2	Perte symbolique mais reconquête dans l’imaginaire collectif.....	172
2.1.	Une fuite des hommes : des postes dépourvus de concurrence.....	172
2.2.	Familialement, dans l’imaginaire collectif : il s’agirait d’un retour aux sources, aux fonctions symboliques de la femme	175
	Conclusion : Une pédagogie active d’échanges de la femme entre ses missions familiales et l’exercice du métier de chef de service SSA	177
	CONCLUSION DE PARTIE	179
	CONCLUSION GENERALE	181
	BIBLIOGRAPHIE	189
	ANNEXES.....	195
	TABLE DES MATIERES.....	196

INTRODUCTION GENERALE

LE RENOUVELLEMENT STRATEGIQUE DE LA FONCTION PUBLIQUE AUTOUR DE L'ENJEU DE LA RELATION AVEC L'USAGER ET DU SENS DU SERVICE PUBLIC

‘**L**a dimension de service public se joue et se rejoue en permanence dans la relation quotidienne avec l’usager¹’. Par ces propos, Françoise Piotet montre que la relation de service joue un rôle dans le professionnalisme des individus au travail.

Le Ministère de l’Agriculture et de la Pêche² affiche clairement un but de modernisation de ses services en vu d’adapter ses prestations aux attentes des citoyens et de fournir, au meilleur coût, les prestations attendues. Il convient donc de nous interroger sur les modalités de travail s’effectuant dans ce contexte de changement.

Le service rendu dépend très fortement du travail des personnels en contact direct avec l’usager. Les agents doivent travailler en respectant les consignes qui leur sont imposées par leurs hiérarchies et les requêtes particulières des usagers. En situation de travail, ils sont donc contraints de faire des choix, d’arbitrer, à partir de leur propre subjectivité, sur la meilleure manière de faire leur travail. Ainsi, il était intéressant de mesurer l’impact de cette relation de service sur la manière dont les agents font leur travail. Nous allons également chercher à savoir si cette relation de service pouvait constituer le vecteur de recomposition générale du travail de l’action publique.

Cette ambition prévoit une évolution du champ de compétences du ministère, et donc une évolution des missions des agents qui le composent. La notion de *mission* - qui renvoie à l’idée de grande orientation stratégique - fait généralement référence à la loi et à la prescription d’activités. Toute sa légitimité lui provient de son aspect régalien. Anselm Strauss³ a montré également que les ‘professionnels’ se positionnent dans leur travail suivant la mission à accomplir. En outre les missions véhiculent généralement des valeurs partagées par l’ensemble de la communauté de travail. D’après le postulat posé par Renaud Sainsaulieu. ‘La vie dans les organisations repose sur des valeurs

¹ PIOTET F., *La révolution des métiers*, Presses Universitaires de France, collection Le Lien Social, Paris, 2002, p.152.

² MAP cf. Lexique p.12.

³ STRAUSS A., *La trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionnisme*, trad. fr., Paris, L’Harmattan, 1992.

explicites ou implicites qui servent à définir des règles d'action qui inspirent les jugements et les conduites'. L'identité professionnelle qui se forge dans l'action fonde le sentiment d'appartenance à une communauté de travail soudée par l'adhésion à ces valeurs partagées. Celle-ci contribue donc activement à définir la finalité de leur travail et amène le professionnel à 'négocier' avec les autres professionnalités présentes dans l'organisation afin de trouver des espaces de reconnaissance qui orienteront le travail. L'impact est, *in fine*, très important dans la définition des identités professionnelles dans la mesure où la mission permet, d'une part, de donner des repères à 'soi-même' et, d'autre part, à donner du sens à une pratique et une vocation professionnelle. Quel rôle jouent les identités professionnelles sur le vécu du métier et sur l'évolution de ces missions? Contribuent-elle à leur réussite? Le MAP a donc été amené à s'interroger sur la légitimité et la cohérence des missions dont il a la responsabilité dans un contexte de changement.

Afin de permettre une approche éclairée et prospective de l'évolution de ses missions, dans chacune de ses filières d'emploi, le Ministère s'est doté, en 2000, d'une instance 'hors structure'⁴ : l'Observatoire des Missions et des Métiers (OMM), qui a pour objectif d'apporter des méthodes, des conseils et des recommandations sur l'évolution des missions, de l'organisation du travail et de l'emploi. C'est au sein de cette structure que nous avons pu mener une étude pour ce travail de mémoire de MST.

UN STAGE POUR ALIMENTER UNE REFLEXION UNIVERSITAIRE

- *Un terrain de recherche très riche : un contexte et une structure qui se prêtent à l'analyse...*

L'objet de cette étude, commandée par l'Ecole Nationale des Sciences Vétérinaires (ENSV)⁵, consiste à mettre en exergue les réelles activités⁶ accomplies par le chef de service de la sécurité sanitaire des aliments (SSA) de la filière sécurité sanitaire des aliments et santé publique vétérinaire (SSA et SPV)⁷. L'objectif de cette étude était d'observer et d'analyser leur situation de travail, dépassant largement le stade de la description des responsabilités telle qu'on peut la trouver dans les fiches de fonctions, référentiel AQ. Il s'agit

⁴ Créé par arrêté ministériel, l'Observatoire ne dépend, au niveau de l'organigramme, d'aucune direction, cf. Annexe I).

⁵ Il s'agit de l'Ecole qui forme les ISPV.

⁶ Il s'agit ici d'aller au-delà de la tâche prescrite qui apparaît sur sa fiche de poste, assurance qualité.

⁷ SSA et SPV, cf. Lexique p.12.

d'essayer d'approcher les accommodements, représentations symboliques, tensions qui caractérisent ce métier. Il s'agissait plus précisément d'identifier leurs logiques d'actions.

Nous nous appuierons dans ce travail de recherche sur la dialectique⁸ travail réel/ travail prescrit dont les ergonomes ont fait l'un de leurs objets d'étude. Ce postulat amène un certain nombre de questionnements : le travail réel sera-t-il en conformité avec le sens de l'action publique ? Quel sens alors donner au 'travail invisible' ?

D. Martin⁹ définit la modernisation comme 'un processus de transformation cumulative [...], qui est programmé de façon finalisée et cohérente, sous l'impulsion d'acteurs dirigeants, qui impose un nouveau modèle culturel et cherchent à introduire une rupture par rapport à un état réputé archaïque ou dépassé des relations sociales, et plus profondément des rapports sociaux'. Ceci signifie que la modernisation est inséparable d'un projet qui est porté par des acteurs dirigeants et aussi en écho à des demandes sociales relayées par des associations, etc...

Le changement implique des acteurs, des enjeux et des processus de concurrence pour définir et imposer un modèle culturel, donc des finalités choisies. 'La modernisation sous l'angle des processus de changement permet, dans un premier temps de prendre la mesure des acteurs, des enjeux et des logiques qui s'affrontent au cœur de la construction sociale des rapports sociaux'.

Dans un souci de représentativité, quatre DDSV de sensibilités et de caractéristiques différenciées ont été sélectionnés par le commanditaire comme étant représentatifs de l'ensemble des services déconcentrés du ministère¹⁰. Dans une posture d'observateur, nous avons réalisé des entretiens auprès de chefs de service SSA mais aussi auprès de l'ensemble des agents gravitant autour de son environnement. Nous avons d'abord¹¹ intégré une DDSV moyenne (25 agents) ayant une pratique confirmée des démarches qualité. Ensuite, nous nous sommes immergés dans une grande DDSV (200 personnes) divisée en circonscriptions dont l'effectif du service SSA était très important (160 agents). C'est au terme

⁸ FALZON Pierre, 'Ergonomie et formation' in CARRE Philippe et CASPAR Pierre (dir.), *Traité des sciences et des techniques de la formation*, Editions Dunod, Paris, 2004, pp.145-161 (2^{ème} Edition).

⁹ MARTIN D., 'La modernisation dans la crise de Talcott Parsons à Jürgen' in *Effets et méfaits de la modernisation dans la crise*, Collection 'Sociologie économique, Desclée de Brouwer, 1998.

¹⁰ Nous ne les nommerons pas dans ce rapport par souci de préserver l'anonymat des personnes interrogées.

¹¹ Toujours par souci de préserver la confidentialité des interviews, l'annexe précisant les caractéristiques des personnes interrogées n'est pas dans le même ordre que cette présentation.

de ces deux immersions que nous avons pu déterminer la problématique finale sur laquelle nous souhaitons nous pencher dans ce mémoire. L'échantillonnage dictant un troisième lieu, nous recherchions un département où le chef de service SSA n'était pas vétérinaire¹². Notre prochaine destination était donc une petite DDSV (24 agents) implantée dans une ville à dominante rurale située plutôt au centre de la France. L'échantillonnage imposait un dernier choix : une DDSV urbaine où le chef de service SSA était une femme, celle-ci étant issue du concours externe de l'ENSV¹³.

Ces immersions au sein des Directions Départementales des Services Vétérinaires (DDSV) nous ont ainsi permis de construire une typologie des différentes postures que ce dernier pouvait incarner en fonction des situations de travail et aussi en fonction des interlocuteurs avec qui il entre en contact dans l'exercice de son travail.

POURQUOI UNE ETUDE SUR LE CHEF DE SERVICE SSA ?

Depuis une dizaine d'années, on constate un positionnement différent des agents chargés de la SSA. En effet, la sécurité alimentaire est devenue un objet de vives préoccupations en France, générant un questionnement social sur l'aliment d'origine animale. Le mouvement sociétal s'organisant autour de la critique de l'alimentation moderne, les directives européennes et les contraintes économiques a amorcé une transformation inévitable des métiers liés à l'inspection sanitaire, notamment pour le chef de service SSA en DDSV.

Quelle place aujourd'hui pour le chef de service SSA dans la société ? Quelles sont ses responsabilités ? En quoi notre façon d'appréhender les denrées alimentaires d'origine animale influence t-elle les représentations que l'on se fait du métier ? L'ensemble de ces facteurs traduit-il, au sein de cette filière d'emploi, l'émergence de nouveaux métiers ou s'agit-il plutôt d'un remaniement de métiers déjà existant dont la nature des missions change ?

Les consommateurs sont aujourd'hui de plus en plus exigeants en terme de garanties sanitaires. Aussi sommes-nous dans un pays réputé pour sa gastronomie et donc où la viande a une place primordiale dans les repas. Que ce soit en famille, en restauration collective (cantines scolaires, restaurants d'entreprise, ...), les repas sont l'occasion de réunir les individus pour partager

¹² Il a été identifié suite à un 'avis de recherche' lancé aux DDSV de la France métropolitaine, sept au total, ont répondu à ce profil.

¹³ Il s'agit des candidats, formés à l'ENV, qui ont travaillé dans le secteur libéral en qualité de vétérinaire libéral et qui passent le concours externe de l'ENSV pour devenir ISPV. C'est-à-dire qu'ils entrent dans le corps de la fonction publique.

un moment de plaisir et de convivialité. De la chair animale à l'ordre social en passant par le partage, comment les DDSV, à partir de ce triangle d'inter-action, répondent-ils aux attentes des bénéficiaires finaux ?

PROBLEMATIQUE

Tous ces changements de périmètre d'action des interventions des agents des DDSV semblent impliquer une réorganisation du service SSA et des missions qui incombent au chef de service SSA. Ces transformations vont nécessiter une évolution de ses compétences.

Toutefois, face à ces mutations, l'administration centrale 'acteur dirigeant du changement' semble être rester rivée sur un mode de gestion et d'organisation très 'bureaucratique'.

Comment l'institution représentée par le MAP a-t-il géré les agents de la filière sécurité sanitaire des aliments et de santé publique vétérinaire?

A l'aune d'un changement de cet ampleur, nous pouvons formuler la question suivante :

Dans un contexte général de questionnement des consommateurs sur l'aliment d'origine animale, dans quelle mesure l'identité professionnelle du chef de service SSA va-t-elle contribuer à faire évoluer ses missions, alors même que l'administration centrale du MAP semble être restée sur une prégnance normative tout en annonçant une modernisation de ses services?

Plusieurs hypothèses se dessinent autour de cette question :

Hypothèse 1 :

En vue de moderniser les services publics, l'Administration publique diffuse tout un panel de lois, de décrets, de règlements, de circulaires...A cela s'ajoutent les fortes injonctions européennes.

Selon D. Linhart¹⁴, le processus de modernisation s'accompagne d'une minutieuse rationalisation. Il y aurait reproduction adaptée des formes d'organisation.

Les démarches qualité réactualiseraient la bureaucratie dont parle Weber¹⁵. Notre première hypothèse qui prend racine dans l'ergonomie¹⁶ nous conduira à

¹⁴ LINHART D., *La modernisation des entreprises*, Editions La découverte, Paris 1994.

¹⁵ WEBER M. (1864-1920) étudie le phénomène bureaucratique en considérant la bureaucratie comme instrument de rationalité.

¹⁶ FALZON P. et TEIGER C. 'Ergonomie et Formation' in CARRE P. et CASPAR P. (dir.), *Traité des sciences et des techniques de la formation*, Dunod, Paris, 2004, p146-161 (2^{ème} édition).

confronter le travail prescrit, tel qu'il est décrit dans le manuel de qualité (fiches de fonctions) - notamment pour le métier de chef de service SSA qui tendrait à développer des activités juridiques - et la réalité du terrain.

La politique de modernisation du service SSA mettrait en exergue l'affrontement entre une expertise technique, scientifique issue de la formation associée à l'exercice du jugement de terrain et les normes qualités.

Sainsaulieu¹⁷ (1995) affirme qu'un changement par la structure imposé par l'entreprise, impacte le processus de construction identitaire. Il montre comment les changements opérés dans les modes d'organisation du travail et de gestion des hommes ont transformé les identités au travail.

Les nouvelles missions qui lui incombent donneront lieu à de nouvelles situations de travail. Ce qui permet de formuler deux nouvelles hypothèses :

Hypothèse 2 :

D'une part, le basculement du vétérinaire inspecteur à celui de chef de service laisserait entendre un nouveau type de profil(s) de chef de service SSA.

Ainsi, de nouvelles missions devront être privilégiées. La mission de 'négociation' devra être développée et valorisée. Cette activité laisse supposer une décentralisation du métier de chef de service.

L'évolution du métier de chef de service de sécurité sanitaire des aliments entraînerait d'une part, le développement de nouvelles compétences managériales, relationnelles et juridiques, tout en conservant une prégnance technique.

En privilégiant le cadre théorique du courant interactionniste, on considère qu'en fonction des individus avec qui le sujet entre en relation, **son identité se recompose pour chaque type d'interlocuteurs. Les différentes situations d'interactions qu'il connaît produit des dynamiques identitaires de métier.** De ces identités qu'il construit sont liées les conditions d'accès à une légitimité. Ainsi, l'activité de 'négociation' permettrait d'enclencher un processus de redéfinition professionnelle.

Hypothèse 3 :

¹⁷ SAINSAULIEU R., FRANCFORT I., OSTY F., SAINSAULIEU R., UHALDE M., 'L'identité au travail : une expérience partagée' in *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée de Brouwer, 1995.

D'autre part, cette évolution heurterait la représentation initiale que le chef de service se fait de son métier. **En effet, sa connaissance et son savoir-faire technique, scientifique constituent des éléments principaux de son identité et aussi, c'est ce qui fonde sa légitimité** (ce que consolide sa formation initiale).

Le chef de service **s'inscrirait dans un modèle d'identité bloquée**, au sens où C. Dubar¹⁸ le définit. Son identité professionnelle serait ébranlée par les nouvelles normes organisationnelles.

Ainsi, ce changement identitaire pourrait être un frein au changement. En effet, il n'est plus le référent technique que ses collaborateurs attendent de lui.

L'évolution de l'identité professionnelle du chef de service pourrait porter atteinte à la reconnaissance de son autorité, alors qu'il semble être un acteur important du changement du fait de son rôle d'intermédiaire entre sa hiérarchie directeur et les agents de terrain.

Ce processus de modernisation aboutirait, *in fine*, à **une dévalorisation interne du métier** de chef de service.

Hypothèse 4:

Selon C. Dubar, l'identité au travail du chef de service ne peut se construire sans prendre en compte le contexte spatio-temporel dans lequel évolue l'individu. Sans nier la dimension relationnelle intervenant dans le processus identitaire et l'accès à une position de pouvoir, C. Dubar élargit l'approche de l'identité en y intégrant **la trajectoire**.

Ainsi, le vétérinaire déciderait d'exercer la fonction de chef de service en DDSV suite à une ou plusieurs expériences non abouties ou à des échecs en tant que praticien libéral auprès dans le secteur privé (clientèle privée).

Le chef de service SSA s'inscrirait alors, d'une part, dans un modèle de 'rupture du processus biographique'¹⁹, dans le sens où C. Dubar le concevrait. Et, d'autre part, il s'inscrirait dans un **modèle de rupture de deuil de la médecine et de la chirurgie animales.**

Les femmes seraient plus disposées à faire ce deuil que les hommes, qui eux, le déserteraient.

¹⁸ DUBAR C., *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, Editions Armand Colin, Paris, 1998 (2^{ème} édition revue, 2^{ème} tirage).

¹⁹ Dubar C. parle de processus biographique in *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, Editions Armand Colin, Paris, 1998 (2^{ème} édition revue, 2^{ème} tirage). La notion de 'rupture biographique' signifie que nous pourrions constater l'effet inverse de ce proc La consultation du site du Ministère : les circulaires ministérielles...

La féminisation du métier de chef de service SSA prouverait la dévalorisation sociale que ce dernier subit.

Sur le plan symbolique, le chef de service se replacerait en supra-gardienne d'une fonction symbolique majeure de la mission de famille. L'investissement des fonctions de SSA par des jeunes femmes brillantes ne serait pas perçu comme un échec. L'engagement des chefs de SSA dans les MISSA pourrait consolider cette dimension : être au service du public dans une mission de protection et de santé.

METHODOLOGIE

Afin d'obtenir des éléments de réponse à notre problématique de départ et vérifier l'ensemble des hypothèses, nous avons retenu plusieurs sources de données. Tout d'abord, nous nous sommes appuyés sur la documentation existante²⁰ qui nous a permis d'avoir une vision globale de la structure du Ministère et des DDSV et d'en comprendre l'organisation générale.

Une première phase d'observation sur le terrain est constituée par notre immersion au sein des DDSV sélectionnées pour l'étude pour une prise de connaissance du travail, l'évaluation du terrain, de ses réalités, des acteurs et de leurs enjeux stratégiques. Dans ce cadre, notre activité d'observation au sein du service,²¹ l'accumulation de discussions informelles²², la consultation de nombreux documents internes²³ ont constitué notre matière première.

Notre objectif était alors de mieux appréhender le fonctionnement global de la filière et de connaître le discours que tenait l'administration centrale. Par ailleurs, c'est au cours d'une intervention à l'ENSV où nous avons eu pu rencontrer les responsables de la formation (continue et initiale) que certaines de nos interrogations et suppositions ont commencé à se confirmer.

Une seconde phase a consisté à recueillir les lectures théoriques²⁴ à même de guider notre travail de recherche. Dans notre analyse sur l'évolution du métier,

²⁰ Les travaux du MAP, les travaux de l'OMM dont une étude sur la filière d'emplois des agents des services vétérinaires chargés de l'inspection sanitaire en abattoirs ; la consultation de leurs manuels de qualité ; les rapports d'activités des 'DDSV pilotes' visitées ; les rapports d'inspections ; les notes de service (provenant du préfet, de la DGAL, du MAP...)

²¹ Nous avons pu accompagner le chef de service lors des inspections, celui-ci revêtant à ces moments des casquettes différentes, une en qualité d'inspecteur (inspection en abattoir et une autre dans une boulangerie industrielle) et l'autre en tant qu'encadrant supervisant une inspection d'un contrôleur sanitaire. Nous avons aussi eu l'opportunité d'assister à une réunion dans le cadre d'une mission interministérielle sur la question de la sécurité sanitaire des aliments. C'est ce que nous nommerons la MISSA.

²² Avec notamment deux membres du GDAM.

²³ Le site Intranet des DDSV visitées, le manuel de qualité des DDSV, les rapports d'activités des DDSV, certains rapports d'inspection, des notes de services internes (provenant du préfet, de la DGAL,...).

²⁴ Toute la littérature sur laquelle nous nous sommes appuyés est référencée en bibliographie.

nous avons privilégié une perspective de la sociologie des organisations ainsi qu'une approche interactionniste.

A la suite de ces lectures et de la nature du terrain, nous avons bâti ce travail de recherche à partir de trois focales d'analyse.

Les trois facettes de l'individu au travail



Nous avons, bien sûr, commencés cette étude en privilégiant, dans un premier temps, le versant institutionnel. Mais, ce qui nous intéressait surtout, c'était de se pencher sur l'acteur puis sur le chef de service en tant que sujet (empreint d'affects, d'un système de valeurs...²⁵).

Dans une troisième phase, nous nous sommes concentrés sur l'enquête de terrain et la conduite d'entretiens, le canevas d'entretiens résultant de notre investigation exploratoire²⁶ - celui-ci pouvant, bien entendu, être adapté à la fonction de l'interviewé. Celui-ci est divisé en cinq grands thèmes distincts. Notre but étant de cerner l'identité professionnelle du chef de service SSA, de comprendre la représentation de l'évolution de leur métier, leurs attentes et leurs incertitudes. Ces entretiens ont donné suite, *in fine*, à une analyse thématique²⁷ qui nous ont permis de tester nos hypothèses de départ.

En premier lieu, nous avons recueilli les témoignages du responsable de formation continue et initiale de l'ENSV. Nous avons ainsi pu avoir une première esquisse de la perception qu'ils se faisaient de l'évolution du métier.

En second lieu, nous avons suivi cette enquête en menant **21 entretiens de type semi-directif**²⁸ :

➤ **17** d'entre eux ont été réalisés **au sein des quatre DDSV visitées** : quatre auprès de chef de service SSA, trois auprès de leurs directeurs respectifs, un auprès d'un chef de circonscription, un auprès d'un technicien en chef en

²⁵ C'est ce que OSTY F. appellerait la subjectivation au travail, *Le désir de métier : Engagement, identité et reconnaissance au travail*, PUR, Collection des 'Sociétés', 2002.

²⁶ Discussions et observations informelles et lectures sur les DDSV, sur le métier de chef de service SSA.

²⁷ Cf. Annexe V.

²⁸ Cf. Annexe III.

abattoir, deux auprès de VIV, 5 auprès de techniciens dont un étant référent technique et un autre travaillant dans un abattoir de petite taille ;

➤ 4 avec des acteurs périphériques : un secrétaire général ; une association de consommateurs ; nous avons aussi discuté de façon informelle avec un représentant du GDMA²⁹ ; enfin pour appuyer nos constats et conclusions, nous avons jugé pertinent de solliciter un inspecteur général de l'Agriculture (DGAL, cf. Lexique p.12).

La lecture de documents internes, nos observations sur le terrain ainsi que les entretiens menés nous ont permis de mettre en exergue **un décalage entre le discours officiel et les activités réelles**.

Tous les entretiens ont été menés en face à face. Tous se sont déroulés sur leur lieu de travail. Ils n'ont pas été enregistrés sur dictaphone pour des questions de bien-être des interviewés. Le principe de l'anonymat a été adopté et strictement respecté.

'Les citations tirées de ces entretiens seront spécifiées par une police en italique' [Les initiales entre parenthèses précisent l'auteur de la citation³⁰].

Une quatrième phase d'analyse de contenu³¹ est constituée par la dissection de nos entretiens afin, d'une part, d'en faciliter l'extraction des *verbatim* qui illustreront notre propos et, d'autre part, de faire émerger les majorités divergentes ou convergentes sur lesquelles s'appuie la structure de ce mémoire.

ORGANISATION DE LA REFLEXION

L'objectif de ce mémoire est d'appréhender l'influence d'un groupe de professionnels dans une organisation dite 'bureaucratique' et inscrite dans un contexte de changement. Le changement, dans notre cas, s'opère par la structure. Le MAP repose sur une organisation formalisée qui affiche clairement des procédures pour encadrer le travail de ses agents. Face à cette dynamique de changement, notre regard de chercheur peut se porter à deux niveaux : soit le changement - qui s'effectue sur la scène du travail - se produit par les règles issues notamment des directives européennes, des normes qualités, des modes de gestion des hommes..., soit par les interactions effectives, non prescrites qui

²⁹ Cf. Lexique, p.12.

³⁰ Cf. Annexe IV.

³¹ Cf. Annexe VI.

peuvent notamment se révéler différentes de celles qui sont formalisées, ou de celles qui apparaissent formellement sur l'organigramme.

En premier lieu, le sujet³² dans une organisation ne fait pas nécessairement ce qui lui ai demandé car il existe des enjeux de pouvoir qui vont guider ses actions. Ainsi, on observe des interactions entre les acteurs.

En second lieu, un individu dans l'exercice de son travail, se construit des normes de comportements, des valeurs qu'il partagera avec ses pairs. C'est à partir de ce partage que se construit l'identité collective qui va ensuite crée une cohésion sociale. C'est le processus de socialisation.

Quand nous sommes face à un changement, comment peut-on valider les nouvelles règles d'organisation de la nouvelle structure face à l'identité professionnelle des agents? Quelle légitimité de ce nouveau mode de fonctionnement ?

Ces questions seront nos fils conducteurs qui soutiendront l'architecture des quatre parties de ce mémoire.

❖ Dans une première partie, il s'agira de comprendre le contexte d'évolution des missions de SSA ainsi que le changement organisationnel qui s'opère au sein du service SSA. Nous soulignerons la dépendance du service SSA aux directives nationales (DGA), européennes et de façon générale à la réglementation. De la réforme de l'Etat ajoutée à l'évolution des attentes, des comportements des usagers, nous insisterons sur leurs conséquences sur le périmètre de définition de leurs missions.

❖ Nous consacrerons la deuxième partie d'une part, aux nouvelles missions du chef de service SSA et, d'autre part, à la dimension identitaire de l'ensemble du processus du changement. En effet, C. Dubar attribue aux logiques d'actions 'une fonction de construction de l'identité dans une double transaction, biographique et relationnelle, se construisant par anticipation de l'avenir [...] et en interaction avec les acteurs'. Nous verrons l'importance du processus relationnel dans la construction identitaire du chef de service SSA et surtout dans leur mode de 'définition de soi'.

❖ Après avoir constaté l'impact de ces transformations organisationnelles et identitaires sur la culture collective des services SSA, nous nous pencherons sur la question de la légitimité du chef de service SSA tant interne qu'externe. En

³² Il s'agirait ici de l'acteur stratégique, celui dont parle Crozier et Friedberg dans *L'acteur et le système* (1977).

effet, nous montrerons la place et le rôle du chef de service SSA au sein de cette nouvelle structure.

En introduisant le passé des acteurs, leur projet d'avenir, les interactions entre eux et la situation d'action, nous verrons que les logiques d'actions structurent ce qui va devenir des jeux de pouvoir, puis des compromis. Nous analyserons les différents enjeux et les stratégies de ces acteurs puis nous nous interrogerons sur le rôle joué par le processus de socialisation des chefs de service SSA dans la réussite du changement.

❖ Après nous être penchés sur la dimension identitaire avec les théories de R. Sainsaulieu et de C. Dubar, nous consacrerons la quatrième et dernière partie à la notion de trajectoire. Nous nous interrogerons sur le rôle que joue la transformation du métier, d'une part, dans la décision des vétérinaires libéraux d'intégrer la fonction publique, et, d'autre part, sur la féminisation du métier de chef de service SSA.

❖ A l'aune de cet état des lieux, nous proposerons des éléments qui pourraient constituer les premiers supports à l'élaboration d'un référentiel d'activités du chef de service SSA en DDSV. L'étude sur l'évolution du métier de chef de service SSA nous a également permis de faire l'esquisse de plusieurs emplois-types. (Cf. Livret ci-joint, p.10).

LEXIQUE

AQ	Assurance Qualité
CAP	Commission Administrative Paritaire
CGV	Conseil Général Vétérinaire
CHSM	Comité d'Hygiène et de Sécurité Ministériel
CS	Contrôleur Sanitaire
DDA(F)	Direction Départementale de l'Agriculture (et de la Forêt)
DDASS	Direction Départementale de l'Action Sanitaire et Sociale
DDE	Direction Départementale de l'Equipeement
DGA	Direction Générale de l'Administration
DGAFF	Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique
DGAI	Direction Générale de l'Alimentation
DIRE	Délégation Interministérielle à la Réforme de l'Etat
DDSV	Direction (Départementale) des Services Vétérinaires
DGCCRF	Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes
DRIRE	Direction Régionale de l'Industrie, de la Recherche de l'Environnement
ENSV	Ecole Nationale des Sciences Vétérinaires
ENGREF	Ecole Nationale du Génie Rural, des Eaux et des Forêts
(EN)ITA	(Ecole Nationale) des Ingénieurs des Travaux Ruraux
ESB	Encéphalopathie Spongiforme Bovine
GPEEC	Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences
GRH	Gestion des Ressources Humaines
IGREF	Ingénieur du Génie Rural, des Eaux et des Forêts
GDMA	Groupeement de Défense contre les Maladies Animales
HA	Hygiène Alimentaire
HACCP	Analyse des risques, points critiques pour leur maîtrise
IESPV	Inspecteur Elève de la santé publique vétérinaire
INFOMA	Institut national du personnel du ministère de l'agriculture
ISPV	Inspecteur de la Santé Publique Vétérinaire
ISSPV	Inspecteur Stagiaire de la santé publique vétérinaire
ITA	Ingénieur des Travaux Agricoles

LOLF	Loi Organique relative aux lois de Finances
MAP	Ministère de l'Agriculture et de la Pêche
MISSA	Mission Interministérielle de Sécurité Sanitaire des Aliments
MEDD	Ministère de l'Ecologie et du Développement Durable
OMM	Observatoire des Missions et des Métiers
PIF	Poste International Frontalier
PPM	Plan Pluriannuel de la Modernisation
PS	Préposé Sanitaire
RAQ	Responsable Assurance Qualité
SA	Santé Animale
SMR	Stratégie Ministérielle de Réforme
SNVIMA	Syndicat National des Vétérinaires Inspecteurs du Ministère de l'Agriculture
SPV	Santé Publique Vétérinaire
SSA	Sécurité sanitaire des Aliments
SVHA	Service Vétérinaire en Hygiène Alimentaire
TSMA	Technicien Supérieur du Ministère de l'Agriculture
VI(V)	Vétérinaire Inspecteur (Vacataire)

Partie I

UNE EVOLUTION DES MISSIONS DE SECURITE SANITAIRE DES ALIMENTS ET DE SANTE PUBLIQUE VETERINAIRE INSCRITE DANS UN PROCESSUS GLOBAL DE MODERNISATION DES SERVICES PUBLICS.

*'...la France obtient (...) la plus écrivassière, paperassière,
inventorière, contrôleuse des Administrations connues !*

Balzac¹.

¹ BALZAC H., *Les employés*, 1837, p. 275.

INTRODUCTION DE PARTIE

Certains aliments semblent comporter des enjeux collectifs et psychologiques. Ainsi, l'acte alimentaire est associé à tout un panel de représentations. Il semble chargé d'implications sociales autant que d'émotions, d'affects puissants et alimente une dynamique tripartite : les éleveurs, les consommateurs et les services de l'Etat en charge de la sécurité sanitaire des aliments.

La France s'est engagée dans un processus de réforme de l'Etat qui affiche une volonté de s'adapter à l'environnement, dans le but de mieux exprimer et garantir l'intérêt commun. Ainsi, le Ministère de l'Agriculture et de la Pêche (MAP), comme toutes les administrations publiques, poursuit un processus de modernisation de ses services. La transparence et la simplification doivent à présent guider les actions de l'Etat. Pour mener à bien cette réforme, l'organisation de l'Etat est modifiée. En effet, la mise en œuvre des services doit s'adapter aux évolutions données par les nouvelles priorités étatiques. C'est donc dans un contexte de modernisation des services publics plus ouvert sur l'usager que se situe l'évolution des missions de la filière sécurité sanitaire des aliments et de santé publique vétérinaire (SSA et SPV). Cependant, ces missions sont repensées en fonction de plusieurs facteurs d'évolution. Quels sont-ils ? Quelles sont les raisons de ce changement ? Dans quelle mesure des politiques nationales inscrites dans un contexte européen plus global conduisent-elles à repenser les missions des agents travaillant dans les directions départementales des services vétérinaires (DDSV) ? Quelle est la nouvelle position de la cette filière dans le fonctionnement du MAP ?

Dans cette partie, un détour par la sociologie de l'alimentation nous a semblé, en premier lieu, pertinent pour disposer de repères permettant de mieux comprendre les représentations qui se jouent autour de l'alimentation contemporaine dans une société en questionnement sur les substances d'origine animale.

Dans un second temps, nous présenterons la réforme de l'Etat et ses grands enjeux dans la façon de penser l'organisation du travail des agents publics. En

la replaçant dans un contexte historique et en expliquant ses principes d'actions nous verrons comment le MAP s'inscrit dans ce processus de modernisation et les actions qu'il a engagées au sein de cette filière d'emploi.

Nous montrerons que la dépendance des politiques nationales à la réglementation européenne peut modifier la façon dont les agents travaillent. En effet, nous mettrons en exergue la dialectique 'travail prescrit/travail réel' dont les ergonomes ont fait l'un de leurs objets d'étude, dialectique sur laquelle semblent fonctionner les DDSV.

CHAPITRE 1

LA CONSTRUCTION D'UNE LEGITIMATION SCIENTIFIQUE ET SOCIALE D'UNE 'CORPORATION' DANS UN CONTEXTE DE QUESTIONNEMENT SUR L'ALIMENT D'ORIGINE ANIMALE

Les masses affamées dans les stéréotypes révolutionnaires semblent toujours exiger du pain. Mais en Europe, c'est un autre aliment qui a joué le plus grand rôle symbolique : la viande².

Dans notre culture occidentale, la viande a une importance particulière, à la fois sociale et individuelle. Cet aliment qui a comme origine l'animal semble en même temps comporter des enjeux collectifs et psychologiques. Ainsi, l'acte alimentaire est loin d'être anodin. Il semble même chargé d'implications sociales autant que d'émotions, d'affects puissants.

Nous verrons dans ce chapitre que notre relation à la chair animale soulève deux ordres de questions. La première gravite autour du [bien] manger à travers une organisation tripartite : les éleveurs, nous en tant que consommateurs et les services de l'Etat dont les agents sont les gardiens de notre alimentation. La seconde implique le partage de cette chair. Ainsi, celui-ci véhicule l'idée de socialité. Elle met donc en jeu la coopération et pose donc des questions fondamentales pour l'ordre social.

Ces interrogations sont d'autant plus importantes depuis les dernières crises alimentaires. 'Du monde vivant à l'aliment', comment appréhendons-nous l'acte de manger dans une société gagnée par l'anxiété alimentaire ?

En exposant les principaux enjeux identitaires et concepts symboliques, mis en évidence par l'anthropologie et les sociologies de l'alimentation, nous allons tenter, dans un premier temps, de nous donner une grille de compréhension de l'anxiété alimentaire contemporaine qui se cristallise lors des crises puis nous discuterons la fonction attendue du maître des bêtes³.

Ensuite, nous présenterons le service sécurité sanitaire des aliments, service chargé de garantir la santé publique vétérinaire.

² FISCHLER Claude, *L'Homnivore*, Editions Odile Jacob, Paris, 2001.

³ Titre éponyme de l'ouvrage de HUBSCHER Ronald, *Les maîtres des bêtes - les vétérinaires dans la société française (XVIII^e - XX^e siècle)*, Edition Odile Jacob, 1999.

1. L'alimentation, un vecteur important du lien social

L'alimentation, de toute évidence fonction biologique vitale mais aussi fait social patent, est au centre de notre organisation symbolique des cultures, de l'organisation sociale. Notre relation à la chair animale - au-delà de ses caractéristiques spécifiques sur le plan nutritionnel - comporte à la fois une dimension fondamentalement psychologique et sociale. Elle met en jeu tous les ressorts de la sensibilité individuelle, et, en même temps, dans notre société, elle est le vecteur du lien social.

1.1. Le 'mangeur rationnel : un monstre anthropologique'?⁴

L'une des questions centrales dans le rapport humain à la chair animale, celle qui est en jeu dès le moment de la séparation définitive, c'est en effet celle de la définition des limites de soi, de l'établissement d'une frontière entre le soi et l'autre.

- *La viande : aliment désiré, aliment abhorrée*

L'attitude de l'homme face à la chair animale est parfois contradictoire : tantôt elle éveille en lui un appétit irrépressible ; tantôt elle suscite sa répugnance et son dégoût.

Le terme 'viande' (du latin *vivanda*) a désigné l'aliment en général avant d'acquérir au début du XVII^{ème} siècle, son sens actuel : la chair se voyait ainsi en somme reconnaître un statut d'aliment absolu. On a toujours valorisé la viande au point qu'il y a déjà plusieurs décennies qu'en France, que l'on ne parle plus de gagner son pain mais son bifteck.

Si la viande est apparemment l'aliment le plus recherché par l'homme, elle est aussi, l'aliment le plus abhorré (les aversions individuelles, telles que les troubles du comportement alimentaire, citons par exemple l'anorexie mentale).

- *Une mutation contemporaine de l'alimentation qu'on ne peut réduire à une simple vision binaire*

Nous ne pouvons pas réduire la substance animale uniquement comme un type d'aliment recherché ou rejeté. La viande est avant tout l'aliment le plus porteur d'ambivalence ; elle concentre sur elle à la fois l'appétit et le dégoût⁵.

⁴ Titre d'une formation dispensée par FISCHLER Claude à l'ENSV le mardi 29 mars 2005 dans le cadre de la formation continue.

‘J’ai l’impression qu’il y a un schisme entre le bifteck que les gens ont dans leur assiette qui a l’air super appétissant et le veau qui est si mignon à qui on veut pas faire de mal’ [inga19⁶].

De plus, on pourrait voir l’attrait et la répugnance de la viande comme, *in fine*, les deux facettes d’une même fascination, subie dans le premier cas et niée dans le second. Tout se passe comme si ‘toute nourriture d’origine animale était virtuellement susceptible de susciter le dégoût⁷’.

- *Une tentative de compréhension de l’anxiété alimentaire : en toile de fond des enjeux identitaires*

‘Quand je dis j’aime la viande, j’aime le sang, j’aime la chair, c’est le verbe aimer qui importe seul⁸’.

Ce sentiment ambivalence porté sur la viande et les produits d’origine animale en général proviendrait aussi du fait que les consommateurs ne feraient pas ou plus le lien entre la production et la consommation. Tout se passe, dans nos⁹ esprits, comme si, lorsque nous voyions un animal vivant, la distinction animalité/humanité s’effaçait à nos yeux. En fait, consommer de la chair animale peut nous renvoyer à ce qui nous rapproche des animaux : la chair, le sang, le souffle vital, etc.

C. Fischler évoque la nécessité d’établir une frontière non équivoque entre ‘le soi, l’autre et les frontières du *self*^{d0}’. C’est ce qui va distinguer l’homme de l’animal, c’est sa capacité à transcender l’animalité dans le fait de manger ‘sa chair’.

- *De l’étable à la table : tout un processus de ‘déanimalisation’ de la viande*

La chair animale prend l’apparence d’une matière ‘travaillée’, transformée, de plus en plus éloignée de l’animal vivant. En effet, lorsque nous avons visité les abattoirs, ce qui nous a particulièrement étonné, c’était de voir arriver¹¹ les bêtes vivantes et de les voir se transformer en fin de chaîne d’abattage en barquettes

⁵ CLAUDIAN, 1968, TREMOLIERES & CLAUDIAN, 1971 in FISCHLER Claude, *op. cit.*, Editions Odile Jacob, Paris 2001. A travers le terme de ‘dégoût’, on entend le ‘dégoût vrai’ dont parle FISCHLER C. dans son chapitre 3. C’est-à-dire qu’il s’agit là ‘d’une répulsion fortement teintée d’affects négatifs, comportant une dimension idéelle’.

⁶ Cf. Annexe IV.

⁷ ROZIN & FALZON, 1987, in *op. cit.*, 2001.

⁸ TOURNIER Michel, *Le Roi des Aulnes*, Gallimard, Paris, 1970.

⁹ Quand nous utilisons le ‘nous’, nous nous plaçons en tant que consommateurs.

¹⁰ Le terme anglais ‘*self*’ paraît à FISCHLER particulièrement approprié ici, dans l’acceptation qui lui ait donné en système immunologique, c’est-à-dire de son aptitude à ‘distinguer’ anticorps et antigènes et à n’adresser ses attaques qu’aux seconds.

¹¹ Lors de l’inspection *ante mortem*, cf. Annexe VII.

de steak haché destinées à la consommation humaine. Ce processus¹² est organisé selon les principes de divisions de tâches préconisé par Taylor pour une meilleure efficacité du travail. Le taylorisme, au moment même où il est remis en cause et semble dépassé dans la production industrielle, s'est en effet répandu dans la production animale. Les animaux sont traités comme une matière première industrielle vivante dont on peut 'rationaliser' et intensifier la transformation. Dans l'industrie agro-alimentaire, l'animal est devenu objet voire même moins qu'objet : matière.

Selon C. Fischler, la désanimalisation de la viande résulterait à la fois d'une logique technico-économique et de la rupture entre l'homme et l'animal. C'est ce que nous avons appelé la 'discontinuité'. Dans l'organisation de la transformation de la bête en denrées alimentaires consommables par l'homme, est maintenue une sorte de dilution de la responsabilité qui repose sur des exigences réglementaires¹³.

1.2. L'alimentation, un fait social

- *La notion de partage*

La viande et les produits d'origine animale sont soumis à des règles pour instaurer un certain ordre social et ceci en vue d'assurer la meilleure qualité possible pour la consommation humaine. C'est ainsi qu'une autre facette s'offre à nous à travers le regard projeté sur la viande. Pour manger de la viande, à la différence de beaucoup d'autres types d'aliments, il faut procéder à un partage. Et le partage de la viande est un acte fondamental, sinon fondateur, de la vie sociale. En effet, l'alimentation permet un partage collectif. Le repas partagé entre famille, amis, collègues de travail, ... constitue une instance de socialisation primaire et secondaire. Il revêt donc à la fois un caractère vital, pour des raisons biologiques évidentes, et social, du fait de sa fonction socialisatrice. De plus, le repas a une autre caractéristique : partager de la viande, 'c'est aussi partager la responsabilité de la mise à mort et, en somme, la recycler symboliquement, la transformer en lien social¹⁴'. Par ailleurs, avec le

¹² Celui qui a peut-être contribué le plus à jeter les bases de ce mouvement est Frederick Taylor (1865-1915) qui développe sa théorie de l'organisation scientifique du travail dans son ouvrage *The Principles of Scientific Management* (1911). Ce paradigme, qui inaugure les lignes d'assemblage dans les manufactures, veut soumettre dans le détail l'organisation du travail à une logique rationnelle. Il prône l'extrême division du travail, son fractionnement en tâches simples et répétitives ainsi qu'une supervision étroite des employés.

¹³ Notamment sur une double exigence réglementaire : l'animal doit obligatoirement être mis à mort par saignée et obligatoirement être insensibilisé avant d'être saigné.

¹⁴ FISCHLER C., *op. cit.*

passage de la chasse à l'élevage et à l'agriculture, le partage de l'animal abattu s'impose plus que jamais. Mais le rapport à l'animal se modifie et donc on confère un nouveau sens au mot partage. Il n'évoque plus seulement le lien social mais acquiert un sens politique.

1.3. Une approche écosystémique des politiques de santé publique vétérinaire

Ce n'est donc pas un hasard si des inspections sanitaires sont effectuées dans les lieux collectifs, tels que les cantines scolaires, les restaurants d'entreprise, etc. D'ailleurs, il existe au sein du service une filière d'inspection de la restauration sociale. Les agents du SSA sont liés à la société (système social) par un rapport culturel qui passe par l'alimentation, et plus précisément par les produits d'origine animale.

Toutefois, l'aspect économique de la viande, par sa commercialisation notamment, est un facteur non négligeable à prendre en considération dans les risques sanitaires. En effet, par la pression financière que subissent les entités commerciales manipulant des denrées alimentaires d'origine animale, celles-ci peuvent en venir à des 'trafics alimentaires'¹⁵ dangereux pour la santé humaine pouvant même causer la mort des consommateurs. Ainsi, les agents du service SSA : les 'bras armés de l'Etat'¹⁶ représentent l'ordre social (système institutionnel).

A l'aune de ce constat, la question sur laquelle les politiques publiques se penchent est la suivante : Faut-il et comment préserver le modèle français d'alimentation, composante du contrat social national basé sur une approche conviviale ?

Ainsi, ce détour théorique par les sociologies de l'alimentation et l'anthropologie nous a révélé les concepts symboliques liés à l'aliment d'origine animale. Dans nos sociétés gagnées par le doute alimentaire, les consommateurs angoissent à l'idée de manger des aliments qui ne seraient pas sains. C'est ainsi qu'ils confient ce doute à 'l'expert'. Mais de quel expert s'agit-il ?

2. Du médecin vétérinaire à un gardien de l'ordre social symbolique et social

¹⁵ Droit de savoir, *Les trafics alimentaires : Peut-on encore manger sans risque ?*, diffusé sur TF1 le 19 avril 2005.

¹⁶ Propos émanant d'un directeur de DDSV que nous avons interrogé.

Véritables '*forgotten men*¹⁷' des professions de santé, le corps des vétérinaires est resté longtemps à la marge de la société civile et du politique. Il a fallu l'affaire de la vache folle¹⁸ pour attirer sur eux, et de façon générale sur les services compétents en matière de SSA, l'attention des médias et d'une large fraction de l'opinion publique. Comment cette profession s'est-elle instituée ? Comment est-elle passée des savoirs populaires au statut de véritable discipline médicale ? Comment s'est effectué le passage d'un art à une science, d'un savoir-faire à un savoir, d'un métier à une profession ?

2.1. De la modeste activité de soins prodigués aux animaux à la légitimation scientifique et sociale des vétérinaires

- *Le vétérinaire à l'ombre de son confrère de la médecine humaine...*
Les vétérinaires représentaient une catégorie dominée et ambivalente à l'intérieur du secteur libéral.

En effet, dans l'imaginaire social, ce sont les maîtres des bêtes¹⁹. La connaissance de l'animal constitue leur principale compétence. L'existence des maîtres est fondée sur une 'hiérarchie intangible entre le genre humain et l'espèce animale²⁰'. Ce stéréotype les a cantonné dans une position subalterne à celui du médecin.

En revanche, la capacité à forger un fer est fortement valorisée. Ne peut-on pas voir ici la preuve d'une non-appartenance à la sphère des professions libérales mais plutôt à celle des métiers²¹ ?

- *Position résultante d'un antagonisme traditionnel : maréchalerie ou vétérinaire ?*

Les premiers hommes qui se sont consacrés à la médecine animale étaient des maréchaux-ferrants²². En effet, la ferrure était l'une des disciplines enseignées²³ à la première école vétérinaire du monde créée en 1762 à Lyon. L'orientation scientifique dans ces enseignements s'est avérée nécessaire pour élever le faible niveau de compétences des maréchaux. Ces derniers redoutaient d'être

¹⁷ HUBSCHER Ronald, *Les maîtres des bêtes, les vétérinaires dans la société française (XVIII^e-XX^e siècle)*, Odile Jacob, Paris, 1999.

¹⁸ Au-delà de l'aspect strictement sanitaire, ce fut une crise de confiance très profonde entre les Français et leur alimentation (une vraie crise sociétale) et dans les services un travail énorme en matière d'abattage mais aussi le début d'une prise de conscience que l'on ne travaillait pas uniquement sur du sanitaire mais aussi sur du sociétal.

¹⁹ Titre éponyme de l'ouvrage de Ronald HUBSCHER, *op. cit.*

²⁰ FONTENAY (de) E., *Le Silence des bêtes. La philosophie à l'épreuve de l'animalité*, Paris, 1998.

²¹ Cf. paragraphe 3.3.

²² A l'époque, les soins apportés aux animaux étaient ramenés à la seule hippiatrie.

²³ Avec l'anatomie et la botanique.

dépossédés de leurs prérogatives. Aussi voyait-on la coexistence de deux catégories de diplômes : le maréchal expert²⁴ et le vétérinaire.

Cette distinction n'ouvre t-elle pas la voie à l'émergence d'un groupe professionnel spécifique ?

- *Les compétences du vétérinaire au service de la justice*

On les désigne expert et/ou arbitre auprès des tribunaux civils ou de commerce et leurs conclusions sont admises comme faisant foi. 'L'expert est le conseiller des juges ; c'est de lui qu'ils s'inspirent pour prononcer le plus possible en connaissance de cause dans les matières où la connaissance technique leur fait défaut [...]'. Le métier en appelle à la conscience professionnelle du vétérinaire, 'ne donner comme certain que ce qui est certitude' et ne pas porter de jugement abusif²⁵.

De plus, les compagnies d'assurance s'adressent à eux pour estimer les bestiaux qui leur sont présentés et vérifier leur état sanitaire. De ce rôle, la profession tire évidemment autorité sinon prestige. Cette profession n'enregistre t-elle pas, à travers, sa propre évolution, des transformations significatives?

2.2. ...vers une reconnaissance comme corps technique de l'Etat en tant qu'Inspecteur de la santé publique vétérinaire

Le vocable 'santé publique vétérinaire' (SPV) désigne l'ensemble des actions qui sont en rapport direct ou indirect avec les animaux, leurs produits et sous-produits, dès lors qu'elles contribuent à la protection, à la conservation et à l'amélioration de la santé de l'Homme, c'est-à-dire à son bien-être physique, moral et social.

- *Du médecin vétérinaire au vétérinaire-inspecteur*

C'est au moment de la mise en place du service sanitaire parisien (loi de 1881) que la profession prend conscience de ses responsabilités. Les vétérinaires répondent aux attentes de la population réceptive sur l'hygiène publique tenue par les autorités médicales. A ce titre, la presse a joué un rôle fondamental dans la légitimation des compétences des vétérinaires. Ces derniers ont réussi à avoir un monopole total de l'inspection sanitaire. A partir du moment où le recrutement porte sur les seuls diplômés, le caractère scientifique reconnu à

²⁴ Respectivement deux et quatre années de formation.

²⁵ HUBSCHER Ronald, *op. cit.*

l'inspection sanitaire revalorise ceux qui en ont la charge. L'hygiène alimentaire, nouveau secteur d'activités où l'on entre par concours, s'ouvre aux jeunes diplômés ou en moins jeunes en mal de clientèle ou déçus de leurs expériences en milieu libéral²⁶. La constitution d'un corps de fonctionnaires permet de désigner l'activité de vétérinaire comme une profession de santé à part entière, ce qui leur donne un certain pouvoir.

- *Une extension de leurs champs d'intervention qui traduit une ascension sociale*

Ayant conquis le quasi-monopole du contrôle de la viande, les vétérinaires mesurent l'intérêt d'investir le secteur laitier. C'est aussi à la profession que sont confiés les établissements dangereux où sont transformés les produits d'origine animale. On n'hésite plus à leurs attribuer de nouvelles fonctions, comme celle de 'délégué du Conseil d'hygiène au contrôle du service départemental de la désinfection²⁷'. Tout converge pour montrer combien les préoccupations hygiénistes du moment les servent et le parti qu'ils ont su tirer pour construire une image très positive de gardiens de la santé publique. Au début du XX^{ème} siècle, ils prennent rang parmi les responsables des services départementaux, au contact du préfet et s'intègrent à la sphère locale des représentants de l'Etat.

2.3. L'inspection sanitaire : d'hier à aujourd'hui

- *La création d'un véritable corps de métiers...*

C'est en 1813 qu'un poste de vétérinaire sanitaire a été créé par département. La loi de 1881 instaure la police sanitaire des animaux. Les pouvoirs publics lui délèguent la pleine autorité pour les affaires sanitaires. La DDSV telle que nous la connaissons aujourd'hui a pour origine une succession d'organisations.

Il a fallu attendre la loi du 8 juillet 1965²⁸ pour que le texte fondateur de l'HA²⁹ moderne en tant que responsabilité de l'Etat en terme de sécurité publique voit le jour. Jusqu'à cette date, le contrôle des denrées alimentaires ne relevait pas de la compétence exclusive de l'Etat, mais incombait, notamment dans la filière viande, aux communes.

²⁶ Nous développons cette hypothèse en quatrième partie.

²⁷ *Recueil de médecine vétérinaire*, 1909, p.487.

²⁸ Loi n°65-543 du 8 juillet 1965 relative aux conditions nécessaires à la modernisation du marché de la viande.

²⁹ Cf. Lexique p.19.

En 1973, la création de l'ENSV constitue une étape majeure de l'histoire du corps en créant une filière spécifique de formation et de recrutement des VI³⁰, en complément des modes de recrutement direct par concours externe³¹. Cette nouvelle voie a contribué à donner au corps un autre visage : celui d'un corps de l'Etat.

- ... *une organisation et un contexte qui fragilisent les DDSV*

En 1981 et 1982, les lois DEFERRE³² ont confié la gestion des laboratoires d'analyses, qui étaient aux mains des DDSV, aux conseils généraux et départementaux, ce qui a affaibli les services vétérinaires. L'adoption des décrets de décembre 1984, qui plaçait les services vétérinaires jusque-là autonomes dans leur fonctionnement, sous la dépendance matérielle et budgétaire des DDAF³³ avait provoqué un traumatisme profond. Le choc brutal des cultures professionnelles, les multiples contradictions internes de ces décrets, le sentiment que les intérêts portés par des VI étaient bradés au profit de la production économique à tout prix.

- *Une forte revendication d'indépendance des DDSV pour une meilleure lisibilité de leurs actions à visée publique*

Le SNVIMA³⁴ a été un acteur très actif dans la revendication de l'autonomie des DDSV. Ce syndicat a mis au goût du jour les demandes et réclamations des ISPV : [...] 'les demandes d'action et de lisibilité dans un paysage administratif bouleversé et dans un contexte d'évolution très rapide des missions'. Il affirme notamment 'la nécessaire autonomie des services de contrôle au sein d'un ministère orienté traditionnellement vers le développement de la production et le soutien des marchés'.

- *La crise de l'ESB a été un formidable tremplin pour les légitimer*

³⁰ Cf. Lexique p.19.

³¹ Il s'agit de l'école vétérinaire qui forme les inspecteurs vétérinaires fonctionnaires, catégories A+. Avant cette date, l'école recrutait seulement les élèves issus des ENV, après concours qu'on nomme concours interne. Aujourd'hui, par la voie externe, des vétérinaires ayant déjà exercés dans le secteur libéral, peuvent intégrer l'ENSV par ce qu'on appelle le concours externe.

³² Relatives à la décentralisation et à la répartition des compétences entre un Etat recomposé et des collectivités départementales.

³³ Direction Départementale de l'Agriculture et de la Forêt.

³⁴ Syndicat National des Vétérinaires Inspecteurs du Ministère de l'Agriculture, Equipe syndicale conduite par Benoît ASSEMAT. Citation tirée du site Internet du SNVIMA : www.snispv.org/rôle.html, 'Le rôle actuel des ISPV dans la protection de la santé publique'.

Les crises alimentaires ont secoué les structures du MAP plaçant ces services en première ligne de cette succession des crises (crise politique, économique, sociale voire même psychologique). Celles-ci viennent remettre en cause la confiance des consommateurs qui dénoncent une agriculture basée sur un productivisme démesuré. Au plus haut niveau de l'Etat et des institutions européennes, les défaillances d'un dispositif de gestion du risque ont inévitablement imposé la nécessité d'une révision profonde.

La question sanitaire prend aujourd'hui une ampleur importante si bien qu'un groupement interministériel a été envisagé pour mettre en œuvre la politique SSA à travers la MISSA³⁵ (DDSV, DDASS, DDCCRF).

Dans un discours³⁶ du nouveau Ministre de l'Agriculture de l'époque prononcé le 14 juin 2001 devant les directeurs des services vétérinaires rassemblés à Lyon, M. Jean Glavany a annoncé sa décision 'd'ériger les services vétérinaires en services déconcentrés à part entière du ministère de l'agriculture'. De même, le 28 septembre 2001³⁷, lors de son intervention au congrès à Nantes du SNVIMA, il réitère sa volonté de voir les services vétérinaires devenir un service déconcentré de l'Etat autonome. C'est en 2002 qu'on a vu apparaître les DDSV³⁸, comme service de contrôle indépendant des DDAF³⁹.

La même année, il annonce la refonte du corps des ISPV.

3. Entre savoir et pouvoir : une dynamique professionnelle

Le vétérinaire est devenu l'homme du recours et se trouve dans la situation qui fut longtemps celle du médecin, c'est-à-dire détenteur d'un savoir approprié. La constitution en un corps de fonctionnaires attribue au vétérinaire un pouvoir.

Quel est le rôle du vétérinaire dans une société gagnée par l'anxiété alimentaire ?

3.1. 'Modernités des peurs et de l'hygiénisme en matière d'alimentation' : un regard tourné sur l'histoire

³⁵ Cf. Lexique p.19. La MISSA se compose de trois membres permanents : la DDSV, la DDASS, la DDCCRF.

³⁶ Discours prononcé le 14 juin 2001 de Jean GALVANY, nouveau Ministre de l'Agriculture qui succède à M. Le Pen. M. J. Glavany procède à une réforme de l'administration centrale dont le cœur est la redéfinition d'une DGA recentrée sur ses missions de contrôle/CONGRES

³⁷ Cf. Annexe VIII.

³⁸ Décret n°2002-235 du 20 février 2002 relatif à l'organisation et aux attributions des directions départementales des services vétérinaires selon la volonté du Ministre de l'agriculture, Monsieur Glavany suite aux crises de la fièvre aphteuse et de l'ESB.

³⁹ Cependant, le service chargé de l'administration de la DDAF est mis en tant que besoin à la disposition du directeur départemental des services vétérinaires.

L'expression de sciences vétérinaires remplaçant celle de médecine vétérinaire, ne fait que traduire l'élargissement du champ d'activités de la discipline. Les capacités scientifiques confèrent ainsi aux vétérinaires une légitimité sur laquelle repose l'opinion publique.

- *Un mouvement sociétal qui s'organise autour de la sécurité sanitaire et alimentaire...*

Aujourd'hui, la SSA est devenue un objet de vives préoccupations en France. Ainsi, l'Etat français a doté les DDSV de pouvoirs spécifiques pour surveiller la chaîne alimentaire depuis le champ jusqu'à l'assiette⁴⁰. En effet, les 'bras armé de l'état'⁴¹, gèrent les prophylaxies animales⁴².

- *... qui questionne la société civile*

De fortes critiques s'expriment envers l'agriculture et l'alimentation modernes. L'amélioration de la sûreté et de la qualité de l'alimentation est ainsi devenue un objet très souvent mis en avant par de nombreux acteurs chargés de protéger notre alimentation. C'est dans cette optique que l'Etat va missionner le chef de service SSA en sentinelle protégeant la santé publique pour tenter de rassurer les consommateurs.

3.2. Le vétérinaire inspecteur dans un rôle de protecteur de la santé publique

Les crises, les directives européennes et les contraintes économiques ont amorcé une transformation inévitable de certains métiers de la filière SSA et SPV. L'ensemble de ces facteurs traduirait-il, au sein de cette filière, l'émergence de nouveaux métiers ou s'agit-il plutôt d'un remaniement de métiers déjà existant dont la nature des missions change ?

- *Quelle(s) fonction(s) pour le vétérinaire dans un climat d'anxiété alimentaire?*

Face à cette peur de manger un aliment qui ne serait pas sain, le consommateur s'en remet aux professionnels de la santé publique vétérinaire. Il va confier ce doute alimentaire à l'expert scientifique. Le chef de service SSA ne devient-il pas alors le 'gardien ultime de notre alimentation' ?

⁴⁰ Cf. Annexe VII.

⁴¹ Expression du [dddsav7].

⁴² C'est l'ensemble des mesures prises visant à prévenir les maladies animales.

- *Du vétérinaire (inspecteur) à l'ISPV : les enjeux du glissement*

Le passage du VI à l'ISPV traduit une évolution culturelle. Le décret de 2002 permet à des non-docteurs vétérinaires d'accéder au poste de chef de service SSA en DDSV. C'est une véritable révolution dans le monde de la SSA.

Quelle légitimité de ce nouveau profil du chef de service SSA en DDSV, surtout lorsque l'on sait que ce sont leurs expertises vétérinaires qui fondent véritablement leur force et leur reconnaissance ?

- *La crise de l'ESB remettrait-elle en doute la légitimité de l'inspecteur SSA ?*

En tant que sujet oeuvrant pour une mission d'ordre publique, comment l'inspecteur du service SSA doit-il se positionner dans une société choquée par la crise de l'ESB ? Cette crise de façon générale questionne non seulement le métier mais aussi son objet. A l'ère du post-ESB où la maladie devient de plus en plus invisible, comment peut-on s'affirmer encore inspecteur oeuvrant pour la sécurité alimentaire des consommateurs puisque l'agent a de plus en plus de difficultés de 'voir' la maladie sur la chaîne d'abattage. En effet, si on se réfère à l'étymologie, le terme inspecter vient du latin 'inspectare' qui signifie action de regarder, d'examiner. Or, aujourd'hui, regarder sur la chaîne ne suffit plus, le 'prion' en est une belle illustration (en effet, le prion ne se voit pas à l'œil nu).

3.3. Modernité du chef de service SSA : métier ou profession ?

Deux possibilités s'offrent à nous pour étudier l'exercice des activités des inspecteurs du service SSA : soit appréhender leur travail à partir de la notion de 'profession' soit privilégier la notion de 'métier'. Quelle est la portée de cette distinction ? Qu'implique t-elle dans le cas du chef de service SSA ?

- *L'inspection sanitaire des aliments est-elle une profession ?*

Le terme 'profession' désigne les métiers qui ont développé un ensemble de caractéristiques spécifiques, par exemple, le monopole d'exercice de certaines fonctions. Nous partirons des travaux qui s'intéressent à la 'professionnalisation', c'est-à-dire au processus à partir duquel un corps de métier tend à s'organiser selon le modèle des professions établies. L'inspection sanitaire des aliments, qui se présente comme une activité professionnelle au sein d'une organisation n'est pas concernée par ce processus : il s'agit en effet

d'une activité professionnelle sans autonomie d'exercice de son activité parce qu'insérée dans des organisations bureaucratiques.

- *L'inspection sanitaire des aliments est-elle un métier* ⁴³?

Dans la perspective interactionniste américaine, le métier est envisagé comme une 'catégorie de la pratique quotidienne', c'est-à-dire l'ensemble des pratiques concrètes que recouvre l'exercice d'une activité professionnalisée, ainsi que les représentations spontanées que les individus en font. C'est cette définition de 'métier' comme 'ensemble de tâches' ⁴⁴ que nous retiendrons. A ses origines, 'le vétérinaire est effectivement tour de main, pratiques empiriques, techniques et recettes traditionnelles' ⁴⁵. A ce titre l'activité de vétérinaire s'inscrit dans la catégorie des métiers.

Cette définition fait l'objet d'un consensus, dans un ensemble de travaux qui s'attachent avant tout à 'rendre compte des processus effectifs qui ont conduit une personne à exercer son activité, (...) à décrire les pratiques professionnelles qu'elle accomplit quotidiennement, (...) à expliquer les problèmes concrets auxquels elle est confrontée' ⁴⁶.

L'ensemble de ces approches interactionnistes donne la priorité au 'travail de terrain' ⁴⁷. L'attention se porte de façon quasi-permanent sur les interactions et les relations dynamiques aux autres, qu'il s'agisse des collègues, des représentants d'autres groupes professionnels avec qui les individus sont amenés à travailler. C'est toujours à travers l'engagement situationnel que les règles et les normes constitutives d'un métier sont à la fois intériorisées et reproduites à l'intérieur des institutions où agissent ces professionnels.

4. Le service 'sécurité sanitaire des aliments' au sein de la DDSV : des éléments d'une bureaucratie professionnelle

L'analyse des rationalités de l'organisation est un préalable à la compréhension des logiques sociales d'un service. Les individus agissent en fonction d'un contexte organisationnel, c'est-à-dire dans un ensemble de règles qui encadrent leurs actions.

⁴³ Aux approches en terme de profession, il est devenu courant d'opposer les approches en terme de 'métier'.

⁴⁴ FREIDSON E., 'Les professions artistiques comme défi à l'analyse sociologique', *Revue française de sociologie*, XXVII, 1986, p.431-443.

⁴⁵ HUBSCHER C., *op. cit.*, 1999.

⁴⁶ DUBAR Claude, TRIPIER Pierre, *Sociologie des professions*, A. Collin, Paris, 1998, p.94.

⁴⁷ J-M. CHAPOULIE, *La tradition sociologique de Chicago*, Seuil, Paris, 2001, p.489.

Après avoir présenté le service SSA, nous allons analyser, suivant les principes d'organisation proposés par Mintzberg⁴⁸, la structure et la dynamique de l'organisation des services exerçant les missions opérationnelles de la filière SSA et SPV.

4.1. La DDSV : un service déconcentré de l'Etat garant de la SPV

Service déconcentré de l'Etat, placé sous l'autorité du préfet⁴⁹, la DDSV est chargée de la mise en œuvre des politiques gouvernementales dans les domaines de compétences de la DGAL. Les DDSV assurent un certain nombre de missions assurées par des équipes départementales pouvant aller jusqu'à plus de 200 agents. Ces dernières semblent être caractérisées par une technicité forte.

Les DDSV sont organisées en trois services : le service SPA⁵⁰, le service SSA et le service environnement. Le service SSA est dirigé la plupart du temps (trois DDSV sur les quatre visitées) par un ISPV qui peut être secondé par un adjoint en fonction de la taille des services. Il est aussi aidé dans ses tâches quotidiennes par un VIV⁵¹, qui généralement fait l'interface entre la DDSV et le personnel vétérinaire en abattoirs. Les agents contrôlent l'application de la réglementation par les entreprises qui interviennent dans la production, la transformation, le transport et la distribution des animaux et des aliments en veillant au triptyque : 'produire sain, sans nuisance, sans souffrance'. Les agents administratifs (au maximum au nombre de deux agents) réalisent le travail administratif de tout le service : leurs tâches peuvent aller du secrétariat à des tâches plus techniques. Pour les DDSV 'classiques'⁵², c'est à dire de taille moyenne, l'effectif du service SSA tourne généralement autour d'une quinzaine d'agents.

Le quotidien des inspecteurs itinérants⁵³ SSA, est de :

- contrôler l'application des réglementations permettant de lutter contre les maladies d'origine animale transmissibles à l'homme ;
- veiller à la salubrité et à la maîtrise de l'hygiène des denrées et mener des actions de prévention des risques de contamination des aliments ;
- procède à des inspections et au suivi des autocontrôles des entreprises ;

⁴⁸ MINTZBERG H., *Structures et dynamiques des organisations*, Editions des organisations, 1982.

⁴⁹ Cf. Annexe II.

⁵⁰ Cf. Lexique p.19.

⁵¹ Il s'agit d'un Vétérinaire Inspecteur (Vacataire) non titulaire recruté par les DDSV à la vacation.

⁵² Nous avons tenté de schématiser la composition-type d'un service SSA : cf. Annexe II.

⁵³ Cf. Annexe II.

➤ réaliser chaque année des plans de surveillance⁵⁴ et de contrôle de la contamination des denrées alimentaires ;

➤ contrôler la salubrité des denrées importées des pays tiers (PIF, CF lexique).

Pour ce qui est des inspections permanentes en abattoir ces dernières se situent à deux niveaux⁵⁵ : *ante mortem et post mortem*. En *ante mortem*, ceux-ci s'assurent du respect d'identification de l'animal et de bien-être des animaux, de l'état de la peau...et de l'ensemble des signes pouvant nuire à la santé humaine. C'est à ce moment là, que ceux-ci décident des euthanasies éventuelles. En *post mortem*, ils font l'inspection des abats, s'assurent de la traçabilité pour évincer le prion responsable de l'ESB. *A priori*, l'inspection post mortem et les examens finaux devraient être effectués par le VIV.

Selon la taille de la structure, la ligne hiérarchique s'allonge. Ainsi, apparaît dans l'organigramme un niveau supplémentaire par rapport aux DDSV de taille moyenne. Il s'agit du chef de circonscription, appelé aussi chef de secteur. Le département étant découpé en circonscriptions, celui-ci a à sa charge un secteur géographique délimité.

4.2. Les hommes de terrain : élément clé du service SSA

Si on se réfère à la terminologie de Mintzberg (1982), ce sont les techniciens qui réalisent les missions d'inspection SSA et de SPV.

'Ce sont les techniciens qui réalisent le travail de fourmis' [csssa2].

Le chef de service SSA soutient avec ses collaborateurs encadrants⁵⁶ directement la production en supervisant le travail effectué par les inspecteurs. Pour Mintzberg, ces derniers représentent le centre opérationnel. Ces professionnels de la SSA et de la SPV sont maîtres de leur propre travail. Ils sont autonomes dans la réalisation quotidienne de leurs tâches. Ceux-ci coordonnent leurs activités en communiquant de façon informelle les uns avec les autres. L'ajustement mutuel est donc le mécanisme privilégié dans le service.

'Si j'ai un problème avec un dossier, je vais en parler directement avec un collègue. Peut-être que lui a la solution à mon problème parce qu'il aura rencontré la même situation' [tsma16].

⁵⁴ Il relève principalement de l'évaluation d'une situation globale d'exposition du consommateur à un risque. Il s'appuie toujours sur un échantillonnage aléatoire, c'est-à-dire que les prélèvements sont strictement au hasard au sein d'une population ou d'une sous population identifiée.

⁵⁵ Cf. Annexe VII.

⁵⁶ Selon la taille de la DDSV, ce sera un adjoint, un chef de circonscription ou un VIV.

Les techniciens semblent être très indépendants de leurs lignes hiérarchiques et de leurs collègues.

Cette relative indépendance est due à une forte standardisation des qualifications. En effet, les chefs de service SSA acquièrent leurs compétences au cours de formations à l'ENSV tandis que les techniciens sont formés à l'INFOMA : deux écoles propres au Ministère qui apprennent le métier aux agents SSA.

Les mécanismes de division du travail et de coordination dans les services SSA, selon Mintzberg, sont la formation et l'éducation : les connaissances et les qualifications sont standardisées par les programmes de formation de l'ENSV et de l'INFOMA, dispensés avant que l'agent ne commence à travailler. Ainsi, pour devenir par exemple technicien, le candidat doit passer un concours qui lui permettra de suivre une formation de deux ans à l'INFOMA de Corbas (Lyon) au terme de laquelle il obtiendra la qualification de TSMA⁵⁷, spécialité vétérinaire.

Pour exercer leurs missions au quotidien, les agents doivent mettre en application des procédures bien définies. Ces professionnels évoluent donc dans un environnement à la fois complexe et à peu près stable : suffisamment complexe pour requérir l'utilisation de procédures dont l'apprentissage exige des années consacrées à la formation ; stable puisque jusqu'à présent, les agents pouvaient prévoir le travail à faire étant donné les évolutions prévisibles de la demande.

Nous pouvons donc constater que le service SSA emprunte des paramètres de conception de la bureaucratie professionnelle selon Mintzberg. Il convient de préciser que Mintzberg, dans son ouvrage, annonce que le changement, dans cette configuration structurelle, ne vient pas des nouveaux administrateurs. Celui-ci viendrait plutôt 'd'un processus lent, d'évolution du personnel : changer le recrutement, la formation, la socialisation, la motivation au perfectionnement professionnel...'.

Ce premier constat amène à développer une réflexion sur les modalités du changement dans les organisations et surtout son impact sur le travail des agents.

⁵⁷ Cf. Lexique p.19.

Pour qu'un projet de changement, qu'il soit technique, organisationnel ou encore gestionnaire, soit pris en charge dans sa dimension sociale, il semble approprié d'appliquer la méthode de compréhension du système social développée par R. Sainsaulieu⁵⁸ et caractérisée par l'interdépendance entre la structure (S), la culture (C) et les jeux d'interaction (I).

Le système social au sein d'un service SSA peut être défini comme un ensemble de personnes ou de groupes de professionnels acceptant, pour réaliser leur travail, des règles de base communes (lois, règlements intérieurs, ...) qu'ils estiment comme légitimes et qui leur permettent de s'organiser pour atteindre leurs missions. Ils oeuvrent dans une structure dite formalisée (S). Dans ce système social, les relations de communication et les échanges formalisent également les relations de pouvoir. Celles-ci ne sont pas nécessairement des relations codifiées mais elles permettent de structurer les rapports entre les acteurs : pratiques professionnelles implicites, code de l'honneur... Ainsi se constituent des interactions entre acteurs (I). Ces dernières impactent sur les identités collectives. Quand ces identités ont une cohérence en interne et sont perçues comme pertinentes en externe (les usagers, interlocuteurs, partenaires...) elles sont fédérées par une culture⁵⁹ (C). Si elle est en congruence avec les règles initialement acceptées, cette culture aura un rôle sur la légitimité de la structure formelle (S), c'est-à-dire sur les grandes orientations du changement.

Or si ces orientations se heurtent à une identité, il risque d'y avoir un désaccord entre les 'acteurs dirigeants' et les 'acteurs du terrain'. Cette divergence nécessite de trouver des terrains d'entente pour légitimer le changement. Ces compromis vont faire apparaître une nouvelle structure (S'). En effet, s'il y a inadéquation au regard des valeurs ou des attentes, les acteurs se mobiliseront pour faire évoluer les orientations initiales. Ceci peut aller jusqu'à un engagement dans des 'jeux autour de la règle'. Alors, les règles initiales ne sont plus les 'règles réelles'. Celles-ci appartiennent à la nouvelle structure (S'), qui elle, les valide.

La vie de l'organisation ne dépend pas uniquement de la qualité de l'organisation rationnelle des structures formelles (S). Elle dépend également de

⁵⁸ SAINSAULIEU Renaud, *Sociologie de l'entreprise, organisation, culture et développement*, Edition Presse Science Po et Dalloz, 1995. Cf. Annexe IX.

⁵⁹ Adhésion à des valeurs partagées, capacités à se mobiliser pour répondre à un enjeu....

la qualité des interactions entre les acteurs (I) qui évoluent dans ce type de structure et aussi des effets de la socialisation et des ententes sur les objectifs légitimes qui proviennent de la culture (C). (Cf. Annexe IX).

R. Sainsaulieu⁶⁰ a établi un pronostic des processus transformateurs qui sont analysés comme des rapports d'interaction (entre le pouvoir, les identités et le projet transformateur) et qui débouchent sur un renouvellement structurel viable parce qu'il est fondé sur l'évolution du système social. La réforme de l'Etat est un processus de changement qui agit d'abord sur la structure par les changements des règles de production. Le changement introduit en (S) va créer de nouvelles interactions entre acteurs puisque le nouveau processus de production bouleverse les façons de travailler, de coopérer ainsi que les stratégies développées par les acteurs. Ainsi ces nouveaux rapports au travail vont générer de nouvelles représentations et valeurs. Ceci peut se traduire, comme nous le verrons dans le chapitre suivant, sur les interrogations qui se posent autour de la notion de service public.

La nouvelle structure (S) modifie les interactions (I) et les cultures (C), puisque la structure est amenée à se déplacer et engendre des forces de résistance sur le système social qui aura tendance à lutter pour trouver son équilibre ancien : des résistances stratégiques et culturelles vont se mettre en place. Il faut que ce processus soit accompagné d'un dispositif d'actions concrètes tout au long des phases de la mise en œuvre de l'évolution, afin que la nouvelle structure (S') soit légitimée. En effet, les modifications de structure ne sauraient être légitimes si elles s'avèrent en contradiction avec les cultures présentes. Dans ces cultures, nous trouvons les identités collectives et les cultures professionnelles, la culture du Ministère et le débat sociétal sur la légitimité des processus de changement. Qu'en est-il du processus transformateur dans la filière sécurité sanitaire des aliments et santé publique vétérinaire dans le MAP ?

L'acte alimentaire : un acte symbolique et irrationnel

Se dévoilent donc, à travers ce chapitre, les mécanismes de la transformation d'un art commun en une véritable profession légitimée.

⁶⁰ SAINSAULIEU R., *Sociologie de l'entreprise, organisation, culture et développement*, Presses de Sciences Politiques et Dalloz, 1997.

Ce changement d'ordre culturel (passage du VI à celui d'ISPV) suscite une réflexion sur la place actuellement accordée aux sciences exactes⁶¹ et sur la gestion démocratique du risque dans la décision publique en matière alimentaire. En outre, des questions sociales voire déontologiques vont questionner les nouvelles logiques d'actions de ces 'gardiens de notre alimentation'.

Depuis la période 'du post crise ESB', notre société évolue dans un climat de questionnement alimentaire, voire de 'peur alimentaire'. Ainsi, la crise de la 'vache folle', a véritablement constitué une crise politique sans précédent. Au plus haut niveau de l'Etat et des institutions européennes, les défaillances d'un dispositif de gestion du risque qui avait trop souffert de sa dépendance envers les préoccupations d'ordre économique et de court terme, ont imposé la nécessité d'une révision profonde. Des transformations organisationnelles sont annoncées par le MAP. Elles semblent pour les agents concernés et interrogés une réelle évolution transformant radicalement leurs métiers. Au regard de nouvelles orientations des politiques publiques, les changements annoncés et mis en application pourraient impacter sur le vécu des situations de travail des inspecteurs, et plus particulièrement sur le chef de service en DDSV (et inévitablement sur celui de ses subalternes à savoir les inspecteurs⁶²).

La filière doit comme la plupart des services publics se préparer à une modernisation de son mode d'organisation et de fonctionnement. En effet, le service SSA a en charge de sécuriser l'acte alimentaire en faisant des visites d'inspection auprès d'établissements manipulant des denrées alimentaires d'origine animale.

Or celui-ci renvoie à tout un panel de représentations liées à l'alimentation. C'est un acte complexe et comme tout objet social complexe, il est difficile de le codifier du fait de la singularité de l'inspection. L'acte alimentaire, au-delà de ses qualités nutritionnelles, est un acte symbolique et irrationnel.

Le prochain chapitre sera consacré au processus global de modernisation des services publics. Et, plus particulièrement nous nous pencherons sur son impact dans le service qui nous intéresse, à savoir le service sécurité sanitaire des aliments au sein des DDSV.

⁶¹ Appelées aussi les sciences dures.

⁶² Nous emploierons le terme générique d'inspecteur pour désigner les TSMA et les contrôleurs sanitaires chargés des inspections dans le service SSA.

CHAPITRE 2

LES GRANDS ENJEUX DE LA REFORME DE L'ETAT

***D**epuis le processus de 'Modernisation du Service Public' enclenché dans les années 90, les termes :satisfaction de l'utilisateur, maîtrise des coûts et gestion assouplie des modes d'organisation sont devenus les maîtres mots. La décentralisation, la réforme budgétaire (la LOFL), le renouveau de la gestion des ressources humaines, la présentation des plans stratégiques ministériels, et enfin la 'volonté de simplifier la vie des français', sont autant de chantiers soutenus par le nouveau gouvernement de Dominique de Villepin. Quelles sont les raisons affichées de cette réforme ? De quelle manière s'affiche-t-elle spécifiquement au MAP? Comment se traduit-elle au sein des communautés de travail ?*

A l'aune d'un changement⁶³ de cet ampleur, notre analyse va aussi se porter au niveau institutionnel où nous mettrons en évidence la vision réductrice de l'administration centrale sur le travail des inspecteurs SSA. Comment les inspecteurs de la santé publique vont-ils appréhender les nouvelles missions imposées par l'institution en sachant que le fonctionnement de toute organisation repose sur la dialectique travail prescrit/travail réel ? Comment rapprocher la norme et les valeurs qui animent les sujets dans l'exercice de leur travail ?

Ce chapitre nous permettra de passer en revue les grands enjeux de la réforme de l'Etat. Puis, nous insisterons plus particulièrement sur l'impact de ce processus de modernisation sur le travail des agents de la filière sécurité sanitaire des aliments et santé publique vétérinaire du MAP.

1. Les grands enjeux de la réforme de l'Etat

La modernisation du service public ne constitue qu'une déclinaison de la réforme de l'Etat engagée depuis les années 1930.

1.1. Quelques repères historiques généraux de la réforme

⁶³ Qui dans ce cas présent s'établit par la structure, c'est-à-dire à travers les règles.

- *Les raisons de la réforme de l'Etat*⁶⁴

En s'identifiant à la République, forme d'organisation choisie par les citoyens, l'Etat français se doit d'afficher une volonté de garantir la cohésion sociale de la nation, l'égal accès de tous aux grands services publics, le respect du droit et de la défense des intérêts de la France dans le monde.

Pour autant, l'Etat ne peut demeurer inchangé, car tout bouge autour de lui : les Français, la France, l'Europe mais aussi le monde. Les Français ont un niveau de formation plus élevé, les modes de vies se sont transformés et une organisation du travail différente s'est mise en place. La société française et son économie sont de plus en plus complexes et l'Europe continue de se construire, ce qui conduit les entreprises à demander plus de liberté et d'influence dans le développement économique du pays. En outre, l'Etat français, comme tous les Etats, doit résorber son déficit budgétaire et mieux maîtriser la dépense publique. Il s'y est d'ailleurs engagé dans le cadre de la construction européenne, à travers notamment le passage à la monnaie unique. De plus, le monde n'est-il pas plus ouvert et concurrentiel et que la France ne doit-elle pas renouer avec la croissance pour créer des richesses et des emplois ?

Il revient à l'Etat de répondre à tous ces changements, il doit accompagner et faciliter les mutations. Comme l'a indiqué Alain Juppé le 24 juin 1997, alors Premier Ministre, dans une allocution devant les préfets : 'l'Etat doit être réformé parce que le monde et la société bougent, parce que de nouvelles technologies apparaissent, parce que les administrations ne peuvent échapper, comme toutes les organisations, à la recherche de la plus grande efficacité au moindre coût⁶⁵.

- *Vingt cinq ans de modernisation des services publics*

Les lois des 2 mars 1982, 22 juillet 1982, 7 janvier 1983 et 22 juillet 1983, sur la décentralisation et la répartition des compétences avaient déjà amené une mobilisation des services de l'Etat, du fait du changement de leurs missions par une modification du niveau d'intervention de l'Etat. Mais le mouvement le plus important de modernisation a été lancée sous le gouvernement de Rocard en février 1989.

⁶⁴ Informations tirées du site www.fonction-publique.gouv.fr.

⁶⁵ Présentation générale de la politique générale du parlement devant les préfets.

Dans la circulaire du 23 février 1989, Michel Rocard, alors Premier Ministre, marque une aspiration au 'renouveau du Service Public' qui émane à la fois des usagers, des agents de services publics et des responsables administratifs. Pour atteindre cet objectif, M. Rocard fixe un certain nombre d'orientations qui s'articulent autour de quatre axes : une politique rénovée des relations de travail⁶⁶; une politique de développement des responsabilités ; un devoir d'évaluation des politiques publiques ; une politique d'accueil et de service à l'égard des usagers.

En 1992, un effort accru de déconcentration a été lancé pour accompagner la décentralisation consentie au bénéfice des collectivités locales par une plus grande délégation de compétences aux autorités territoriales de l'Etat, plus proches des réalités quotidiennes du terrain.

En 1995, la réforme de l'Etat⁶⁷ s'identifie officiellement sous la dénomination de 'réforme administrative' ou 'modernisation du service public'. Cette année là, l'Etat consacre une structure *ad hoc* au programme global de la réforme de l'Etat. Le Commissariat à la réforme de l'Etat (CIRE), service du Premier Ministre mis à disposition du ministre chargé de la réforme de l'Etat, a ainsi été créé par le décret du 15 septembre 1995. Par la circulaire de juillet 1995, Alain Juppé, alors Premier Ministre, présente les grandes orientations de la réforme. Aujourd'hui, le souci de modernisation de l'administration reste fort et la mondialisation accentue encore la demande d'efficacité de la gestion publique.

- *Une mise en œuvre au niveau des ministères*

Des institutions ont été mises en place dans l'optique d'accompagner tous les acteurs de l'administration (ministères, services déconcentrés, agents...) dans la mise en œuvre de cette politique. On trouve notamment des institutions de niveau interministériel (Comité Interministériel pour la Réforme de l'Etat (CIRE), Comité Permanent du Comité Interministériel pour la Réforme de l'Etat, Délégation Interministérielle à la Réforme de l'Etat (DIRE)) qui ont un rôle de coordination et d'animation dans la modernisation des services publics.

Au niveau ministériel, les Administrations doivent amener les agents à s'approprier de nouvelles missions, plus adaptées à l'évolution des attentes des environnements humains et économiques. Pour cela les différents ministères ont eu à préparer leurs Programmes Pluriannuels de Modernisation (PPM) que le

⁶⁶ Gestion plus dynamique des personnels et développement du dialogue social.

⁶⁷ Décret du 13 septembre 1995.

Premier ministre leur a demandé d'élaborer dans sa circulaire du 3 juin 1998. Ceux-ci doivent aborder cinq thèmes : les missions ; les procédures de travail et l'organisation des services ; la gestion des ressources humaines ; les outils et les méthodes de gestion publique ; et enfin les nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Le MAP a bien entendu concrétisé la volonté du gouvernement de moderniser l'Administration, et son Plan Pluriannuel de Modernisation (PPM) a fixé les axes de changement que le ministère devait accomplir sur la période 1999-2002. Le PPM, 'outil d'impulsion et de conduite du changement'⁶⁸, insiste sur l'importance pour le MAP de bien s'organiser pour permettre l'action 'des missions d'appui technique et de conseil, tout en garantissant la qualité et la sécurité des contrôles qu'exigent les citoyens.' C'est d'ailleurs à l'occasion du PPM que l'OMM a été créé en janvier 2000 (Cf. Annexe I).

1.2. La volonté de modernisation du MAP se traduit dans sa 'Stratégie Ministérielle de Réforme' (SMR)

A travers le SMR, le Ministère veut répondre à une exigence de transparence et de traçabilité.

- *Un plan de modernisation qui veut répondre aux changements de la société*

Pour atteindre les objectifs de l'Etat, le service SSA assure à la fois, des missions techniques et d'accompagnement et, d'autre part, des missions de contrôle. Ceci implique une logique de séparation des fonctions, qui conduit à la verticalisation des systèmes et au cloisonnement des interventions, au sens où Mintzberg nous l'explique lorsqu'il présente les différents paramètres de conception. En effet, la 'décentralisation verticale montre à quel point l'autorité formelle est déléguée en bas de la chaîne hiérarchique, tandis que le cloisonnement des interventions s'exprime dans le fait que les relations entre services sont réduites au minimum nécessaire pour la réalisation de leurs missions respectives.

La nécessité de 'cohésion sociale et territoriale' impose à l'administration de jouer un rôle de prévention et d'accompagnement des acteurs de la vie économique et sociale. Il revient donc à l'Administration d'appréhender la

⁶⁸ Rapport de synthèse des Programmes Pluriannuels de Modernisation, (PPM) 13 juillet 1999.

complexité des systèmes et des modes de fonctionnement. Ainsi, on remarque une augmentation des exigences des capacités d'analyse.

Pour parvenir à ces objectifs, l'un des leviers qui a été mis en place est la Stratégie Ministérielle de Réforme (SMR). Celle-ci repose sur trois principes :

- les réformes de structures qui visent à s'adapter aux évolutions des missions et du contexte dans lequel elles s'exercent,
- le développement des démarches Qualité, tournées vers les usagers. La réforme doit renforcer la légitimité de l'Etat.
- La modernisation de la GRH, indispensable pour la réussite la réforme de l'Etat.

Pour porter cette réforme le MAP a décidé de repenser sa politique de GRH, en lui donnant une approche qualitative en parallèle de sa gestion statutaire.

- *'L'indispensable modernisation de la GRH pour réussir la réforme'⁶⁹,*

Le ministère affiche une volonté d'évolution des missions dans le but de s'inscrire dans la 'perspective d'une réponse de l'Etat adaptée aux attentes des [ses concitoyens]⁷⁰'. En effet, les tâches des agents deviennent de plus en plus complexes, d'autant qu'elles se situent à la croisée de plusieurs politiques publiques qui mettent en jeu l'éducation, la santé la sécurité, etc. 'Les agents de l'Etat sont conduits à avoir une approche plus intégrée, et plus pluridisciplinaire dans leurs activités⁷¹'.

Ceci a conduit le Ministère de l'Agriculture à orienter la gestion des ressources humaines autour de sept axes :

- une analyse et une anticipation des missions, des métiers et des qualifications. Pour cela, le Ministère de l'Agriculture s'appuie sur l'OMM ;
- le développement d'un plan pluriannuel de requalification et de recrutement ;
- une personnalisation de la gestion des parcours professionnels ;
- la déconcentration d'une partie de la GRH ;
- le renouvellement du dialogue social et le management. Dans ce domaine, la stratégie, selon D. Linhart, serait de 'changer les salariés avant de changer le

⁶⁹ Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche et de la Ruralité, *Synthèse de la Stratégie ministérielle de réforme*, octobre 2003.

⁷⁰ Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche et de la Ruralité, *op. cit.*.

⁷¹ Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche et de la Ruralité, *op. cit.*

travail'⁷². En effet, le Ministère envisage la modernisation des services plus par l'évolution des comportements que par le bouleversement des structures. Le dialogue social est l'un des trois objectifs qui ont été assignés à la nouvelle politique⁷³ de GPEEC⁷⁴. Ainsi, il veut commencer par améliorer les relations humaines au sein des communautés de travail, notamment en veillant à un nombre d'effectif suffisant, à la participation des agents à l'organisation et au fonctionnement de leur service. Sur ces points, l'attitude de l'encadrement est primordiale. De plus, dans une volonté d'amélioration du management des équipes, le Ministère aimerait voir l'encadrement direct assumer pleinement son rôle et ses responsabilités à l'égard des agents dont il la charge et qu'ainsi l'encadrement affirme 'sa légitimité dans les domaines de l'évaluation et du conseil'.

- Le développement des compétences managériales des cadres par la formation. En effet, le Ministère considère que la formation est 'un des facteurs déterminants pour la réussite du changement'.

Si les SMR présentent les évolutions qu'elles comptent impulser dans chaque ministère, les ministères se sont engagés dans leurs mises en œuvre.

Quelques évolutions ont déjà été engagées.

2. Les modes de fonctionnement et des relations de travail se modifiant amènent une réflexion des agents sur le sens du service public

Michel Rocard annonçait déjà l'idée de changement de l'orientation à donner au service public. Selon Françoise Piotet (2002)⁷⁵, 'la caractéristique de la phase de 'modernisation' ou de 'renouveau du service public' se traduit dans les discours et en partie dans les faits, par une réévaluation de l'utilisateur, que l'on baptise parfois de client'⁷⁶.

⁷² LINHART D., *La Modernisation des entreprises*, Editions La découverte, Paris, 1994. Selon D. Linhart, la modernisation consiste à changer les salariés avant de changer le travail.

⁷³ Circulaire sur la gestion prévisionnelle de l'emploi public que M. J.P. DELEVOYE, Ministre de la Fonction publique, de la réforme de l'Etat et de l'aménagement du territoire, a signé le 16 décembre 2002. Il s'agit de permettre à l'Etat de mieux préparer ses recrutements et sa politique de gestion des ressources humaines, de rendre compte plus précisément devant les citoyens de l'évolution des effectifs de la Fonction publique, et enfin de nourrir le dialogue social avec les organisations syndicales.

⁷⁴ Cf. Lexique p.19.

⁷⁵ PIOTET F. (dir), *La révolution des métiers*, Le lien social, PUF, 2002.

⁷⁶ BRANDT J. (de), GAFREY J., *Relations de service, marchés de services*, CNRS, Paris, 1994.

2.1. Le service public, innovateur discret⁷⁷

- *Des innovations managériales 'calquées' de plus en plus sur le secteur privé*

La société change et la fonction publique ne peut échapper à la règle. Il ne s'agit pas de remettre en cause son existence, ni ses spécificités mais de l'adapter⁷⁸.

La crise économique ainsi que les fortes injonctions européennes du traité de Maastricht ont conduit l'Etat à réduire ses déficits publics, ce qui suppose de minimiser les effectifs, ainsi que les coûts de fonctionnement. Les prestations que fournissent les services publics entrent progressivement dans un système de concurrence⁷⁹ et il est important que ces derniers puissent toujours garantir la plus grande satisfaction aux usagers. Dans cette même optique, l'état accorde une importance particulière à la recherche de l'efficacité, ce qui a conduit les administrations à se tourner vers de nouveaux modèles d'organisation en partie inspirés du secteur privé.

- *Passer d'une culture de la procédure à une culture du résultat*⁸⁰

L'un des grands axes de la réforme se traduit dans la volonté de promouvoir une culture du résultat, c'est-à-dire de passer d'un gouvernement par les règles à un gouvernement par les objectifs. Ceci implique de promouvoir le service aux usagers comme une finalité centrale de l'action publique. En effet, la LOLF impose désormais de 'définir des objectifs en rapport avec le service au public'⁸¹.

La mise en place de la LOLF est un des outils principaux de développement de cette culture au sein de l'administration. Votée le 1^{er} août 2001, la LOLF, est progressivement mise en place dans les ministères depuis 2002, en vue d'une application complète à partir de 2006. Elle aura pour conséquence de bouleverser la procédure de présentation, d'adoption et d'exécution du budget de l'Etat. L'ensemble des dépenses ne sera plus présenté en différents chapitres

⁷⁷ Armand Hatchuel, *Le Monde*, 29 juin 2004.

⁷⁸ 'Lorsqu'une entreprise crée un produit ou un nouveau service, elle innove, si un service public fait de même, il se modernise! *Le Monde*, 29 juin 2004. Ces formules en disent long sur les idées reçues en matière d'innovation. : dans l'entreprise, l'innovation est considérée comme une prise de risque autonome ayant comme seul souci que la réussite, pour les services publics, il s'agit d'une adaptation imposée par l'époque!'

⁷⁹ Cf. Les travaux de TORNAY D, *L'Etat face aux normes privées : Le cas des politiques d'inspection sanitaire et environnementale dans le secteur agricole et agroalimentaire*, INRA-TSV, juillet 2004.

⁸⁰ Informations recueillies lors d'une conférence au MAP sur la LOLF le 08 avril 2005 par M. CHITRIT Norbert, chef de mission Modérifie.

⁸¹ CHITRIT N., conférence sur 'La LOLF', le 08 avril 2005.

regroupant, par nature, les crédits allouées aux administrations, mais il sera structuré en missions, elles-mêmes divisées en programmes. C'est ce qu'on appelle le Budget Opérationnel du Programme (BOP). La LOLF se veut être un des moyens d'accomplir le passage d'une logique de moyens de fonctionnement à une logique d'objectifs et de résultats. Objectifs et résultats que l'on contrôlera au moyen d'indicateurs que les services devront mettre en place pour mesurer la valeur ajoutée, la performance produite par chaque service de l'Etat, chaque filière, etc.

La LOLF change la logique de la gestion publique. Dorénavant, la gestion publique fonctionnera par Projet Annuel de Performance (PAP).

2.2. La modernisation du service public à travers la relation de service à l'utilisateur

- *Une évolution de la relation de service avec l'utilisateur...*

Le processus de modernisation met en place un nouveau fonctionnement du service public. En effet, de nouvelles règles régissent les relations entre agents et usagers en favorisant une 'décentralisation des niveaux de négociation avec le public et de traitement de la demande'.

Certains parlent même de 'modernisation par l'utilisateur'⁸², pour qualifier le processus d'innovation portant sur la relation à l'utilisateur et ayant pour objectif d'améliorer le service rendu. Le discours du MAP, acteur dirigeant du changement, est de 'faire face à des exigences croissantes des usagers qui portent sur la qualité de l'environnement et sur la sécurité sanitaire de l'alimentation, mais aussi sur l'accueil, l'information et la simplification des procédures administratives'. Ces nouvelles relations ont nécessairement des répercussions sur le style de management à appliquer.

La nécessité de s'ajuster avec les demandes du public, de respecter les objectifs de rentabilité et d'efficacité ainsi que la prise en compte des contingences économiques jouent obligatoirement sur les règles de fonctionnement des services publics et aussi sur les technologies utilisées. Ces évolutions ont développé la polyvalence des agents.

⁸² WELLER J.-M., 'La modernisation des services publics par l'utilisateur : une revue de littérature (1986-1996)', *Sociologie du travail*, n°98, pp.365-392.

‘On attend de moi certes toujours autant de technique mais plus de management, [...] parce que l’avenir de ce métier c’est de savoir piloter son équipe.[...]on nous demande d’être polyvalents!’ [csssa2].

De plus en plus, on demande une attention particulière à la qualité afin d’instaurer un contact plus direct, plus permanent avec l’usager. Ces nouvelles exigences transforment les activités au quotidien. L’activité relationnelle sera désormais plus fortement sollicitée.

[...] ‘un bon chef de service devra avoir un bon relationnel avec l’extérieur’ [...] [tsma4].

‘Avec nos missions qui évoluent on aura de plus en plus de relationnel à faire...’ [csssa2].

Ainsi, on accorde beaucoup plus d’importance à l’usager, ce qui oblige l’agent à changer. En effet, on lui demande de plus en plus de mettre en œuvre des compétences en communication, les professions ne reposant plus seulement sur une base exclusivement technique.

‘...c’est pourquoi on a un chef de service chargé de la communication’ [ddds14].

‘On passera d’un travail d’un fort niveau d’expertise technique à un travail de pilotage d’équipe parce que l’avenir de ce métier c’est de savoir piloter son équipe’ [ddds1].

- *...dans des termes relativement proche de la relation marchande*

La concurrence impose une recherche accrue de l’efficacité et de la satisfaction de l’usager, ce qui implique une exigence de ‘Qualité’ dans le service fourni à l’usager.

Les démarches ‘Qualité’ mises en œuvre au MAP poursuivent trois objectifs majeurs :

- écouter les usagers, et améliorer le service rendu en privilégiant les engagements de service ;
- maîtriser et sécuriser les processus ;
- développer le management de qualité.

Le développement des responsabilités et l’augmentation de l’autonomie amènent les agents à davantage s’impliquer, notamment les ‘responsables de terrain’.

La finalité ainsi exprimée dans les discours officiels est de passer d’une ‘culture de commandement et d’obéissance’ à une ‘culture de service, d’initiative et de responsabilité’.

Ce déplacement de l'Etat sur des principes marchands ne doit cependant pas faire oublier sa mission première de service public à laquelle les français tiennent tout particulièrement.

Une des volontés de ce processus de modernisation, c'est de servir et de satisfaire l'utilisateur. Il revient donc aux agents de répondre à tout moment répondre à leurs attentes et à leurs questions. La réorganisation des missions des services publics doit se faire sans bouleverser les repères des usagers. En effet, le service public doit se poursuivre.

La modernisation du MAP peut prendre la forme d'une 'dé-bureaucratization'⁸³. Elle met en œuvre un management moderne fondé sur des pratiques importées du secteur privé tels que le management par objectif, par la qualité ou la GPEEC⁸⁴. De même de nouveaux outils ont été mis en place pour mesurer l'adéquation des objectifs, des moyens et des résultats de l'activité, par exemple la mise en place obligatoire des entretiens annuels d'évaluation.

'Si on veut tout prix rationaliser les ressources dont dispose l'Etat, je pense notamment à la LOLF, il faut toutefois veiller à ne pas perdre le sens du travail des agents de l'Etat' [sg20].

2.3. ... au sein d'un univers bureaucratique

L'organisation du MAP est bureaucratique au sens où Max Weber la concevait. Elle était l'organisation permanente de la coopération contrainte entre de nombreux individus, chacun exerçant une fonction spécifique.

- *L'héritage d'un modèle de fonctionnement : D'une bureaucratie à une bureaucratie ouverte*⁸⁵

Certains des traits de fonctionnement du MAP persistent encore aujourd'hui, un modèle de rationalisation fondé sur une gestion statutaire avec une administration centrale répondant aux critères de la structure lourde et hiérarchisée. D'une part, la bureaucratie repose sur l'existence de services définis. C'est pourquoi les compétences sont rigoureusement déterminées par les lois et règlements de sorte que les fonctions soient clairement divisées et distribuées. D'autre part, le recrutement, de même que les évolutions de

⁸³ Politique clairement affichée par le MAP.

⁸⁴ Cf. Lexique p.19.

⁸⁵ SAINAULIEU R., FRANCFORT I., OSTY F., UHALDE M., *op. cit.*, 1995.

carrières se font sur concours, examens ou diplômes, ce qui exige des candidats une formation spécialisée.

La structure et l'évolution du MAP ont évolué et répondent aux caractéristiques de la bureaucratie ouverte au sens où Renaud Sainsaulieu⁸⁶ la définit. Le Ministère est une bureaucratie qui de part la diversité de ses domaines d'intervention doit s'adapter aux demandes des citoyens, ajuster ses règles de fonctionnement pour *in fine* modifier son rôle.

Ces professionnels du service public se réclament du bien collectif et du service rendu à l'utilisateur. L'agent de la bureaucratie ouverte évoque spontanément l'intérêt de son travail et le rôle prépondérant de l'utilisateur dans son activité. Le contenu de son travail est sans conteste son premier motif de satisfaction et de valorisation. Il oppose à la parcellisation des tâches, la finalisation du travail. L'agent fait preuve d'un investissement cognitif dans son activité, en raison de l'élargissement de ses tâches qui deviennent de plus en plus nécessaires et de l'autonomie qui lui est concédée.

La bureaucratie ouverte semble constituer pour l'agent un lieu privilégié d'accumulation d'expériences, un espace d'opportunité pour soi, qui lui permet de faire une rupture avec les images de 'routinisme' de l'administration.

Le Ministère gère un grand nombre de missions assez complexes. La complexification des textes et des procédures est au centre même du travail et du discours des agents. Certains de ces domaines étant de plus en plus réglementés au niveau européen. Cette densité législative suppose de la part des agents un effort de suivi permanent de l'actualité juridique pour se tenir informés, un effort de compréhension et parfois de cohérence entre ces différents textes de loi.

- *Une évolution des missions dans un contexte de statut quo*

La complexité du travail ne trouve pas forcément d'inscription institutionnelle forte dans les structures d'organisation. Les évolutions structurelles sont significatives, mais souvent locales, partielles ou sectorielles : sectorisation des agents, suppression d'un niveau hiérarchique, polyvalence, etc., ce qui met en évidence une rupture avec les principes de parcellisation du travail, de contrôle hiérarchique direct et de formalisation des procédures.

⁸⁶ SAINSAULIEU R., *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Editions de Brouwer, 1995.

Officialisés ou cachés derrière des apparences de centralisation, ces changements tendent à faire basculer l'ordre bureaucratique. Cependant, et c'est un paradoxe, tout autant qu'une des caractéristiques structurantes, la gestion du personnel reste campée sur la définition théorique de la bureaucratie. Les règles sont collectives, impersonnelles, conçues pour gérer les individus par strates et par corps, et s'appliquent mécaniquement.

La gestion statutaire ne présente-t-elle pas une contradiction face à des réalités de travail plus complexes, plus hétérogènes ?

- *La notion de service public en question*

Comme le souligne Weller⁸⁷ en 1999, les agents peuvent se heurter à un 'brouillage' du sens de l'intervention de l'Etat. Il peut y avoir une 'montée d'incertitude sur le sens de l'intervention de l'Etat'. Ce dernier apparaît comme le garant de la mise en œuvre de l'intérêt général pour se transformer en prestataire de services dont la seule légitimité est de répondre à la demande. Le rapport avec les usagers se 'contractualise'. Si avant on attendait de la 'justice' de la part de l'agent, aujourd'hui on attend qu'il s'interroge sur la qualité du service rendu.

Une nouvelle personnalité collective se dégage qui revendique la construction de métiers mettant au cœur la relation à l'usager. Ceux-ci supposent des compétences spécifiques et un système de valeurs dans lequel l'équité du service rendu est érigée à la première place.

La question reste à savoir si le cadre organisationnel est en mesure de répondre à ces nouvelles demandes. Nous pouvons nous attendre à des blocages dans la mesure où l'administration publique évolue dans un contexte d'orientation duale. D'un côté, l'administration publique fonctionne encore sur une logique de type réglementaire, c'est-à-dire qu'elle applique la législation en vigueur fondée sur une égalité d'accès et sur la gratuité, et de l'autre côté, l'agent s'appuie sur une logique de production puisqu'il doit répondre à un objectif d'efficacité.

Toutes ces évolutions conduisent le fonctionnaire d'aujourd'hui à agir dans des 'situations inédites'.

3. Le travail des inspecteurs du service SSA entre justesse et justice

⁸⁷ WELLER J.-M., *L'Etat au guichet. Sociologie cognitive du travail et modernisation administrative des services publics*, coll. Sociologie économique, Desclée De Brouwer, 1999.

La gestion de la SSA et de la SPV dépend très étroitement des politiques européennes. En effet, l'une des caractéristiques majeures constatées sur le terrain se révèle dans une forte dépendance des activités du service SSA au droit. Ces activités renvoient au travail prescrit.

Les DDSV ont en effet pour mission d'appliquer sur le terrain la norme définie par l'Etat, lui-même soumis au respect des injonctions européennes. Ces différentes directives, règlements, lois, injonctions européennes..., - autant de termes inhérents à la sémantique du contrôle - agissent *in fine* sur le travail des agents, puisqu'ils viennent modifier leurs missions.

En dépit de la simplification des procédures annoncée par le MAP dans sa SRM⁸⁸, la modernisation en matière de politique SSA semblerait être aspirée par une prégnance procédurale, dans laquelle les agents seraient enfermés. **Ainsi, en s'appuyant sur ce référentiel réglementaire, les inspecteurs se heurteraient dans l'exercice de leur travail à la réalité du terrain, qui, souvent est bien plus complexe et hétérogène que ne peut le décrit le manuel de qualité, ou tout autre texte procédural (hypothèse 1).**

3.1. Une vision moderne de la bureaucratie qui se traduit dans un processus de technocratisation du service SSA

Les crises successives provoquées par la découverte de l'ESB, les injonctions européennes ont conduit l'Etat à adapter son organisation et à renfoncer son rôle en prenant des orientations répondant aux préoccupations des consommateurs. Ce sont les travaux sur les assurances sociales d'un côté et sur les risques majeurs de l'autre, qui ont mis le plus fortement en valeur l'importance du risque comme technique de gouvernement, au point de diagnostiquer l'émergence d'une 'civilisation du risque'⁸⁹. Les techniques d'expression de l'impératif de sécurité produisent des réglementations qui définissent les frontières juridiques du risque. Ces réglementations sont inscrites dans la mise en place de démarches Qualité. Nous étudierons ici l'activité des agents chargés de l'application de la réglementation.

- ...à travers l'instauration des démarches Qualité

La mise sous AQ de la DGA1 date de 1996.

⁸⁸ Document interne au Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche et de la Ruralité, *Stratégie Ministérielle de Réforme*, octobre 2003, la circulaire relative à la SMR datant du 25 juin 2003.

⁸⁹ LAGADEC, 1981, cité par DODIER N. .

D'après l'ouvrage de D. Linhart⁹⁰, les spécialistes du travail se posent la question de savoir si le processus de modernisation des organisations permet de dire que nous vivons les derniers 'moments' du système socio-productif tayloro-fordiste ? Sur ce même principe, nous pourrions poser la question de savoir si nous vivons les derniers 'moments' de la bureaucratie dans un contexte de modernisation des services publics ?

Aujourd'hui, *la modernisation des entreprises*⁹¹, impose l'élaboration d'une nouvelle grille de lecture tridimensionnelle. Cette grille doit répondre à la nécessité de l'interaction avec les usagers, la coopération et la flexibilité. La clé de voûte de ce nouveau modèle se révèle être l'AQ⁹². Cette dernière renverrait à l'idée d'une plus grande prise en considération des bénéficiaires finaux (le consommateur notamment). C'est le rapport de confiance qui prime aujourd'hui. Par ailleurs, la mise en place de projets transversaux, comme l'élaboration de groupes de travaux interministériels, constitue un exemple concret de la modernisation du service SSA.

La DGA1 a, pour répondre à la SMR, mis en place des démarches de mise sous AQ des activités d'inspection des agents. La démarche Qualité affiche trois objectifs : l'amélioration de la satisfaction des bénéficiaires, l'amélioration et la fiabilisation des procédures en interne et la satisfaction des agents dans leur travail au quotidien. Cette démarche repose sur la désignation d'un 'animateur Qualité', le RAQ, interne à la DDSV, l'implication du directeur de la structure, du chef de service SSA, et des agents. La démarche mène à la réalisation d'un 'manuel Qualité' que les agents doivent s'approprier.

'Le RAQ est un acteur important en AQ puisqu'il est une marque de confiance. La qualité de nos interventions rend crédible notre service' [tsma4].

Ainsi, les inspecteurs de la SSA évoluent dans un cadre où leurs missions, la façon de les mener... leur est dicté par ce manuel Qualité. Lors de notre immersion dans les DDSV, nous avons eu accès à un glossaire faisant mention d'une sémantique relative à l'AQ. Celui-ci la définit comme 'un ensemble des dispositions préétablies et systématiques, mises en œuvre dans le cadre du système qualité et démontrées en tant que besoin, visant à donner la confiance en ce que l'entité satisfera aux exigences pour la qualité'.

⁹⁰ LINHART D., *La modernisation des entreprises*, Editions La Découverte, 1994.

⁹¹ LINHART D., *op. cit.*

⁹² Cf. Lexique p.19. Sous le référentiel NF EN 45004.

Ce processus de modernisation, caractérisée par une prégnance normative, impacte inévitablement sur les missions des agents SSA, les activités juridiques prennent ainsi une part de plus en plus importante de leur travail.

Le travail de l'inspection se divise en deux types d'activités concrètes qui sont nettement séparées dans le quotidien des inspecteurs : d'une part le traitement de dossiers de demandes d'autorisation, qui est un travail de 'bureau' au sens où il se déroule majoritairement dans les locaux de la DDSV, et d'autre part, le contrôle du respect des prescriptions des arrêtés, c'est-à-dire à la qualification de situations au regard de normes réglementaires.

- *...à travers les écrits*

Une visite d'inspection ne s'achève pas une fois les lieux examinés. Elle ne prend sens qu'une fois mise sur le papier, c'est-à-dire formalisée dans la grille d'inspection (Cf. Annexe X). Revenu à son bureau, l'inspecteur est confronté à divers exercices d'écriture qui prennent beaucoup de temps. Ainsi, est constituée une trace de ce qui a été dit et vu sur le terrain, ce qui servira d'appui pour les évaluations futures. Cette mémoire permet en fait que soit formulé un jugement à visée immédiate.

'Les rapports d'inspection, c'est une pièce à conviction !' [cci9].

'L'inspection, c'est beaucoup trop de travail administratif ! Une heure de travail de terrain génère une heure trente de travail administratif' [tsma4].

Dans un second temps, ces comptes-rendus annoncent et préparent les décisions ultérieures de mises en demeure, d'arrêtés complémentaires, de procès-verbaux, etc. L'inspecteur travaille à la constitution d'un dossier qui est non seulement un reflet du contrôle, mais également une action de l'inspection.

'Avant, quand on faisait des visites, on faisait pas systématiquement de rapport. Mais, aujourd'hui, je ne trouve pas que ce soit si mal. On a une trace de notre travail !' [tsma16].

Cette grille constitue l'outil de travail de base des inspecteurs. Chaque item figurant sur cette grille renvoie à une référence juridique. Cette grille donnera lieu à un rapport d'inspection accompagné d'une lettre de décisions (Cf. Annexe X). Il existe des modèles de lettres-types formalisées sur lesquelles doit toujours figurer la référence juridique utilisée par l'inspecteur.

- *Les démarches Qualité : 'le modèle du toujours pareil'*⁹³,

⁹³ LINHART D., *La modernisation des entreprises*, Editions La Découverte, 1994.

Pour devenir plus flexibles, moins hiérarchisées, les organisations modernes s'orientent vers une phase de codification intense qui relativise les champs d'autonomie dont parle P. Zarifian⁹⁴. C'est ainsi qu'on constate que la démarche moderniste s'apparente, *in fine*, à la philosophie de la bureaucratie. Si les comportements des inspecteurs sont plus ou moins 'dictés' par l'AQ, on peut faire l'hypothèse qu'à terme ce sont les relations de travail qui se standardiseront.

'Ce qui se passe aujourd'hui, c'est que derrière la qualité, c'est l'accumulation de procédures qui s'y cache' [tc6].

'Ce qu'on cherche à faire c'est de tout rationaliser. La loi de finance vise à mettre en place cette rationalisation au nom de l'efficience' [cci22].

Les nombreuses notes de service décrivent les attitudes que les inspecteurs doivent adopter dans des situations particulières (inobservations des prescriptions imposées, par exemple), la place que les agents occupent dans la structure (les organigrammes), les fonctions des agents du service SSA, les projets qui ont aboutis tels que la mise en place de référents juridiques⁹⁵. De plus, le Premier Ministre de l'époque⁹⁶, Jean-Pierre Raffarin, dans sa circulaire du 25 juin 2003 relative à la SMR, annonce 'un recentrage sur le coeur de ses missions', c'est à dire des missions régaliennes. Le directeur général de la DGA⁹⁷ 'demande de considérer la démarche de mise sous assurance comme la (seule) référence de notre organisation'.

Le processus de modernisation s'accompagnerait alors d'une minutieuse rationalisation. La décentralisation des responsabilités et l'instauration de projets transversaux favorisent l'éclatement des centres de décisions. Selon D. Linhart se référant à N. Alter, 'le passage de projets à des flux d'innovation impose d'établir des 'routines innovatrices' recréant une minutie de bureaucratie'. Ainsi, les démarches Qualité réactualiseraient la bureaucratie. Enfermées donc dans une bureaucratie qui leur dicte leur manière de travailler et de se comporter, les données empiriques montrent que le travail d'un inspecteur va au-delà de la vision réductionniste que porte l'administration centrale sur la mission d'inspection SSA.

⁹⁴ LINHART D., ZARIFIAN P. est partisan de la qualité. Celui-ci a découvert que les opérateurs travaillent de plus en plus en autonomie et ont de plus en plus de responsabilités.

⁹⁵ Cf. Annexe VXL.

⁹⁶ Le directeur général de l'alimentation, *Déclaration de politique qualité*, 26 août 2003.

⁹⁷ Le directeur général de l'alimentation, *Idem*, 2003.

'La grande difficulté, c'est l'adaptation à la réglementation car la règle, à travers la qualité, sera de s'adapter à la réglementation qui évolue de façon permanente' [tc6].

3.2. L'inspecteur SSA : expert technique ou 'gardien du droit' ?

La spécificité du travail des inspecteurs tient à la conciliation permanente qu'ils doivent réaliser entre des impératifs juridiques et les situations locales auxquelles ils sont confrontés. L'imbrication étroite des dimensions régaliennes et particulières des problèmes à traiter peut révéler des difficultés dans l'action quotidienne. Si la réglementation est un instrument au service d'une politique de sécurité, fondée sur la codification et la hiérarchisation des risques, elle semble concurrencée, dans sa prétention à traduire l'impératif de sécurité, par l'expertise technique.

La question qui se pose alors est de savoir si l'inspecteur va respecter le périmètre juridique qui lui est imposé ou le dépassera-t-il ?

- *Expertise et droit : deux formes de légitimation des actes de l'inspecteur*

Les textes appellent le recours à l'expertise pour objectiver certains faits. Le travail de l'expert et le jugement du gardien du droit est étroitement mêlé. L'entrée, requise par les textes, de l'expert dans les procédures judiciaires, n'est pas spécifique à la réglementation de sécurité, puisqu'elle tend plutôt vers le droit pénal. Cependant, lorsque les inspecteurs mobilisent à la fois le savoir expert et le droit, les tensions profondes sont mises en évidence puisqu'il s'agit de deux formes de légitimation des actes. Les inspecteurs se refusent à une formalisation tout azimut de leurs missions et de la manière de les exercer. C'est ainsi qu'on assiste à une dénonciation⁹⁸ des 'juristes' de l'inspecteur du travail. Celle dénonciation renforce l'entreprise de légitimation de la nouvelle pratique de l'inspection dans laquelle la discussion technique prime sur le droit. Le premier travail des inspecteurs du service SSA a indiscutablement consisté à impliquer davantage les professionnels afin que la sécurité sanitaire des aliments devienne une condition de l'exploitation de leur entreprise.

⁹⁸ La représentation de l'inspecteur du travail en juriste est propre aux discours des inspecteurs SSA. Cependant, des travaux comme ceux de DODIER N. ont montré que les inspecteurs du travail accommodent le droit plus qu'ils ne l'appliquent stricto sensu et que le corps de l'inspection du travail entretient une réflexion, parfois très critique, sur le droit et ses modalités d'application. DODIER N., 'Le travail d'accommodation des inspecteurs du travail en matière de sécurité', in BOLTANSKI L., THEVENOT L., *Justesse et justice dans le travail*, PUF, Paris, 1989, et 'Représenter ses actions. Le cas des inspecteurs et des médecins du travail', *Raisons Pratiques, Les formes de l'action*, n°1, 1990, pp. 115-148.

‘On est une aide dans le sens de la conformité de leur établissement’ [tsma16].

Dans cette perspective, il convenait de recenser les établissements dans le logiciel SIGAL⁹⁹, de les visiter, et d’expliquer aux exploitants l’existence de la réglementation. Ces structures déposent des demandes d’autorisation, des demandes d’agrément¹⁰⁰, des plaintes. Dans ces circonstances, où l’inspecteur des services vétérinaires entame des discussions essentiellement techniques avec les professionnels qui sont favorables à cette démarche, la légitimité de la fonction ne pose pas de problèmes : l’objectif poursuivi par l’administration est partagé avec les professionnels. Le premier travail des inspecteurs consiste essentiellement à expliquer ce qu’est la réglementation et quels sont ses objectifs. Les inspecteurs ont donc procédé en recensant les établissements et en démarchant pour connaître leur situation réglementaire au regard de la loi. Ces initiatives étaient surtout organisées avec des relais locaux¹⁰¹. Convaincre les industriels, travailler avec leurs représentants, trouver des solutions techniques acceptables et si possible collectives, telles sont les missions des inspecteurs SSA, qui intègrent ainsi la dimension économique de leurs interventions.

‘Notre travail est de permettre aux entreprises de faire de la richesse tout en étant garant de la santé publique’ [tsma4].

- *Vers une mission d’inspection procédurale ?*

D’après N. Dodier¹⁰², ‘les formes d’expression contemporaines de l’impératif de sécurité montrent l’irruption des technologies du risque dans les outils de gouvernement et d’administration de la société’.

Le service SSA est ainsi caractérisé par des formalisations sophistiquées empruntant aux techniques de ‘codification de l’aléatoire’. L’inspection sanitaire est une politique publique de type réglementaire. De ce fait, les pratiques de travail des inspecteurs renvoient régulièrement à la fois à la production et à l’interprétation des règles de droit, soit concrètement, à l’écriture d’arrêtés d’autorisation (qui sont ensuite proposées à la signature du préfet) et au contrôle de son respect.

⁹⁹ Système d’Information Généralisée de l’Alimentation, constitué de l’ensemble des logiciels traitant d’informations fournies par les services ou nécessaires à leurs actions.

¹⁰⁰ Autorisation de mise sur le marché de denrées d’origine animale.

¹⁰¹ Il convient de rappeler ici que le service SSA, à ses débuts, émane du terrain et non d’une administration centrale à la différence par exemple de la DDCCRF qui elle, émane de d’une institution.

¹⁰² BOLTANSKI L. et THEVENOT L.(dir), DODIER N., ‘Le travail d’accommodation des inspecteurs du travail en matière de sécurité’ in *Justesse et justice dans le travail*, cahiers du centre d’études de l’emploi, Presses Universitaires de France, 1989, pp.281-303.

La spécificité de la compétence technique des inspecteurs SSA tend à se banaliser, l'arsenal juridique encadre de plus en plus les pratiques. Placés dans la position d'être des experts, les inspecteurs sont en effet d'abord perçus comme des individus-ressources qui viennent apporter leur savoir technique ou réglementaire, dans les situations diverses où une réponse doit être apportée. On trouve là la définition classique de la figure de l'expert, défini 'par rapport au professionnel et au politique'¹⁰³. En réponse à un besoin de la population, l'inspection 'propose un traitement scientifique et technique, appuyé sur un savoir neutre et universaliste'¹⁰⁴, conforme au principe de la santé publique.

Le travail des inspecteurs est également caractérisé par une modification constante des cadres cognitifs, alors même qu'ils doivent arrêter des décisions et fixer des limites techniques ou réglementaires. La prise en compte de la dimension d'incertitude propre à l'activité d'inspection entraîne une délimitation nouvelle de l'analyse de la compétence des inspecteurs. Toute connaissance visant à la maîtrise des risques sanitaires, via les connaissances scientifiques et techniques apparaît comme provisoire et contingente. Pour autant, cela ne signifie pas que l'évaluation des risques soit laissée à l'arbitraire des uns et des autres, mais simplement qu'il n'existe pas de savoir spécialisé en soi. Dès lors, sur quoi reposent les jugements des inspecteurs ?

Ainsi, on constate que les inspecteurs disposent de références, qui ne relèvent pas seulement de connaissances particulières (sur les questions techniques, réglementaires), ni même de l'ordre du savoir-faire (savoir rédiger un arrêté ou un procès-verbal), mais plutôt d'un savoir essentiellement procédural, c'est-à-dire appuyé sur des méthodes. C'est bien ce que recherche la DGAL qui souhaite voir formaliser des référentiels, des grilles d'inspection, etc. Ces pratiques conduisent à redéfinir la notion de compétence 'technique': c'est aussi la maîtrise des outils de lecture critique qui fait qu'un inspecteur est efficace dans son travail et dans ses réactions. C'est bien le sens de 'l'appui technique' proposé aux inspecteurs par la DGAl, qui s'avère être constitué essentiellement d'une bonne connaissance du contenu et du maniement des divers guides qui orientent l'inspection. Pour la DGAL, qui promeut cette approche, et y joue un rôle central en tant que producteur des instruments d'analyse, la compétence

¹⁰³ TREPOS J.-Y., *La sociologie de l'expertise*, P.U.F., Paris, p.47.

¹⁰⁴ Mises en évidence par PARADEISE C., 'Rhétoriques professionnelle et expertise', *Sociologie du travail*, n°1, 1985, p.19.

spécifique des inspecteurs est donc à chercher dans la maîtrise de techniques précises, objectivables, transmissibles, fondées sur des guides, des codes, et des outils d'évaluation des situations, le tout organisé selon des procédures de lecture et d'évaluation. La perspective ainsi décrite n'accorde en conséquence qu'une faible place à l'expérience de terrain, ce qui semble assez contradictoire avec l'étymologie du mot 'expert'¹⁰⁵, et entre de ce fait en opposition avec l'ancien modèle de l'expérience¹⁰⁶, qui légitimait la 'débrouille' du terrain, et reste omniprésent dans l'organisation de l'inspection¹⁰⁷. Cette friction entre ces deux modèles se traduit dans la bouche de certains inspecteurs par l'expression d'un sentiment de dépossession de la qualification technique. Plus fondamentalement, il s'agit d'une modification de la nature de l'activité d'inspection.

'On a beaucoup de travail administratif' [tsma4].

L'autre dimension importante de la redéfinition procédurale de la compétence des inspecteurs tient à ce qu'elle tend à brouiller la distinction entre compétence technique et compétence juridique. En effet, nous avons pu observer les difficultés juridiques que rencontrent les inspecteurs lors de la rédaction de leurs rapports. Nos entretiens ont révélé le degré de contraintes du droit dans la justification d'une décision et donc l'influence de l'impératif de solidité juridique des actes de l'inspection vis-à-vis des magistrats lorsque l'affaire leur est transmise.

'Je rédige aussi des arrêtés que je transmets au préfet dans le cas de fermeture d'établissement, d'où l'importance d'avoir de solides connaissances juridiques fiables. Les lettres de décision que l'on rédige pour le préfet ont intérêt d'être étayées d'arguments juridiques' [csssa2].

- *Une tentative de synthèse entre la technique et la procédure*

Deux figures de l'inspection se dessinent alors : l'inspection technicienne et l'inspection procédurale.

Pratiques l'inspection	de	L'inspection technicienne	L'inspection procédurale
---------------------------	----	------------------------------	-----------------------------

¹⁰⁵ FRISTCH Ph., 'Situations d'expertise et 'expert système' in *Situations d'expertise et socialisation des savoirs*, L'Harmattan, Paris, 1985, p.27.

¹⁰⁶ Il convient de rappeler ici que le service SSA, à ses débuts, émane du terrain et non d'une administration centrale à la différence par exemple de la DDCCRF qui elle, émane de l'administration centrale.

¹⁰⁷ Actuellement, le modèle du savoir spécialisé et le modèle procédural cohabitent au sein de l'inspection de façon plus ou moins conflictuelle. Un phénomène semblable entre formes de compétence s'observe chez les policiers analysés par MONTJARDET D., LEMAILLY L., 'Compétence et qualification comme principes d'analyses de l'action policière', *Sociologie du travail*, n°1, 1987, p. 47-58.

Rapport à la technique	Techniciens avec une vision globale des établissements à inspecter	Action procédurale technico-juridique
Rapport au droit	‘contre les juristes’	
Relations avec les professionnels	Dialogue. Relation de confiance ‘Tutorat des petites structures’	Standardisées et encadrées par les procédures
Relations avec l’autorité centrale	Peu de contacts	Orientation de la pratique de l’inspection

L’inspecteur technicien intervenait sur le terrain de manière volontariste, en cherchant à convaincre leurs interlocuteurs industriels de la nécessaire prise en compte des préoccupations sanitaires de l’alimentation dans les processus de production. La discussion entre l’administration et les industriels s’établit donc sur le terrain de la technique et du choix des procédés. L’inspecteur se présente comme un référent qui explique comment produire mieux, plus sûr et en veillant à la santé publique à travers la garantie d’aliments sains et de qualité.

La crise de l’ESB questionne les capacités d’expertise technique des inspecteurs SSA et met en évidence la complexification des procédés des risques sanitaires. Dans ce cadre, il convient de revoir l’appréhension du risque sanitaire, qui ne disparaît pas nécessairement avec le progrès technique. C’est sur la voie d’une redéfinition de la notion de risque que la DGAL concentre aujourd’hui son action : elle entend promouvoir une approche procédurale, faite de guides, de procédures pour le contrôle.

‘A l’avenir, on aura plus de procédures à suivre. L’inspecteur va exécuter les directives, les règles, les procédures, les fiches qualités, [...], parce que ce sera de plus en plus ce qu’on lui demandera de faire’ [tc6].

- *Levée de rideau sur les limites de l’inspection procédurale*

Garantir la compétence technique ou réglementaire des inspecteurs pose des problèmes qui tiennent à la variété des établissements à contrôler (Cf. Annexe I) et aussi à leur technicité : les inspecteurs, qui sont généralistes, se heurtent parfois à la forte expertise des industriels.

‘Parfois, on a affaire dans les grandes entreprises à des professionnels plus compétents que nous ! ...à des ingénieurs qualité, des ingénieurs agronomes! [tsma12].

L'un des enjeux de l'inspection tient à ce que des décisions doivent être prises, alors même que le contexte est marqué par la dimension d'incertitude qui caractérise la gestion des risques et leur maîtrise, tous les risques n'étant pas connus et/ou détaillés de façon exhaustive.

'On a beau formaliser les choses, les programmations sont tardives, c'est assez frustrant. On a l'impression d'effleurer les choses et de prendre des décisions sans avoir tous les éléments en main. On est devant le fait accompli. On doit agir dans la réactivité' [csssa8].

Cette incertitude dans le travail des inspecteurs tient surtout aux nombreux cas d'inadéquation entre le domaine technique et le domaine réglementaire, à 'l'impossible codification' décrite par M. Pollak¹⁰⁸. Les inspecteurs évoluent dans un univers, bien que tout codifié, incertain, où il y a instabilité des connaissances. Comme nous l'expliquait un technicien en entretien, il peut arriver qu'un problème technique se présente à lui sans qu'il ne trouve sa solution dans les textes juridiques. L'inverse est aussi véridique. Il peut arriver également que des seuils réglementaires, même fixés depuis quelque temps, ne correspondent plus à la réalité du fonctionnement de l'entreprise. De ce constat, il faut accepter que l'expertise technique ne fait pas toujours solution.

- *L'AQ : un système qui masque la complexité du métier d'inspecteur*

En allant au-delà des raisons affichées, nous allons tenter de comprendre les raisons de la formalisation à outrance des méthodes de travail des inspecteurs.

En formalisant ainsi le métier d'inspecteur, les outils statistiques instrumentent et pallient l'incapacité de prédire les processus en toute exactitude. Cette activité de formalisation contribue à alimenter la technocratisation du service SSA. L'administration centrale semble vouloir réduire l'expérience de terrain à l'application *stricto sensu* de la norme. Or, nous avons vu que bien souvent l'activité d'inspection va au-delà du cadre réglementaire. Existe-t-il un tel déni de cette complexité ?

L'administration centrale occulte tout à fait le fait social que constitue l'inspection. Or, nous avons démontré que l'acte alimentaire était un acte symbolique et irrationnel. Comment arriver alors à codifier un acte complexe, dont la définition échappe même à la DGA1 (la donneuse d'ordre)?

¹⁰⁸ POLLAK M., 'Expertise et réglementation technologique' in *Situations d'expertise et socialisation des savoirs*, Cressal, L'harmattan, Paris, 1985, p. 257.

Le travail des inspecteurs est donc caractérisé par une modification constante des cadres cognitifs, alors même qu'ils doivent arrêter des décisions et fixer des limites techniques ou réglementaires. La prise en compte de la dimension d'incertitude propre à l'activité d'inspection entraîne une délimitation nouvelle de l'analyse de la compétence des inspecteurs.

'Y'a la notion de perspectives qu'on a du mal à appréhender du fait de l'évolution des métiers d'inspection' [ddds14].

Le recours permanent à des compétences juridiques viderait la substance au métier. Ainsi, on aboutirait à un processus de déqualification du métier. Le métier 's'instrumentaliserait' et à partir du moment où il devient un outil de droit, la complexité se dissout. Ainsi, l'AQ constitue un super outil managérial qui va masquer l'incertitude issue de l'aléatoire. L'administration, en fait, impose des procédures à suivre en niant la réalité du terrain.

'On a trop communiqué sur la qualité et pas assez sur le terrain. On se désintéresse du terrain, c'est flagrant ! Par exemple, avec la méthode HACCP' [tc6].

3.3. Le travail d'accommodation des inspecteurs du service SSA

La norme juridique est une référence omniprésente pour tous les inspecteurs qui produisent des règles et qui contrôlent ensuite le respect de ces prescriptions. Pour autant les procédures sont aménagées localement et surtout elles ne sont qu'une des références possibles pour les inspecteurs en situation. L'aménagement du cadre réglementaire n'est-il pas un détournement de la mission (prescrite) de service public des inspecteurs du service SSA?

- *Quelles sont les raisons qui amènent à une reformulation des impératifs réglementaires de sécurité sanitaire des aliments ?*

Nous partirons du postulat développé par J. Leplat et Hoc¹⁰⁹ (1975) : 'la tâche est une prescription externe à l'opérateur. L'activité est ce qui est fait, ce qui est mis en jeu par le sujet pour réaliser la tâche'. Ainsi, la tâche correspondrait au travail prescrit et l'activité à la tâche réelle. L'individu s'inscrit dans un collectif de travail, dans une organisation, elle-même incluse dans un système technique et économique qui crée contraintes et ressources. Des modalités de régulation sont ainsi à l'œuvre, qui se répercutent au niveau de l'agent.

¹⁰⁹ CARRE P. et CASPAR P. (dir.), *Traité des sciences et des techniques de la formation*, Dunod, Paris, 2004 - LEPLAT J., *L'analyse du travail en psychologie ergonomique*, t.I, Octarès, Toulouse, 1993, p. 47-60.

- Il se définit des exigences supplémentaires, au-delà des exigences prescrites, pour des raisons de qualité ou de réalisation de soi¹¹⁰. Inversement, l'agent peut s'affranchir de certaines contraintes que l'expérience l'a amené à juger inutiles ou inefficaces.
- Des parcours professionnels différents peuvent amener les inspecteurs à construire des représentations différentes de la tâche¹¹¹. Une même tâche prescrite peut être traduite en tâches effectives différentes selon l'importance des critères que leur accorde les inspecteurs.
- La compréhension des prescriptions peut être plus ou moins aisée, du fait de la rédaction de celles-ci ou du niveau de compétences juridiques de l'inspecteur. De plus, aux consignes explicites, souvent écrites, peuvent s'ajouter des consignes implicites (en général orales). Ceci amène à distinguer d'une part entre tâche prescrite et tâche comprise, d'autre part entre tâche explicite et prescription implicite¹¹². A la tâche prescrite peut en effet se substituer une tâche 'attendue', implicite, ou définie en terme de mission plus qu'en termes de buts clairement spécifiés¹¹³.

Ainsi, l'activité est une construction singulière, qui comme le note Leplat, 'exprime en même temps la tâche prescrite et l'agent qui l'exécute. [...] elle traduit, notamment, ses compétences, ses motivations, son système de valeurs, etc.'.

- *Des techniques de standardisation sans cesse reformulées par les agents chargés de les appliquer*

Les inspecteurs réalisent un travail continu d'accommodation de la réglementation. En effet, à leurs yeux, les outils de la réglementation sont largement insuffisants ou inadéquats pour définir seuls les situations qui permettent de juger d'une façon légitime les entreprises visitées et justifier les décisions prises à leur égard. Les activités de conformité perdent donc de leur priorité, surtout depuis la mise en place de la méthode HACCP et du paquet hygiène qui renversent le schéma de l'inspection. Ainsi, les réglementations sont

¹¹⁰ DEJOURS C., 'Comment formuler une problématique de la santé en ergonomie et en médecine du travail ?', in *Le travail humain*, 58, 1, 1995, p.1-16.

¹¹¹ VISSER W., FALZON P., 'Catégorisation et type d'exercice. Une étude empirique dans le domaine de la conception industrielle' in *Intellectica*, 1992, n°3, 15, 1992, p. 27-53.

¹¹² VEYRAC H., *Approche ergonomique des représentations de la tâche pour l'analyse d'utilisation de consignes dans des situations de travail à risques*, thèse de doctorat d'ergonomie, université de Toulouse-Le Mirail.

¹¹³ CHABAUD C., 'Tâches attendues et obligations implicites', DADOY M., HENRY H., HILLAU B., DE TERSSAC G., TROUSSIER J.-F., WEILL-FASSINA A. (dir.) in *Les analyses du travail : enjeux et formes*, CEREQ, coll. 'Etudes', n°54, Paris, 1990.

à nouveau retravaillées, accommodées par les agents qui veillent à leur respect. On s'aperçoit que ceux qui reformulent les règles sont ceux, *in fine*, qui résistent aux tentatives de standardisation. Ils vont intégrer les circonstances non prévues et non formalisées.

'Je suis pour la qualité mais pour celle qui standardise tout alors que dans la réalité du terrain rien ne rentre 'pile poil' dans la réglementation. Le chef de service, il peut être pour, contre, indifférents, les jeunes sont à fond pour bien se faire voir par la hiérarchie. Les jeunes viendront avec des 'recettes de cuisine' et se cacheront derrière la procédure' [tc6].

La question qui se pose est la suivante : pourquoi les inspecteurs du service SSA font-ils un travail d'accommodation ? En problématisant ainsi la légitimation systématique des dispositifs juridiques d'évaluation de la sécurité sanitaire, les inspecteurs créent un espace entre le droit et les cas qu'ils rencontrent effectivement sur le terrain. C'est dans cet interstice que se produit 'l'exercice du jugement'.

- *L'aménagement du cadre réglementaire*

La perspective ouverte par la sociologie du droit de M. Weber¹¹⁴ permet d'envisager 'l'ordre juridique' non comme un ensemble d'impératifs, mais comme un ensemble de ressources réglementaires que les inspecteurs SSA mobilisent plus ou moins en situation. L'analyse s'attache donc aux conditions d'application des textes dans les multiples situations particulières rencontrées par les inspecteurs, et essaie de déterminer quelles sont les solutions pragmatiques qu'ils apportent et de quels arbitrages elles sont le produit. C'est le 'droit en action' en tant que pratique de lecture de textes qui devient l'objet d'étude. C'est alors que l'accommodation surgit pour faire face aux aspects non prévus qui émergent dans le cours des activités, et obligent les inspecteurs à construire sur les moments des moyens appropriés de légitimation de leurs actes. Ainsi, le droit devient 'un système de potentialités à partir duquel se déploient les activités spécifiques de mobilisation des règles'. Dans cette perspective, le droit oriente les conduites mais ne les détermine pas. De plus, 'les notions d'enjeu et de situation d'action deviennent centrales pour comprendre et

¹¹⁴ WEBER M., *Sociologie du droit*, Paris, PUF, 1986, p.242. Voir également LASCOUMES P., SERVERIN E. , 'Le droit comme activité sociale : pour une approche wébérienne des activités juridiques', *Droit et société*, n°9, 1988, pp. 165-187.

interpréter les actions juridiques menées par les agents dans la mise en œuvre des politiques publiques¹¹⁵.

Ces 'situations d'action' ne sont cependant pas uniquement définies 'dans l'instant'; elles sont principalement définies par des cadres juridiques, certes, mais aussi administratifs et cognitifs¹¹⁶.

'Les règles sont certes là pour être appliquées, mais la sécurité peut très bien se faire sans appliquer brutalement la réglementation! [tc6].

Cette posture appelle le moi individuel. Elle montre donc que les inspecteurs ne sont pas cantonnés dans un 'modèle' d'action au sein d'une institution qui déterminerait leurs comportements et leurs réactions. Il existe, en effet, un répertoire des actions qu'il convient de consulter avant de mettre en pratique ces actions. Celui-ci s'impose plus ou moins aux inspecteurs et constitue également une ressource de réactions, d'attitudes, d'argumentation pour eux, qui les orientera sur le terrain. Le processus d'accommodation produit donc des exigences supplémentaires de légitimation des nouvelles règles¹¹⁷.

Il peut aussi exister des non-conformités 'acceptables'. Chaque service se construit son propre cadre juridique en triant les ressources juridiques de façon à garder les plus efficaces pour l'exercice de l'inspection. Il a ainsi défini 'ce qui est acceptable' du point de vue du service. Les normes juridiques qui sont proposées aux inspecteurs s'inscrivent dans le cadre du code de la consommation et du code de la santé publique, mais qui ont été travaillés, réduits sur certains points, enrichis sur d'autres, de telle sorte que ce n'est plus le cadre juridique originelle qui s'impose aux inspecteurs, mais un cadre juridique propre aux services d'inspection. Cet aménagement réglementaire permet de garantir des marges de négociation avec les industriels.

3.4. L'accommodement : acte de déviance ou d'intelligence de l'agent?

Tout d'abord, soulignons le fait que le statut d'inspecteur comporte certaines contraintes en termes de responsabilités. Ne pas sanctionner des infractions est donc un risque pénal pour eux. Celui-ci est tiraillé entre d'un côté, son besoin de faire ce que ses valeurs lui dictent et, d'un autre côté, la culpabilité qu'il peut ressentir une fois le travail d'accommodement effectué.

¹¹⁵ LASCOUMES P., 'Normes juridiques et mises en œuvre des politiques publiques', *L'année sociologique*, 1990, p.40.

¹¹⁶ On rejoint ici les analyses qui prennent en compte les 'appuis conventionnels de l'action'. DODIER N., 'Les appuis conventionnels de l'action, éléments de pragmatique sociologique', *Réseaux*, n°62, CNET, Paris, 1993, p.63-85.

¹¹⁷ C'est à dire les règles 2 dans le schéma *le déplacement des règles* au paragraphe 3.4.

'J'essaie de montrer aux industriels que c'est pas comme ça qu'ils doivent faire mais on doit les amener à faire ce qu'ils doivent faire et pour cela on leur donne des conseils'¹¹⁸ ... normalement on a pas le droit mais on dit pas....' [tsma18].

Ce travail d'accommodation - qui place l'agent dans une posture de 'juriste' - répond au souci de l'agent de donner un sens à son travail, sens en adéquation avec ses valeurs profondes. L'agent chercherait à inscrire son jugement dans l'exercice de son travail. Il veut s'engager en tant qu'individu à part entier et non pas seulement en tant qu'agent. Il semblerait toutefois que le sens prescrit de l'action publique ne converge pas complètement avec celui que le sujet souhaite donner à son travail. Cette tension l'amènerait-il à réaliser un travail d'accommodement à partir du jugement du terrain ? Par l'aménagement réglementaire qu'il réalise aux moments des inspections, pouvons-nous dire que l'agent de l'Etat, soumis à une probité dans son travail, détourne la mission prescrite, c'est-à-dire celle qui émane du producteur de normes : la DGA ? Avons-nous affaire à une forme de déviance ?

Nous avons, en effet, observé que l'accommodement consistait, en fait, à recréer un cadre juridique plus adapté à la situation. De plus, nous avons aussi noté que le répertoire d'actions constituait, *in fine*, un socle de normes que l'agent consulterait pour préparer ses inspections. L'accommodement ne serait-il pas, tout simplement, un déplacement de règles dans un espace d'autonomie et de liberté par rapport à la règle ? Le travail d'accommodement n'est-il pas un moyen pour l'inspecteur de tenir son rôle de 'gardien de la norme' face à la diversité des usagers et donc à l'hétérogénéité des situations ?

Ainsi, l'agent exerce ses missions d'inspection dans un espace d'autonomie mais en ayant toujours comme support la réglementation qui doit dicter sa conduite. Dans cette situation, peut-on dire que l'agent est toujours déviant ? A quel moment bascule t-il donc de l'autonomie efficiente à la déviance ?

La reformulation des impératifs SSA n'est-il pas une preuve d'intelligence de la part de l'agent, qui intègre dans les normes ses propres convictions qui les réintégreraient ensuite dans le corpus normatif 'officiel' ? Trouver des palliatifs face à des événements imprévus n'est-ce pas ce qu'on appelle justement la 'compétence' ?

¹¹⁸ Suite à ces propos, nous avons demandé à l'inspecteur s'il avait un rôle de conseil, en dépit de la politique de recentrage vers des missions régaliennes.

Ce travail 'd'aménagement règlementaire' n'apparaît bien évidemment pas sur les fiches de fonction (AQ) des agents du SSA. Ce travail réellement accompli sur le terrain est par définition invisible. Comment pouvons-nous le reconnaître et quel sens pouvons-nous alors lui conférer ?

3.5. L'inspection sanitaire : un acte social occulté

- *Une définition de l'inspection qui interroge*

'Il s'agit donc d'un ensemble de contrôles¹¹⁹ pour en déterminer la conformité globale et l'aptitude à l'utilisation prévue. Le contrôle est donc une partie de l'inspection'.

Cette définition questionne l'activité de l'inspection. Qu'est-ce qu'une inspection ?

- *L'inspection est-elle le contrôle ? Où faut-il différencier les deux termes?*

Le contrôle¹²⁰ est défini comme 'l'évaluation de la conformité par observation et jugement accompagné si nécessaire de mesures, d'essais ou de calibrage'.

La 'boîte noire' de l'inspection renverrait à des représentations. Ainsi, le contrôle s'exercerait en se fondant sur une vision binaire (ce serait 'soit blanc, soit noir') de la visite de l'inspection : soit le cas présenté rentre parfaitement dans le cadre juridique, soit il s'en écarte. Dans ce dernier cas, le contrôleur conclura à une non-conformité par rapport à la norme. Le mi-chemin (le 'gris') semblerait être exclu dans les conclusions du contrôleur. Le contrôle serait le noyau dur, le socle de base incompressible de l'inspection. Il ne constitue pas l'inspection à part entière, le travail d'accommodation intervenant en périphérique du contrôle.

De plus, l'administration centrale s'oriente vers un recentrage sur les missions régaliennes de l'Etat donc essentiellement vers un rôle répressif. Or dans les faits, la situation n'est pas aussi tranchée que cela. Dans la pratique, inspection et contrôle semblent se confondre. L'inspecteur SSA se situe, dans un registre qui va au-delà de cette vision binaire et restrictive de dire 'c'est propre ou c'est sale'.

¹¹⁹ Examinant chacune des caractéristiques du produit.

¹²⁰ Définition issue de ce même glossaire.

L'inspection serait alors le contrôle de la bonne application de la réglementation relative à la SSA autour duquel les inspecteurs feraient un travail d'accommodation.

Les inspecteurs ont été formés dans les sciences dures. Ainsi, on fait croire que la mission d'inspection est, elle aussi, une application scientifique. Mais, dans les faits, on s'aperçoit que l'inspection est davantage une pratique sociale. Il s'agit en fait d'une relation sociale.

- *'Inspecter, c'est discuter!'*¹²¹,

Sur le terrain, nous avons pu remarquer que les inspecteurs passaient beaucoup de temps à discuter avec les administrés, d'abord sur le terrain, ensuite dans les bureaux. La discussion étant le moment privilégié pour l'activité 'd'accommodement'. Il convient en premier lieu de construire un cadre relationnel basé sur la confiance réciproque qui permettent d'instaurer un échange. Le but étant de construire une relation singulière avec lui. La situation de contrôle impose en effet un registre de réactions stéréotypées qu'il convient de dépasser afin que l'inspecteur et ses interlocuteurs travaillent ensemble à l'évaluation de la conformité de l'établissement. A cette condition seulement la visite peut se dérouler dans des conditions qui permettent la formulation et l'expression d'engagements réciproques. Ainsi, l'inspection résulterait d'une co-production d'une décision (avec l'industriel). L'action des inspecteurs se situe donc à mi-chemin entre la négociation et l'exercice d'une police administrative. Recueillir directement les propos des professionnels remet en question autant la légitimité du droit que celle de l'expert pour définir les non-conformités pouvant générer des risques sanitaires.

'Dès l'inspection, il faut travailler réglementairement avec l'industriel pour pas qu'il soit déconnecté' [tsma4].

'On les associe à l'inspection' [tsma16].

*'Y'a pas que l'évolution de l'inspection mais aussi celle des entreprises visitées. Il faut les faire plus participer. On devrait évoluer vers plus d'audits'*¹²², [ddds14].

L'inspection : une relation sociale occultée

D'une part, la réforme entraîne un nouveau mode de fonctionnement qui s'inspire du fonctionnement des organisations du secteur privé. D'autre part,

¹²¹ Selon les termes de Laure BONNAUD (INRA).

¹²² Le terme 'audit' renvoie à l'écoute.

elle modifie les missions des agents dans le but de mieux répondre aux attentes des usagers. Ces changements vont créer une nouvelle relation avec l'utilisateur.

Dans ce chapitre, nous venons de confirmer notre première hypothèse en montrant que l'inspection SSA reposait sur un ensemble d'activités concrètes d'accommodement qui orientaient le travail des inspecteurs, et ceci malgré les efforts de rationalisation engagés par l'administration centrale. La démarche Qualité constitue l'instrument servant à alimenter l'appareil technico-scientifico-administratif faisant de l'inspection un objet procédural. Aussi, avons-nous dévoilé la vision sociale de l'inspection.

L'analyse des séquences relationnelles lors du contrôle met en évidence la multiple succession des jugements opérés par les inspecteurs et les limites dans lesquelles ils inscrivent leurs actions. Les discours continuant à promettre la stricte application de la loi, et l'efficacité de la maîtrise de la situation par l'Etat.

Cet arsenal de prescriptions produit par l'administration centrale semble faire table rase de la complexité du métier. Elle semble aussi occulter l'aléa qui fait parti intégrante du travail de l'inspecteur. Ainsi, celui-ci est tiraillé entre d'un côté, sa formation initiale et son expérience de terrain qui vont orienter les décisions qu'il prend en situation d'action, et, d'un autre côté, la réglementation qu'il est chargé de faire appliquer. Autrement dit, les inspecteurs se heurtent à la dialectique : travail prescrit et le travail réel.

Mais si cette dialectique est au cœur même de l'évolution des activités des DDSV, qu'en est-il de son impact sur l'identité des inspecteurs du service SSA en contact direct avec les usagers ?

CONCLUSION DE PARTIE

Nous venons donc d'établir un diagnostic de l'organisation rationnelle du MAP (S) à travers son environnement institutionnel. Ainsi, nous avons voulu souligner dans cette partie la réalité du travail des inspecteurs du service SSA dans les DDSV. La réforme de l'Etat modifie les missions des

agents dans le but de mieux répondre à l'ensemble des bénéficiaires de ses prestations. Elle change également leur relation de travail.

Soumis au fort contrôle externe de l'Etat, le MAP doit appliquer les injonctions européennes. Nous avons montré que l'acte alimentaire, du fait de sa symbolique et de son irrationalité ne pouvait se réduire à l'application stricto sensu de la règle. En effet, l'alimentation, thématique qui soulève un grand nombre de questionnements, voire de peur, se révèle être un vecteur de lien social. Ainsi, avons-nous découvert que l'inspection ne recouvrait pas qu'un aspect technique mais qu'elle était surtout et avant tout une relation sociale que l'inspecteur doit préserver pour installer une relation de confiance réciproque et durable avec le professionnel.

Par ailleurs, nous avons mis en évidence que l'administration centrale a complètement occulté l'aspect social que constitue l'inspection. En effet, elle l'a masqué sous un appareillage juridique à travers notamment la démarche Qualité. Seulement, les agents de terrain vont au-delà de la prescription pour effectuer leur travail. Ils s'octroient une marge d'autonomie - à travers le travail d'accommodation qu'ils accomplissent - à l'intérieur d'un système formalisé.

Dans cette partie, nous avons également montré que le changement ne peut donc pas s'opérer uniquement par une injonction institutionnelle. Il faut aussi prendre en compte les interactions entre les acteurs (I) ainsi que la culture présente dans le service SSA (C).

C'est ce qui fera l'objet de nos deux prochaines parties.

Pour le chef de service SSA, quels sont les enjeux identitaires de ces nouvelles interactions avec les usagers ?

Partie II

LES IDENTITES PROFESSIONNELLES DU CHEF DE SERVICE SSA CONDITIONNEES PAR L'EVOLUTION DE SES MISSIONS ET PAR LES NORMES ORGANISATIONNELLES.

‘Lorsqu’une profession s’appuie sur la base solide de la science, elle tend toujours à s’élever et, quelle que soit l’humilité de son origine, elle surmonte, dans son mouvement ascensionnel, les obstacles que peuvent lui opposer les hommes et les choses, et finit par atteindre une attitude sociale dont elle ne peut plus déchoir.’

Eloge d’Eugène Renault par Henri Bouley¹.

¹ Par Henri Bouley prononcé lors de la séance solennelle de la Société centrale de médecine vétérinaire, le 26 octobre 1882, *Revue vétérinaire*, janvier 1883, p.1.

INTRODUCTION DE PARTIE

Nous venons de constater un changement à travers la modification de l'organisation du travail au sein de la structure formelle du Ministère (S). Il s'agit maintenant de comprendre la stratégie et les enjeux du changement du MAP, notamment au sein de la filière sécurité sanitaire des aliments et santé publique vétérinaire.

En prenant le cadre d'analyse interactionniste délimité par Anselm Strauss², nous partirons du postulat que les interactions sont le pivot autour duquel s'organisent les processus de travail au sein des Directions Départementales des Services Vétérinaires (DDSV).

Nous verrons en quoi l'évolution des missions du chef de service SSA vient modifier ses pratiques professionnelles.

Pour comprendre l'enjeu des nouvelles interactions avec l'utilisateur, notamment pour le chef de service SSA, il convient de s'interroger sur les nouvelles orientations de ses missions qui vont conduire à de nouvelles logiques professionnelles. Ainsi, nous montrerons que celui-ci devra acquérir de nouvelles compétences.

Il s'agira ici de constater le processus de décentrage du métier de chef de service SSA dans un contexte de modernisation des services publics de l'Etat. Il faut donc s'interroger sur les nouvelles pratiques professionnelles qu'il va développer.

Après avoir défini le cadre théorique dans lequel nous poserons la question de l'identité des chefs de service SSA, nous expliquerons les diverses situations dans lesquelles l'agent adopte une posture spécifique face à l'utilisateur. Nous verrons également l'influence que ces rôles ont dans leur investissement au travail et leur construction de soi (Identité pour Soi).

Ensuite, en nous appuyant sur les représentations autour du travail du chef de services SSA, nous allons voir comment ils accèdent à la reconnaissance de son travail (Identité pour Autrui).

² STRAUSS A., *La trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionnisme*, trad. fr. Paris, l'Harmattan, 1992.

CHAPITRE 3

LES NOUVELLES ORIENTATIONS DES MISSIONS DU CHEF DE SERVICE SSA DONNENT LIEU A DE NOUVELLES LOGIQUES ORGANISATIONNELLES

***L**a politique de modernisation au sein de la filière SSA et SPV, le basculement du VI à l'ISPV ont entraîné des changements dans l'organisation des activités du chef de service SSA. Ses activités changeantes, ses compétences se transforment. Les connaissances techniques qui formaient son identité professionnelle ne suffisent plus. Quelles seront les conséquences de ces nouveaux savoir-faire sur le travail du chef de service SSA ? Remettraient-ils en question son rôle d'expert technique ?*

1. Un décentrage des missions du chef de service SSA qui appelle à une évolution de ses compétences

Les évolutions des métiers nécessitent une adaptation des compétences des agents effectuant les missions d'inspection sanitaire des aliments. Les notions de 'mission', 'métier' et 'compétence' s'enchaînent de la manière suivante : MISSION → METIER → COMPETENCE.

Comment peut-on appliquer ce schéma à la sécurité sanitaire des aliments et à la santé publique vétérinaire ?

1.1. Quelle évolution de compétences pour le chef de service SSA en DDSV ?

Quelles sont les conséquences de l'introduction des nouvelles situations de travail du service SSA annoncées par la modernisation des services publics? Quelles compétences nécessitent-elles de mettre en œuvre par les chefs de service SSA ?

- *Un renforcement de ses compétences managériales*

'Je fais de l'encadrement de personnel', notre métier est à 80% management', telles sont les réponses qui nous ont été principalement apportées lorsque nous demandions aux chefs de service de nous décrire leurs activités (Cf. Annexe III). D'un point de vue interne au service, ils vont gérer l'organisation générale du service et le suivi des inspecteurs. Toutefois, leurs activités ne se résument pas

uniquement à de 'l'administration du personnel', l'évolution de leurs missions tendant à les orienter vers un travail de management. Sa mission va donc consister à déterminer (avec le comité de pilotage) les grandes orientations du service et de manager les inspecteurs pour faire en sorte que ces objectifs soient atteints.

'C'est principalement de l'encadrement de personnel' [cci22].

'Je gère aussi les plannings des inspecteurs, les congés payés, les réunions de service' [cii22].

'C'est moi qui fixe le nombre d'inspections à réaliser et aussi j'impose un nombre de jours de présence à la DDSV. Après, ils s'organisent comme ils veulent' [cssa2].

'Je fais le suivi des inspecteurs, par exemple, je vois où ils en sont dans la programmation que je leur ai faite' [cssa2].

'Depuis cette année, je fais les entretiens annuels d'évaluation' [cssa8].

'Je gère aussi les humeurs....' [cii22].

Aussi, n'attendons pas d'un chef d'équipe, une capacité d'initiative quant à la manière de gérer tout le service, bref d'être le 'moteur' de l'équipe.

'On attend de moi plus de management, parce que l'avenir de ce métier c'est de savoir piloter son équipe' [cssa2].

'Il devra savoir ANIMER et PILOTER son équipe' [ddsv1].

'Un chef de service doit être force de proposition, il doit savoir nous proposer de nouvelles méthodes de travail d'inspection' [tsma4].

Pour cela, il peut s'inspirer d'autres pratiques issues d'autres structures, par exemple :

'Il doit être au courant de ce que font les autres' [tsma4].

Les missions du métier de chef de service SSA évoluant, celui-ci devra renforcer ses compétences de gestion d'équipe 'multi-compétences'. Il devra avoir une capacité à travailler avec un ensemble de personnes de professions et de cultures différentes. Ainsi, il devra accentuer la notion de coordination des équipes qui devront être pluridisciplinaires. Cette notion est à distinguer de la conduite de groupes transversaux, le chef de service n'étant pas le supérieur hiérarchique de chacun des membres qui compose ce groupe. Il devra de plus gérer une équipe de spécialistes dans le cadre d'un travail en réseau avec les autres directions de l'Etat, il devra développer la MISSA³. Ainsi, pour gérer la diversité de ses équipes, celui-ci doit jouer sur la polyvalence.

'...on nous demande d'être polyvalent...' [cssa2].

³ Cf. Lexique, p.19.

Parce que ce sont les compétences qui font l'efficacité d'un service, le chef de service doit développer son savoir-faire managérial pour bien orienter les inspecteurs. C'est ainsi que deux des quatre chefs de service interrogés ont ou sont sur le point de suivre des stages de management dispensés par le Ministère. Les jeunes chefs de service actuellement en poste sont en apprentissage permanent aidés de leur directeur.

'Le chef de service devra avoir moins de technique et plus de management opérationnel. C'est pourquoi je me suis inscrit à un stage de management pour les cadres du ministère' [csssa2].

'J'ai encore à apprendre à conduire une réunion, de façon diplomatique, d'élaborer une stratégie d'entreprise dans la façon d'aborder les choses le tout sans faire de dégâts et dans la finesse de la conduite de projet' [csssa8].

Ces nouvelles relations de partenariat avec d'autres institutions vont impliquer une collaboration du chef de service SSA avec des personnes, des services dont il ne connaît pas forcément le fonctionnement. Cela demandera donc un effort d'adaptation et de compréhension des intérêts et des intentions de 'l'autre'⁴, à l'aide notamment de capacités relationnelles qu'il devra mettre en œuvre.

- *Des activités relationnelles plus denses*

Il revient au chef de service SSA d'établir des relations constructives avec ses interlocuteurs. En effet, le chef de service SSA doit développer de bonnes qualités relationnelles puisque l'évolution de ses missions l'amènera de plus en plus à travailler avec un panel de partenaires diversifiés. De plus, il pourrait bien assumer le rôle de coordinateur de la MISSA.

'Notre rôle sera de plus en plus de créer des relations, comme avec le procureur de la république avec qui on travaille' [csssa8].

'Faire du relationnel c'est très important pour qu'une équipe fonctionne bien et ça deviendra de plus en plus le rôle du chef de service de s'en occuper' [csssa2].

[...] 'Peut-être qu'à terme, mon adjointe⁵ ou un ITA⁶ sera le référent technique et que cette délégation permettra de laisser plus de temps au chef de service pour s'atteler à des tâches plus relationnelles'... [csssa2].

'L'échange constructif avec d'autres personnes sous forme de collège va nous permettre d'harmoniser les pratiques, les sensibilités qui sont nécessaire pour l'Europe' [csssa2].

⁴ Nous aborderons l'enjeu de la MISSA en troisième partie.

⁵ Il s'agit du VIV de la DDSV.

⁶ Cf. Lexique p.19.

‘C’est l’interlocuteur du professionnel’ [tsma4].

L’évolution de ses missions nécessite de nouvelles activités pour le chef de service. Il devient notamment un homme de communication vis-à-vis non seulement de son équipe mais aussi vis-à-vis de l’extérieur. Nous avons ainsi rencontré un chef de service chargé de la communication. Mais comme il consacre aujourd’hui beaucoup de temps au travail interministériel, c’est le VIV qui fait l’interface avec le personnel vétérinaire situé en abattoir, généralement éloigné de la DDSV.

‘On doit toujours être à l’écoute de ses agents. Instaurer un dialogue, c’est important pour le travail d’équipe. En terme de management, c’est une attitude positive’ [csssa2].

‘Je pense que notre [...] second rôle, c’est d’informer en communiquant’ [csssa15].

‘Leur rôle, c’est de nous faire descendre les informations’ [tsma12].

‘C’est un homme de communication’ [tsma16].

‘On a affaire à une population plus cultivée et qui veut être informée et qui a accès aux moyens de communication...alors il faut plus communiquer’ [csssa15].

‘J’ai rédigé le plan de communication pour 2005 sous forme de fiches actions’ [csssa15].

‘Il doit donner du sens à l’information’ [ddds14].

Les chefs de service devront faire de plus en plus l’interface avec les médias, notamment en situation de crise. Or, sont-ils préparés à cette éventualité ⁷?

‘Le préfet m’a demandé de participer à des conférences de presse’ [csssa2].

Jusqu’à présent, le chef de service était avant tout un technicien (ISPV) qui gagnait en expertise sur son domaine d’activité à mesure que les projets qu’il menait, se concrétisaient. Aujourd’hui, le métier de chef de service a évolué. En effet, il requiert bien évidemment des compétences managériales mais aussi relationnelles. A celles-ci, viennent se rajouter les connaissances juridiques.

- *Développer des compétences juridiques, certes mais aussi pédagogiques*

Nos entretiens ont révélé que les collaborateurs du chef de service ou encore les usagers attendaient une ‘traduction pertinente dans les termes de droit’⁸

⁷ Il s’agit là d’un chantier d’étude ‘Communication et santé publique vétérinaire’ qui est en cours de validation.

⁸ WELLER J.-M., *L’état au guichet - sociologie cognitive du travail et modernisation administrative des services publics*, sociologie économique, Desclée de Brouwer, 1999, p.146.

concernant la manipulation de denrées alimentaires. A ce titre, *‘c’est aussi un métier juridique’* [tsma4].

Ce qui a été récurrent, c’est la figure de référent juridique qui est attendu de lui. Ainsi, pour répondre à ce nouveau rôle, il se doit d’avoir une bonne connaissance du droit pour pouvoir défendre les décisions administratives prises par lui-même ou par ses inspecteurs. En effet, la tendance est à la *‘judiciarisation de la vie professionnelle’* [csssa8].

‘Il a un rôle juridique plus accru’ [tsma4].

‘Je suis pour eux un appui réglementaire. C’est pourquoi je prépare un DEUG de droit...Pour moi, c’est très important de donner des réponses qui ont une légitimité en droit’ [csssa2].

‘Il doit très bien connaître les codes et savoir répondre et défendre les décisions administratives sur le plan réglementaire’ [tsma4].

‘Les professionnels font de plus en de pourvoi en cassation pour contester les décisions administratives’ [tsma4].

Toutefois, ce n’est pas tant connaître la réglementation proprement dite qui importe mais plutôt savoir l’expliquer et surtout la traduire en gestes opérationnels. Autrement dit, il s’agit de simplifier le texte de droit. Et c’est dans cette traduction que réside toute la difficulté puisque tout le monde ne met pas la même signification derrière les termes. L’autre difficulté rencontrée par les inspecteurs, c’est l’évolution de la législation. Ils attendent aussi de leur chef une mise à jour régulière des pratiques réglementaires. Ainsi, le chef de service a tout un travail de décorticage et de traduction à faire, dans un but aussi d’harmoniser les pratiques d’inspection et ceci pour répondre à l’exigence d’impartialité des services de l’Etat dans tout le territoire.

‘Je suis ressource - juridique’. A partir de la réglementation que j’interprète, je donne des ‘conseils d’inspection pour les inspecteurs pour que tous inspectent de la même façon’ [cii22].

‘Dès l’inspection, il faut travailler réglementairement’ [tsma4].

‘Il doit avoir une explication unique de la réglementation qui évolue, savoir nous la traduire opérationnellement. Il doit se tenir au courant de la règle qui change tout le temps’ [tsma4].

‘Le but serait d’avoir une uniformisation pour être impartial dans nos actions, service public oblige’ [tsma4].

La maîtrise de la ressource juridique devient tellement importante que les chefs de service se sont constitués en collège régional⁹ pour échanger sur leurs points de vue et leurs expériences sur l'application de la réglementation.

'Dans les collèges régionaux, ils se mettent d'accord sur [...] la réglementation...' [tsma4].

'Je discute avec les agents, puis en réunion et après je donne des conseils de mise en application de directives d'inspection' [cci22].

Ce rôle de traducteur juridique nécessite bien évidemment des compétences juridiques. Toutefois, pour pouvoir expliquer la législation, ne doit-il pas aussi faire preuve de compétences pédagogiques ? En effet, s'il ne sait pas traduire concrètement la réglementation, sa connaissance juridique ne lui sera pas finalement d'une grande utilité ! Il doit en outre être capable d'expliquer le positionnement du contrôle.

'Il doit être force d'explication' [tsma4].

'Il aura de plus en plus un travail de vulgarisation de la réglementation. Il doit nous l'expliquer en langage compréhensible et nous la traduire en gestes opérationnels' [tsma4].

Ainsi, on s'aperçoit qu'*in fine*, le travail de vulgarisation de la réglementation, élément de leur travail guère apprécié, s'apparenterait à un travail d'interprétation des textes de loi relative à la SSA. Il nous semble qu'ils vont loin dans ce rôle puisqu'à l'avenir, leur travail consisterait à donner '*des avis réglementaires*' [csssa2]. Deviendraient-ils co-producteur de règles ?

'J'interprète beaucoup les textes' [cci22].

'Je peux aussi rédiger des arrêtés étayés bien sur d'arguments juridiques que je transmets au préfet comme dans les cas de fermeture d'établissements d'où l'importance d'avoir de bonnes connaissances juridiques' [csssa2].

'J'ai mis en place en partenariat avec le parquet un système de peines alternatives' [csssa8].

1.2. L'accès au poste de chef de service SSA par des non-docteurs vétérinaires

- *La refonte du corps des ISPV traduit une (r)évolution culturelle*

Le décret de 2002¹⁰ officialise l'ouverture du corps des ISPV aux autres corps de l'Etat. Avant cette date, il arrivait que certains ITA, soient nommés chef de

⁹ C'est un réseau de chef de service SSA régional qui échange sur divers points communs : difficultés,

¹⁰ Décret n° 2002 du 22 février 2002 relatif au statut particulier du corps des inspecteurs de la santé publique vétérinaire.

service par le directeur de la DDSV à condition de réussir l'examen professionnel¹¹. Depuis ce décret, des autres agents non docteurs-vétérinaires peuvent accéder au poste de chef de service SSA en DDSV comme des IGRF¹².

Cette ouverture de ce corps constitue une véritable (r)évolution culturelle. Ainsi, cette ouverture permettrait d'élargir la vision de la SSA vers le monde urbain et ses préoccupations actuelles. Par ce changement, l'Etat souhaite voir émerger une culture commune, marier le monde de la production (de l'éleveur à l'industriel) et celui des organismes de contrôle. Dans la fonction d'inspecteur qui lui était dévolue, le vétérinaire qui exerce en milieu urbain ne fait plus du tout le même travail que jadis il faisait en milieu rural. Ainsi, en passant du vétérinaire au VI, le chef de service fait le deuil de la médecine animale puisqu'il ne fait pas appel à ses compétences vétérinaires¹³. C'est pourquoi aujourd'hui le chef de service n'est plus nécessairement vétérinaire. L'ouverture du corps s'expliquerait par l'élargissement des compétences¹⁴ requises pour exercer ses missions. En effet, les services de contrôle sanitaire ont affaire à des usagers autres que des agriculteurs/éleveurs mais de plus en plus à des industriels de grandes firmes agroalimentaires dans lesquelles ils se trouvent confrontés à des ingénieurs qualité, qui peuvent déstabiliser les inspecteurs. C'est ainsi que le vétérinaire perd son monopole dans l'accès au poste de chef de service. L'ouverture de ce corps serait une ouverture culturelle d'un monde dominé par la culture médicale vétérinaire.

La démedicalisation accompagnerait-elle cette évolution du métier ?

- *L'impact de la refonte du corps des ISPV*

Ce nouveau corps, placé au plus haut dans l'échelle de la fonction publique (catégorie A+) va permettre de donner, *in fine*, plus de poids à la DDSV puisqu'elle va bénéficier de compétences supplémentaires en vue d'une meilleure SSA. Les compétences vétérinaires ne semblent plus à l'évidence être suffisantes. Le brassage avec d'autre corps de l'Etat, avec notamment les IGRF, paraît être inévitable. Celui-ci offre à la DDSV d'autres corps de métiers et donc d'autres compétences à mettre en oeuvre dans les missions du

¹¹ Il s'agissait, en fait, du premier décentrage du corps des ISPV, un décentrage officieux.

¹² Cf. Lexique p.19.

¹³ Il s'agira de notre quatrième hypothèse.

¹⁴ Notamment en physique, chimie et en technologie.

service SSA. Ainsi, la DDSV à travers le service SSA va pouvoir s'affirmer davantage lors des groupes de travail de la MISSA¹⁵, par exemple.

'On doit accéder au métier de chef de service par plusieurs corps' [csssa8].

'On doit pas rester qu'entre vétérinaires, on doit se diversifier pour être plus compétent! Ce qui fait la force d'un corps, c'est son nombre' [csssa8].

'Garder une capacité d'expertise sur la gestion du risque sanitaire peu importe où il l'a acquise' [ddds7].

Comment est perçu l'accès à l'ouverture des corps au poste de chef de service par les vétérinaires ? Se sentent-ils dépossédés de leur métier ? Cette ouverture ouvrirait-elle la porte à une concurrence des corps : IGRF/ISPV ?

Une chose est néanmoins certaine, c'est que ce brassage avec les IGRF va impacter sur la culture professionnelle des vétérinaires.

'Les IGRF seraient sur des postes d'encadrement' [cci22].

'Ce système va à l'encontre de la culture vétérinaire parce que les VI ont des pouvoirs que les autres n'ont pas : saisie, certificats d'exportation' [csssa2].

'Oui, je suis attaché à mon métier de vétérinaire, je tiens à notre particularité même si le but c'est de se mélanger aux autres. Par exemple, quand je signe, je mets mon nom ...je ne suis pas attaché au terme de docteur vétérinaire mais je porte la culture vétérinaire. Je vois les choses d'un point de vue vétérinaire' [csssa2].

'Si on est pas véto, on va se sentir exclu en tant que 'technicien' [csssa8].

- Une volonté de faire des chefs de service SSA un corps d'encadrement à haut niveau

Ce décret change considérablement la donne. Désormais, le chef de service n'est plus lié à un corps de métier (ISPV) mais à un corps de cadre (catégorie A+). C'est toute une culture professionnelle qui est ainsi bouleversée. Ce changement appelle en effet à un brassage et donc à construire une culture professionnelle moins spécialisée vétérinaire.

Le but du Ministère serait de développer des compétences d'encadrement plus pointues puisque, comme nous l'avons vu, ceux-ci travaillent de plus en plus en interministériel. L'enjeu serait que les chefs de service SSA puissent migrer vers d'autres ministères. Ainsi, on voit bien que ce sont les compétences managériales qui sont requises pour accéder au poste de chef de service. Les groupes de travail de la MISSA semblent les y préparer.

'On les prépare à être des encadrants' [csssa8].

¹⁵ Nous reviendrons là-dessus en troisième partie.

‘Le métier change et la volonté du ministère est de faire migrer ses cadres vers d’autres structures’ [csssa8].

‘Par exemple, un chef de service à la DDSV peut très bien passer au Ministère des Affaires Etrangères et c’est là où on va tendre car ce qui est actuellement favorisé c’est l’Europe’ [csssa2].

‘Il faut tirer le corps des ISPV chef de service SSA vers le haut, c’est à dire à des postes de directeur et non vers le bas, c’est à dire à des postes de techniciens’ [csssa8].

Ce décret semble mettre définitivement fin (le premier décentrage ayant déjà eu lieu) au monopole que les vétérinaires avaient réussi à s’arroger jusqu’alors, à savoir la sécurité sanitaire des aliments.

‘Avant, le chef de service, c’était avant tout un ISPV. C’était lui qui pouvait faire les saisies de denrées impropres à la consommation humaine, qui pouvait signer les certificats d’exportation’ [csssa2].

‘Les ISPV doivent se débarrasser de cette image de docteur vétérinaire. On doit désacraliser le métier de vétérinaire, pour pouvoir officialiser la fonction de chef de service. Je me sens pas véto mais chef de service. Je suis responsable de la mise en œuvre de la politique publique dans le domaine SSA’ [csssa8].

- ...vers un corps de cadre ISPV à deux vitesses ?

Ce décret qui ouvre le corps va *in fine* transformer les postes de direction en poste d’encadrement. Les chefs de service SSA deviendront des managers d’équipe. La nécessité de développer ses compétences managériales nous montre que leur rôle ‘d’inspecteur technicien de haute expertise¹⁶’ est moins affirmé et surtout moins revendiqué car moins valorisant aujourd’hui.

Le chef de service qui resterait pour l’essentiel de son activité sur du technique serait en fait celui qui serait considéré comme inapte à l’encadrement. Deux profils de chef de service SSA peuvent ainsi se dégager :

‘Savoir diriger aux gens, c’est pas donné à tout le monde !’ [cci22].

‘L’évolution de nos missions fera que peut-être à terme ce sont les ITA qui feront le travail technique, nous faisant le travail du chef d’orchestre’ [csssa2].

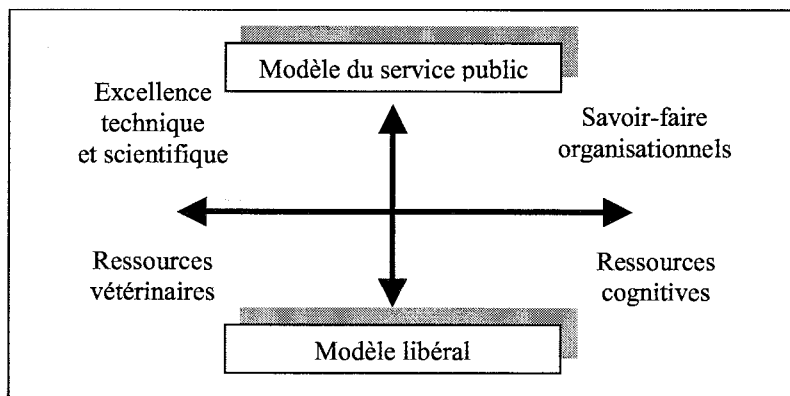
‘Un cadre A+ ambitieux qui aspire à essaimer pour donner une image positive du chef (et pourquoi pas s’aligner sur les grands corps de l’ENA !) et un autre ‘pépère’, cadre de terrain, plus proche des ITA’ [csssa8].

¹⁶ [dddsv1].

Cette décentralisation du métier de chef de service SSA questionne donc la place de la technique dans le métier de chef de service qui semble être évincée du discours sur le changement. Nous y reviendrons plus tard.

A l'aune de ces constats, le chef de service SSA peut être caractérisé par deux corpus de ressources que nous avons schématisés ci-dessus :

Le décentrage du métier de chef de service SSA



L'axe horizontal identifie les compétences à mobiliser : l'agent est toujours sollicité dans sa capacité à délivrer des compétences techniques. Mais, il est aussi interpellé dans sa capacité à délivrer des compétences organisationnelles. L'axe vertical questionne, quant à lui, l'identité professionnelle du chef de service : l'agent est interpellé, d'un côté, dans son identification par rapport à la mission publique pour laquelle il œuvre, et, d'un autre côté, une identification au modèle libéral (manager, chef d'équipe cherchant à atteindre ses objectifs).

Serions-nous témoin de l'émergence d'une nouvelle figure du chef de service SSA en DDSV, celle du 'manager du public' ?

2. Chef de service SSA : un vétérinaire inspecteur à haute expertise ou 'chef d'orchestre'?

Le décentrage des missions du chef de service SSA a ainsi mis en exergue la nécessité de développer des compétences managériales. En effet, ce rôle va diminuer ses missions de 'terrain' au profit de missions de coordination de projets internes (au service) et externes (MISSA), sur la gestion d'équipe.

'C'est pas antinomique d'être ISPV et cadre opérationnel ! ' [cci22].

'Tout est une question de dosage, il faut tout simplement savoir s'arrêter et savoir où sont les priorités [...]' [cci22].

2.1. Une évolution de ses missions qui questionne son rôle d'expert technique....

- *Un management qui prend trop de place ?*

La part de management et de la gestion d'équipe devenant de plus en plus importante, le chef de service SSA a de moins en moins de temps à consacrer aux missions de 'terrain'. Mais, *'bien que l'encadrement implique une perte de mission, il n'y a pas nécessité de perdre le contact avec le terrain'* [cci22]. Si perte du savoir technique il y avait effectivement, à quoi lui servirait-il alors d'aller sur le terrain ? Comment pourrait-il évaluer ses inspecteurs sur le terrain ?

'L'avenir, c'est savoir encadrer les gens, c'est à dire rendre compte par rapport à notre activité et être capable de piloter le tout' [csssa2].

'On a pas assez de temps pour tout faire, parce que préparer les réunions (de service, interministérielles,...) prennent énormément de temps. Vous comprendrez bien que je ne peux plus faire du technique, être sur le terrain' [csssa8].

*'Avant le chef de service, c'était avant tout un ISPV. Il faisait de la **saisie** des denrées impropres à la consommation humaine, il **signait**¹⁷ les certificats d'exportation... Aujourd'hui, il donne de plus en plus d'avis réglementaires, participe aux réunions...' [csssa2].*

C'est pourquoi nous pensons que l'accès au poste de chef de service SSA à des non-docteurs vétérinaires accentuerait cette perte d'expertise technique qui contribuerait à dénaturer le métier.

'Certains sont même plus compétents que moi !' [csssa15].

'J'ai pas la science infuse, au niveau technique, ils m'apprennent beaucoup' [csssa15].

'Si je devais faire appel à un collègue si j'avais une difficulté, ce serait pour des questions techniques et pas pour des problèmes de management' [csssa15].

Ainsi, pour ceux qui auraient un rôle de manager plus accentué, déléguer la partie technique serait le moyen (organisationnel) de pallier à cette insuffisance.

- *Un palliatif : déléguer ses missions techniques*

Nous savons qu'en ouvrant ce corps de cadres à d'autres corps, l'Etat souhaite se constituer son vivier de cadres polyvalents. En effet, on fait actuellement le

¹⁷ Notons que les activités que nous avons surligné en gras sont celles que seul un vétérinaire peut réaliser. Ainsi, le chef n'étant plus vétérinaire, il ne pourra plus les réaliser. Preuve que le étier se viderait de sa substance technique.

constat du nombre plus limité de chef de service SSA, ce qui est du certainement au gel des postes au concours¹⁸. La tendance est donc à la mutation des postes de direction, comme celui de chef de service, vers des postes d'encadrement qui exigent des compétences managériales et non plus uniquement techniques. C'est ainsi, *'le chef de service devra traiter des problèmes autres que techniques ...'* [cssa2].

Cette tendance est vérifiée dans l'organisation de certains services SSA. En effet, le chef de service a délégué aux agents qu'il considère comme compétents le volet technique. Il les a ainsi spécialisés dans un domaine d'activité qui leur est propre (Cf. Annexe XI).

En fait, en fonction de la taille de la DDSV et *'parce que un chef de service ne peut pas tout faire et être partout'*, ce chef de service devenu manager n'aurait pas d'autres choix que de déléguer les activités techniques, soit à des chefs de circonscription, soit à des ITA, soit à des inspecteurs devenus référents juridiques.

Dans les grandes structures, on pourrait éventuellement se le permettre, puisque dans ce type de structure, un déplacement des missions et donc des responsabilités s'y produiraient. Dans ce cas-là, le chef de circonscription se trouverait investi d'un rôle de cadre opérationnel.

'Dans une grande structure comme celle-ci, un chef de service SSA assume en fait le rôle de directeur et le chef de circonscription fait le travail d'un chef de service' [cssa8].

'Si on va de plus en plus vers des postes d'encadrement, on laissera les postes techniques aux ITA ou aux techniciens' [cci22].

'Pour me consacrer à mes relations, j'ai délégué une large part de mes affaires courantes, suivi de dossiers, le relationnel, le pôle de compétences ...' [cssa8].

'Ici, c'est le référent technique qui est l'appui réglementaire et technique par rapport à ses collègues' [cssa8].

'A terme je pense que je délèguerai les missions techniques à mon adjointe¹⁹ ou un ITA ferait très bien l'affaire' [cssa2].

'On revendique d'être A+ et on va pas s'embêter à faire des inspections alors que des ITA ou des techniciens feraient mieux' [cci22].

La mise en place de référents juridiques correspond en quelque sorte à une externalisation d'une partie de ses activités (en l'occurrence techniques). Il

¹⁸ En effet, les restrictions budgétaires ont réduit les postes pour le concours externe du moins.

¹⁹ Qui est VIV.

s'agit comme dirait un inspecteur d' *'une sorte de délégation'*²⁰. Cependant, le risque serait de voir émerger une ambiguïté quant au rôle de chacun et surtout du chef de service SSA. En effet, nous avons pu constater des inspecteurs perdus dans l'organisation du service, ils ne savent plus qui fait quoi, qui fait du technique, qui fait de l'encadrement. En se détachant ainsi du volet opérationnel, le chef de service ne se reconnaît plus dans ce rôle d'inspecteur. C'est comme s'il fallait laisser la technique à un autre corps de métier.

'Si on fait du technique, c'est qu'il y a un absent quelque part, on fait un autre métier' [csssa8].

Or, cette évolution des missions du chef de service n'irait pas tout à fait dans le sens attendu par les techniciens. En effet, tous les agents interrogés (aussi bien les techniciens que les chefs de service eux-mêmes) attendent d'un chef de service SSA qu'il soit *'réfèrent juridique et technique'*. Or, ces mêmes chefs délèguent cette mission aux techniciens, devenus *'spécialistes'* de la question. Il y aurait un renvoi mutuel des missions. *In fine*, on ne saurait plus qui fait quoi, et surtout qui doit faire quoi en fonction des postes occupés.

Les techniciens se heurtent à des limites par rapport à ce nouveau rôle de réfèrent, quand bien même ils choisissent de le devenir (c'est sur la base d'un volontariat qu'ils deviennent réfèrent).

'...pour moi, il doit être un appui technique par rapport à la réglementation, et à ses connaissances vétérinaires' [tsma12].

'On doit être épaulé dans le suivi des dossiers techniques' [tsma12].

'On s'est pas trop ce qu'il (le chef de service) fait, il nous manage, il coordonne le service' [tsma12].

'On est réfèrent d'accord mais on sait pas tout, y'a des choses qui ne sont pas de notre responsabilité ...on a pas les connaissances vétérinaires. Et, ... on est en bout de chaîne. La responsabilité n'est pas de notre ressort' [tsma12].

On peut supposer qu'à terme cette délégation des missions techniques diviserait le service en deux entités. On aurait alors un service SSA avec une entité technique et opérationnelle qui serait dirigée par un chef de circonscription ou alors un ITA, et, d'un autre, une entité managériale (relationnelle, ...) dirigée par le chef de service SSA.

Ainsi ceux qui consacraient encore beaucoup de temps à la technique seront considérés par leurs pairs comme étant incompetents à la gestion d'équipe et au

²⁰ [tsma12].

management (par les objectifs). Les missions techniques apparaîtraient aujourd'hui comme dévalorisées et dévalorisantes.

Les nouvelles activités du chef de service SSA et l'évolution du travail d'inspection qui se situe désormais en second plan ²¹ l'amènent effectivement à se situer moins sur des missions techniques et davantage sur des missions de coordination qui nécessitent des compétences autres que techniques... managériales, relationnelles, communicationnelles.

Néanmoins, peut-il pour autant se désengager des missions techniques ?

2.2. Et, cependant, un socle de compétences scientifico-vétérinaires incompressibles

- *Des compétences techniques toujours sollicitées ...*

Bien que le métier impose des compétences supplémentaires, elles ne doivent cependant pas faire perdre les compétences initiales fondatrices de l'identité professionnelle du chef de service SSA. En effet, celui-ci a grand intérêt à garder et à entretenir une capacité technique importante et ses connaissances scientifiques pour être dans la capacité d'assumer pleinement ses deux fonctions : celui d'ISPV et celui de chef d'orchestre-manager.

'Un chef de service qui ne consacre pas au moins 50% à faire du technique, il est pas crédible devant les inspecteurs' [dddsv7].

'sans une expertise technique, comment peut-il évaluer le travail de ses collaborateurs, d'évaluer rapidement le degré d'urgence d'une décision ?...' [dddsv1].

'Ce que j'attends de mon chef de service, c'est qu'il soit un référent technique et aussi qu'il puisse m'orienter par rapport à ces connaissances vétérinaires' [tsma12].

'J'ai participé à des conférences de presse sur demande du préfet. Mon apport était principalement technique' [csssa2].

En effet, c'est en participant à une réunion interministérielle que nous nous sommes véritablement rendus compte de l'importance des connaissances techniques du chef de service. Comment s'en serait sorti le chef de service non-vétérinaire ?

²¹ Avec la méthode HACCP, qui consiste notamment à vérifier que le professionnel fait bien ce qu'il met en place .

- *‘Le terrain reste incontournable²²’*

Le métier exige toujours une base minimum de connaissances techniques, fondement de la légitimité du chef de service. En effet, celui-ci a grand intérêt à garder le contact avec le terrain, autrement dit à entretenir ses connaissances techniques, sinon il risque d’être très vite déconnecté du terrain et donc de perdre la phase avec la réalité des entreprises, ce qui pourrait aboutir à une perte de crédibilité de sa fonction.

‘...surtout il faut continuer à garder l’expertise scientifique qui est le cœur du métier’ [ddds1].

‘Un bon chef de service, c’est quelqu’un qui est capable de mobiliser les ressources et aussi de faire le ‘bouche trou’ quand il en a pas !’ [ddds1].

‘J’accompagne (les inspecteurs) sur le terrain’ [cci22].

‘...la technique, c’est l’essence même du métier, c’est ce qui me donne la légitimité au chef’ [cci9].

‘Un chef de service qui va pas sur le terrain, il est pas crédible et perd sa légitimité’ [ddds14].

Aussi, s’il perd le contact avec le terrain, il risquerait, *in fine*, de ne plus connaître le métier techniquement parlant. Une question de management se pose alors : comment pourrait-il gérer une équipe dont le métier lui serait inconnu, surtout dans un contexte où les missions du service SSA changent ?

‘Il devra garder une capacité technique importante pour être capable d’évaluer ses collaborateurs, de juger de leur travail, de leur proposer des actions, d’évaluer rapidement le degré d’urgence d’une décision à prendre et faire en sorte de remédier à ce qui ne va pas’ [ddds1].

‘L’objectif, c’est donc de remplacer un inspecteur à n’importe quel moment, c’est polyvalent ! v On est quand même ISPV ! alors quand on manque de technique, on est mal !’ [csssa15].

Une question de la ‘bonne proportion’ se pose alors ? Quelle part de ‘technique’ un chef de service devrait consacrer dans son activité ? Certains parlent de ‘60% technique et 40% management’ [ddds7]. Les mêmes déclarent ‘*qu’en dessous de 50%, on est plus crédible dans la fonction*’. Les chefs de service sont avant tout ‘des cadres opérationnels’ [cci22], autrement dit des professionnels de la technique.

‘Les priorités techniques du service prime avant les MISSA ou tout autre réunion... Il faut savoir s’arrêter ...’ [cci22].

²² [cci22].

Une chose est néanmoins sûre, c'est que l'évolution du métier de chef de service ne doit pas faire oublier la figure première du métier, à savoir inspecteur de la santé publique vétérinaire. En effet, les entretiens ont révélé que les chefs de service devaient conserver un *'pied sur le terrain'* [csssa2]. Ils ont également montré un attachement au côté technique. Cependant, on constate une crainte de certains d'entre eux de perdre le contact avec le terrain du fait de leur charge de travail.

'Je fais les inspections en abattoir quatre fois par an' [csssa2].

'Je tiens à faire les visites d'agrément' [csssa8].

'Faut pas qu'on arrive à avoir un chef de service purement managérial ? Il doit consacrer 60% de son temps à faire du technique' [ddds7].

'J'espère ne pas arriver à déléguer totalement notre mission d'inspection. J'espère que l'évolution de notre métier nous permettra de garder un pied sur le terrain. Et cela n'est possible que si l'on garde un volet inspection' [csssa2].

Un nouveau métier fondé sur le trépied disciplinaire suivant : science²³, droit et communication

Ainsi, nous venons donc de constater que l'évolution du métier de chef de service SSA entraînait de nouvelles compétences. Aussi avons-nous constaté que ce dernier se devait de conserver et d'entretenir ses compétences techniques pour pouvoir répondre aux questions des inspecteurs ou encore pour intervenir dans un réseau de compétences que constitue la MISSA.

Toutefois, nous avons également pu constater que les nouvelles compétences attendues du chef de service SSA ne relevaient pas essentiellement des domaines managériaux et relationnels. En effet, même si ces compétences doivent être mises en œuvre, le chef de service est également perçu comme un référent juridique. Nos entretiens ont révélé que le chef de service SSA devait développer des compétences juridico-techniques, chose que quelque fois il appréhendait.

C'est cette appréhension qui nous a amené à élaborer une troisième hypothèse que nous aborderons dans la prochaine partie.

²³ La technique est incluse dans ce terme.

CHAPITRE 4

**L'EXPERIENCE RELATIONNELLE AU FONDEMENT DE LA CONSTRUCTION
IDENTITAIRE DU CHEF DE SERVICE SSA**

L'aspect relationnel n'a guère été utilisé pour aborder la construction de l'identité professionnelle collective. Selon F. Piotet²⁴, la relation avec l'utilisateur peut-être un 'concept-outil' fondamental pour comprendre comment se transforme l'identité professionnelle des agents des services publics en contact avec le public. J. Gadrey considère que les relations de service sont des 'interactions'²⁵ qui se déroulent à propos des prestations de services'.

Ainsi, différents modèles d'interprétations sociologiques peuvent éclairer le concept d'identité. D'après le modèle fonctionnaliste des professions, le sentiment d'identité découle du sentiment d'appartenance à une profession socialement indispensable, d'une longue socialisation, le tout constituant un espace social identifiable.

Ainsi, nous adopterons une approche conceptuelle mettant davantage l'accent sur l'expérience relationnelle comme facteur de construction identitaire.

C'est pourquoi dans cette partie nous décrirons les situations d'interactions dans lesquelles peuvent se trouver le chef de service, afin de comprendre comment ces différentes expériences relationnelles lui permettent de construire une identité professionnelle qui lui est propre. Nous nous appuierons sur les travaux de Florence Osty pour comprendre l'importance des interactions dans la reconnaissance de leur travail pour autrui, mais également dans leur mode de définition de Soi.

1. Une dynamique de construction identitaire autour des interactions avec l'utilisateur

L'expérience relationnelle avec le professionnel met l'agent dans 'une situation d'intersubjectivité'²⁶ qui a un impact sur la manière dont il se définit. La relation avec l'industriel semble être une interaction complexe, où apparaissent des difficultés d'ordre technique. Ainsi, pour parvenir à les dépasser, le chef de

²⁴ PIOTET F. (dir.), *La révolution des métiers*, Le Lien Social, PUF, 2002.

²⁵ Relations entre des acteurs humains telles que l'action des uns influencent celle des autres.

²⁶ OSTY F., *Le désir de métier : engagement, identité et reconnaissance sociale au travail*, Presses Universitaires

service SSA doit mettre en œuvre des positionnements, des ajustements de 'rôles', mais aussi des confrontations de représentations. Il s'agit d'essayer d'approcher les accommodements, représentations symboliques, tensions qui caractérisent ce métier. L'ensemble de ces interactions, pourtant bien réelles, ne semblent pas être prises en compte dans tous ses aspects par les textes et les procédures (par exemple, par l'AQ).

1.1. Une approche dynamique de la construction identitaire où les interactions modélisent les modes de définition de Soi

Ce sont les théories sociologiques du courant interactionniste qui nous guideront dans cette démonstration. Pour les partisans de ce courant, la reconnaissance résulte d'un construit social. L'identité, peut donc être considérée comme un processus de construction (et de reconstruction) de soi qui se joue - du fait de sa contingence - dans les diverses situations d'interactions.

- *Un mode de définition de Soi au fondement de la construction identitaire*

'Le métier d'un homme est l'une des composantes les plus importantes de son identité sociale, de son moi et même de son destin dans son unique existence [...]'. E.C. HUGHES²⁷.

Si le métier d'un homme contribue à forger son identité professionnelle, on comprend bien que son évolution va nécessairement impacter sur son identité.

A partir des travaux de G.H. Mead : 'les trois états du moi', Claude Dubar montre l'importance de ce double 'mouvement par lequel les individus s'approprient subjectivement un 'monde social', c'est-à-dire l'esprit de la communauté à laquelle ils appartiennent, et, en même temps, s'identifient à des rôles en apprenant à les jouer de manière personnelle et efficace²⁸'. Pour Goffman²⁹, ces jeux de rôles se déploient en face à face. Pour lui, le rôle se construit à l'intersection entre deux types d'identité sociale : une identité virtuelle (lorsque autrui attribue une 'étiquette', stigmatise les autres) et une identité réelle (à travers nos actes d'attribution). L'individu peut influencer l'image qu'on lui attribue. L'identité devient alors le résultat d'un travail d'ajustement continu entre ces deux dimensions de l'identité, celle accordée par

²⁷ HUGHES E.C., *Le regard sociologique*, EHESS, 1996, p.76.

²⁸ DUBAR C., *La socialisation*, Paris, A. Colin, 1996, p.99.

²⁹ GOFFMAN, *Stigmates*, Paris, Editions de Minuit, 1963.

autrui et celle que chacun s'accorde à soi-même. Nous allons donc partir de ce postulat et considéré que l'analyse des relations au niveau micro-social permet de comprendre l'ordre social. A l'aune de cette analyse, nous allons nous pencher sur l'identité du chef de service SSA dans ce travail de recherche.

- *L'identité personnelle au fondement de l'identité professionnelle*

L'individu souhaite que son identité professionnelle soit le miroir de son identité personnelle. Le sentiment d'identité professionnelle implique de pouvoir construire une image de soi distincte des autres. Ainsi, selon Codol³⁰ cité par Florence Osty³¹, le sentiment d'identité se manifeste par 'la conscience que l'individu a de son unicité, de sa performance dans le temps, de sa cohérence interne, de la positivité et des sentiments d'autonomie et de pouvoir qui lui sont associés'. Mais le sentiment d'identité se construit surtout dans les interactions que le sujet entretient avec son environnement de travail.

Cependant le sentiment d'identité n'est pas suffisant pour développer une appartenance sociale. Encore faut-il que l'individu trouve les moyens de sa reconnaissance par les autres puisqu'il y a forcément un écart entre le sentiment qu'un individu a de sa propre identité et la façon dont il pense que cette identité est perçue par autrui. L'accent est donc mis sur la construction d'une identité pour soi et la reconnaissance par autrui.

Partant du courant interactionniste, on considère que l'identité individuelle tenterait de trouver un accès à la fois à la singularité ainsi qu'à l'intégration à un collectif, et ceci à travers un processus relationnel façonnant les modes de définition de Soi. La question de la reconnaissance est alors centrale pour asseoir un sentiment d'identité et développer un sentiment d'appartenance collective.

L'identité du chef de service peut donc être analysée du point de vue de sa dynamique d'accès à la reconnaissance dans les interactions de son environnement de travail. Ainsi, pour se sentir légitimé avec chaque interlocuteur avec qui il entre en contact dans son travail, il construit plusieurs identités professionnelles.

³⁰ CODOL J.P., 'La quête de la similitude et de la différenciation sociale', in TAP P. (dir.) *Identités collectives et changements sociaux*, Toulouse, Privat, 1980.

³¹ OSTY F., *Le désir de métier : l'entreprise et ses dynamiques professionnelles méconnues*, thèse présentée pour l'obtention du doctorat de sociologie de l'Institut d'Etude Politiques de Paris, 2000.

1.2. La diversité des rôles dans les interactions avec l'utilisateur³²

Investis d'une mission régalienne, les services vétérinaires véhiculent l'image d'une administration répressive. L'agent effectuant l'inspection est considéré comme un 'empêcheur de travailler normalement'³³, cherchant à justifier son existence en appliquant aux administrés une réglementation tatillonne et inadaptée aux réalités actuelles.

'Ils nous voient comme des enquêteurs et ils aiment pas trop nous voir '
[tsma16].

L'affirmation d'une identification au Service Public apporte une dimension professionnelle de leur activité. C'est en cela que les travaux sociologiques sont intéressants puisqu'ils nous permettent d'analyser les leviers d'un tel engagement du sujet dans son activité au travail. L'identité de métier est ainsi liée à celle de Service Public d'une part, mais aussi à la représentation de la mission des services vétérinaires.

A travers nos observations et nos entretiens, nous avons constaté différentes configurations d'interaction avec les industriels. La plupart des relations sont à l'initiative des agents des services vétérinaires.

○ La figure pionnière de l'inspecteur-technicien

Les politiques d'inspection, dans lesquelles s'inscrit le chef de service SSA, constituent le socle des interventions régulatrices de l'Etat dans un univers de libre entreprise et de libre concurrence. A ce titre, les DDSV sont des organismes de contrôle de l'Etat.

'Nous sommes les bras armés de l'Etat' [ddds7].

Le contrôle, c'est véritablement le cœur de notre métier. Nous sommes avant tout un organisme de contrôle de l'Etat' [csssa15].

Malgré le décentrage du métier, nous avons vu que le chef de service maintenait un volet technique.

'Selon moi, un chef de service doit être technique à 60%' [ddds7].

Le travail concret des inspecteurs SSA porte également sur l'interprétation des règles de droit. L'inspecteur-technicien se rend ainsi sur le terrain pour vérifier si la réglementation est effectivement appliquée et respectée.

³² Cf. le tableau récapitulatif que nous avons construit et que nous avons placé dans la référentiel d'activités (livret ci-joint), p.10 et Cf. Annexe XIII.

³³ Comité d'Hygiène et de sécurité ministériel (CHSM), *Groupe de travail 'Exercice du contrôle', Rapport d'étape*, adopté par le CHSM lors de sa réunion le 15 mars 2005.

'L'Etat a attribué aux services vétérinaires des missions de police administrative et judiciaire' [tsma4].

Les professionnels associent souvent les services vétérinaires à la police. Certains agents refusent de se considérer comme appartenant au corps de la police. A ce propos, nous avons vu dans une DDSV des inspecteurs SSA qui sont gardiens de la paix, commandants et capitaines de police.

'Je me vois pas en HA en DDSV, c'est un rôle de flic et moi je me vois pas dans ce rôle. Ici³⁴ j'ai pas l'impression d'être un flic. J'ai pas un rôle de répression mais ici c'est une petite structure et c'est plutôt familial' [tsma18].

'La perception de la peur du gendarme est plus accentuée. Les gens ne sont pas à l'aise parce qu'ils manquent terriblement d'information ! Les règles du jeu ne sont pas nettes [tsma4].

Leur rôle premier consiste bien entendu à relever les non-conformités mais l'inspecteur-technicien ne se limite pas exclusivement à cette activité.

'On a recentré nos missions vers des missions régaliennes, on (ne) fait plus de conseil, c'est plus du ressort des cabinets de conseil, mais de la prévention. On dit ce qui va pas mais faut aussi dire ce qui va ! [tsma4].

L'inspection connaît une nouvelle tendance qui devrait, dans l'avenir, se généraliser.

'L'inspection de second niveau va se renforcer mais aussi s'externaliser, comme pour l'activité des agréments techniques des camions'. [ddds7].

'L'Europe, à partir du 1^{er} janvier 2006, va changer d'optique. On va responsabiliser le professionnel avec la méthode HACCP. Notre métier sera plus répressif et en même temps préventif. On aura plus un travail de vérification à faire. On va faire le candide et au professionnel de nous convaincre. Si on constate qu'il n'y a pas de respect, on verbalise' [tsma16].

Cette posture n'est pas celle dont se satisfait le chef de service SSA.

'Je n'ai pas qu'une casquette de répression, je suis pas les fraudes !' [csssa15].

○ Le rôle 'd'éducateur-traducteur'

Dans ce premier cas de figure, l'agent des services vétérinaires est missionné dans un rôle éducatif à l'égard du professionnel.

'L'inspection [...] sert essentiellement à expliquer ce qu'est la réglementation et à quoi elle sert !. Notre métier c'est aussi la pédagogie ! [ddds14].

³⁴ Il s'agit d'un inspecteur réalisant les inspections permanentes (en abattoir).

En cela, il assure une mission sociétale. Ce rôle éducatif ne peut en effet se faire à distance. C'est la raison pour laquelle, l'agent doit dépasser le cadre institutionnel. En conséquence, il enlève sa casquette d'agent pour enfiler celle de sujet. C'est son 'moi' qui est ainsi interpellé dans cette posture.

'On a un rôle d'éducation en matière d'hygiène. Quand on a affaire à des intoxications alimentaires, on va voir dans les frigo des gens...et on doit dire aux gens comment gérer leur frigo...' [ddds14].

'Je rédige des fiches d'information destinées au grand public. Elles paraissent ensuite dans les journaux spécialisés et mis en ligne sur le site Internet des services de l'Etat' [csssa15].

Dans cette configuration, c'est souvent le professionnel qui initie la relation, ce qui positionne l'agent dans le registre de l'expertise technique. Ce sont, en effet, ces ressources techniques qui sont sollicitées. Les professionnels sont généralement très demandeurs au niveau de la législation, notamment sur des points très précis.

Ce rôle d'éducateur repose beaucoup sur la communication. Dans le plan de 2004, l'un des objectifs majeurs du service SSA est 'd'instaurer le dialogue avec les professionnels'.

'On a un rôle d'information' [tsma16].

Les séquences relationnelles peuvent s'opérer soit par téléphone, par courrier à travers les plaintes, soit en face à face pour discuter sur un dossier, par exemple, pour un dossier d'agrément. Le sujet peut aussi être à l'initiative de la relation.

'Un chef de service doit être force d'explication, c'est-à-dire savoir écouter les professionnels et leur proposer les nouvelles méthodes de travail imposées par les nouvelles normes européennes' [tsma12].

'On doit expliquer l'information et surtout savoir donner du sens à l'information' [ddds14].

'On est là aussi pour faire de la prévention en mettant par exemple en place des campagnes d'information, donc on va faire des plaquettes d'information. Il faut aussi faire des actions de communication. C'est la raison pour laquelle j'ai nommé [nom du csssa] (mon chef de service SSA) chargé de communication' [ddsv14].

L'éducateur a aussi une autre facette, celle de traducteur qui a un travail de décorticage à faire pour traduire la réglementation dans

'[...] un langage compréhensible et en gestes opérationnels et assimilables pour le professionnel' [csssa15].

Car, en effet, ils sont les

'[Nous sommes ...] les relais de transmission entre le régalién et le pratique' [csssa15].

'On attend du chef de service qu'il vulgarise la réglementation pour que nous les techniciens puissions avoir une vision et une interprétation commune des règles de l'inspection et pour que les administrés aient une seule et unique explication de notre part' [tsma4].

Le chef de service exerce une activité complémentaire à celle d'information auprès du grand public, qui est celle de prévention. Le but est de voir apparaître une responsabilisation des professionnels.

'Notre métier, depuis le recentrage de nos missions du aux évolutions politiques européennes, est répressif, préventif et vérification' [tsma4].

'... vaut mieux prévenir que guérir ! Ce que je veux dire par là, c'est qu'avant de punir, il faut les informer, beaucoup informer pour prévenir. L'information, c'est le nerf de la guerre. Les industriels ne connaissent pas la réglementation sur le bout des doigts !' [assc21].

'La figure d'autorité que nous représentons a plus de poids devant l'industriel et donc le message passe plus facilement' [csssa8].

Cependant, on s'aperçoit que face à

'[...] la peur du gendarme qui est désormais plus accentuée [du fait des injonctions européennes qui recentralisent nos missions vers des missions régaliennes], on voit que les gens sont pas à l'aise et qu'ils manquent considérablement d'informations' [tsma4].

Le chef de service pallie à ce problème en endossant le rôle d'inspecteur pédagogique. Il profite de ces séquences de relation pour informer et/ou rappeler aux industriels leurs droits mais aussi leurs devoirs.

○ Le rôle de 'détective-enquêteur'

L'activité de contrôle relève d'un cas d'interaction particulier. C'est le chef de service qui est à l'origine de la relation. Il intervient notamment aux moments des inspections qui risqueraient de poser des problèmes³⁵, celles qui présentent des dossiers à forts enjeux politiques et/ou économiques ou encore lorsqu'il s'agit d'une visite d'agrément³⁶. Le chef de service s'investit dans un rôle de juge-instructeur, et recherche les éléments à charge et à décharge. La demande de renseignements complémentaires à l'industriel ou la vérification sur place relève d'une véritable démarche d'enquête au cours de laquelle l'agent acquiert son intime conviction. Cependant, ce n'est pas sur sa conviction que celui

³⁵ Par exemple les établissements pour lesquels il envisage une fermeture d'établissements.

³⁶ Autorisation de mise sur le marché de denrées alimentaires.

s'appuie pour trancher mais sur sa capacité à réunir des preuves objectives de la constatation de la non-conformité³⁷.

'Quand on reçoit des plaintes des personnes qui nous disent que tel restaurant est sale, à nous d'aller voir et de trouver des preuves, des choses valables, quoi...' [tsma17].

Le rapport de pouvoir place l'agent des services vétérinaires dans une position favorable, car il peut contraindre le professionnel à lui dévoiler des pièces manquantes.

'Avec la méthode HACCP, ça a tout basculé. On a renversé la tendance'. [csssa2].

'On vérifie si le plan HACCP est respecté. Pour cela, on fait le candide et le professionnel doit nous convaincre' [tsma4].

'On va vers du contrôle de second niveau, c'est-à-dire que dès que nous arrivons, on veut des preuves concrètes. Les paroles, pour moi ça comptent pas, c'est pas du solide' [csssa8].

La difficulté de se mettre dans la peau du détective-enquêteur liée à l'activité de contrôle, peut être une source de frustration quand l'agent se trouve face à des personnes agressives.

'On a parfois à faire à des méchants. Les gens en colère ont plus souvent de choses à se reprocher' [tsma16].

Cette posture incarne la répression. Celle-ci génère des relations de tensions avec l'administré, relevant parfois de l'affrontement. C'est pourquoi, dans les établissements dits difficiles, c'est le chef de service en personne qui fait les inspections (sur le terrain). Dans le reportage Droit de savoir³⁸, on voit que les agents sont accompagnés des forces de l'ordre (la gendarmerie).

'J'informe la gendarmerie - qui nous accompagne parfois- lorsque je dois inspecter un établissement où de réels risques peuvent se poser. Par exemple, lorsque nous savons que l'industriel qui va être inspecté est un chasseur et donc qu'il possède une carabine. C'est rassurant' [csssa2].

L'image des services de contrôle leur est nuisible. En effet, elle place les agents, qui ne font que mettre en œuvre les décisions prises par le Parlement et le Gouvernement au cœur de situations difficiles et parfois même risquées³⁹.

³⁷ Le reportage du magazine télévisé du Droit de savoir : *Trafics alimentaires : peut-on encore manger sans risque ?* illustre bien le rôle de détective investit par l'ISPV à l'affût de preuves prouvant la fraude des professionnels.

³⁸ Cf. Annexe IV.

³⁹ Le CHSM a constitué, lors de sa réunion du 6 octobre 2004, un groupe de travail relatif à l'exercice du contrôle par les agents du MAAPR. Cette décision était consécutive au meurtre de deux agents de contrôle (contrôleurs du travail) survenu le 2 septembre 2004 en Dordogne et répondait, également, à une demande du Ministre dans le cadre du plan interministériel établi à la suite de cet événement.

'Il [l'industriel] nous désigne comme responsables de la lourdeur et de la complexité législatives et réglementaires' [csssa15].

L'exposition à des situations conflictuelles et l'agressivité des professionnels lors de l'inspection crée une situation d'interaction particulière. L'utilisateur se défend des constats que l'agent de services vétérinaires dresse de son établissement. C'est à ce dernier de développer des compétences relationnelles pour faire passer son message. Dégonfler les situations de tension sans pour autant se laisser influencer dans la décision de dresser un PV de non-conformité relève d'un exercice de résistance individuelle face à des relations nécessairement marquées de fait par le conflit.

'Il faut jamais prendre l'industriel de haut. Mais, faut qu'il comprenne qu'il doit respecter la réglementation. Faut être ferme tout en étant courtois !' [csssa15].

'Faudrait arriver à leur prouver que c'est mieux de faire comme ça⁴⁰ que comme ils font'. Il faut qu'on arrive à ce qu'ils fassent ce qu'on leur dit de faire' [tsma18].

L'instruction peut alors être assimilée à une véritable enquête policière où l'agent va chercher à dénouer l'intrigue en recherchant des indices sur lesquels il va pouvoir s'appuyer devant le procureur de la République.

'Le chef de service de la sécurité des aliments, c'est un peu le détective qui relève des indices' [assc21].

○ Le rôle de 'gardien de notre alimentation'

Le chef de service incarnerait la sentinelle protégeant la santé humaine. En effet, il représente la personne missionnée par l'Etat qui a la charge et la responsabilité de la SSA.

Comme nous le dit Ronald HUBSCHER (1999)⁴¹, 'du fait de la méconnaissance de l'animal, tout ce qui est attiré à son état de santé est confié à ceux qui les connaissent', à savoir les vétérinaires.

'Un réflexe de consommateurs : ceux qui font en sorte que nous mangions de la bonne viande, ce sont les vétérinaires qui ont eu une formation pour ça et qui ont reçu une formation administrative en matière de santé publique. Alors effectivement ce sont eux qui sont légitimés dans cette mission de protection. Pour eux si c'est pas un vétérinaire j'imagine qu'ils se poseraient la question de savoir comment est ce que ce protecteur pourraient voir les maladies des bêtes qu'il n'a pas étudié' [assc21].

⁴⁰ C'est à dire comme la réglementation le stipule.

⁴¹ HUBSCHER Ronald, *Les maîtres des bêtes, les vétérinaires dans la société française (XVIII^e-XX^e siècle)*, Odile Jacob, Paris, 1999.

Le chef de service est formé pour nous protéger des éventuels dangers sanitaires et alimentaires. En effet, il représente 'l'experts'⁴² de la SPV.

Ce rôle de protecteur de notre alimentation que les consommateurs lui ont confié s'est renforcé depuis les dernières crises sanitaires. En effet, les consommateurs semblent angoisser à l'idée de consommer un aliment qui serait contaminé par un nouveau prion. C'est ainsi que ceux-ci s'en remettent à ces 'experts' de la SPV. C'est cette qualité d'expert qui légitimer les pouvoirs confiés au service SSA.

Le reportage Droit de savoir, est particulièrement illustratif de cette posture.

'Vous risquez d'empoisonner le monde avec ce que vous faites!' [insp75].
'[...] le consommateur nous réclame la confiance' [tsma5].

Une question a été posée à un client d'un établissement ayant des pratiques hygiéniques douteuses et frauduleuses dénoncées par le personnel lui-même en distribuant des tracts aux clients. A la question du journaliste : Ne craignez-vous pas d'être intoxiqué ?

'Des problèmes d'hygiène ? S'il y en avait, les services vétérinaires auraient fermé la pizzeria depuis longtemps !' [cons75].

Des questions sociales voire déontologiques viennent impacter sur la manière d'agir de ces 'gardiens de l'alimentation'.

'Il y a la réglementation qui définit les différents risques sanitaires et si on a le moindre doute, car on plaisant pas avec la sécurité des gens, on détermine le risque le plus élevé ce qui signifie en général un coût financier le plus élevé' [tc16].

Ce rôle met en exergue le conflit d'intérêts entre l'industriel et l'Etat : rentabilité contre sécurité. Pour être en adéquation avec la déontologie de sa mission sociétale pour laquelle il oeuvre, celui-ci possède des pouvoirs que lui seul doit utiliser.

'On demande des garanties au professionnel, c'est normal !' [tsma4].

'C'est la santé humaine qui est en jeu et on plaisante pas avec ça ! On porte une lourde charge ! La vie de 60 millions de personnes est entre les mains de nos services ! Ca fait peur quand même, et c'est pour cette raison que nous sommes intransigeants avec ça même si parfois ça coûte cher !' [csssa2].

'Inspecter est, certes, notre cœur de métier, mais ce n'est pas de la répression bête et méchante, uniquement pour enquiquiner l'industriel que

⁴² Conformément à la définition classique de la figure de l'expert, défini 'par rapport au professionnel, [...] et au politique', TREPOS J.-Y., *La sociologie de l'expertise*, PUF., Paris, 1996, p.47.

nous faisons ! Nous avons un pacte vis-à-vis des consommateurs. Nous devons leur garantir que la viande qu'ils mangent est saine ? Quelque part, leur vie est en notre main ! C'est qu'on honore leur confiance qu'ils attendent !' [csssa8].

'Une décision de saisie est une décision importante à prendre car elle peut être lourde de conséquence financières pour l'éleveur. [...] Derrière ces difficultés planent l'ombre du problème économique mais on est pas là pour faire des états d'âme, bien sur on y est sensible mais c'est la sécurité alimentaire qui est en jeu' [tc6].

○ Le rôle de magistrat

Ce rôle peut être défini comme 'celui qui confrontant une norme à une situation concrète en tire les conclusions en toute indépendance et avec le seul souci de la justice'. Sa qualité de magistrat qu'il incarne lui impose d'appliquer la norme *stricto sensu*. Ainsi, le magistrat-vétérinaire se doit de répondre juridiquement aux observations que celui-ci retranscrit dans les rapports d'inspection.

'[...] c'est aussi un métier juridique' [tsma4].

L'autonomie concédée aux agents dans l'appréciation des demandes de recours et de réclamation leur confère la posture de 'justicier'. C'est pourquoi on dit du chef de service SSA qu'il est aussi magistrat.

'... d'une juridicisation croissante de la vie professionnelle' [cssa8].

'Aujourd'hui les industriels n'hésitent plus à nous attaquer en justice pour contester nos décisions. Nous devons donc répondre juridiquement aux contestations' [csssa2].

En effet, de plus en plus industriels - sur conseils d'avocats et/ou de cabinets - contestent les décisions administratives. C'est pourquoi, le chef de service SSA se doit de maîtriser la réglementation relative à la SSA pour permettre que les inspecteurs-techniciens effectuent un travail argumenté juridiquement. C'est la figure du référent juridique qui est ici interpellé.

'J'attends de mon chef de service qu'il soit un référent juridique' [tsma4].

De même, les chefs de service sont de plus en plus sollicités par les magistrats pour justifier légalement les décisions prises à l'issue des inspections.

'Le procureur nous sollicite de plus en plus pour nous expliquer juridiquement sur les décisions qu'on prend' [csssa2].

Le chef de service-magistrat co-construit les règles avec le procureur. Concrètement, ce rôle se traduit par l'écriture d'arrêtés d'autorisation⁴³ et par son respect.

'Je peux aussi rédiger des arrêtés étayés d'arguments juridique, techniques pour transmettre au préfet dans le cas de fermeture d'établissements' [csssa2].

La difficulté dans cette activité de magistrat réside dans la notion d'impunité.

'Quand un inspecteur contrôle et qui ne peut pas répondre. C'est comme fortement ennuyeux. On a pas de dossier de jurisprudence. Alors quand je veux faire appliquer la règle, j'ai pas de moyens de pression efficace sauf le PV, mais il est souvent classé sans suite' [ddds14].

'Pour répondre, il faudrait pouvoir donner des exemples où des peines ont été prononcées' [ddds14].

Les pratiques développées ici font nécessairement référence à une conception personnelle et intérieure de la justice, sans cesse mise à l'épreuve. Il s'agit, d'une part, de juger de la bonne volonté du professionnel, et donc du bien-fondé de la demande, et, d'autre part, de juger les capacités de réponse. Le magistrat-chef de service SSA juge en son âme et conscience et restitue le résultat du débat qu'il mène avec sa propre conscience sous une forme juridique. Il a sa propre balance interne.

'Parfois, on a des problèmes de conscience quand on doit fermer un établissement, on se dit qu'on va mettre des gens au chômage, mais d'un autre côté c'est la santé qui est en jeu' [csssa2].

'Je prends parfois des décisions difficiles, comme fermer un établissement mais c'est pour la bonne cause !' [csssa15].

'Nous avons mis en place un système de peine alternative' [csssa7].

○ Le rôle de 'médiateur'

L'instauration d'un dialogue avec les industriels dessine une nouvelle figure du chef de service SSA, celle du médiateur. Cette activité place le chef de service SSA dans une tension entre les intérêts de l'Etat et ceux du professionnel.

'Comment faire en sorte que l'agent et l'administré se comprennent ?' [tsma4].

Il doit également prendre en compte dans ce conflit d'intérêts les attentes des consommateurs, en matière de marques de garanties. Convaincre les industriels, travailler avec leurs représentants, trouver pour traiter leurs problèmes des solutions techniques acceptables et si possible collectives (ce qui permet de

⁴³ qui sont ensuite proposés à la signature du prêt.

partager des coûts), tel est alors le travail du chef de service SSA qui intègre immédiatement la dimension économique de leurs interventions.

‘Avant l’Etat payait les matériaux de destruction de matériaux contaminés par l’ESB, aujourd’hui, c’est l’industriel qui paie d’où cette permanente bagarre entre les industriels et nous. Il y a la réglementation qui définit les différents risques sanitaires. Si on détermine le risque le plus élevé ça veut dire que pour l’industriel un coût financier élevé ! Cette divergence d’intérêts crée de grandes tensions et de difficultés’ [tc6].

Dans cette conception précise de la relation, il s’agit d’apprécier la situation afin de proposer au professionnel une solution équitable pour les deux parties.

‘On est surtout une aide dans le sens d’une conformité de leurs établissements’ [tsma16].

‘Notre métier, c’est aussi négocié’ [tsma4].

Cette activité est fortement valorisée et elle devient même le pivot d’un mode de définition de la mission. La négociation synthétise la rencontre entre une situation insatisfaite du point de vue de la loi et la nécessité de remédier à la situation avec le souci de ne pas paralyser l’activité. Les contacts, qui sont essentiellement bipartites, sont donc fondés sur la recherche commune de solutions acceptables sur le plan technique.

‘On est une aide dans le sens d’une conformité de leur établissement’ [tsma16].

‘Les textes ne se négociant pas, on peut trouver des terrains d’entente en respectant à la fois la loi et l’activité économique de l’industriel. Par exemple, si je dois imposer des travaux à faire dans l’établissement, je le ferais mais en proposant un étalement des travaux à réaliser en mettant en place un échéancier en concertation avec le professionnel’ [csssa8].

Dans cette relation précise, la règle ne définit pas *a priori* l’action de l’agent : elle est un cadre dans lequel une latitude peut s’instaurer entre un rôle organisationnel et une position de négociation. La notion de ‘négociation’ renvoie bien par conséquent à une extension à partir d’un rôle technique défini sur la base de l’application de textes. Des critères subjectifs rentent en ligne de compte, et l’agent accordera un surplus de compétences de manière sélective, en faveur d’un administré qui le touchera.

‘Les gens en colère sont souvent ceux à qui on reproche le plus de choses lors de l’inspection. Avec eux, on a pas envie d’être conciliant au moment du bilan’ [tsma16].

‘On est conciliant. Quand on voit que le professionnel a du vieux mobilier mais qu’il est bien entretenu, ça passe. Mais, on lui dira quand même de réaliser des travaux mais plus tard...’ [tsma16].

‘En fait, on juge en fonction des risques pour le consommateur. L’objectif pour nous, c’est d’éviter les problèmes avec le consommateur. Si on constate un problème grave, on essaie de dialoguer’ [tc6].

Cette mission de médiation ne peut se révéler efficace et productive qu’à la condition de travailler en véritablement partenariat avec le professionnel. Pour cela, l’écoute de l’agent des services vétérinaires se révèle primordiale. Celui-ci doit instaurer une relation de confiance avec l’administré.

‘Dès l’inspection, il faut travailler réglementairement. C’est-à-dire qu’il faut travailler

avec le professionnel pour qu’il se sente impliquer dans l’inspection et surtout pour qu’il soit moins déconnecté lorsqu’il recevra le rapport d’inspection’ [tsma4].

‘On doit aussi être en phase avec la réalité des entreprises’ [csssa4].

Le rôle de négociation n’est pas un rôle attribué formellement aux agents SSA. Il se construit dans l’interaction avec l’usager pour répondre à des situations où les rôles traditionnels d’inspecteur technicien, de détective-enquêteurs, de ‘gardien ultime de notre assiette’, de magistrat sont inadaptés, ou du moins se heurtent à leurs difficultés et à leurs insuffisances. En marge de la mission de l’agent, cette posture, devient le pilier d’un mode de définition du métier des agents des services vétérinaires. Elle constitue un des multiples rôles qu’endosse l’agent dans l’expérience de la relation à l’administré, mais sa portée symbolique est largement supérieure à l’activité réelle de négociation dispensée dans le cadre de ses fonctions.

○ Le rôle de ‘chef d’orchestre’- administrateur

Cette notion développée par la majorité des chefs de service SSA rencontrés pour décrire leurs responsabilités, définit l’agent non plus seulement un inspecteur à haute expertise mais comme un véritable ‘manager-entrepreneur’ au service du public. Son temps se répartit entre la gestion des équipes et la mise en place de micro-projets de la MISSA... Le décentrage du métier l’amène à déléguer une grande partie de son travail de terrain, pour l’essentiel au centre opérationnel, si on reprend la terminologie de Mintzberg⁴⁴, c’est à dire par les

⁴⁴ MINTZBERG Henri, *Structure et dynamique des organisations*, Les Editions Organisations, Paris, 1982.

(inspecteurs) techniciens, ce qui leur permettra de développer leurs compétences techniques.

‘Le chef de service demain devra être entouré d’une équipe plus formée (c’est à dire ayant des multiples compétences) pour que je puisse assumer d’autres fonctions, plus managériales’ [csssa2].

Ainsi être ‘chef d’orchestre’-administrateur implique de déléguer des tâches aux chefs de circonscription, aux inspecteurs (référénts techniques). L’autonomie qui leur est concédée les positionne dans un rôle valorisant, où ils peuvent s’accomplir. Ils sont en général porteurs de projets.

‘Parce qu’on peut pas être partout’ [csssa8].

‘L’évolution de notre métier fera de nous des chefs d’orchestre’ [csssa8].

‘Un bon chef de service doit savoir danser sur toutes les danses même si on passe d’un métier assez technique et basé sur le terrain (le chef de service est d’abord un inspecteur de haute expertise) à un travail de pilotage et de coordination des équipes de travail qui devront être pluridisciplinaires’ [ddds1].

‘On travaille en ‘solo’ et c’est à nous de proposer des décisions. On a une liberté de décisions et d’actions : c’est valorisant ! On est autonome et indépendant’ [csssa8].

‘A mon arrivée ici j’ai mis en place la cellule remise directe[...]!’ [csssa8].

Ce rôle nécessite une forte motivation et un fort investissement de la part du chef de service.

‘J’ai un statut de fonctionnaire mais je travaille comme dans le privé. Je raisonne en terme de projet. Concrètement j’ai pas d’horaires. Mais pour autant, je me vois mal revenir dans le service libéral’ [csssa8].

‘On devrait s’inspirer de pratiques du privé pour redynamiser la fonction publique’ [tc6].

‘Je ramène du travail à la maison’ [csssa8].

Ainsi, cette typologie permet de mettre en évidence que le chef de service SSA, qui représente ‘les bras armés de l’Etat’ alimente une relation de type triangulaire qui intègrent les professionnels IAA⁴⁵ et le consommateur. Et, comme le dit très justement Jean Gadrey, nous pensons que les relations ‘ne se limitent aux moments forts que constituent les épisodes de face à face, de discussions directes. Elles peuvent dans certains cas exister et être étudiées en tant que relations durables⁴⁶’.

⁴⁵ Les professionnels de l’Industrie Agro-Alimentaire.

⁴⁶ GADREY J., ‘Les relations de service et l’analyse du travail des agents’, *sociologie du travail*, n°3, 1994.

1.3. Le chef de service SSA dans une tentative de cohérence personnelle à travers ses divers rôles

La diversité des situations d'interaction se confond dans l'identification à la mission de négociation qui peut rendre compatible les différents rôles adoptés et permet au chef de service de construire une cohérence personnelle.

- *La position du médiateur semble être le point de convergence du processus de confrontation symbolique*

Le chef de service SSA va s'appuyer sur son expérience relationnelle pour construire son image, ce qu'on a appelé l'image de soi. Etant donné la diversité des postures qu'il adopte, celui-ci va chercher à faire une 'synthèse' de toutes ses missions. L'action des inspecteurs se situe donc à mi-chemin entre la négociation et l'exercice d'une police administrative

'Depuis le recentrage de nos missions vers des missions régaliennes, on (ne) fait plus de conseil mais dès l'inspection on implique l'administré réglementairement. C'est ensemble que l'on va chercher un terrain d'entente' [tsma4].

'On va négocier avec l'industriel chez lequel on a relevé beaucoup trop de non-conformités mais toujours en restant dans le cadre réglementaire. On va jouer sur la notion de délais' [csssa2].

- *Quelles sont les dimensions qui semblent permettre une compréhension plus globale des sept postures du chef de service SSA ?*

Le chef de service SSA assurerait quatre missions⁴⁷. La première mission est celle de l'identification à la mission de service public et aussi du service à l'utilisateur. La question qui se pose alors est la question du primat⁴⁸ : primat des missions institutionnelles ou sociétales ? La seconde, quant à elle, serait liée au processus biographique dont parle C. Dubar⁴⁹.

Le chef de service SSA serait-il un acteur de 'terrain' ou plutôt un 'manager-entrepreneur' ?

La construction d'une posture de négociation résulte d'une stratégie identitaire visant à accorder l'image de soi à celle d'autrui. Les individus développent ainsi des stratégies identitaires pour déterminer des modes d'investissement

⁴⁷ Cf. Annexe XIII.

⁴⁸ On s'interroge ici sur la prééminence des missions du chef de service. Laquelle va se placer au premier rang ?

⁴⁹ DUBAR C., *op. cit.*, 1998.

professionnel et de définition de soi. Selon Claude Dubar qui met ainsi en évidence la figure de l'identité catégorielle de métier⁵⁰, la 'construction d'une identité de métier présuppose une forme de transaction subjective permettant l'auto-confirmation régulière de son évolution conçue comme la maîtrise progressive d'une spécialité toujours plus ou moins vécue comme un art. Mais elle suppose également des confirmations objectives par une communauté professionnelle dotée de ses propres instruments de légitimité'.

2. Une communauté de professionnels au service des consommateurs

La DDSV semble être à l'évidence le lieu privilégié où les relations entre collègues et la hiérarchie immédiate s'organisent pour consolider l'identité professionnelle des agents. L'entraide entre collègues et la reconnaissance du travail par la hiérarchie sont les indices les plus marquants de l'émergence d'une régulation sociale de métier.

Les agents s'accordent pour œuvrer autour de missions de service public. Toutefois, leur travail ne semble pas reconnu à sa juste valeur par l'administration centrale, ce qui vient limiter le développement de l'identité des inspecteurs de la santé publique vétérinaire.

2.1. L'émergence d'un collectif de métier...

Notre objectif sera ici de montrer dans quelle mesure le collectif de travail permet de faire émerger un collectif de métier, support de développement d'une identité professionnelle.

- *Des relations avec les collègues fondées sur l'entraide et la convivialité*

Les relations avec les collègues sont fortement façonnées par le mode de division des activités au sein des DDSV. Le 'secteur' représente le périmètre privilégié dans lequel vont s'établir des relations de convivialité et d'entraide au travail. La convivialité s'organise principalement autour du café du matin, du midi et ...du soir mais aussi autour de divers pots⁵¹.

⁵⁰ DUBAR C. *La socialisation*, Colin, Paris, 1991, p224.

⁵¹ De plus, nous avons pu assister lors de mes déplacements dans les DDSV, des anniversaires d'arrivées dans le service étaient célébrés autour d'un petit déjeuner pris en commun où tout le service était convié : croissants, gâteau 'fait maison', etc.; une pratique : la personne dont c'est l'anniversaire doit amener des chocolats pour tout le service. Durant ces moments de convivialité et de partage, les agents discutent entre eux de leur travail, mais surtout de leurs difficultés (par exemple, les retards dans les inspections...), alors là, on voit des élans de solidarité et d'entraide (par exemple, des visites qui devaient se faire à eux, celles-ci se feront finalement que par l'un des deux agents, celui qui est le moins en retard).

'... on fait des pots de départs, la galette des rois...' [csssa2].

'Pendant les réunions de service, on échange !' [csssa2].

'C'est un travail d'équipe qu'on fait' [csssa15].

L'accentuation des contraintes des rythmes de travail et de pressions temporelles est rendue acceptable grâce au soutien des collectifs de travail. C'est lorsqu'ils se confrontent à une difficulté dans leur travail que l'on peut constater des cas d'entraide. Cette aide est, la plupart du temps, fournie par des collègues. En effet, les pratiques d'entraide sont très fréquentes et marquées par la réciprocité. Elles sont aussi très valorisées.

'Quand j'ai un problème avec la réglementation, je vais voir le collègue référent qui a son bureau à côté et il m'aide à résoudre mon problème' [tsma12].

'Je travaille avec les référents techniques,...et aussi avec le chef de service quand vraiment j'ai un gros problème et quand les référents ne peuvent pas m'aider. C'est ensemble qu'on va chercher une solution' [tsma12].

'Quand je sais qu'un inspecteur va inspecter un établissement où il y a des risques : antécédents d'agression, etc., en général, je les accompagne pour ne pas qu'ils se sentent pas seuls et pour qu'il se sentent soutenus par la hiérarchie' [csssa2].

Ces modes de relations internes établissent un système de coopération entre les agents du service. C'est la raison pour laquelle nous parlerons, de 'convivialité instrumentale' si je reprends la terminologie de Florence Osty. Il s'agit en fait 'd'une forme de compromis sur la répartition des tâches et l'entraide nécessaire face à des problèmes techniques ou de charge de travail'. Cette solidarité spécifique qui se fonde sur un compromis constitue une véritable 'culture de travail', c'est-à-dire une manière collective de faire que les agents ont intériorisé.

'On se doit de travailler ensemble, de s'entraider, car c'est l'image de marque de la DDSV qui est en jeu. Rien ne sort de la DDSV tant que rien n'est sûr et vérifier par mes soins. On joue notre réputation. C'est pour ça que je vérifie systématiquement le courrier des inspecteurs. C'est pour cette raison qu'il faut communiquer, se former, ...[csssa8].

'On se doit de faire un travail irréprochable car c'est notre crédibilité qui est en jeu. Faudrait pas qu'on nous désigne comme un département 'pourri'' [tsma4].

- *Un soutien et une reconnaissance de la hiérarchie*

Pour que le service SSA fonctionne, nous avons mis en évidence une nécessaire coopération. Celle-ci se traduit concrètement dans les relations que les

techniciens entretiennent avec leur ‘chef de service’. Celui-ci est perçu comme un soutien technico-juridique indispensable.

‘Il nous manage, coordonne le service et c’est un appui technique. C’est le seul repère en tant que qu’appui technique’ [tsma12].

‘C’est l’homme du recours, si les techniciens sont incompetents, le chef de service est un échelon supplémentaire dans la gestion des problèmes imprévus’ [tsma4].

‘un chef de service, c’est quelqu’un qui doit s’impliquer face à ses agents. Il doit être là pour nous et surtout nous épauler si on a des difficultés’ [tc6].

Le chef de service est considéré comme support de l’activité opérationnelle. Et lorsqu’il ne tient pas ce rôle le climat se dégrade et on doit s’attendre à un moindre investissement des agents.

‘On est des cadres opérationnels’ [cci22].

‘Lors de grandes opérations, comme les événements sportifs là, je les accompagne sur le terrain, ne serait-ce que pour les soutenir [...]’ [cci22].

‘Si on a pas un chef de service à 100% dedans, le service ne peut pas tourner ! Les agents ne vont pas s’investir dans leur travail’ [tc6].

‘On doit être épaulé. La responsabilité n’est pas de notre ressort. On est technicien, pas vétérinaire’ [tsma12].

Ce qu’attendent, en effet, les inspecteurs, c’est une reconnaissance de leur ‘travail de fournis⁵²’, notamment par l’écoute et par une attitude de responsabilisation : ‘contre l’absorption de la charge de travail et le respect des délais, les agents obtiennent une autonomie et un porte-parole auprès de la direction⁵³’. Il reconnaît la qualité et le professionnalisme du personnel dans un contexte jugé critique quant aux pressions qui s’exercent sur les agents.

‘Vous en avez qui sont vraiment compétents. Ils sont autonomes dans la manière de faire leur travail. Moi, j’interviens seulement pour prendre des décisions sur des dossiers complexes’ [csssa8].

‘Je fais totalement confiance à mes inspecteurs. Ils font un boulot monstre! Ils connaissent bien leur travail et c’est pour ça qu’ils le font bien’ [csssa2].

Les chefs sont légitimes à partir du moment où il sait faire confiance et qu’il délègue des tâches. Ainsi, comme le dit Florence Osty, ‘la légitimité du chef repose sur sa capacité à gérer et à soutenir des autonomies constructives orientées vers l’action publique’.

⁵² [csssa15].

⁵³ OSTY Florence, *op. cit.*, 2002.

2.2. ...qui s'identifie à une mission régaliennne de service public

- *Une identification à la mission de service public*

Le premier rôle de l'identité est celui de la mission de Service Public justifiant par-là même, la relation accordée à l'utilisateur. L'identité professionnelle est ainsi adossée à une représentation du service public assimilée, dans le discours des agents, à la notion de 'service rendu au public'⁵⁴. La relation à l'utilisateur constitue l'espace privilégié, où s'éprouve la mission de service.

'On doit toujours être là pour assurer le service public' [tsma12].

Cependant, cet 'idéal' se heurte à la réalité et à ses obstacles. Les agents sont conscients du manque de moyens concrets pour mettre en place ce principe.

'A cause du déficit budgétaire : on va avoir moins d'agents... c'est pour cela que l'Etat a recentré ses missions vers des missions régaliennes. La tendance est de déléguer des missions vers le privé. Et les gens qui ne peuvent pas payer ces services, ils font comment ?' [tsma4].

'Ce qui pose problème ce sont les emplois précaires (les VIV, les contrôleurs sanitaires). Et ce qui peut paraître paradoxal, c'est que ces emplois sont positionnés sur des missions pérennes. Ça pose problème dans la mesure où il y a une nécessité de garder un service public de qualité' [ddds1].

En réalité, la notion de service public est un des fils conducteur de l'action de l'agent. La mission régaliennne de contrôle ne doit pas faire oublier que le service de l'Etat incarne le service aux citoyens. L'identification à une mission d'expertise de l'Etat se traduit dans le discours des agents à une identification de service public. Des valeurs fédératrices accompagnent la notion de service public : l'impartialité, l'équité et la transparence, ce qui légitime leurs missions.

'Quand on voit que le service publique est en jeu, il faut pas hésiter à mettre des PV' [cci9].

- *Un sentiment d'utilité qui guide le travail des agents du service SSA*

Nous pouvons nous interroger sur l'orientation que le chef de service donne au travail réalisé par les agents du service SSA. En effet, on peut se demander en quoi le travail du chef de service est utile ? Quels sont ses effets sur la communauté ? Et pourquoi un tel engagement ?

Le sens que les agents attribuent à leur travail nous permet de mieux comprendre le fort investissement des chefs de service dans leur activité quotidienne de travail. Outre l'identification à une mission de service public, les

⁵⁴ Selon les termes de F. OSTY.

agents mettent en œuvre une éthique de l'engagement de 'servir les autres', de 'satisfaire aux exigences des consommateurs'...C'est cet investissement dans la mission de service public qui est source de profit symbolique et de réussite personnelle pour les agents du service SSA.

'On est là pour eux (les professionnels). L'objectif, c'est qu'il soit satisfait de notre travail' [csssa8].

'Je suis satisfait quand je peux renseigner des personnes....[tsma17].

2.3. Une difficile reconnaissance de l'administration centrale...

- *...du travail réellement effectué par les agents du service SSA...*

L'attitude critique renvoie aux modes de gestion de l'activité. En effet, le travail quantitatif semble être le seul critère pris en compte. On constate un déni du travail réellement effectué par les agents.

'Si les inspecteurs ne font pas 2,5 inspections par jour, sinon ils n'ont pas de RTT. Si ça continue, on va bientôt être comme les fraudes qui comptabilisent le nombre d'infractions commises par les professionnels' [cci22].

Ce déni du travail réel en appelle à la question de l'évaluation. En effet, comment alors mesurer le travail des agents du service SSA, puisque l'administration centrale, procédurière, se base uniquement sur les missions prescrites, celles qui figurent sur le manuel Qualité ?

Le rôle du chef de service est de veiller à ce que la réglementation soit rigoureusement la même pour tous. Or, le travail de vulgarisation de la réglementation qui découle de ce principe ne semble pas être reconnu par l'administration centrale.

- *...qui annihile l'engagement des agents*

Le manque de reconnaissance vis-à-vis du travail réel, du travail qualitatif réalisé par les agents freine leur investissement dans leur travail. On pourrait voir apparaître une démotivation chez certains d'entre eux. De plus, le fait d'appartenir au corps des fonctionnaires pourrait accentuer la situation.

'[...] la fonction publique peut préserver des gens qui ne veulent pas travailler' [cci22].

'Aujourd'hui, dans la fonction publique, un agent qui ne fait pas son travail, quelles sanctions pour lui ? [tc6].

Ce constat met en exergue un manque de reconnaissance autant symbolique que matériel de l'administration centrale. Malgré le soutien de la hiérarchie

opérationnelle et sa reconnaissance symbolique, jouant le rôle de relais à l'échelon supérieur, 'il semble qu'une large fracture soit à l'origine du déni de l'identité professionnelle⁵⁵'.

Ceci vient confirmer notre hypothèse quant à l'inadéquation entre le travail réel et le travail prescrit.

Le chef de service SSA : une sentinelle 'caméléon' oeuvrant pour la santé publique

Nous avons émis l'hypothèse que le chef de service SSA construisait son identité professionnelle dans les interactions avec l'utilisateur d'une part, et, dans les interactions avec ses agents d'autre part. Nous avons vérifié cette hypothèse puisque à travers les différents rôles observés que le chef de service SSA peut endosser, il réussit à établir une stratégie identitaire qui lui permet, in fine, une reconnaissance de son travail. Cette relation avec l'utilisateur lui permet d'intérioriser des 'rôles sociaux' débouchant sur une construction de 'Soi'.

Nous avons également vu l'importance des interactions avec le collectif de métier qui devient le support de son identité professionnelle.

Finalement, le sentiment d'utilité dans son rôle de 'gardien de notre alimentation' se traduit dans la reconnaissance symbolique collective et dans les situations de coopération avec ses inspecteurs.

Notre deuxième hypothèse est donc enrichie puisque, plus que dans la relation avec l'utilisateur et l'administration centrale, c'est aussi dans les interactions avec ses collègues que le chef de service SSA construit son identité au travail.

⁵⁵ OSTY F., *op. cit.*, 2002.

CONCLUSION DE PARTIE

C' est le nouvel emploi type de 'chef d'orchestre'-administrateur qui traduit la plus importante évolution du métier de chef de service SSA. C'est également dans ce nouveau rôle que ses compétences managériales devront être confirmées. De plus, cette fonction de chef de service va connaître des transformations techniques professionnelles. Il devra désormais faire preuve d'un travail plus en amont. Les activités de négociation devront mobiliser des compétences relationnelles importantes. De plus, le chef de service SSA devra développer des connaissances juridiques⁵⁶..

Face à la diversité des usagers, le chef de service a du s'adapter et apprendre de nouveaux comportements. Nous avons constaté que le chef de service agissait en véritable caméléon puisqu'il construit son identité professionnelle en fonction de l'interlocuteur avec qui il entre en contact. Ainsi, c'est son expérience relationnelle qui est au coeur de la construction identitaire du chef de service.

Au final, on constate que c'est le chef de service SSA, qui a la capacité de faire le changement, en ajustant le collectif aux nouvelles missions. De ce fait, pouvons-nous dire qu'il a un rôle de facilitateur du changement ?

Face au décentrage que vit actuellement le métier, nous avons vu que les logiques d'actions du chef de service se modifiaient pour les adapter aux nouvelles missions. Auparavant inspecteur à haute expertise avec pour mission principale : la coordination des techniques, celui-ci est aujourd'hui coordinateur des missions interministérielles de sécurité sanitaire des aliments. Ainsi, il s'éloigne de plus en plus de la figure pionnière de référent technique.

Quel(s) rôle(s) a-t-il aujourd'hui au sein du service SSA ?

Nous consacrerons notre prochaine partie aux conséquences de l'évolution du métier sur l'identité professionnelle du chef de service SSA.

⁵⁶ Cf. livret ci-joint.

Au regard de la multitude des postures que le chef de service adopte, il serait pertinent de questionner sa légitimité à l'égard de ses interlocuteurs, à commencer par les inspecteurs qui composent son service.

Vu que le métier connaît son second décentrage, quelle légitimité le chef de service SSA peut-il encore espérer recevoir de la part de ses inspecteurs?

Partie III

UNE EVOLUTION DES MISSIONS DU CHEF DE SERVICE SSA QUI PEUT REMETTRE EN CAUSE SON IDENTITE PROFESSIONNELLE ET SA LEGITIMITE AUX YEUX DES AGENTS DE TERRAIN.

*'Les arts ont besoin de témoignages de considération, la soif
de reconnaissance donne à tous de l'ardeur au travail alors
qu'on abandonne vite une activité qui ne rencontre pas
l'adhésion.'*

Cicéron.

INTRODUCTION DE PARTIE

*O*n a constaté le changement à travers la modification de l'organisation du travail au sein de la structure formelle du Ministère (S).

Nous avons mis en exergue que les nouvelles logiques organisationnelles du chef de service SSA conditionnaient la construction de ses identités professionnelles. Aussi, nous avons démontré le postulat développé par C. Dubar, 'l'expérience des rapports de travail entraîne à notre époque une double transaction, avec soi-même (identité pour soi) et avec les autres (identité attribuée)'¹.

Cette fonction identitaire que Renaud Sainsaulieu attribue à l'organisation amène la question de la conséquence des changements 'opérés dans les modes d'organisation du travail et de gestion des hommes qui définissent de nouvelles situations de travail faisant davantage appel aux capacités d'initiative des personnes et mobilisant des compétences plus variées'² sur les identités collectives.

Nous devons, à présent, nous interroger sur la façon dont les individus peuvent accepter ce changement, dans la mesure où la relation 'contribution/rétribution' ne semble pas s'établir. Pour cela nous décrypterons le système social à travers les relations de pouvoir qui structurent les liens entre les agents du service SSA. Ce sont ces liens qui constituent les interactions entre acteurs (I).

Notre premier travail sera d'analyser l'identité professionnelle du chef de service SSA dont les nouvelles logiques professionnelles viennent transformer la nature de son métier. Nous mettrons en évidence le basculement identitaire du chef de service SSA. La question qui se pose alors est de savoir dans quelle mesure l'évolution de ses missions lui a fait perdre son identité originelle, à savoir son identité technique.

Puis, nous présenterons une analyse stratégique des relations de pouvoir au service SSA basée sur les théories de M. Crozier et E. Friedberg³.

¹ DUBAR C., *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, Editions Armand Colin, Paris 1998 (2^{ème} édition revue, 3^{ème} tirage).

² SAINSAULIEU R., FRANCFORT I., OSTY F., UHALDE M., *Les Mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée de Brower, 1995, p.219.

³ CROZIER M. et FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, Editions Du Seuil, Paris, 1977.

Ensuite, nous essaierons de savoir s'il peut retrouver une reconnaissance dans son travail, autrement que par la technique.

In fine, nous constaterons que cette perte de l'identité technique du chef de service conduit à une dévalorisation sociale interne du métier.

CHAPITRE 5

L'IDENTITE PROFESSIONNELLE DU CHEF DE SERVICE SSA EST EBRANLEE PAR L'EVOLUTION DE SON METIER

Tous les agents du service SSA ne s'identifient pas au métier de la même façon. Au contraire, il apparaît un contraste entre les différents agents et leur vécu des transformations organisationnelles. Cette différence s'explique en partie par le passé et l'expérience des agents, c'est leur parcours respectif qui détermine les identités. C'est en cela que l'analyse de C. Dubar se différencie de celle de R. Sainsaulieu pour qui l'identité se forge en partie au travers des relations de pouvoirs. C'est la raison pour laquelle il nous est apparu intéressant d'utiliser ici l'approche de C. Dubar pour qui l'expérience au travail entraîne une double transaction avec soi-même et avec les autres.

1. Chef de service SSA : une identité à part entière

Qu'est-ce que l'identité ? Loin d'être un phénomène social, l'identité est pour Dubar⁴ une réalité génétique et éducative, ou encore un réel 'construit humain ('produit de socialisations successives'). La socialisation expliquerait donc en partie le phénomène de construction identitaire. Claude Dubar s'attache à clarifier ce mot à travers son ouvrage. Tout d'abord il analyse les courants de pensées théoriques sur les processus de socialisation. Puis il met l'accent sur la dimension professionnelle de la construction identitaire, en ce qu'elle constitue un élément fondamental de la socialisation. Enfin, dans une troisième partie, C. Dubar procède à une rétrospection des recherches françaises. On y trouve trois thèmes d'exploration essentiels : la représentation du travail par les acteurs, l'évolution de l'emploi et le rapport à la formation au travers de quatre types d'attitudes entretenues par les salariés.

C'est précisément ce rapport à la formation et à l'emploi qui forge notre analyse sur l'identité professionnelle du chef de service SSA.

⁴ DUBAR Claude, *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, Editions Armand Colin, Paris 1998 (2^{ème} édition revue, 3^{ème} tirage).

1.1.L'identité professionnelle du chef de service SSA : une identité de métier en difficulté

L'identité professionnelle du chef de service SSA définie par les valeurs portées par les agents, repose sur une culture de métier. Le chef de service SSA est un professionnel qui choisit avant toute chose son métier et les activités qui y sont liées. Puis, celui-ci devient un agent au service de l'Etat.

Les missions sur le terrain structurent le travail. Elles sont considérées comme les plus valorisantes. Elles signifient contacts relationnels, conseils, reconnaissance par les commanditaires sur le terrain. Elles présentent de nombreux avantages à leurs yeux : autonomie, organisation personnelle, sentiment d'utilité et d'efficacité.

Le chef de service SSA insiste sur les éléments de motivation dans l'accomplissement de leurs tâches. Cette réalisation concrète est motivée par deux facteurs. Le premier est la mise en relation avec les entreprises, les collègues des autres ministères. Le deuxième est le rapport au terrain : être en extérieur.

Un autre élément de satisfaction demeure dans l'autonomie qui leur est octroyée pour la réalisation de leurs missions : le chef de service est maître de son emploi du temps et il est peu contrôlé. De plus, il apprécie la variété des activités que recouvre son métier. Il manifeste donc son envie de faire du travail de qualité ainsi que son attachement à la culture technique.

L'évolution des missions de la filière SSA et SPV le contraindrait à prendre en considération d'autres types d'activités (hypothèse 2) pour lesquelles il n'a pas nécessairement été formé, ce qui peut remettre en question son rôle.

Cette remise en cause se répercutera inévitablement sur leurs identités professionnelles.

'Il (le chef de service SSA) sera amené à travailler en collaboration avec les autres directions de l'Etat pour développer l'interministériel, les groupes de travail où je pourrais être le représentant de la DDSV. Par exemple, la dernière réunion interministérielle, on a proposé un animateur du pôle de compétences, un rôle qu'un chef de service pourrait endosser' [csssa2].

1.2. Un cœur de métier acquis à l'ENSV et qui se développe sur le terrain tout au long de sa carrière

L'école où sont formés les chefs de service SSA destinés à intégrer les services vétérinaires de l'Etat est en partie porteuse de cette identité, de cette culture technique : toute résolution de problèmes passe par la technique.

- *Des compétences construites à l'ENSV...*

Concernant la construction des compétences des chefs de service SSA nous avons précisé antérieurement que la formation initiale se déroulait à l'ENSV. Rappelons que cette école enseigne la plupart des savoirs nécessaires à l'exercice actuel du métier : l'économie (agricole et agroalimentaire), le droit (administratif, pénal, communautaire), le management, la communication, la culture générale, l'anglais mais aussi les savoirs techniques comme la microbiologie, l'épidémiologie, l'écologie, ... Certains cours ponctuels ou conférences sur des sujets plus pointus ou plus techniques peuvent également être dispensées en complément de ces modules de formation.

Ces bases techniques doivent préparer les ISPV à exercer des missions d'un chef de service SSA en DDSV. Or, le premier poste est, la plupart du temps, une occasion de découvrir le fonctionnement de la DDSV et de ses prestations. La prise de fonction correspond bien à un véritable apprentissage du métier. C'est donc dans l'activité de premier poste que se prennent les habitudes de travail et que se développe l'ensemble des compétences du chef de service SSA.

'Leur tâche est difficile. Ils doivent faire des vétérinaires d'abord des fonctionnaires, ensuite des fonctionnaires inspecteurs à qui ils doivent en plus transmettre toute la philosophie de l'inspection. Et, aussi, ils doivent en faire des managers. C'est un triple challenge pour l'ENSV' [inspagri].

- *...mises en place sur le terrain*

L'apprentissage du métier se fait tout au long de sa carrière. C'est en exerçant que l'on devient un expert.

'Quand un ISPV sort de l'école, il est pas encore opérationnel. Il a tout encore tout à apprendre sur le terrain' [ddds1].

'En sortant de l'école, ils n'ont pas d'expériences hiérarchiques, ça s'apprend sur le terrain. Diriger une équipe, ça s'invente pas !' [inspagri].

Les chefs de service SSA se revendiquent comme étant des gens 'de terrain' et c'est cette activité qui justifie leur finalité au travail.

'Nous sommes avant tout des cadres opérationnels...On est là pour leur répondre à leurs questions. C'est notre rôle de référent. On est des encadrant directs des agents de terrain' [cci22].

C'est aussi sur le terrain que le chef de service SSA connaît toute sa satisfaction au travail : dans ses relations avec les inspecteurs, les industriels, les autres services déconcentrés de l'Etat, les forces de l'ordre, etc. et aussi dans les projets qu'ils mettent en place et dont ils sont fiers.

'En arrivant ici, j'ai mis en place la cellule de remise directe. Ca m'a demandé un an de travail ! Mais si c'était à refaire, je le referai sans hésiter !' [csssa8].

'... il a mis une énergie dingue à faire sa cellule de remise directe...' [tsma11].

'... j'ai mis en place un modèle de délégation juridique' [cci22].

Une des qualités que le chef de service met en avant est celle de la maîtrise du territoire, ce qui semble le satisfaire pleinement. En effet, ce savoir leur confère un pouvoir important dans le service. La reconnaissance de leur travail est très forte sur le terrain.

'Nous sommes garants de la bonne santé publique. Les français nous font confiance !' [csssa8].

Ainsi si on reprend l'analyse faite par Sainsaulieu R., on peut dire que le chef de service SSA a une identité professionnelle de métier. Son espace de référence est le produit fini, le résultat de son activité : *'le but est que tout le monde mange sereinement car ils savent qu'on est là pour ça'*⁵. La profession repose sur les valeurs du 'travail bien fait', 'l'expert' est légitime et le savoir se transmet sur le terrain sous la forme de l'apprentissage.

Pour Dubar C.⁶ leur point commun est de 'se définir à partir d'un métier lié à la formation initiale et de se projeter dans une filière liée à cette spécialité et impliquant une progression régulière combinant l'ancienneté et le perfectionnement technique de cette spécialité'.

Ceci conforte la troisième hypothèse lorsque nous présumons l'acquisition d'un savoir-faire technique dès la formation initiale. Ceci mettant en œuvre la représentation que le chef de service SSA se fait de son métier. Cette formation très technique forme la représentation première que le chef de service SSA se fait de son métier : une technicité affirmée dans des activités de terrain.

⁵ [cssa8].

⁶ DUBAR Claude, *op. ci.*, 1998.

2. Une nouvelle reconnaissance au travail qui remet en question son identité professionnelle

Pour C. Dubar, l'identité se construit à l'intersection de deux dimensions : l'expérience relationnelle et sociale du pouvoir au travail, et le vécu personnel du sujet. Dans son ouvrage, l'identité est définie comme 'le résultat à la fois stable et provisoire, individuel et collectif, subjectif et objectif, biographique et structurel, des divers processus de socialisation qui, conjointement, construisent des individus et définissent des institutions⁷'.

Les processus de socialisation peuvent être décomposés en un processus biographique renvoyant à la trajectoire sociale et professionnelle de l'individu, et un processus relationnel qui s'analyse dans les systèmes d'action au travail. Le premier processus renvoie à une articulation entre une 'identité héritée' et 'une identité visée' qui définit 'l'identité pour soi'. Celle-ci est un ensemble de représentations qui permet à l'individu de trouver une cohérence dans le temps entre ses expériences du passé et celles du présent. Elle se traduit dans une 'transaction subjective'. Le deuxième processus vise à identifier une 'identité pour autrui' celle que les institutions et les agents, directement en interaction avec l'individu lui attribuent. C'est l'ensemble des représentations que les autres ont sur l'individu. Avec ce processus, l'individu vise la cohérence entre l'identité attribuée et l'identité incorporée. Cette cohérence se cherche dans la 'transaction objective' qui consiste à accommoder l'identité pour soi et l'identité pour autrui.

2.1. Une nouvelle reconnaissance au travail engendrée par de nouvelles compétences attendues

Parmi les formes identitaires que Dubar met en évidence, on trouve l'identité de métier. Comme le souligne l'auteur 'la construction d'une identité de métier présuppose une forme de transaction subjective permettant l'auto confirmation régulière de son évolution conçue comme la maîtrise progressive d'une spécialité toujours plus ou moins vécue comme un art. Mais elle suppose également des confirmations objectives par une communauté professionnelle

⁷ DUBAR Claude., *op. cit.*, 1998, p.113.

dotée de ses propres instruments de légitimité'⁸. Or, pour le chef de service SSA, ce mode de définition par le métier semble aujourd'hui en difficulté.

L'avenir professionnel du chef de service SSA est questionné : inspecteur-expert véritable manager du public ? D'après Dubar⁹, on pourrait dire qu'il est 'bloqué' dans sa situation professionnelle. Pour lui, l'identité 'bloquée' se traduit lorsque les perspectives antérieures des professionnels sont remises en cause par de nouvelles formes d'organisation du travail et de gestion de l'emploi. Ici, les perspectives d'évolution du chef de service SSA sont remises en cause par les nouvelles missions proposées par le Ministère¹⁰. On voit donc se confirmer notre troisième hypothèse : ce changement vient heurter la représentation initiale que celui-ci se fait de son métier. Certains chefs de service SSA s'inscrivent dans un modèle d'identité bloqué.

'Notre rôle technique sera moins mis en avant sur le terrain. On va arriver à terme à déléguer ce rôle à des ITA...' [csssa2].

'Les inspecteurs attendent d'un chef de service que sois pour eux un appui juridique et aussi technique. En même temps, mon travail consister aussi à suivre mes inspecteurs sur des dossiers, notamment techniques. Aussi, je dois m'occuper des affaires interministérielles comme le pôle de compétence dont j'ai un atelier à ma charge, etc. Je peux pas être partout et être bon partout' [csssa8].

Les nouvelles missions (et l'ouverture des corps notamment aux IGRF) apparaissent en rupture complète avec leur système de valeur, de croyance et leur dimension culturelle qui avaient présidé à la construction de leur identité pour soi, sur la base de leur formation initiale.

'L'originalité du véto, de par sa formation, c'était justement leur grande capacité à s'impliquer dans leur travail : ils sont prêts à mourir sur place ! Par exemple, pendant la crise de la fièvre aphteuse, ils travaillaient jusqu'à 14-16 heures par jour... Ils ont géré la crise depuis une toute petite salle ... Les vétérinaires sont prêts à se crever à la tâche ! La seconde qualité, c'est leur philosophie d'actions. Ils sont très respectueux du traitement vis-à-vis des animaux' [inspagri].

'...on n'est pas sur la même philosophie que celle des IGRF...' [dddsv14].

Les nouvelles règles du jeu ont changé mais ils ne peuvent se résigner à abandonner celles auxquelles ils s'étaient identifiés.

⁸ DUBAR Claude, *op. cit.* 1998, p.224

⁹ DUBAR Claude, *op. cit.*, 1998.

¹⁰ C'est à dire de faire des chefs de service SSA des cadres dirigeants.

‘J’espère ne pas avoir à déléguer notre mission d’inspection mais garder un volet inspection’ [csssa2].

‘Comment on peut manager une équipe si on connaît pas le terrain’ [csssa15].

Le rapport avec ses interlocuteurs restant très important, leur reconnaissance du métier de chef de service SSA va se modifier : la technicité du travail va être remise en cause, d’où l’importance de maintenir des connaissances techniques.

‘...en faisant appel à moi pour participer à une conférence de presse (le préfet), ce sont mes compétences techniques dont il avait besoin...’ [csssa2].

‘...un chef de service qui n’est pas sur le terrain, c’est pas un chef!’ [csssa15].

‘...ils ne doivent pas perdre leur expertise technique même si maintenant on les juge de plus en plus sur leur manière de gérer leur équipe ‘ [ddds1].

Les missions interministérielles, dont la représentation du résultat est moins palpable, vont peu à peu se substituer au travail de terrain, si important dans la reconnaissance de leur travail. On craint alors, surtout depuis les restrictions budgétaires, un déplacement d’une partie des missions attribuées au service public vers les entreprises privées¹¹. La question de l’impartialité et de l’indépendance assurait actuellement par le service public serait-elle alors remise en cause ?

‘La loi de finances vise à mettre en place ça. [...] . à terme, ça sera confié aux normes privées, à des sociétés d’audit ou à des cabinets de conseil par délégation du service public. La société sera confiée à l’intérêt privée. On ne prendra en compte que l’aspect régalien ’ [cci22].

Le fort engagement au travail du chef de service ne semble pas être reconnu à sa juste valeur, comme l’affirme C. Dubar¹² : leur ‘identité relationnelle’ pour soi renvoie bien à une ‘reconnaissance suspendue’. Il existe une forte contribution de leur part et en échange ils ont une faible rétribution (symbolique) de l’administration centrale.

‘J’ai beau arriver à 8H et repartir à 19H, je ramène du travail à la maison. Quand je suis d’astreinte le week-end , on peut très bien m’appeler à 6H00

¹¹ A ce propos, un projet d’étude aborde cette thématique. TORNAY D. (INRA-TSV) *L’Etat face aux normes privées : le cas des politiques d’inspection sanitaire et environnementale dans le secteur agricole et agroalimentaire*, juillet 2004. Nous reviendrons sur ce thème en conclusion.

¹² DUBAR Claude, *op. cit.*, 1998.

du matin et finir à 18H00'. Je suis fonctionnaire mais concrètement j'ai pas d'horaires !' [csssa8].

2.2. D'une identité bloquée à une nouvelle identité de métier

D'après Dubar¹³ (1998), 'la construction du métier présuppose une forme de transaction subjective¹⁴ permettant l'auto confirmation régulière de son évolution conçue comme la maîtrise progressive d'une spécialité toujours plus ou moins vécue comme un art'. Les nouvelles contraintes introduites dans l'environnement de la sécurité sanitaires des aliments (recentrage sur les missions régaliennes, le plan HACCP, le paquet hygiène¹⁵, ...) bouleversent les activités des professionnels, en privilégiant les inspections de second niveau, nécessitant la maîtrise de savoirs théoriques sur les processus liés à l'inspection.

'On va de plus en plus vers un contrôle de second niveau. C'est-à-dire qu'à partir de 2006, on va responsabiliser de plus en plus le professionnel. On va contrôler la manière qu'il dit avoir fait les choses' [csssa2].

'Notre rôle va basculer en second rang' [csssa15].

'L'évolution de notre métier ? Ce sera un rôle de chef d'orchestre' [csssa8].

'Le chef de service devra garder un volet technique important pour [...] évaluer rapidement le degré d'urgence d'une décision à prendre, pour proposer des actions et faire en sorte de remédier à ce qui ne va pas' [ddds1].

'Si on perd notre technique, on est plus crédible parce qu'on ne sera plus de quoi on parle !' [csssa15].

L'hypothèse avancée par Dubar¹⁶ est que 'loin de gommer les savoirs des métiers, loin d'effacer les frontières entre les procédés de fabrication, cette nouvelle organisation (qui privilégie le travail en amont, vers l'éleveur, vision systémique du métier) fait appel à une connaissance plus approfondie et analytique des réactions de la matière d'œuvre'.

Le métier est devenu un 'travail mental' dont l'apprentissage consiste avant tout à faire comprendre la logique.

Les nouveaux savoirs professionnels sont différents des anciens savoir-faire et savoirs de spécialité. Ils sont plus intellectualisés et nécessitent plus de savoirs

¹³ DUBAR C., *op. cit.*, 1998.

¹⁴ Rappelons qu'elle vise à assimiler l'identité pour autrui à l'identité pour soi.

¹⁵ Aujourd'hui, la responsabilité est du ressort du professionnel.

¹⁶ DUBAR C., *op. cit.*, 1998.

théoriques sur les procédés que de travail empirique sur les procédures. Il déplace la qualification de la gestuelle opérationnelle à la conception opérationnelle impliquant une représentation mentale du processus. Ils sont caractérisés non pas par une intervention sur le terrain mais par une activité de diagnostic plus en amont de leurs interventions. Le chef de service SSA sera de moins en moins acteur de l'activité. C'est plus la compréhension, que la participation aux missions de terrain qui leur est demandée aujourd'hui. Cependant, cette compréhension relève de savoirs issus du terrain. Comme les anciens savoirs, ils nécessitent la mise en relation de connaissances techniques, de nature théorique, avec des savoirs pratiques issus de l'expérience.

'Ils auront donc de moins en moins à mettre en application la réglementation. Le métier va se situer plutôt sur un second degré. Ils auront de plus en plus à concevoir une politique publique qu'ils devront, in fine, mettre en œuvre. Mais cette perspective ne semble pas encore bien perçue ... et ils sont pas encore préparés à faire ce travail-là' [inspagri].

'Avec l'évolution du métier, on vide l'intérêt scientifique des postes. On a pas besoin de compétences scientifiques hyper actualisées puisque ce n'est plus son rôle premier. En revanche, il devra toujours l'avoir pour quand même pour vérifier ce qui est fait par ceux qui sont chargés de l'appliquer' [inspagri].

Ainsi, les chefs de service SSA, face à la logique des IGRF oeuvrent pour la 'survie de leur corps'. En effet, compte tenu de leur faible effectif¹⁷, ceux-ci doivent 'défendre leur terrain'.

'Ils sont pas assez nombreux pour peser dans les débats politiques' [inspagri].

'On devrait arriver à ce qu'on greffe d'autres corps à eux et non pas qu'on cherche à les mettre quelque part' [inspagri].

2.3. Le modèle de la qualification ébranlée par l'entrée de la logique compétence dans l'organisation des DDSV

D'après Elisabeth Dugué¹⁸ la notion de compétences 'remet en cause les métiers, les savoirs professionnels, le contenu des activités'. En se référant non plus au poste ou à la qualification, l'administration centrale modifie la manière de penser les qualités des travailleurs et les exigences du travail.

¹⁷ Entre 700 et 750 ISPV (statistiques issues de l'ENSV).

¹⁸ DUGUE Elisabeth, « La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté », *Sociologie du Travail*, Dunod Editeur, n°3, 1994, pp. 273-292.

Dans son article, E. Dugué examine la façon dont ces nouvelles pratiques autour de la compétence, contribuent à modeler la relation du travailleur à son travail.

- *L'entrée de la logique compétence introduit un nouveau rapport de force*

Avec la notion de compétence, le savoir-faire issu de l'expérience prend place aux côtés des savoirs théoriques valorisés dans la logique de qualification.

En effet, dans un contexte de changement de l'organisation, le modèle de la qualification avec les notions de postes est remplacé par une approche plus dynamique des compétences, mettant la potentialité des personnes au cœur des formes d'action. Les compétences relèvent de 'l'être' et se basent peu sur l'objectivation alors que les qualifications relèvent de 'l'avoir' et prêtent à classement et hiérarchisation. De plus, les compétences se définissent par rapport à une situation de travail, ce qui permet difficilement de les répertorier. Nous sommes donc dans une pratique individualisante de gestion des ressources humaines.

Ceci contribue à masquer l'opposition possible entre les exigences des postes et les connaissances des hommes. En effet, la notion de compétence renvoie à un rapport du 'sujet' à son action. Elle répond à une adéquation des attentes des salariés et des besoins de l'entreprise, qui se négocie à un niveau individuel, au quotidien.

- *Une disparition des savoirs professionnels*

Avec l'arrivée de la logique de compétence, on a vu se multiplier des politiques d'évaluation du personnel. Celle-ci repose sur des fiches d'évaluation qui ne renvoient au métier et aux savoirs professionnels que sur certains critères. En fait, le travailleur possède non pas des connaissances utiles du travail mais de 'bons comportements'. On assiste à un déni des savoirs. La notion de compétence va à l'encontre des besoins que suscite la réalisation des tâches et s'oppose à la relation qu'entretient le travailleur avec son œuvre. Aujourd'hui, les exigences correspondent 'à une nouvelle représentation que les travailleurs se font de leur action'. Elles se construisent à partir des savoirs techniques auxquels viennent se rajouter des connaissances juridiques, relationnelles, environnementales,... ceci vient modifier la relation de l'agent à la tâche.

Le déni des savoirs du travail va aussi à l'encontre 'des processus par lesquels les travailleurs se mobilisent dans la perspective de l'avenir'. En effet, les

perspectives professionnelles destinées à l'évolution des emplois sont confuses. De plus, les savoirs professionnels n'y jouent qu'un faible rôle.

D'un point de vue du parcours professionnel, la progression en terme de connaissances (et aussi la progression statutaire qui en découle) risque alors d'en être freinée.

Une dynamique identitaire impulsée par l'institution

Ainsi, on verrait l'émergence de nouvelles identités fondées sur une culture technique et traduites dans des filières professionnelles. Il semblerait que c'est l'expérience relationnelle avec la DGAL, donneuse d'ordre des DDSV, qui fonderait cette dynamique identitaire.

CHAPITRE 6

QUELLE LEGITIMITE DU CHEF DE SERVICE SSA DANS UNE POSITION DE RESPONSABILITE SOCIALE ET ETHIQUE AVEC LES AGENTS DE TERRAIN?

Selon Crozier et Friedberg, c'est au sein du système social que l'on trouve les capacités de changement des activités. La structure organisée formelle s'inscrit dans une chaîne de rapports informels qui se transforment vite en jeux stratégiques et en rapports de pouvoirs autour du problème à résoudre. Ont du pouvoir ceux ou celles qui détiennent les bonnes solutions par leurs capacités d'expertise, de communication interne et externe, de réglementation et de contact avec l'extérieur. Ce sont ces arrangements stratégiques au sein de la DDSV que nous allons essayer de reconstituer avec pour objectif de mieux appréhender les enjeux de l'évolution des missions. Pour cela nous analyserons les ressources des agents à travers une approche stratégique élaborée par M. Crozier et E. Friedberg. Les 'agents' deviennent ainsi 'acteurs'.

1. Une modification de son rôle dans l'organisation pourrait remettre en cause sa légitimité (interne) d'inspecteur de la santé publique vétérinaire

L'évolution des missions de SSA et SPV conduit à une évolution des métiers du chef de service SSA. L'aspect managérial du chef de service est '*de plus en plus reconnu et exigé*¹⁹' et donc de plus en plus revendiqué par les chefs de service interrogés. Leurs activités quotidiennes relèvent désormais d'une autre nature, ce qui fait appel à des compétences managériales, relationnelles, ...

Les compétences techniques qui formaient l'identité du chef de service SSA vont être rattrapées par ces compétences. Or ce sont ces compétences techniques qui légitimaient le chef de service SSA aux yeux des autres agents. Elles lui conféraient une reconnaissance tant auprès de ses collaborateurs que de ses pairs.

¹⁹ [csssa8].

Comment cette perte de légitimité se traduit-elle ? Le chef de service est-il en mesure de trouver un autre moyen de reconnaissance ?

1.1. Manager, un nouveau rôle pour le chef de service SSA ?

Nous avons vu que la réforme lancée par le Ministère affecte l'activité et les missions du chef de service SSA. Dans le cadre de cette transformation, il lui est demandé, de façon plus ou moins informelle, de mettre de côté leur rôle d'expert technique et de développer des capacités de management et d'animation d'équipes techniquement autonomes et compétents.

'On attend de moi certes toujours autant de technique mais plus de management, [...] parce que l'avenir de ce métier c'est de savoir piloter son équipe' [csssa2].

'... on va vers un rôle d'encadrement car je serais amené à prendre des décisions en l'absence du directeur' [csssa2].

Celui-ci devra avoir de plus en plus une capacité à travailler avec un ensemble de personnes de profession et de culture différentes, en interne bien sûr, mais aussi en externe avec les autres services de l'Etat regroupé dans la MISSA, dont il peut être désigné comme le coordinateur. En cela, il agit en véritable chef de projet.

'Il sera amené à travailler en collaboration avec les autres directions de l'Etat pour développer l'interministériel, les groupes de travail où je pourrais par exemple être représentant de la DDSV. Par exemple, la dernière réunion interministérielle, on a proposé un animateur du pôle de compétence, un rôle que le chef de service pourrait endosser...' [csssa2].

'Je raisonne en terme de projet' [csssa8].

Il va devoir assurer la performance de leurs différents projets en terme de contrôle des règles, d'amélioration des procédures, de planification ou d'organisation du travail.

'... ça veut dire qu'on nous demande une compétence organisationnelle plus affirmée' [csssa8].

Ce nouveau rôle de manager va remettre en question leur rôle traditionnel qui les mettait jusque-là en valeur dans leur expertise technique développée sur le terrain. Ceci peut les déstabiliser, fragiliser, voire les conduire à un mal être. Deux explications peuvent être données. La première est donnée par Marie Buscatto dans un article paru dans la *Revue française de sociologie*²⁰, qui tente,

²⁰ BUSCATTO M., 'des managers à la marge : la stigmatisation d'une hiérarchie intermédiaire', *Revue française de sociologie*, 43-1, 2002, pp. 73-98.

par une approche organisationnelle, de mettre en évidence les contradictions, les tensions, les injonctions paradoxales vécues par les encadrants pris entre les demandes de changement portées par la direction et une réalité organisationnelle fort éloignée de ces demandes. Par une analyse en terme d'identité socioprofessionnelle, elle éclaire le malaise lié à la remise en question d'une identité fondée sur l'expertise technique et la proximité avec les agents de terrain.

Comme nous l'avons déjà souligné, le chef de service sera de moins en moins perçu comme un référent technique puisqu'il aura perdu de son expertise technique. Il lui revient alors, en sa qualité de chef d'équipe et de service, de toujours faire en sorte d'être doté de ressources compétentes pour que le service soit toujours efficace (le but étant d'atteindre les objectifs du service).

'...des IGRF qui n'ont pourtant aucune compétence de l'animal sont à la tête du service. A lui de s'entourer des bonnes compétences. Il faut dans la maison des vétos pour repérer ses ressources vétérinaires de façon à les exploiter. A lui d'en tirer les bonnes compétences et la bonne organisation à partir de ses connaissances managériale' [inspagri].

'Le chef de service demain devra être entouré d'une équipe plus formée pour que je puisse assumer d'autres fonctions autres que techniques' [csssa2].

La difficulté liée à cette activité de 'chef d'orchestre'-administrateur serait de voir apparaître une pression plus forte à l'égard de ses subalternes mais aussi sur celles de ses collaborateurs. Celle-ci serait due à la surcharge de travail du chef de service.

'Le risque est de voir surgir des difficultés relationnelles, à porter certains projets, de rendre compte et de contrôler...' [csssa8].

'Des chefaillons', y'en a chez nous' [cci22].

1.2. Relations de travail et jeux de pouvoir sur un modèle de négociation

Chacun, dans une organisation, a des moyens différents pour renforcer ses positions et son influence. Chaque fois que quelqu'un est en mesure de répondre à une incertitude importante, il en tire du pouvoir, c'est à dire des moyens d'action, de négociation sur d'autres membres. Qu'en est-il des agents au sein du service SSA ? Restent-ils positionnés dans le statut illustré dans l'organigramme formel ou accomplissent-ils un travail d'accommodation ?

Comment le chef de service SSA, qu'il soit vétérinaire ou non, se positionne-t-il par rapport aux agents subalternes ? Sur quoi portent les enjeux de pouvoir ?

C'est l'aspect informel que nous allons interroger à travers une analyse stratégique des relations de travail au sein du service SSA.

- *Le fonctionnement informel interne*

L'organisation du service varie d'un département à un autre. Toutefois, la composition de l'organisation interne est à quelques différences près identique aux DDSV. En effet, on retrouve un directeur (généralement ISPV), des chefs de service (ISPV et aujourd'hui on peut trouver des ITA ou encore plus récemment des IGRF), des chefs de circonscriptions²¹ (généralement ISPV), des VIV, des techniciens (TSMA=inspecteurs SSA) et des adjoints administratifs.

On observe que la répartition du travail entre le chef de service SSA et le chef de circonscription n'est pas toujours clairement identifiée. En effet, comme nous l'avons vu précédemment, dans les grandes structures, le chef de service a délégué une partie de ses missions techniques, et de management de proximité au chef de circonscription qui se trouve donc, *in fine*, à faire le travail d'un chef de service.

De plus, on constate une organisation du travail parallèle à celle-ci. En effet, ce même chef de service qui a délégué une partie de son travail - technique et managérial (en interne) - a également mis en place des référents techniques.

'Un référent technique, c'est un inspecteur spécialisé dans un domaine de prédilection, qui fait de la veille réglementaire, qui aide ses collègues dans l'interprétation des textes réglementaires. Il est un appui réglementaire et technique par rapport à ses collègues' [csssa8].

Toutefois, cette organisation du travail ne semble pas satisfaire tous les agents. Les inspecteurs se sentent délaissés par ce rôle de référent qui contribue à 'brouiller' les repères hiérarchiques au sein du service. Ils se retrouvent, *in fine*, 'seuls' sur le terrain, au moment où ils ont justement besoin de '*repères techniques et juridiques*', surtout qu'on note une complexité et une évolution rapide de la réglementation.

'Il y a ici une frontière ambiguë entre le chef de circonscription et M. X (le chef de service SSA)'. Pour nous, c'est le chef de circonscription qui nous manage et qui coordonne le service. Pour nous c'est notre seul repère en tant que référent technique et juridique' [tsma16].

²¹ Toutes les DDSV n'ont pas de chefs de circonscription (deux sur les quatre visitées).

Cette délégation de missions techniques ainsi que la complexité des repères hiérarchiques pourraient faire de ceux qui en bénéficient des acteurs stratégiques. En effet, ils détiendront des compétences que leurs supérieurs hiérarchiques maîtriseront moins.

Après avoir présenté succinctement l'organisation du service SSA, il nous a semblé pertinent, à travers une analyse stratégique des relations de pouvoir, de comprendre le positionnement de chacun des acteurs du service. Pour cela, il est intéressant de se pencher sur les canaux de la communication.

➤ *L'information et la communication*

Le mode de communication en interne repose essentiellement sur du formel, à travers des notes de service, des directives du chef de service SSA pour l'ensemble des agents des DDSV. Des réunions de service ont aussi lieu de façon régulière.

La communication est structurée sur un mode vertical au sein d'un fonctionnement hiérarchisé. Celle-ci est donc principalement descendante.

Cette activité revient à la hiérarchie opérationnelle. Le chef de service transmet l'information qu'il reçoit généralement de la DGA1 ou du préfet souvent par messagerie électronique. Ainsi, les membres de son équipe reçoivent généralement l'information par le 'haut'.

'On sait pas au-dessus comment ça se passe. Le problème de cette DDSV, c'est qu'on est pas informé' [tsma16].

➤ *Des comportements différents face au changement*

A travers leurs diverses ressources et enjeux, les agents opérationnels adoptent une attitude différente en fonction de leurs stratégies face à l'évolution des missions de leur chef :

- **Les adjoints administratifs** du service SSA, qui ne sont pas techniciens, ne se sentent pas concernés par ce changement. Pour eux, ce sont les missions techniques propres à la sécurité sanitaire des aliments qui évoluent. C'est pourquoi, ils sont exclus de ce processus de modernisation du service.

- **Les VIV** font généralement l'interface entre la DDSV et le personnel vétérinaire de l'abattoir. C'est à travers lui que le chef de service fait aussi passer ses directives. *A priori*, c'est à lui que revient le management opérationnel du personnel vétérinaire. Mais, il est souvent court-circuité par les

techniciens qui, eux, sont titulaires. Aux yeux des agents de l'abattoir, il²² n'a pas la légitimité pour encadrer l'équipe vétérinaire en abattoir. C'est le technicien en chef qui prend en charge l'encadrement des inspecteurs. De plus, étant donné que ce sont les techniciens qui font tout le travail de terrain, le VIV ne dispose pas des '*ficelles du métier*'. Ainsi, il perd ses connaissances acquises au cours de sa formation à l'ENV. *In fine*, il assure plutôt des fonctions administratives que techniques²³. Il s'identifie donc à une culture capitaliste (c'est à dire qu'ils ont une vision plutôt libérale de la SSA).

- **Les techniciens**²⁴ ont un fort positionnement du fait de leurs connaissances techniques acquises à l'INFOMA²⁵, connaissances fortement reconnues par leur supérieur hiérarchique. Les missions de leur chef de service évoluant, ceux-ci vont voir leurs connaissances techniques enrichies puisqu'ils vont se trouver investis d'un rôle de référent juridique, du moins pour ceux qui sont intéressés²⁶. De cette situation, ceux-ci peuvent en tirer un avantage, voire un pouvoir. D'autant plus que le chef de service les sollicite notamment lors de réunions dans le cadre de la MISSA.

En revanche, ce qui pourrait freiner la progression de leur pouvoir, ce serait leur statut. En effet, le statut de technicien n'a pas suffisamment de poids face à l'industriel. Ils sont confrontés de plus en plus à des industriels plus performants. En effet, ils sont reçus lors de leurs inspections par des ingénieurs qualité ou agronomes hyper pointus techniquement. En revanche, le chef de service fait figure d'autorité devant ces professionnels.

- **Le technicien en chef**²⁷ supervise l'équipe vétérinaire de l'abattoir. Dans l'organigramme formel, celui-ci est *a priori* sous la subordination du VIV. Mais, celui-ci va bien souvent au-delà du rôle qui lui y prescrit. Ainsi, le VIV serait court-circuité par le technicien en chef. On assisterait ainsi à une certaine forme de connivence. En effet, le technicien en chef possède les compétences nécessaires pour légitimer son positionnement : forte expertise technique, solide expérience professionnelle, techniques de négociation (car contact avec

²² Celui-ci se révèle être souvent vétérinaire praticien libéral.

²³ On le sollicite seulement pour les saisies puisque seul un vétérinaire peut apposer sa signature sur le dit certificat de saisie.

²⁴ [tsma].

²⁵ Institut National de Formation des personnels du Ministère de l'Agriculture qui se situe à Corbas. Cette formation qui se déroule sur deux années et alterne des modules théoriques et des stages en abattoirs ou en DDSV gravite autour de trois points : la technicité, le savoir-communiquer, la déontologie. Ensuite, ils sont formés aux techniques vétérinaires : la connaissance de l'animal vif ; l'inspection sanitaire en abattoir ainsi que les maladies réglementées et sont sensibilisés à l'univers de l'industrie agroalimentaire.

²⁶ En effet, ils investissent ce rôle sur la base du volontariat.

²⁷ [tc].

l'industriel). De plus, il a la légitimité pour diriger les techniciens étant donné qu'il est lui-même technicien. Aussi, nous pensons que le charisme et la reconnaissance que lui confèrent ses pairs peuvent lui faciliter ses prises d'initiative. Il est donc amené à prendre des décisions qu'*a priori* il n'est pas en droit de prendre. Ainsi, son pouvoir s'accroît, au détriment de celui de son chef de service.

- **Les chefs de circonscription**²⁸ représentent l'encadrement intermédiaire. A ce titre, ils ont du pouvoir : expertise, détention de l'information, ... Ils voient dans l'évolution du métier de chef de service SSA un gain de pouvoir surtout depuis l'évolution des missions du chef de service qui lui délègue une partie de ses missions opérationnelles : techniques et managériales (d'un point de vue interne au service). Le danger pour eux - qui rejoint la crainte de leur chef - serait de perdre leur expertise. L'évolution des missions les amènera à endosser de plus en plus un rôle d'intermédiaire entre la hiérarchie (*ie* le chef de service) et le centre opérationnel (les inspecteurs). C'est par lui que la communication s'établira, ce qui peut jouer en leur faveur.

- **Les chefs de service SSA**²⁹ ont des pouvoirs très larges dans ce type d'organisation : pouvoir d'expertise ; de détention de l'information, le choix de la communiquer ou non en sachant que plus il est transparent moins il a de pouvoir ; pouvoir de répartition des tâches... Le danger pour eux serait d'être moins compétents sur le plan technique, ce qui pourrait entraîner une perte de légitimité et de reconnaissance aux yeux des agents de terrain et des bénéficiaires finaux. C'est son rôle de responsable social et éthique qui risquerait, *in fine*, d'être remis sérieusement en question puisqu'il ne disposerait plus de moyens (concrets) pour protéger la population des risques alimentaires et sanitaires. C'est pourquoi ils s'obligent à se dégager du temps pour se rendre sur le terrain...mais la charge de travail qui leur incombe ne leur permet pas toujours...

'...j'ai peu de temps mais je me dois prendre le temps pour me déplacer dans les abattoirs pour représenter le service' [csssa8].

Pour éviter d'être court-circuité, le chef de service doit savoir prendre des décisions même s'il ne dispose pas de tous les éléments en main pour prendre la

²⁸ [cci].

²⁹ [csssa].

décision. Pour lui, c'est sa légitimité d'encadrant et donc de décideur qui est en jeu. Sa politique :

'...vaut mieux décider maintenant que de remettre à plus tard' [cssa8].

Comme nous l'avons vu précédemment, ce sont les techniciens qui profiteront de l'évolution du métier du chef de service puisque celle-ci leur permettrait de renforcer leur expertise avec leur nouveau rôle de référent.

Aussi, ce qui pose des problèmes au chef de service et qui pourrait remettre en cause sa légitimité de chef de service, c'est la disparité géographique des sites des abattoirs, ceci étant lié à la taille de la structure. En effet, un des chefs interviewés n'a toujours pas visité en deux ans de présence un abattoir qu'il a pourtant sous sa direction. Quelle légitimité de ce chef que les techniciens n'ont jamais vu ? Par ailleurs, d'après une étude réalisée sur les agents des services vétérinaires³⁰, nous savons que les techniciens en abattoirs aspirent à des tâches plus diversifiées, notamment des tâches à caractère plus scientifique.

Selon les trois régulations développées par J.-D. Reynaud³¹, la régulation de type 'autonome' semble être la plus proche de ce que nous pouvons constater dans le service vétérinaire en abattoir. En effet, ce service va échanger des informations de façon non formelle. Ces règles internes vont être une source d'efficacité qui va permettre au groupe de ne pas rester prisonniers des procédures de travail (*ie* au travail prescrit). C'est en effet, sa capacité d'auto organisation qui va conférer au groupe son autonomie.

Ainsi, le chef de service a intérêt de faire des techniciens en chef des alliés d'autant plus que sa légitimité auprès de ses collaborateurs va s'en trouver diminuée du fait de l'évolution de ses missions. Sachant que les inspecteurs reconnaissent l'autorité du technicien en chef, il y va de l'intérêt du chef de service de s'accommoder avec le technicien en chef. Il doit mettre en place une véritable stratégie de négociation pour éviter d'entrer en conflit avec lui et donc avec le reste de l'équipe et aussi pour faire passer ses directives.

'Je n'ai pas la main sur l'abattoir à cause de la distance'³². Quelque part, le technicien en chef de l'abattoir est obligé de prendre des décisions sans m'en avvertir quand je suis indisponible car l'industriel est de plus en plus réactif, et la réactivité c'est ce qu'ils attendent de nous' [cssa2].

³⁰ Cf. Etude sur les agents chargés de l'inspection sanitaire en abattoirs, janvier 2002.

³¹ REYNAUD J.-D., *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, Paris, 1989.

³² L'abattoir est très éloigné du site de la DDSV.

Le savoir faire opérationnel des techniciens vient se heurter à la longue formation scientifique de ces chefs de service. Or, les premiers sont décidés à défendre leurs atouts : leur solide formation et leurs expériences de terrain.

'[...] c'est pas parce qu'on est docteur vétérinaire qu'on sait tout [...] la connaissance livresque seule ne suffit pas ! [tsma11].

'J'ai l'impression qu'ils appréhendent car ils ne maîtrisent pas assez' [tsma11].

'Ils se placent dans un esprit de castes. C'est un peu, nous savons, nous avons la science' [tsma11].

Jusqu'où doivent-ils leur laisser une autonomie de décisions ? Dans quels domaines peuvent-ils leur déléguer des décisions sans qu'ils se sentent court-circuités ?

- *Les relations informelles internes*

➤ *Les relations hiérarchiques*

Les relations hiérarchiques formelles fonctionnent sur le mode vertical et autoritaire. Cependant, la volonté de préserver leur autonomie est très importante chez les agents du service SSA.

On peut constater des fonctionnements bureaucratiques tels que Crozier³³ les a décrits : un système d'information descendant, une double stratification par le statut et par l'ancienneté. En effet, le service SSA, comme tous les services des DDSV, fonctionne selon des règles impersonnelles 'assurant une certaine indépendance et la sécurité', directement établies par l'administration centrale. Cependant, contrairement à ce que décrit Crozier, le niveau de délégation est élevé, ce qui encourage la responsabilisation des agents exigée par l'évolution du métier de chef de service.

Les attentes des agents vis-à-vis de leur chef de service sont de l'ordre de la reconnaissance de leur travail et de l'écoute. La légitimité du chef repose sur son expertise. Par exemple, les techniciens nous ont confié lors de nos entretiens le 'mal être' qu'ils ressentent depuis les transformations organisationnelles du service SSA. En effet, en ayant mis des référents juridiques en place, la situation semble s'inverser. En fait, la transformation des métiers de la filière SSA et SPV les a amenés à répondre à leurs propres questions !

'...on doit être épaulé, surtout dans les dossiers techniques parce que la responsabilité n'est pas de notre ressort' [tsma12].

³³ CROZIER M., *Le phénomène bureaucratique*, Editions du seuil, 1963.

Le chef d'orchestre est celui qui doit tout faire à la fois : donner les projets, répartir le travail, animer les équipes, résoudre les conflits internes, résoudre les problèmes et débloquer les situations difficiles, reconnaître le travail, permettre la formation et la promotion.

De son côté, la hiérarchie attend des agents une exécution des tâches avec autonomie, dans les meilleurs délais. Pour cela, ils doivent acquérir une certaine polyvalence afin de pouvoir régler les problèmes. En témoignent les paroles d'un chef de service :

'Le chef de service devra être entouré demain d'une équipe plus formée pour que je puisse assumer d'autres fonctions autres que techniques' [csssa2].

'On est souvent devant le fait accompli. Donc ils doivent vite se décider et agir dans la réactivité' [csssa8].

Le directeur départemental, dans les moyennes et grandes structures, a généralement peu de contacts (directs) avec les inspecteurs. C'est le chef de service SSA qui est son interlocuteur direct, qui doit lui rendre compte des activités du service. C'est au directeur que le chef de service s'adresse lorsqu'il y a besoin de recruter, pour toutes autres situations ou problèmes qui méritent d'être portés à sa connaissance. Dans les petites structures, le directeur est plus souvent en contact avec le centre opérationnel. Les agents du service SSA attendent de lui une reconnaissance et une écoute.

Celui-ci est d'autant plus légitime s'il a exercé la fonction de chef de service SSA.

'Le directeur est trop dur. Desfois faudrait dire que c'est bien' [tsma16].

➤ *Les relations entre les agents*

On constate une logique de corps, voire de 'concurrence de corps' surtout depuis que les IGRF peuvent accéder au poste de chef de service SSA. Ils sont perçus comme 'une caste' fermée sur elle-même. C'est le corps 'noble' du Ministère, celui qui est appelé aux postes les plus élevés. D'après, Dubar et Tripier³⁴, il existe une coupure entre les corps les plus nobles, composés d'intellectuels, formés dans les grandes écoles, qui possèdent des connaissances désormais 'scientifiques', et les corps moins prestigieux, constitués de travailleurs manuels formés par apprentissage, qui appartiennent, eux, à un corps de 'métier'.

³⁴ DUBAR Claude TRIPIER Pierre, *sociologie des professions*, Armand Colin, 1998 p. 33-34.

‘On est pas sur la même philosophie que les IGREF’ [ddds14].

L'IGREF n'a donc pas l'expertise technique de terrain du chef de service SSA. Il ne dispose pas non plus de connaissances vétérinaires. Nous pouvons donc faire l'hypothèse qu'il pourrait se heurter à un manque de reconnaissance des chefs de circonscriptions, qui eux sont ISPV, ou des techniciens en chef, réputés pour leur forte technicité. Sa place hiérarchique est reconnue grâce à son grade et il est accepté à partir du moment où il laisse de l'autonomie aux agents.

- *Zoom sur les relations stratégiques*

La logique stratégique dans un service SSA relève d'une relation d'alliance entre les techniciens et les chefs de ce service pour effectuer des missions de terrain. Cette alliance se fortifie autour d'une culture techniciste. Celle-ci pourrait gêner le changement dans la mesure, où l'évolution ferait diminuer l'expertise de ces acteurs qui verraient alors une partie de leur pouvoir diminuée. On pourrait donc voir des alliances se créer en opposition au changement.

Si on reprend l'analyse de Sainsaulieu, qui a dégagé quatre types de culture au travail, on a constaté en observant les relations de travail, que le service SSA est marqué par une culture de la négociation. Elle est marquée par des relations cognitives au travail où le groupe de collègues est un lieu de débat, où l'on discute ensemble des décisions à prendre. Son attitude à l'égard de la hiérarchie témoigne d'un refus de toute autorité imposée et d'une préférence pour un leader expert. Le métier est au sommet de l'échelle des valeurs si bien qu'émerge une autre figure celle du chef de service militant qui souhaite *‘s'aligner sur les indices des IGREF’*.

- *Le pouvoir d'encadrement du chef de service SSA*

Pour Sainsaulieu³⁵, ‘l'application de la règle et sa bonne utilisation, relève d'une capacité à la maîtriser’. L'évolution du travail dans le service SSA va amener le responsable à faire valoir son pouvoir d'adaptation et d'interprétation de la règle. En effet, l'augmentation de la législation et l'exigence de transparence vont modifier les règles de fonctionnement. Les procédures relatives à la sécurité alimentaire vont entraîner une formalisation plus importante et de nouveaux types de règles à interpréter par les chefs de service.

³⁵ SAINSAULIEU Renaud, *L'identité au travail : les effets culturels de l'organisation*, Presses de Sciences Po, 1977.

C'est aussi au niveau du contrôle des informations que le chef de service possède un des pouvoirs les plus importants du fait de sa position d'intermédiaire dans la ligne de communication. Il détient l'information qui va rendre les autres dépendants de lui. Il détient les informations que lui remontent les inspecteurs et qu'il va rendre compte au directeur ou au préfet. Il dispose également des informations qui émanent du 'haut' et que les techniciens ont besoin pour orienter leurs actions sur le terrain. Ces informations lui permettent d'aménager des zones d'ombre, ce qui augmentera son pouvoir.

'Les informations passent toujours par le chef de service mais est-ce qu'il nous donne les informations ? Les informations ne redescendent pas vers nous en temps voulu ! Ca passe avant par tous les niveaux hiérarchiques' [tsma16].

'Même référent, on a pas toutes les infos ! C'est son rôle, c'est de nous faire descendre les informations' [tsma16].

'Tous les mails qui sont envoyés par mes inspecteurs, ils me sont envoyés aussi en copie jointe' [csssa8].

De plus, il a un autre moyen de se procurer de l'information : le réseau de la MISSA. Ils construisent des partenariats, des réseaux³⁶ ce qui leur permet d'avoir une place stratégique.

*'J'ai participé à une conférence de presse sur demande du préfet...ce sont surtout mes connaissances techniques qu'il sollicitait...On a un rôle de plus en plus important par rapport aux médias'*³⁷, [csssa2].

On peut donc voir dans la position du chef de service SSA celle du 'marginal sécant' identifié par Crozier c'est-à-dire '[...] un acteur qui est parti prenant dans plusieurs systèmes d'action en relation les uns avec les autres et qui peut, de ce fait, jouer le rôle indispensable d'intermédiaire et d'interprète entre des logiques d'action différentes, voire contradictoires'³⁸.

1.3. Un rôle d'expert technique définitivement perdu ?

En relation avec les réformes du Ministère les encadrants ne seront plus les experts techniques de leur service. En effet, les chefs de service sont de moins en moins sur le terrain et donc ils ne peuvent plus assurer le rôle de référent.

³⁶ Collège régional.

³⁷ D'ailleurs, l'OMM va débiter une étude à ce sujet : 'Communication et santé publique vétérinaire'. Nous avons pu rencontrer l'un des chargés d'étude : Roland LABREGERE qui a écrit l'ouvrage *Manager débutant, réussir en 80 jours, comment s'imposer sans stress*, Editions d'organisation, 2005.

³⁸ CROZIER, Michel et FRIEDBERG, E., *L'acteur et le système*, Points Essais, 1977, p.86.

C'est ainsi que des référents juridiques³⁹ - '*qui une forme de délégation*' - ont été mis en place.

'...s'il n'est pas sur le terrain, il va très vite perdre de son expertise technique' [cssa15].

'C'est un inspecteur spécialisé dans un domaine de prédilection, il fait de la veille réglementaire, aide les collègues dans l'interprétation des textes réglementaires. C'est un appui réglementaire technique par rapport à ses collègues' [cssa8].

L'explication en terme organisationnel permet de mieux cerner les raisons pour lesquelles les encadrants ne sont plus des experts techniques. D'une part le besoin que le chef de service soit un expert technique se fait moins ressentir surtout depuis la mise en place de plus en plus fréquente de référent juridique. En effet, cette nouvelle fonction va obliger les inspecteurs du service à approfondir leurs connaissances juridiques. Ces derniers vont donc moins sollicités leur chef de service dans la gestion technique et juridique des dossiers dont ils ont la charge. Certains atteindront à terme un niveau technique équivalent à celui des encadrants, voire même supérieur si l'on en croit les propos du chef de service non vétérinaire que nous avons rencontré. Toutefois, les chefs de service sont conscients du risque de ce nouveau mode de gestion des activités du service. En effet, ils restent malgré tout vigilants sur la progression des techniciens en terme de ressources.

'Certains (techniciens) sont même plus compétents que moi ! [...] J'ai un manque de recul technique qui entrave dans ma façon de faire' [cssa15].

'Je refuse qu'un technicien prenne la place d'un chef de service sinon il aura plus de légitimité parce qu'un technicien qui aurait plus d'autorité que les autres ce serait 'malsain' : je m'y refuse catégoriquement ! Ils prennent plus de poids !' [ddsv14].

D'autre part ces experts opérationnels détiennent à présent la maîtrise principale du rôle d'expert dans l'organisation, et ont donc des raisons sociales, organisationnelles et humaines de les conserver.

1.4. Une remise en cause de son identité technique

L'autre malaise du chef de service SSA renvoie à la théorie des identités socioprofessionnelles. Les nouvelles demandes des dirigeants remettent

³⁹ Définition d'un référent selon le glossaire de l'une des DDSV visitées : il s'agit d'un agent technique spécialiste, voire expert, quelque soit son corps d'appartenance, dont les compétences et les connaissances techniques et réglementaires dans un domaine sont reconnues et permettent de considérer que son avis et ses réponses doivent prioritairement et impérativement être pris en compte dans tout processus décisionnel'.

doublément en cause leur identité technique passée. Elles supposent une transformation radicale de leur rapport au travail, au temps et aux collègues. Elles impliquent également le développement de nouvelles ressources professionnelles qui semblent aujourd'hui leur faire défaut, telles des capacités relationnelles, ...

'On passera d'un travail technique (le chef de service hygiène alimentaire est avant tout un inspecteur de haut niveau d'expertise) à un travail de pilotage d'équipe'. Il deviendra de plus en plus un chef d'orchestre' [dddsv1].

'On nous demande de développer des compétences non techniques que les gens ne connaissent pas. A terme ce sera mon adjoint ou un ITA qui fera du technique pour me consacrer à des tâches plus relationnelles ' [csssa2].

'Les ISPV ont deux fonctions : le côté juridique..., et l'expertise technique. Mais la seconde devient de moins en moins évidente' [inspagri].

De plus, l'accès au poste de chef de service à des IGREF renforce cette identité professionnelle du 'manager du public'. Ceci semble renforcer l'idée selon laquelle la technique (prise isolément) ne constituerait plus véritablement l'essence du métier.

Le chef de service est devenu un chef d'orchestre-administrateur. Il considère cette évolution de leur métier comme une véritable réussite. Faire du technique semble être devenu une activité dévalorisante qu'ils voudraient se défaire. Ainsi, le chef de service remettrait en second plan son identité technique au profit d'autres identités, notamment juridique. Cette recherche d'une autre perception du métier permettrait de valoriser le métier et surtout à l'élever socialement. Les nouveaux projets interministériels vont l'y aider. En témoignent les propos d'un chef de service :

'Si on fait du technique, c'est qu'il y a un absent, on fait un autre métier' [csssa8].

'Le métier change et la volonté du ministère est de faire migrer ses cadres vers d'autres structures. Ce sont les conditions posées pour une évolution de carrières' [cssa2].

2. Une reconnaissance (externe) en qualité de chef de service SSA à travers son engagement dans la Mission Interministérielle de Sécurité Sanitaire des Aliments (MISSA)

2.1. Une position d'expert en écho aux politiques publiques pourrait lui conférer une reconnaissance de ses collègues

Le chef de service SSA interviendra de plus en plus en amont des activités d'inspection du service SSA. En effet, son intervention se situera de plus en plus à un second degré. Ainsi, l'évolution du métier pourrait inclure de nouvelles attributions comme celles de la contribution à une conception d'une politique publique.

'Avant le chef de service faisait les saisies, il signait les certificats d'exportation. Aujourd'hui, il donne des avis réglementaires, participe aux réunions' [cci9].

'L'expertise technique sera de moins en moins évidente et elle n'appartiendra plus au chef de service de la mettre en œuvre sur le terrain. Il y a une seconde analyse à faire de ce métier. Son métier consistera de plus en plus à faire une politique publique qu'il fera ensuite mettre en œuvre par son équipe' [inspagri].

Certains chefs de service SSA sont reconnus et identifiés comme étant *'personne-ressource'* aux compétences techniques fortes. Cette reconnaissance peut leur permettre d'accommoder leur identité pour soi et celle pour autrui.

2.2. Relations de travail et jeux de pouvoir sur un modèle de négociation : une analyse stratégique interministérielle

La question de la sécurité alimentaire prenant de l'ampleur et étant donné le recentrage de l'Etat vers des missions régaliennes, le préfet a voulu regrouper en une seule et même entité les services de l'Etat en charge de protéger les consommateurs : la DDSV, la DDCCRF et la DDASS⁴⁰. Comment ces ministères collaborent-ils ? Quelles sont les tensions, les enjeux et les stratégies qui se révèlent ? En quoi la collaboration interministérielle favoriserait-elle l'évolution des missions du chef de service SSA ?

• De la connivence à la concurrence...

La **Mission Interministérielle de Sécurité Sanitaire des Aliments**⁴¹ (la MISSA) a été créée pour mutualiser les compétences des divers services déconcentrés de l'Etat dans le but d'une meilleure lisibilité du rôle de l'Etat dans le domaine très questionné de la sécurité alimentaire. Une fois mise en place, la désignation d'un coordinateur s'est posée. Quel service et donc quel ministère serait le plus apte à représenter l'Etat dans les questions de sécurité alimentaire sans alimenter la *'guerre des ministères'*.

⁴⁰ Cf. Lexique p.19.

⁴¹ Que certains agents dénomment⁴¹ également le pôle de compétence. Cf. Lexique p.19.

Partie IV

LE METIER DE CHEF DE SERVICE SSA EN DDSV: UNE 'ROUE DE SECOURS' POUR LE VETERINAIRE LIBERAL ? UNE AUBAINE POUR LES FEMMES ?

*'N'es-tu pas l'avenir de tous les souvenirs qui sont en toi ?
L'avenir d'un passé ?'*

Valéry.

*'Aptitude professionnelle des femmes, irruption des femmes
[...] dans les métiers d'homme, participation des femmes au
syndicalisme, présence des femmes dans les organisations
syndicales.*

*Division du travail selon le sexe.
Cette division n'a souvent rien à voir avec les aptitudes
innées des hommes et des femmes,
mais est affaire de convention.'*

Lowie².

¹ THELOT C., *Tel père, tel fils ? Position sociale et origine familiale*, Hachette Littératures, Bordas, Paris, 1982.

INTRODUCTION DE PARTIE

Ce travail de diagnostic nous invite à réfléchir d'autres dimensions du métier.

Selon C. Dubar, l'identité au travail du chef de service ne peut se construire sans prendre en compte le contexte spatio-temporel dans lequel évolue l'individu. Sans nier la dimension relationnelle intervenant dans le processus identitaire et l'accès à une position de pouvoir, C. Dubar élargit l'approche de l'identité en y intégrant la trajectoire.

La désacralisation du métier de vétérinaire, les expériences non abouties, la recherche de tâches plus diversifiées, ... peuvent conduire les vétérinaires à changer de métier. C'est alors qu'ils entrent dans la fonction publique pour occuper le poste de chef de service SSA. A partir de quels critères ceux-ci font-ils le choix de suivre les enseignements dispensés par l'ENSV ? Entrer dans la fonction publique, est-ce renoncer au métier de vétérinaire, autrement dit de faire le deuil de la médecine et de la chirurgie animales ? Quelle place a l'hérédité sociale dans le choix de ces vétérinaires ? Pouvons-nous parler d'une hérédité sociale des fonctionnaires ?

La trajectoire individuelle et la gestion institutionnelle peuvent-elles être en accord ? Si tel est effectivement le cas, la modernisation du service SSA a-t-elle rompu cet 'accord' ?

Nous avons constaté une dévalorisation sociale du métier de chef de service SSA. Et, nous savons que les écoles vétérinaires (l'ENSV y compris) sont de plus en plus féminisées. Quelle corrélation faire entre ces deux états de fait ? L'un influencerait-il l'autre ?

En effet, nous sommes dans une société où le processus de mixité au travail est bel et bien enclenché mais à des degrés divers selon les cas. Hommes et femmes coexistent ainsi dans des espaces sociaux tantôt à majorité féminine, tantôt à majorité masculine, et qui connaissent tantôt une situation proche, tantôt éloignée (en terme numérique). Ces situations amènent à réfléchir sur certaines représentations sociales liées aux fonctions traditionnelles de la femme et de

² Anthropologie culturelle, 1936, p.126.

l'homme. En nous appuyant sur ces représentations, nous sommes amenés à questionner le métier de chef de service SSA.

Au vu de l'évolution du métier, quel regard devons-nous porter sur les représentations sociales des capacités différentielles de l'homme et de la femme dans leur qualité de chef de service SSA ? Comment comprendre et interpréter l'investissement des femmes dans leur rôle de chef de service SSA ? Le rôle de 'gardien de l'alimentation' ne va t-il pas de pair avec son 'métier premier', à savoir celui de mère de famille ? Et, le rôle de magistrat ne rappelle t-il pas le sens naturel de l'autorité des hommes ?

Les stéréotypes disparaissent-ils dès lors que les femmes démontrent très concrètement qu'elles sont aussi capables que les hommes de remplir telle fonction ou activité ?

Enfin, pouvons-nous dire que le secteur public est moins discriminant et plus novateur en matière de division sexuelle du travail que le secteur privé concurrentiel ?

CHAPITRE 7

CHEF DE SERVICE SSA : VOCATION OU CHOIX SUBI ?

***P**our compléter ce travail d'analyse sur le processus de construction identitaire du chef de service SSA, il est important de prendre en compte le contexte spatio-temporel dans lequel celui-ci a évolué en intégrant la notion de trajectoire. En effet, c'est le parcours professionnel propre à chacun qui détermine les identités professionnelles. C'est en cela que l'analyse propre à C. Dubar se différencie de celle de R. Sainsaulieu pour qui l'identité se forge en partie au travers du pouvoir. C'est la raison pour laquelle il nous apparaît intéressant d'utiliser l'approche de C. Dubar pour qui l'expérience au travail entraîne une double transaction avec soi-même et avec les autres.*

Nous nous pencherons dans ce chapitre sur les raisons qui motivent les vétérinaires ayant eu ou non une expérience libérale à intégrer l'ENSV en vue de se voir confier les responsabilités d'un chef de service SSA. Nous nous focaliserons plus particulièrement sur les premiers, pour qui passer le concours externe résulte d'un choix stratégique et raisonné.

1. Exercer les fonctions de chef de service : un choix réfléchi et stratégique

Beaucoup des agents qui mettent en œuvre l'action de l'Etat et des collectivités locales sont issus de familles qui travaillaient déjà dans les services publics. 36% des salariés de l'Etat et des collectivités locales ont un père qui était déjà dans le secteur public³.

Quels sont les choix qui motiveraient les vétérinaires libéraux à mettre leurs compétences au service du public ?

1.1. Une hérédité de fonctionnaire ?

- *Une tendance à une reproduction de la fonction publique chez les chefs de service SSA?*

On s'aperçoit par ailleurs que lorsqu'un cadre A a un père cadre supérieur, dans les trois quarts des cas, il s'agit d'un cadre supérieur du public. Nous avons effectivement rencontré le cas pour l'un des quatre chefs de service interrogés

³ Statistiques issues de l'ouvrage de THELOT C., *Tel père, tel fils ? Position sociale et origine familiale*, Hachette Littératures, Bordas, Paris, 1982. Cf Annexe XV

dont le père était ingénieur dans la fonction publique (Cf. tableau dans le paragraphe 2.2. Le chef de service s'inscrirait dans un modèle de rupture du processus biographique).

Toutefois, on remarque que deux chefs de service SSA ont également un père ingénieur, et si on s'intéresse à l'activité professionnelle de leurs mères : celles-ci sont sage-femme, pharmacienne, ... On note ici que celles-ci ont une activité professionnelle à dominante scientifique.

C'est donc la culture scientifique que les chefs de service SSA ont reçu en héritage qui semble avoir conduit leur choix de carrières. Ils sont devenus 'hommes de sciences' car tous ont évolué dans un univers familial où l'un des deux parents (au moins) exercent une activité professionnelle scientifique. Toutefois, un chef de service SSA échappe doublement à cette généralité : d'une part, du fait de son parcours professionnel (il est parti de préposé sanitaire et est aujourd'hui chef de service SSA) et, d'autre part, du fait de son origine sociale (ses parents n'ont pas exercé d'activités professionnelles à caractère scientifique).

Ce constat nous amène à nous poser les questions suivantes : y aurait-il une tendance générale à la transmission de statut social d'une génération à l'autre ? Outre cette transmission, ne pourrait-on pas ajouter à cette transmission une propension à la reproduction de la fonction publique ?

Cette tendance, si elle s'avère effective, aurait-elle un caractère plutôt socio-économique (le prestige ou le statut suffise à l'expliquer) ou proprement culturel (enfant de vétérinaire ou d'agent de la fonction publique comme professeur, par exemple⁴) ?

- *Est-on vraiment orienté par sa première aventure⁵ ?*

Nos entretiens ont révélé que la décision d'entrer dans la fonction publique relevait d'un choix stratégique et raisonné.

Sur les quatre chefs de service interrogés, deux d'entre eux, qui ont commencé par des carrières libérales, ont décidé de passer le concours externe de l'ENSV pour devenir chef de service SSA.

⁴ DARBEL A. et SCHNAPER D., 'La probabilité d'entrée dans la fonction publique', *Economie et statistique*, n°4, septembre 1969, Paris, INSEE.

⁵ DUGARD Martin in THELOT Claude, *Tel père, tel fils? Position sociale et origine familiale*, Bordas, Paris, 1982, page introductive.

Pourquoi les vétérinaires formés dans les ENV⁶ ne choisissent-ils donc pas de poursuivre leur cursus professionnel à l'ENSV ?

La première raison que nous avons pu dégager de nos entretiens accuse la mauvaise réputation de l'employeur qui n'est qu'autre que l'Etat. En effet, la fonction publique n'est pas perçue d'un très bon œil. Nous pourrions expliquer ce désintérêt pour la fonction publique par la méconnaissance de la nature du travail qu'elle propose.

'Je voulais développer une compétence de chirurgie. Je n'avais jamais, à aucun moment de ma vie imaginé devenir fonctionnaire ! Etre ISPV, c'était une image dévalorisée et dévalorisante dans les écoles vétérinaires. L'école nous le présente pas d'un très bon œil' [csssa2].

'C'était la honte d'entrer à l'ENSV ! Les fonctionnaires ce sont des gens qui ne travaillent pas ! [cii22].

'La fonction publique, c'est pour les ratés, y'avait un côté méprisant' [csssa8].

'A l'ENV, on a une mauvaise image de la DSV' [viv10].

- *La fonction publique, pas si mal in fine...*

Quelles sont les raisons qui ont motivé les vétérinaires praticiens à stopper leur activité libérale ? Pourquoi ont-ils alors choisi d'intégrer l'univers du public ?

C'est une fois après avoir exercé en tant que praticien libéral en clientèle privée que les vétérinaires se rendent véritablement compte qu'ils ne pourront pas faire ce métier toute leur vie. En effet, les vétérinaires expérimentés expriment une certaine monotonie du travail parce qu'ils le jugent récurrent.

Aussi, dénoncent-ils la pénibilité du travail du vétérinaire libéral, surtout en milieu rural. Et, c'est souvent avec une expérience transitoire dans la fonction publique que ceux-ci se rendent véritablement compte de l'intérêt et de la diversité du travail qu'ils peuvent y trouver.

'En rural, je faisais que des actes de convenance, c'était des castrations d'animaux, des vaccins, des vêlages... C'est répétitif et ennuyant à la longue' [cci22].

'Y'a pas d'évolution surtout en rural, c'est répétitif et éprouvant' [ddds14].

'J'étais en milieu rural, c'était très dur physiquement : on se lève très tôt le matin, on fait des kilomètres, les actes qu'on pratiquait étaient très physiques, ...!' [viv10].

⁶ Cf. Lexique p. 19

‘Le coté libéral a vraiment des contraintes au niveau des conditions de travail. Aussi, ça me faisait un peu peur car il faut s’endetter pour ouvrir son cabinet’ [csssa8].

‘Mon choix de rentrer dans la fonction publique ? C’est un choix calculé. Après un stage avec un véto libéral rural, j’ai vu les navettes qu’il faisait pour se faire payer. C’est sur les conseils de ce véto, que j’ai choisi de rejoindre la fonction publique’ [csssa8].

‘Ce qui m’agaçait quand j’étais en cabinet, c’était l’aspect commercial, les CLIENTS ! Ce lien de clientèle, ça me pose un problème. Je vais jouer le jeu mais au fond de moi...’ [viv10].

Certains semblent vraiment avoir trouvé dans la fonction publique une satisfaction personnelle qu’il n’aurait vraisemblablement pas trouvé dans leur expérience libérale. Il serait intéressant de nous interroger sur le sens que les vétérinaires libéraux confèrent au service public dans leur décision d’intégrer la fonction publique.

‘Là ou j’ai le plus appris c’est quand j’étais VIV en abattoir, c’est 100% formateur’ [csssa2].

‘C’est l’aspect politiques des choses et le sens du service public qui me plait. ... je vais tenter le concours externe’ [viv10].

1.2. Etre chef de service SSA en DDSV : une rupture avec le métier de vétérinaire

Le métier de chef de service SSA est différent du métier de vétérinaire. Il s'agirait là même d'une rupture.

Tout d'abord, l'ouverture du corps des ISPV - qui permet l'accès au poste de chef de service SSA dans les DDSV à des non docteurs-vétérinaires, les IGRF, par exemple - en serait l'illustration même. Etant donné que le métier de chef de service SSA sera de plus en plus un métier porté sur le management des équipes, le fait qu'un non docteur vétérinaire accède à ce poste ne semble pas gêner les responsables de l'administration centrale. Il semble légitimé dans ce poste.

Ainsi, ce décret marque officiellement la rupture entre deux métiers qui ont, certes, des points communs⁷, mais qui sont fondamentalement différents comme nous l'avons montré tout au long de ce mémoire. Il ne sera donc plus aussi évident ou automatique de trouver un chef de service SSA qui soit diplômé docteur-vétérinaire.

Un point toutefois est à souligner : ce n'est, bien sûr, pas ce décret qui a amené cette rupture en 2002. Il n'a fait que faire immerger le constat que nous faisons actuellement.

Ensuite, les nouvelles compétences dont le chef de service aura de plus en plus recours dans l'exercice de ses missions, à savoir les compétences, managériales, relationnelles et juridiques ne sont pas celles dont le vétérinaire aura besoin à court terme. Notons d'ailleurs que ces compétences qu'il se doit de développer ne sont pas enseignées de façon approfondie à l'ENSV. Toutefois, l'école les y sensibilise en formation initiale. C'est en formation continue qu'ils vont pouvoir développer ces nouvelles exigées par l'évolution du métier connaissances. En effet, ils pourront s'appuyer sur leurs expériences en tant que chef de service SSA.

De plus, nous avons appris au cours de nos entretiens que lorsque les chefs de service signaient un rapport d'inspection par exemple, ils ne signaient pas docteur vétérinaire mais apposaient plutôt leurs noms⁸.

Aussi, d'une manière symbolique, le métier de vétérinaire est resté, surtout en milieu rural, un travail manuel, presque un art. Ses compétences ne se modifient pas de façon substantiellement. De plus, il ne semble pas avoir besoin d'autres compétences (mais plutôt une remise à jour des nouvelles techniques) que celles

⁷ On note le V de vétérinaire dans l'intitulé du métier d'ISPV.

⁸ Excepté bien sûr pour les saisies de carcasse de viande impropre à la consommation humaine et les certificats d'exportation. En effet, seul un vétérinaire est autorisé à les signer.

qu'il a acquises en école vétérinaire. En effet, comme nous l'avons déjà signalé, leurs gestes sont toujours identiques et récurrents.

'En tant que praticien, on a un peu d'évolution médicale mais c'est pharamineux !' [ddds1].

'On est enterré dans un trou de campagne' [ddds14].

Si nous devions les rapprocher, nous y verrons comme éventuelle similitude l'aspect privé, libéral, notamment dans la manière de travailler mais surtout de concevoir le travail. En effet, tous deux sont très autonomes. D'ailleurs ne disent-ils pas eux-mêmes qu'ils sont des 'chefs d'orchestre'?

'J'ai un statut de fonctionnaire mais je travaille comme dans le privé' [csssa8].

'J'ai toujours eu un côté leader, animateur de groupe. Travailler seul, dans mon petit cabinet, c'est pas mon truc. J'aime diriger les autres' [csssa8].

1.3. Un deuil de la médecine et de la chirurgie animale que les hommes ne seraient pas disposés à faire

Le discours des vétérinaires devenus désormais chef de service SSA semble clair. En effet, en ayant fait le choix d'entrer dans la fonction publique, ils nous ont semblé parfaitement conscients qu'ils exerceraient, une fois en poste, un autre métier de celui qu'ils viennent de quitter volontairement.

'En tant que véto, j'en ai fait beaucoup [...]. Et en milieu rural, c'était pas facile ! C'est pour ça que j'allais certainement pas faire ça toute ma vie !' [ddds14].

'On est enterré dans un trou de campagne' [csssa8].

Les chefs de service SSA anciennement vétérinaires libéraux ne semblent pas à l'évidence regretter leur 'second choix' de carrière professionnelle. Bien au contraire ! Ils n'y trouvent que des avantages par rapport à la pratique qu'ils connaissent du secteur privé.

'Aujourd'hui, j'aurais beaucoup de mal à revenir sans le libéral' [csssa8].

'Le terrain de la fonction publique offre plus de variétés des activités et on est plus libre et en plus on a de belles perspectives de carrières, choses que je ne retrouverai pas dans le libéral' [csssa2].

Nos entretiens ont révélé que les hommes (vétérinaires) faisaient le choix d'entrer dans fonction publique pour 'dynamiser' leur carrière professionnelle. En effet, leur principal intérêt est, selon leur propres termes, 'd'évoluer

*professionnellement parlant*⁹. La fonction publique semble leur offrir l'opportunité d'atteindre leur objectif personnel. En effet, certains d'entre eux ont évoqué la notion 'd'essaimage'. En revanche, les femmes¹⁰ (vétérinaires), quant à elles, envisagent davantage leur entrée dans le public comme un moyen de concilier leur vie familiale et leur vie professionnelle¹¹. C'est donc après avoir expérimenté les désagréments de la clientèle privée que les vétérinaires ont cherché 'ailleurs' les possibilités de réalisation de soi, nous pouvons maintenant l'affirmer, 'en exerçant un autre métier', celui de chef de service SSA.

La perspective du changement ainsi que les perspectives d'évolution de carrière qu'offre la fonction publique attireraient les vétérinaires lassés d'être '*esclave d'une clientèle, d'un métier qui leur (lui) bouffaient tout leur (son) temps*¹²'.

La fonction publique était en mesure de leur offrir le dynamisme, le renouveau qu'ils avaient perdu en tant que praticien vétérinaire, surtout en milieu rural. Selon eux, la fonction publique offrirait un travail à la fois intéressant et diversifié.

'Le travail est valorisant avec une gamme de champs d'activité, on a des possibilités d'évolution et d'essaimage vers d'autres administrations (avec une possibilité de détachement)' [ddsv14].

'Je voulais m'ouvrir à d'autres horizons, et avoir la possibilité de m'ouvrir à d'autres corps de métiers' [cci22].

'J'ai rejoint les services vétérinaires en tant que VIV. J'ai vu comment ça se passait et j'ai apprécié. J'ai eu une autre vision de la DDSV' [csssa2].

'Le terrain de la fonction publique offre plus de variétés des activités. C'est ce qui m'a incité à passer le concours' [csssa2].

'Dans la fonction publique, on change de métiers tous les 3 ans' [cci22].

'Ce poste, c'est un tremplin pour un plan de carrière' [csssa8].

'C'est aussi les perspectives de carrières qui m'ont incité à passer le concours' [csssa2].

2. Le chef de service SSA s'inscrirait dans un modèle de rupture du processus biographique

Selon C. Dubar, la socialisation désigne le processus de construction des identités sociales et professionnelles par une double opération de transaction.

A l'aune d'un changement de cet ampleur, une question vient à se poser :

⁹ [csssa2].

¹⁰ En ce qui concerne les femmes, nous nous sommes basés sur les témoignages des directrices de DDSV (celles qui ont été jadis vétérinaires), de femmes VIV, et bien sûr de la seule chef de service SSA que nous avons eu l'occasion de rencontrer.

¹¹ Nous aborderons la question de l'activité féminine dans le prochain chapitre.

¹² [csssa8].

l'évolution des missions du chef de service SSA a-t-elle enclenché une rupture de ce modèle biographique dont parle C. Dubar ?

2.1. Quelle(s) cohérence(s) entre l'expérience professionnelle passée et présente du chef de service SSA ?

Cette double opération de transaction, au fondement de la socialisation, se décompose par :

-un 'processus biographique' qui renvoie à un ensemble de représentations qui permettent à l'individu de trouver une cohérence dans le temps entre ses expériences du passé et celles du présent. Elle renvoie à une articulation entre une 'identité héritée' et 'une identité visée' qui définit 'l'identité pour soi'. Elle se traduit dans une 'transaction subjective'.

-un 'processus relationnel' qui vise à identifier une 'identité pour autrui' celle que les institutions et les agents, directement en interaction avec l'individu lui attribuent. C'est l'ensemble des représentations que les autres ont sur l'individu. Avec ce processus, l'individu vise la cohérence entre l'identité attribuée et l'identité incorporée. Cette cohérence se cherche dans la 'transaction objective' qui consiste à accommoder l'identité pour soi et l'identité pour autrui.

Nous allons ici nous intéresser de plus près au processus biographique.

Pour pouvoir analyser l'articulation entre les expériences professionnelles passées des chefs de service SSA et celles qu'ils sont en train de capitaliser dans leurs activités actuelles, nous avons récapitulé dans un tableau les différents parcours professionnels des chefs de service SSA que nous avons rencontrés.

Critères/Entité	DDSV A	DDSV B	DDSV C	DDSV D
Profession des parents	Ingénieur Pharmacienne	Ingénieur Sage-femme	Ouvrier Au foyer (secrétaire)	Ingénieur
Secteur dans lequel les parents ont évolué	Privé	Privé	Privé	Public
Métier rêvé	Vétérinaire en clientèle privée canine en commune rurale Voulait développer une compétence de chirurgie	Vétérinaire (intérêt porté à la biologie)	Journaliste	Profil plutôt littéraire
Choix d'entrer dans la fonction publique	Par intérêt au travail	Stratégique et calculé	Hasard	Raisonné et stratégique
Formation	ENV	ENV + ENSV	INFOMA ENITA	ENV
Concours externe	✓ + ENSV	-	Examen professionnel	✓ + ENSV
Parcours professionnel	-VIV en DDSV/abattoir -Inspecteur -Adjoint chef HA -Chef environnement -Chef de service SSA	-Chef de service SSA	-PS -CS -TSMA -ITA -Chef de service SSA	-Vétérinaire libéral -Vétérinaire conseil -Chef de service SSA

2.2. Intégrer la fonction publique : un deuil de l'animal ?

Tout d'abord, on s'aperçoit que lorsque ces chefs de service étaient encore en formation dans les écoles vétérinaires, ceux-ci n'envisageaient même pas de faire carrière au sein de la fonction publique. En effet, faire carrière dans la fonction publique, c'était, à leurs yeux, non seulement dévalorisant (image du

fonctionnaire, etc.) mais surtout ils savaient qu'ils n'exerceraient pas la médecine et la chirurgie animales. Or, c'était bien la pratique vétérinaire à laquelle ils se forment pendant cinq années qu'ils comptent mettre en application sur le terrain. La fonction publique ne leur offre pas cette éventualité là. Ainsi, passer du privé au public est perçu au sein du monde vétérinaire (ENV, professeurs, étudiants, praticiens libéraux,...) comme une régression sociale.

Par ailleurs, les vétérinaires qui ont décidé de rejoindre les services vétérinaires par le biais du concours externe sont perçus assez négativement. En effet, ils sont vu par leurs confrères libéraux comme ceux qui ont échoué dans leur activité de clientèle libérale.

'On a des idées préconçues sur les fonctionnaires....La fonction publique peut préserver des gens qui ne veulent pas travailler' [cci22].

Pour le premier cas de figure, le chef de service a évolué dans une famille qui travaillait dans le secteur privé. Il a donc hérité 'd'une identité libérale'. Très tôt, il aspirait à devenir vétérinaire exerçant auprès d'une clientèle privée (il s'agissait pour lui d'un rêve d'enfant). En effet, celui-ci voulait s'installer à son compte et développer une compétence de chirurgie animale. Il avait même maintenu une activité en clinique vétérinaire privée pendant qu'il faisait sa thèse pour l'obtention de son diplôme de docteur vétérinaire.

Jusque-là, le processus biographique dont parle C. Dubar semble se vérifier. 'L'identité héritée' et 'l'identité visée' semble s'articuler. La cassure survient lors de son arrivée à son premier poste sur le marché du travail puisqu'il entre dans la fonction publique, d'abord en tant que VIV, puis en qualité d'adjoint chef de service. Et, quelques années après, il se présente pour le concours externe de l'ENSV pour être chef de service SSA en DDSV.

Le second cas rappelle le premier à la différence que pour ce chef de service SSA, la rupture du processus biographique a été plus précoce. La rupture s'étant faite tôt, il n'a ainsi pas eu le temps d'expérimenter la pratique vétérinaire en clientèle privée. Rappelons, par ailleurs, que celui-ci a évolué dans 'l'univers libéral' et qu'il envisageait d'exercer avant tout dans le secteur privé jusqu'à ce qu'il se rende compte des difficultés liées au secteur privé (dettes, ...). Il semble avoir anticipé la rupture.

Ces deux chefs de service qui sont issus de familles plutôt à ‘tendance libérale’ ont reçu en héritage une identité que nous qualifierons de ‘libérale’. Ces derniers sont conscients du deuil à faire pour exercer le métier de chef de service SSA. En effet, en fonction des intérêts que chacun y cherche et semble y trouver, ceux-ci sont tout à fait disposés à faire ce ‘sacrifice’, que finalement ils ne considèrent pas comme un sacrifice. Gardons effectivement à l’esprit que les agents sont aussi des acteurs stratégiques comme le rappelleraient Crozier et Friedberg.

En entrant dans la fonction publique, ceux-ci se sont appropriés les valeurs de l’Etat : le sens du service public notamment... D’ailleurs, l’évolution de leur métier, comme nous l’avons vu, les a conduit à exercer le métier de manager du public. Aussi, eux-mêmes se considèrent, et, le terme vient d’eux, de ‘chef d’orchestre’. Ne peut-on pas voir ici une allusion à l’exercice d’une activité libérale ?

‘Je suis fonctionnaire, en terme de sécurité d’emploi, de déroulement de carrières, et... mais concrètement j’ai pas d’horaires [...] je raisonne en terme de projet... [cssa8].

‘J’ai un statut de fonctionnaire mais je travaille comme dans le privé’ [cssa8].

‘Aujourd’hui, j’aurais beaucoup de mal à revenir dans le libéral’ [cssa8].

Des quatre chefs de service SSA, nous en avons rencontré un qui n’est pas docteur-vétérinaire. Celui-ci a réussi à construire un parcours professionnel hors pair : de préposé sanitaire, il est aujourd’hui chef de service SSA au sein d’une petite DDSV. Il n’est pourtant pas issu, comme les trois autres, d’une famille où les parents exercent des professions à caractère scientifique. Il n’a donc pas à l’évidence reçu cette ‘identité scientifique’. Etant enfant, il souhaitait même devenir journaliste. Ce cas ne présente pas de cohérence entre ‘l’identité héritée’ et celle à laquelle ils aspirent.

‘Le passage de préposé sanitaire à celui d’ISPV chef de service SSA, c’est valorisant pour quelqu’un comme moi’ [cssa15].

Pour le dernier cas, le chef de service SSA a évolué dans une famille où le père était ingénieur dans la fonction publique. On pourrait alors nous attendre, comme nous l’avons vu ci-dessus, à ce que qu’il fasse lui aussi sa carrière dans la fonction publique. Or, il s’est plutôt tourné vers la pratique libérale. Il a ainsi hérité d’une identité scientifique. Mais, à l’origine, ce chef de service souhaitait

s'engager vers un cursus littéraire. Cependant, pour son père, les sciences, c'est plus

'sûr, ... rémunérateur, ... gratifiant' [cci22].

C'est perçu comme une sécurité alors que les études littéraires, c'est de *'l'aléatoire'* [cci22]. A partir de ce choix de carrière professionnelle, il a du se construire son identité future : *'par intérêt'* plus que par passion. Cependant, pour ce chef de service SSA, issu d'une famille d'ingénieurs, être devenu vétérinaire est perçu, à ses yeux, comme un échec.

'Je suis issu d'une famille d'ingénieur, la question ne se posait pas, j'allais devenir ingénieur. Mon père était ingénieur dans la fonction publique et il me disait qu'il y avait (dans la fonction publique) des statuts intéressants...' [cci22].

'J'aime les chevaux'¹³, j'ai fait de l'équitation alors pour moi le bio c'était le compromis' [cci22].

Ainsi, choisir d'intégrer la fonction publique implique de prendre une distance avec l'animal. Les vétérinaires ayant exercé en clientèle privée et occupant aujourd'hui le poste de chef de service SSA (ou de directeur de DDSV) sont tout à fait conscients de cette rupture. Certains de leurs propos nous le prouvent :

'[...] je soigne rien...alors pourquoi je signerais docteur-vétérinaire (sur les courriers)' [ddsv14].

Ce deuil constitue un des éléments qui permet de dire que les chefs de service SSA s'inscrivent dans un modèle de rupture du processus biographique.

Par ailleurs, être né et avoir été socialisé dans un milieu donné canalise vers certaines filières scolaires (par exemple, privilégier les filières scientifiques aux filières littéraires). Le milieu d'origine semble - du moins pour la majorité des chefs de service interrogés - diriger les premiers pas dans la vie professionnelle. A l'évidence, le milieu d'origine semble jouer un rôle important sur la trajectoire personnelle des individus.

Le métier de vétérinaire relayé en second plan

Le choix d'entrer dans la fonction publique après avoir exercé en tant que praticien libéral auprès d'une clientèle privée relève d'un raisonnement stratégique et raisonné du vétérinaire. Cette 'reconversion' suppose de faire le deuil de la médecine et de la chirurgie animale. En effet, les chefs de service

¹³ Les premiers hommes qui se sont consacrés à la médecine animale étaient des maréchaux-ferrants¹³. A l'époque, les soins apportés aux animaux étaient ramenés à la seule hippatrie.

SSA actuellement en poste ne se reconnaissent plus en tant que vétérinaire. Ainsi, être vétérinaire (culture libérale) et être chef de service SSA (culture du service publique) sont deux métiers différents, avec des missions différentes, des enjeux différents, des publics différents, ...

Ainsi, les vétérinaires praticiens qui tentent le concours externe aspirent à une plus grande diversité du travail, à de réelles possibilités d'évolution de carrière, à une moindre pénibilité (du moins au niveau physique) du travail, à une plus grande autonomie...

En conséquence, ce n'est pas tant les expériences non abouties ou non satisfaisantes qui amèneraient les vétérinaires à changer de métier, mais ce serait plutôt la routine du métier, le statu quo au niveau de leur carrière professionnelle qui véritablement les lassent....

C'est ainsi que le chef de service SSA s'inscrit dans un modèle de rupture du processus biographique.

Après avoir constaté d'une part la désacralisation du métier de vétérinaire et, d'autre part, une dévalorisation sociale du métier de chef de service SSA (interne au service), nous avons remarqué, à partir des entretiens réalisés auprès des chefs de service SSA ayant eu une pratique vétérinaire que les vétérinaires qui ont décidé d'intégrer la fonction publique, les femmes comme les hommes, étaient non seulement tout à fait disposés à faire cette rupture mais aussi conscients qu'ils changeaient de métier (et donc plus de contact direct avec l'animal).

Nous verrons dans le prochain chapitre que les raisons qui amènent plus particulièrement la femme vétérinaire à faire ce choix.

CHAPITRE 8

LA HAUTE FONCTION PUBLIQUE : UN ACCES FACILITE POUR LES FEMMES DU A UNE DEVALORISATION SOCIALE DU METIER DE CHEF DE SERVICE SSA

***L**es femmes représentent la majorité des effectifs des différentes fonctions publiques. Mais, on assiste à une féminisation réduite des postes qualifiés. Le métier de chef de service SSA appartient au corps de catégorie A+ dans la classification de la fonction publique.*

Or, on compte, depuis cette dernière décennie, de plus en plus de femmes ISPV. Autrement dit, elles se forment à l'ENSV pour occuper des postes d'encadrement. En effet, on constate que le métier de chef de service SSA se féminise de plus en plus alors que la haute fonction publique est un bastion habituellement réservé aux hommes.

Comment les femmes sont-elles enfin parvenues à accéder au poste de chef de service SSA ? Comment ont-elles su valoriser leur qualification (qui est pourtant identique à celle des hommes) ?

Ainsi, nous avons supposé que les femmes accéderaient plus volontiers à ces postes du fait d'un manque de concurrence. En effet, les hommes seraient de plus en plus absents de la 'course' du fait de la perte d'expertise technique et scientifique que le métier subit actuellement et qui, in fine, le dévalorise socialement et le désacralise.

Quel rôle joue cette dévalorisation sociale sur l'accès au métier pour les femmes diplômées de l'ENSV ?

1. Etat des lieux du rapport hommes/femmes chef de service SSA

1.1. Une féminisation croissante dans les promotions de l'ENSV

Les femmes sont de plus en plus nombreuses sur les bancs des écoles vétérinaires. De façon générale, le métier de vétérinaire les attire beaucoup. En effet, de plus en plus de femmes choisissent de suivre le cursus scientifique. Non seulement, elles ont rattrapé leur retard par rapport aux hommes mais elles se révèlent également très brillantes dans les filières scientifiques.

- ...Des statistiques¹⁴ pour preuve...

Promotions	IESPV ¹⁵			ISSPV ¹⁶		
	Hommes	Femmes	TOTAL	Hommes	Femmes	TOTAL
2000/2001	1	9	10	4	8	12
2001/2002	4	12	17	17	38	55
2002/2003	6	13	18	18	33	51
2003/2004	7	7	14	10	20	30

Comme nous le constatons, les femmes sont majoritaires sur les bancs de l'ENSV. Selon les promotions, elles atteignent parfois le double de l'effectif masculin. De façon générale, on observe un nombre plus important d'ISSPV que d'IESPV. Deux des quatre chefs de service interrogés, dont une femme, ont passé le concours externe. Par ailleurs, nous avons rencontré un VIV (une femme aussi) qui se prépare à passer les concours pour intégrer l'ENSV après avoir pratiqué pour le compte d'un patricien libéral auprès d'une clientèle privée.

On remarque que ce sont les femmes qui font le choix, plus tôt que les hommes de changer d'orientation professionnelle en intégrant la fonction publique d'Etat après une expérience en tant que vétérinaire libéral auprès d'une clientèle privée. Ce changement professionnel constitue la rupture que nous avons abordée dans le chapitre précédent.

1.2. L'Etat : 'le premier employeur de personnel féminin en France' : le cas du Ministère de l'Agriculture

La véritable expansion du travail féminin dans les administrations se réalise par paliers successifs. Les femmes investissent d'abord (1960) les emplois des

¹⁴ Données statistiques issues de l'ENSV.

¹⁵ Inspecteurs Elèves de la Santé Publique Vétérinaire : ils sont directement issus des ENV ou des écoles d'ingénieurs.

¹⁶ Inspecteurs Stagiaires de la Santé Publique Vétérinaire : on y retrouve les IESPV et les lauréats du concours externe.

catégories les plus modestes (D, C), ensuite, c'est au tour de la catégorie intermédiaire (B) de s'ouvrir aux femmes, et, à partir du milieu des années 70, le dernier bastion masculin - correspondant aux emplois les plus qualifiés (A) - cède à son tour.

D'ailleurs, la DGA1 est actuellement dirigée par une femme et sur les trois directeurs généraux, deux étaient aussi des femmes. De plus, on s'aperçoit qu'elles restent d'ailleurs plus longtemps en poste que les hommes.

D'une poignée d'employés au début du siècle, on est passé à une fonction publique féminisée à hauteur de 30% en 1936 à plus de 55% 60 ans plus tard. L'Etat qui donne du travail à plus d'un million de femmes, est de fait, le 'premier employeur en France'. Le MAP est passé d'un taux de féminisation de 38 % en 1980 à 71% en 1996. (Cf. Annexe XVI : tableau 1).

1.3. La haute fonction publique : un bastion masculin ? Le cas du chef de service SSA

Les emplois de pouvoir - qu'on désigne par les vocables 'emplois de direction', 'catégorie A+' ou encore 'haute fonction publique' restent largement aux mains des hommes. Aussi, faut-il préciser que les postes qualifiés étaient jadis interdits aux femmes. Ceci peut expliquer que pendant longtemps, les postes de chef de service SSA étaient occupés par des hommes. La loi du 10 octobre 1946 relative au statut général des fonctionnaires a contribué à corriger quelque peu ce déséquilibre statut en affirmant d'emblée que les 'femmes ont désormais, en règle générale, vocation à tous les emplois publics dans les mêmes conditions que les hommes'. Malgré la loi, il persiste encore de nombreuses exceptions.

Dans la fonction publique comme dans le reste du monde du travail, la composition sexuelle des effectifs reproduit souvent le schéma 'femmes-activité-tertiaire' contre 'masculin-activité-technique', de même les emplois liés à l'exercice de la force ou de l'autorité¹⁷ (dans son rôle de magistrat, de police administrative) restent l'apanage des hommes quand ceux liés à l'éducation ou encore au travail social (éducateur) attirent et regroupent massivement les fonctionnaires féminins¹⁸.

¹⁷ Cf. Annexe XVI, tableau 1. le ministère de l'Intérieur se situe au 15^{ème} rang des ministères, ie que le taux de féminisation est faible.

¹⁸ Cf Annexe XVI tableau 1, le ministère de l'Education nationale, qui est très féminisée.

Le métier de chef de service SSA, 'à l'origine', est un métier technique, la technique étant le fondement de sa légitimité et de sa reconnaissance auprès de ses collaborateurs. Alors, si on applique ce schéma, ce métier devrait être déserté par les femmes. Or, la situation actuelle semble contredire ce stéréotype. Ainsi, les femmes sont sous-représentées dans les fonctions techniques et sur-représentées dans les secteurs dits sociaux.

Toutefois, on remarque que le nombre de femmes appartenant à la catégorie A (les femmes chef de service SSA sont donc concernées) augmente de 8,5 points entre 1980 et 1996. C'est la plus forte progression parmi les trois catégories (Cf. Annexe XVI, Tableau 2). Aussi, entre 1992 et 1996, la proportion des femmes cadres et professions intellectuelles supérieures dépassent la barre des 50%. Même les professions supposées réservées aux hommes (cadres techniques) sont de plus en plus occupées par les femmes (Cf. Annexe XVI, tableau 3).

A l'heure actuelle, environ 80% des femmes¹⁹ ISPV occupent des postes de chef de service²⁰ et/ou d'adjoint de chef de service et/ou de chef de circonscription (Cf. Annexe XVI, tableau 4).

2. Perte symbolique mais reconquête dans l'imaginaire collectif

2.1. Une fuite des hommes : des postes dépourvus de concurrence

Deux des chefs de service interrogés (notamment des hommes) envisagent à terme, outre l'essaimage, une carrière de directeur de DDSV. Les femmes accèderaient donc au poste de chef de service à défaut d'avoir des concurrents masculins. En effet, être chef de service impose, comme nous l'avons vu, de disposer d'un minimum de compétences techniques et surtout de ne pas désertier le terrain. Or, nous avons constaté que l'évolution du métier s'accompagnait d'une perte de l'identité technique du chef de service SSA.

De plus, les missions techniques apparaissent comme étant des activités dévalorisées et dévalorisantes. C'est pourquoi, les hommes envisagent leur évolution professionnelle et leur avenir professionnel, soit en intégrant d'autres ministères, voire même travailler à l'étranger, dans les délégations notamment. Les femmes, elles aussi, envisagent des évolutions de carrière, des changements

¹⁹ Ces données sont issues de la DGAI. Cependant, il faut émettre une réserve car celles-ci manquent de fiabilité (données non mises à jour). Il s'agissait ici d'avoir surtout un ordre de grandeur.

²⁰ Des services SSA, SA et environnement.

mais elles raisonnent en tant que femmes ayant une vie familiale ou désireuse, dans un avenir assez proche, d'en constituer une.

Tout comme les hommes, les femmes vont rechercher des postes qui leur offrent plus de responsabilités. Mais, souvent les postes qui sont à pourvoir nécessitent un déplacement géographique, ce qui peut poser problème pour les femmes étant mère de famille (le conjoint n'ayant pas toujours la possibilité de suivre, ...). Faire en sorte de rendre sa vie professionnelle et familiale compatible est la raison pour laquelle les femmes (vétérinaires) souhaitent intégrer la fonction publique. Mais, la recherche de cette compatibilité est très difficile. En effet, certaines d'entre elles ont du renoncer à certains postes à hautes responsabilités, du moins dans l'immédiateté.

Pourtant, les femmes veulent tout autant que les hommes se réaliser professionnellement. Mais, pour cela, elles doivent faire des projets pour pouvoir à la fois s'épanouir professionnellement mais aussi familialement et professionnellement. Par exemple, concernant la seule chef de service que nous avons interrogée, il ne s'agit pas pour elle de stagner professionnellement. Elle envisage même de postuler pour un autre poste d'encadrement. Elle aspire à plus de responsabilités. Toutefois, celle-ci a choisi de reporter son projet professionnel pour des raisons d'ordre familial.

Ainsi, l'évolution professionnelle des femmes est calculée en fonction de la situation familiale, ce qui ne semble visiblement pas être le cas pour les hommes. C'est ainsi que les hommes envisagent même des poursuites de carrière à l'étranger.

Les plans de carrière de ces chefs de service masculins laisseraient alors les postes vacants. Et, donc, les femmes pourraient y accéder plus facilement.

Faire le deuil de la médecine et de la chirurgie animale ne semble pas avoir été difficile pour les femmes chef de service SSA avec qui nous nous sommes entretenues, surtout que toutes deux exerçaient en milieu rural. La pénibilité physique du travail, l'ennui du fait de la répétitivité au travail, le besoin de donner du sens à leur travail, le désir d'évoluer professionnellement, et surtout le désir de famille, sont autant de raisons qui amènent les femmes vétérinaires exerçant auprès d'une clientèle à faire une croix sur leur métier pour '*s'ouvrir à autre chose*' [cci22].

De plus, pour être reconnues dans cette profession jadis sacralisée et traditionnellement masculine (vétérinaire en milieu rural), les femmes ont du redoubler d'efforts.

'J'étais en milieu rural, c'était très dur physiquement : on se lève très tôt le matin, on fait des kilomètres, les actes qu'on pratiquait étaient très physiques... J'ai vu la précarisation du métier! C'est pourquoi j'ai passé le concours [cci22].

'En clientèle, c'est toujours, toujours la même chose, à la longue je m'ENNUIE !' [cci22].

'Je voulais pas être esclave de la clientèle' [csssa8].

'La clientèle, c'est la 'prison dorée' [viv10].

'J'avais besoin d'évoluer, et c'est pas possible quand on est vétérinaire libéral' [ddds14].

'Je veux être dans l'interministériel' [ddds14].

'...je me voyais pas faire ça toute ma vie d'autant plus que je voulais une vie de famille' [cci22].

'En tant que véto, j'ai du en faire beaucoup plus que les hommes' [ddds14].

La fonction publique semble être le bon compris pour pouvoir allier la vie de famille à laquelle les femmes ne veulent pas sacrifier et leur carrière professionnelle. En effet, la fonction publique offre une stabilité, chose que recherchent les femmes, du moins celle que nous avons rencontrée : une régularité au niveau de l'emploi du temps et surtout un planning qui '*(me) permette de dormir la nuit*'²¹.

Bref, un emploi du temps conciliable avec une vie de famille.

'Je suis rentré dans la fonction publique pour avoir le temps de faire autre chose' [cci22].

'C'est plus facile pour une femme d'être ici qu'en milieu libéral' [viv10].

²¹ [cci22].

'Le métier de chef de service, c'est conciliable avec une vie de famille...Y'a des femmes qui sont à 80%, voire même à temps partiel !' [ddds14].

'En milieu rural, ça serait IMPOSSIBLE d'être vétérinaire et mère de famille : ON PEUT PAS CONCILIER LES DEUX ! On est réveillé en pleine nuit, on part très tôt le matin et on rentre très tard (2H du matin)' [cci9].

'... pour un homme, oui c'est possible de travailler autant mais pas pour une femme !' [cssa2²²].

'Dans la fonction publique, on est moins payé, y'a plus de lourdeur administrative, mais on peut concilier avec une vie de famille' [cci9].

'C'est une fois entrée dans la fonction publique, que j'ai pu faire mes enfants !' [cci9].

'En clientèle, y'en a qui restent célibataires, sans enfant...parce qu'elles n'ont pas eu le temps d'en faire !' [cci22].

La dévalorisation sociale du métier se traduirait dans les propos suivants :

'La légitimité du corps tiendrait à l'appréhension humaine des sujets et non pas à une grande école!' [ddds14].

Ces propos nous confirmeraient-ils la disparition de la figure du chef de service SSA docteur-vétérinaire, qui signale le passage disparaît de la typologie des postures que nous avons pu dégager²³ ?

'Je signe pas docteur puisque je soigne rien' [ddsv14].

'J'ai fait le deuil de la pratique canine...mais si le contact avec l'animal me manque' [ddds14].

'Aujourd'hui, on est dans des équipes pluridisciplinaires, et donc docteur, ça vaut pas grand-chose. C'est aussi par souci d'homogénéité d'équipe'...[ddds14].

N'est-ce pas la preuve même du deuil de la médecine animale ?

L'investissement des fonctions de SSA par les femmes chef de service, quand bien même on a observé une dévalorisation sociale du métier, n'est pas perçu comme un échec auprès de celles-ci. Au contraire, leur investissement dans les divers rôles (Cf. typologie p.10 du livret ci-joint) que le métier leur amène à endosser va même contribuer, sur le plan symbolique, à revaloriser le métier, à l'élever socialement, notamment aux yeux des agents de terrain mais aussi aux yeux des industriels.

2.2. Familialement, dans l'imaginaire collectif : il s'agirait d'un retour aux sources, aux fonctions symboliques de la femme

²² Chef d'un service manageant plus de 160 personnes.

²³ Cf. p. 10 du livret ci-joint.

Les travaux de George Hatchuel²⁴ ont illustré le fait que les femmes qui travaillent à l'extérieur paraissent pratiquer plus volontiers une pédagogie active d'échanges entre les événements familiaux et l'exercice de la profession. Elles essaieraient de retrouver dans leur activité un rôle qui leur rappellerait celui de mère tout en assurant leurs missions de sécurité alimentaire et de service public. Elles doivent ajuster leurs projets professionnels à leurs engagements domestiques. Pour cela, diverses formes d'aménagement du rapport au travail peuvent être envisagées, tel que le travail à 80% ou à temps partiel.

La femme, d'une manière symbolique, va replacer les missions du chef de service SSA dans le prolongement de ce qui semble être son autre vocation : être mère de famille. En effet, ces deux 'métiers' ont des points communs.

En nous appuyant sur la typologie des différents rôles du chef de service SSA, nous avons retenu que celui-ci nous protégeait et veillait sur notre santé par sa présence sur chaque maillon de la chaîne (Cf. Annexe VII).

Ne retrouvons-nous pas là (quelques-unes du moins) les fonctions symboliques majeures du rôle social attribué généralement à la femme ?

Ainsi, la chef de service SSA se replacerait en supra-gardienne auprès des consommateurs, comme elle le ferait avec sa famille. Elle semble être guidée par les mêmes valeurs que celles qui l'animent quand elle se retrouve dans son foyer. Aussi, même en sa qualité de manager d'équipe, on s'aperçoit que les décisions qu'elle prend sont aussi liées à sa position de parent. Elle tentera de combiner ces multiples facettes que ce métier permet de développer. Aussi, l'équipe d'inspecteurs qu'elle pilote voit aussi en elle la figure de la mère.

'Quand je fais les plannings, je tiens compte des inspecteurs qui ont des enfants. Par exemple, j'essaie de leur libérer les mercredis, mais c'est pas toujours facile !' [cci22].

'Quand mes agents ont des problèmes personnels, certains n'hésitent pas à venir pleurer dans mes chiffons !' [cci22].

En nous basant sur les différentes postures adoptées par le chef de service SSA, nous verrons que certaines d'entre elles rappellent les fonctions symboliques généralement attribuées à la femme. Notons à ce sujet, que les premiers contrôleurs généraux étaient des femmes.

²⁴ In Jacques COMMAILLE, *Les stratégies des femmes : Travail, famille et politique*, Editions la découverte, série sociologie, 1993.

G. HATCHUEL s'est intéressé à la compatibilité entre 'vie professionnelle' et 'vie familiale'. Un des résultats montre que le travail professionnel salarié est aussi la recherche d'une 'reconnaissance (ou d'une valorisation) individuelle autant que sociale' que ne fournit pas le travail domestique.

C'est donc par ce retour aux fonctions symboliques que la position de la femme chef de service SSA pourrait être légitimée.

La question aujourd'hui se pose de savoir si cette reconquête symbolique ne pourrait-il pas enclencher un processus de revalorisation sociale du métier ?

Il est vrai, d'une façon générale, que les rôles sociaux attirent beaucoup les femmes. Par exemple, on y retrouve la mère dans son rôle d'éducation des enfants. De même, l'alimentation par la désignation SSA renvoie symboliquement à l'image de la mère préparant le repas pour la famille.

Ainsi, on observe une perte symbolique du métier de chef de service SSA (hypothèse 3 confirmée), mais on assiste à une véritable reconquête dans l'imaginaire dans ce rôle de supra-gardienne de la santé publique.

Une pédagogie active d'échanges de la femme entre ses missions familiales et l'exercice du métier de chef de service SSA.

La femme active agit certes stratégiquement dans les choix qu'elle effectue mais celle-ci bénéficie, nous a-t-il semblé, d'un effet d'aubaine. En effet, du fait de la dévalorisation sociale du métier, les hommes aspirent aujourd'hui à l'essaimage vers d'autres structures.

Ainsi, le poste de chef de service serait dépourvu de concurrence.

Mais surtout, accéder à ce poste permettrait aux femmes jadis praticiennes libérales de véritablement changer de métier. A leurs yeux, la fonction publique semble être le bon compromis. En effet, les missions de chef de service SSA leur permettent de concilier à la fois le rôle sociétal attendu de sa position de chef de service SSA et son rôle de mère de famille.

Malgré cette dévalorisation, l'investissement des femmes en qualité de chef de service n'est pas perçu comme un échec. La figure de la mère lui confère quelque part une nouvelle légitimité et une nouvelle reconnaissance de la part de ses collaborateurs.

L'engagement des femmes chef de service SSA dans les MISSA pourrait consolider cette dimension : être au service du public dans une mission de protection et de santé. Sur le plan symbolique, le chef de service SSA se replacerait en supra-gardienne d'une fonction symbolique majeure de mère de famille. En effet, elle aurait aussi, en parallèle, une fonction d'interprétation du

rôle de protecteur par rapport aux dangers (réels ou fantasmes) d'une alimentation moderne (c'est à dire industrielle, non élaborée à la maison).

CONCLUSION DE PARTIE

Ainsi nous avons montré dans un premier temps que la décision des vétérinaires - pratiquant en milieu libéral - d'intégrer la fonction publique d'Etat résulte pour les uns d'un choix stratégique (professionnellement parlant) et raisonné pour les autres.

En effet, tous les chefs de service SSA ont émis le désir d'intégrer la fonction publique d'Etat pour y rechercher des possibilités d'évolution de carrière professionnelle. En effet, la fonction publique leur offre une diversité dans le travail, dans les relations de travail (ils sont en effet confrontés à un large panel d'interlocuteurs : le préfet, les inspecteurs, les collègues des autres services, les industriels, ...), une pluralité de métiers possibles, bref une dynamique de travail moins 'routinière' que celle que leur propose la pratique vétérinaire en clientèle privée ('gestes récurrents', etc.).

C'est donc véritablement par lassitude et ennui du métier que les vétérinaires décident d'exercer une autre activité professionnelle. En cela, le premier versant de notre hypothèse 4 s'en trouve invalidée.

Ensuite, en analysant les trajectoires personnelles des chefs de service SSA qui ont jadis exercé en tant que vétérinaire libéral, nous pouvons affirmer que leur décision d'intégrer la fonction publique suppose de faire le deuil de la médecine et de la chirurgie animales.

En effet, le chef de service SSA n'a plus de contact direct avec l'animal. C'est en cela que nous pouvons affirmer qu'une rupture se produit lorsque le vétérinaire investit ses fonctions de chef de service SSA. C'est en ce point que nous validons l'hypothèse du modèle de rupture du deuil de la médecine animale.

Nous avons également montré que les femmes comme les hommes étaient tout à fait disposés à entrer dans ce modèle de rupture du deuil de la médecine animale et ceci en vue d'atteindre leurs objectifs professionnels et personnels (évolution de carrière, capacité à concilier vie professionnelle et vie familiale...). Nous infirmons donc le fait que les hommes soient plus disposés à faire ce deuil que les femmes. Pour eux, le métier de chef de service SSA semble constituer un tremplin pour accéder à des postes avec davantage de responsabilités ou en vue d'essaimer vers d'autres structures (vers d'autres

ministères, à l'étranger, etc.). La désertion des hommes dans ce métier a donc une autre cause que celle du refus de faire le deuil.

Néanmoins, ce que nous retenons, c'est que les hommes aspirent à des postes avec plus de responsabilités. C'est ainsi que le poste de chef de service SSA s'en trouve plus disponible pour les autres candidats (c'est-à-dire qu'ils sont donc dépourvus de concurrence). La féminisation du métier viendrait donc de ce constat.

Enfin, dans un contexte où les femmes accèdent plus facilement à ce haut poste de la fonction publique, nous avons constaté que les femmes chef de service SSA l'investissaient en supra-gardienne d'une fonction symbolique majeure de la famille. Elles peuvent en profiter pour croiser leurs regards. Le métier connaît certes une perte symbolique mais la posture de la femme chef de service SSA permet une véritable reconquête dans l'imaginaire collectif.

Ce retour à ces fonctions symboliques - comme semble l'avoir révélé cette étude sur l'évolution du métier de chef de service SSA - légitimerait-il la femme dans ce haut poste de la fonction publique d'Etat ?

CONCLUSION GENERALE :

DU VETERINAIRE-INSPECTEUR AU CHEF D'ORCHESTRE-MANAGER

Ce travail de recherche visait à comprendre et à expliquer les transformations du travail du chef de service SSA, notre sentinelle protégeant notre alimentation de 'l'étable à la table' et de souligner l'influence de ces évolutions, ajoutées aux évolutions organisationnelles des SSA, sur l'évolution des identités professionnelles de ces agents, dans un contexte où l'administration centrale du MAP semble être restée sur une prégnance normative alors même qu'elle annonce une modernisation de ses services.

D'une manière générale, notre travail a reposé sur une démarche d'observation et d'analyse d'entretiens menés dans quatre DDSV métropolitaines. Cependant, compte tenu de la forte disparité de ces DDSV, il aurait également fallu porter l'échantillon au sein de DDSV plus 'classiques'. Aussi, il aurait été intéressant de mener une démarche d'analyse s'appuyant sur de l'observation sur le terrain.

A partir de ce travail, nous avons, tout d'abord, cherché à comprendre comment l'organisation pouvait légitimer les nouvelles règles introduites dans une structure composée par une communauté de professionnels. Ensuite, nous nous sommes penchés sur l'investissement identitaire au travail des chefs de service SSA en relation directe avec une diversité d'interlocuteurs.

Dans ce cadre, et afin de mener à bien nos recherches, nous avons formulé quatre hypothèses :

Hypothèse 1 : La politique de modernisation du service sécurité sanitaire des aliments (SSA) mettrait en exergue l'affrontement entre une expertise technique, scientifique issue de la formation associée à l'exercice du jugement de terrain et les normes qualités. (Cf. partie 1).

Cette première hypothèse visait à souligner les effets de la politique de la modernisation de l'Etat sur le travail des agents du service SSA. Nous avons montré que l'inspection sanitaire, le cœur du travail des agents du service SSA, reposait sur un ensemble d'activités concrètes d'accommodement¹ qui

¹ Il convient toutefois ici de souligner que le travail d'accommodement n'efface pas pour autant le statut d'inspecteur. Ne pas sanctionner des infractions est et sera toujours un risque pénal pour les inspecteurs.

orientaient le travail des inspecteurs, et ceci malgré les efforts de rationalisation engagés par l'administration centrale. La démarche 'Qualité' étant l'instrument servant à alimenter cet appareil technico-scientifico-administratif faisant de l'inspection un objet procédural. Aussi avons-nous dévoilé la vision sociale de l'inspection, à savoir qu'il s'agit avant tout d'un fait social. C'est derrière cet arsenal de prescriptions, que l'administration centrale masque son ignorance quant à la complexité du métier. A travers l'AQ, celle-ci semble aussi occulter l'aléa qui fait pourtant parti intégrante du travail de l'inspecteur. Ainsi, l'agent du service SSA est tiraillé entre d'un côté, ses valeurs qui dictent un certain comportement, et, d'un autre côté, la réglementation qu'il est chargé de faire appliquer. Autrement dit, les inspecteurs se heurtent à la dialectique : travail prescrit et travail réel. En effet, l'analyse des séquences relationnelles lors de l'inspection (et non du contrôle) met en évidence la multiple succession des jugements opérés par les inspecteurs et les limites dans lesquelles ils inscrivent leurs actions. Les discours officiels (recentrage sur les missions régaliennes) continuant de promettre la stricte application de la loi, et l'efficacité de la maîtrise de la situation par l'Etat, le chef de service SSA a et aura de plus en plus la gestion des dossiers juridiques à sa charge. Pour cela, il doit développer des compétences juridiques.

Tout se passerait comme si le 'taylorisme' qui s'emploie depuis longtemps à être dépassé restait plus que jamais en vigueur dans les administrations et les services publics, et cela en dépit d'évolutions démographiques, technologiques, économiques et sociétales, qui, toutes, poussent à sa remise en cause.

L'agent en DDSV a donc, comme l'écrivent Thoenig et Dupuy², un pied dans la bureaucratie, un pied dans l'arrangement, d'où un compromis quotidiennement reformulé entre les décisions prises au niveau de l'échelon central et les conditions concrètes de l'action sur le terrain. C'est cette activité de 'négociation' qui permettrait d'enclencher un processus de redéfinition professionnelle.

Hypothèse 2 : L'évolution du métier de chef de service SSA entraînerait le développement de nouvelles compétences managériales et relationnelles qui viennent se rajouter à une exigence de compétence technique importante.

² DUPUY F. et THOENIG J.-C., *'Sociologie de l'administration française'*, Armand Colin, 1983.

Celle-ci s'accompagne aussi d'un accroissement des activités juridiques. (Cf. partie 2).

Dans un premier temps nous avons montré l'importance des compétences techniques dans l'actuel métier d'ISPV, dans ses fonctions de chef de service SSA. Puis à travers les témoignages des chefs de service, de leurs directeurs, des chefs de circonscriptions, des techniciens et du personnel de l'Administration centrale, nous avons souligné l'importance de conserver ces compétences afin de remplir au mieux ses missions ou de pouvoir intégrer un réseau d'experts. Cependant, la nécessité de travailler de plus en plus en interministérialité avec la mise en place d'une MISSA, va demander au chef de service SSA d'acquérir des compétences relationnelles. En effet, celui-ci doit s'adapter à des agents ayant une autre culture, qui fonctionnent différemment de lui. De plus, les nouvelles missions vont demander un travail plus en amont au chef de service, et une bonne gestion d'équipe au chef d'orchestre. Ceci entraîne bien entendu, le développement des compétences managériales. Notre hypothèse est donc vérifiée et nous avons également constaté que d'autres compétences venaient s'ajouter aux références du chef de service SSA : des connaissances, juridiques et gestionnaires devront être approfondies. Ensuite, nous avons observé différentes situations d'interactions définissant différents rôles pour le chef de service qui lui permettent d'aboutir à un processus de construction de soi.

Hypothèse 3 : Cette évolution heurterait la représentation initiale que le chef de service SSA se fait de son métier. En effet, sa connaissance et son savoir-faire technique sont des éléments principaux de son identité au travail et aussi c'est ce qui fonde sa légitimité. Il s'inscrirait alors dans un modèle d'identité bloquée. C'est alors que l'évolution de son identité professionnelle pourrait porter atteinte à la reconnaissance de son autorité, alors qu'il semble être un acteur important du changement du fait de son rôle d'intermédiaire entre sa hiérarchie directeur et les agents de terrain. Ce processus de modernisation aboutirait, *in fine*, à une dévalorisation interne du métier de chef de service SSA. (Cf. partie 3).

A l'aide des théories de C. Dubar, nous avons pu caractériser l'identité professionnelle du chef de service SSA. Cette identité de métier s'acquiert dès leur formation à l'ENSV : une formation initiale technique et qui se développe sur le terrain tout au long de leur carrière. Le chef de service SSA est reconnu

par ses collègues, ses collaborateurs ainsi que par les bénéficiaires finaux à travers la technique qu'il excelle à mettre en œuvre. Les nouvelles compétences demandées vont remettre en cause cette reconnaissance que les chefs de service avaient dans leur travail. Un nouveau processus de socialisation doit alors se construire. Celui-ci perd de plus en plus son expertise technique du fait qu'il délègue les missions techniques pour se consacrer davantage à ses rôles de manager, animateur, coordinateur... de chef d'orchestre... Ainsi, la finalité de ses activités s'en trouve modifiée : la technique ne constituera bientôt plus le cœur du métier. Les techniciens deviennent plus experts qu'eux. Mais, cette perte de légitimité, celui-ci semble la regagner en externe à travers son rôle de coordinateur de la MISSA. C'est ainsi qu'assumer des missions techniques tend à dévaloriser de plus en plus le métier. C'est en ce constat que notre troisième hypothèse est validée.

Hypothèse 4 : Les vétérinaires décideraient d'exercer la fonction de chef de service en DDSV suite à une ou plusieurs expériences non abouties ou à des échecs en tant que vétérinaire libéral dans le secteur privé. D'une part, il s'inscrirait alors dans un modèle de 'rupture du processus biographique'³. Et, d'autre part, il s'inscrirait dans un modèle de rupture de deuil de la médecine et de la chirurgie animale. Les femmes seraient alors plus disposées à faire ce deuil que les hommes, qui eux, le déserteraient. (Cf. partie 4).

Pour mieux comprendre comment les chefs de service SSA, devenus aujourd'hui chefs d'orchestre managers, envisageaient leur travail de gardien de notre alimentation et leur(s) identité(s) socioprofessionnelle(s), il était intéressant de prendre en compte leurs trajectoires sociales et familiales.

Dans un premier temps, nous avons montré que la décision des vétérinaires libéraux d'entrer dans la fonction publique résulte d'un choix stratégique pour les uns et raisonné pour les autres. Cette décision implique pour ces derniers de faire le deuil de la médecine et de la chirurgie animale, deuil qu'hommes et femmes font volontiers. Le chef de service étant de plus en plus chef d'orchestre manager que véritablement inspecteur (à haute expertise technique), assurer les missions techniques est perçu à ses yeux comme dévalorisantes compte tenu de

³ Dubar C. parle de processus biographique in *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, Editions Armand Colin, Paris, 1998 (2^{ème} édition revue, 2^{ème} tirage). La notion de 'rupture biographique' signifie que nous pourrions constater l'effet inverse de ce processus.

ce que le métier exige aujourd'hui. Ainsi, le métier est désacralisé d'un point de vue interne au service. Toutefois, les femmes accédant de plus en plus à ce haut poste de la fonction publique, elle se replacerait en supra-gardiennne d'une fonction symbolique majeure de la mission de famille. Leur engagement dans la MISSA pourrait consolider cette dimension : être à la fois au service du public dans une mission de protection et de santé. C'est en cela que le métier recouvre, d'une certaine manière, une légitimité. Ainsi, être chef de service SSA permet aux femmes de concilier à la fois le rôle sociétal attendu de sa fonction avec ses missions familiales.

Dans ce travail de recherche, nous avons cherché à savoir comment les agents parvenaient à légitimer les nouvelles règles de l'organisation au sein d'un système social qui a ses propres valeurs et représentations. Nous retiendrons que la règle sera légitimée à partir du moment où elle a du sens, et ce sens, il revient au chef de service de lui en attribuer un. Or, ce sens étant empreint de valeurs et de pratiques professionnelles, il convient de les prendre en considération avant de s'engager dans un processus de changement.

Aussi, ce que nous avons mis en exergue dans ce travail de recherche, c'est que le concept d'identité désigne tout un processus qui peut être remis en cause - notamment dans les épisodes de changement dans les organisations - il est loin d'être figé une fois pour toute ! En effet, l'identité(s) socioprofessionnelle(s) du chef de service se construit au gré des interactions avec autrui et aussi à partir de ses activités professionnelles. Ce sont aussi celles-ci qui déterminent les modalités de conduite au travail.

Dans un contexte de changement, d'évolution institutionnelle, de modifications du travail et des compétences à mettre en œuvre, les chefs de service ont du trouver des réponses pour s'adapter pour aux changements. C'est en effet leur identité professionnelle et donc le processus de construction identitaire qui est au cœur de l'action publique. Nous avons cherché à connaître la stratégie identitaire que ces chefs d'orchestre mettent en œuvre pour atteindre un équilibre dans leur travail (tant externe qu'interne). Nous avons constaté que ce sont d'une part, les usagers qui donnaient aux agents du SSA leur légitimité et qui participaient à reconstruire une identité professionnelle de chef d'orchestre manager. D'autre part, les échanges, les interactions avec les collègues ainsi que leur investissement dans la MISSA constituent le socle d'un discours qui

confère du sens à leurs actions. On voit donc émerger une nouvelle professionnalité nécessitant une reconnaissance de l'administration centrale qui permettrait la légitimation de leur nouvelle identité professionnelle de chef d'orchestre manager. Mais pour cela, il leur faut connaître les activités réellement accomplies par le chef de service SSA.

Si l'on considère le cas de la sécurité alimentaire dans un contexte plus large, on peut s'interroger sur le positionnement de l'Etat quant à la mise en œuvre des politiques publiques de sécurité alimentaire. Dans la nouvelle configuration, les nouveaux intérêts protégés par les textes s'imposent et le recours aux ressources du droit devient indispensable dans l'activité pratique du chef de service SSA. Cependant, c'est un cadre réglementaire aménagé qui leur sert de référence. Ils ont principalement une mission d'accompagnement, de progression du professionnel, et de conversion des industriels à la reconnaissance de l'enjeu de sécurité sanitaire. La ressource technique semble apparaître de plus en plus comme le fait de nouveaux outils pour l'action, largement produit par l'administration centrale et qui ont également la particularité de standardiser le recours aux ressources juridiques : la manière dont les inspecteurs qualifient les situations et l'éventuel recours à la sanction sont précisément recensés et décrits. Ainsi, en une trentaine d'années, on assiste à la disparition de la figure pionnière de l'inspecteur technicien au profit d'un modèle complexe et procéduralisé. Dès lors, il convient de resituer l'inspection dans l'ensemble plus général des politiques publiques de contrôle, afin d'examiner l'évolution des formes d'intervention de l'Etat. Les principes de leur action peuvent cependant relever de choix bien différents, avec par exemple, sur le plan réglementaire, la reconnaissance des normes privées⁴. Les problématiques liées aux risques sanitaires étant largement répandues dans l'industrie alimentaire, les certifications, les accréditations, la normalisation, la définition de plans d'objectifs pour le service SSA doivent être interrogés en tant qu'évolution durable. En effet, lors de nos entretiens avec les divers acteurs de la filière, certains d'entre eux pensent qu'à l'avenir certains volets de l'inspection jusqu'alors aux mains de l'Etat pourraient être basculés dans le secteur privé, ce qui interroge la mission publique (et donc ses valeurs : indépendance,

⁴ On entend par norme publique la production juridique de l'Etat ou d'un regroupement d'Etats. Par défaut, les normes émanant d'autres sources sont qualifiées de privées.

impartialité, ...). Cette analyse ouvre donc la voie à une recherche qui envisagerait les évolutions comparées des dispositifs de contrôle, notamment dans leurs dimensions professionnelles, dans des domaines d'activités où l'Etat et le secteur privé sont en compétition quant au modèle souhaitable de gestion des risques.

Toutefois sans que les 'jeux ne soient faits', nous envisagerons deux projections : la première, c'est que face au déficit budgétaire (des missions qui augmentent et du personnel en sous-effectif) et au recentrage vers des missions régaliennes, l'Etat déléguerait une partie de ses missions vers des cabinets privés. D'ailleurs, cette tendance est formellement prévue dans le paquet hygiène⁵ qui sera en vigueur à partir du 1^{er} janvier 2006. Didier Torny parle, quant à lui, 'd'une montée en puissance des normes privées⁶'. N'est-ce pas une forme masquée d'une privatisation des services vétérinaires ?

A l'aune de ce constat, quel devenir peut-on pronostiquer quant au métier de chef de service SSA ?

Face à l'évolution du métier, nous sommes amenés à nous interroger sur la nature de l'inspection et donc de façon générale sur les métiers de l'inspection et du contrôle. Aussi, il convient de se questionner sur la manière dont l'avenir de ces politiques publiques de sécurité sanitaire se dessine au regard de la prolifération des normes de qualité, et de façon générale sur le positionnement de l'institution. Le risque serait que les contrôles privés soient présentés par les exploitants/industriels comme des alternatives à l'inspection d'état. Comment devront alors se comporter les agents de l'Etat ? Ensuite, l'activité de contrôle se situe, comme nous l'avons vu dans le chapitre 2 (hypothèse 1), à l'entre-deux de règles de droit, et des règles vétérinaires, techniques issues de la formation ou de l'expérience. Comment redéfinit-on, dans les DDSV, l'activité et la fonction de contrôle, sachant que la réglementation apparaît de plus en plus contestée par d'autres dispositifs normatifs ? De plus, nous avons vu qu'il n'existe pas de savoir adapté aux circonstances particulières de chaque situation d'inspection. Dès lors sur quoi reposent les jugements et la compétence des inspecteurs ?

⁵ Le paquet hygiène est une nouvelle réglementation européenne qui sera applicable en France à partir au 1^{er} janvier 2006. Tous ces textes réglementaires en matière d'hygiène seront abrogés et c'est cette nouvelle réglementation qui fera foi. Elle est dans la continuité des normes actuelles mais elle responsabilisera plus le professionnel.

⁶ Propos de TORNÉY Didier, *L'Etat face aux normes privées : Le cas des politiques d'inspection sanitaire et environnementale dans le secteur agricole et agroalimentaire*, juillet 2004, p.6.

Reposeraient-ils sur cette forme de ruse que constituerait la mêtis⁷ de l'inspection ?

Le séquençage du travail tel qu'il est pratiqué actuellement dans les services vétérinaires n'est-il pas pour les chefs de service un moyen de fuir ce complexe cœur de métier que constitue l'inspection ? Cette réalité de l'activité de l'inspecteur est victime du déni institutionnel parce qu'elle semble révélée les défaillances de la prédiction et de la conception des dispositifs législatifs et réglementaires.

Ce qui est actuellement dans les esprits, au-delà de la description des systèmes et des méthodes de contrôle, d'audit ou d'inspection, c'est une interdépendance des groupes professionnels (agents de l'Etat, producteurs de normes privées, bureaux d'études spécialistes des démarches qualité, éleveurs et responsables qualité dans les entreprises) sur la question de la sécurité sanitaire santé publique.

Le préfet, à travers la MISSA, ne serait-il pas en train de sensibiliser les agents du SSA à une collaboration 'extra ministérielle' ?

⁷ 'La mêtis est une forme d'intelligence et de pensée, un mode du connaître ; elle implique un ensemble complexe, mais très cohérent, d'attitudes mentales, de comportements intellectuels qui combinent le flair, la sagacité, la prévision, la souplesse d'esprit, la feinte, la débrouillardise, l'attention vigilante, le sens de l'opportunité, des habiletés diverses, une expérience longuement acquise ; elle s'applique à des réalités fugaces, mouvantes, déconcertantes et ambiguës, qui ne se prêtent ni à la mesure précise, ni au calcul exact, ni au raisonnement rigoureux' in J.-P. VERNANT, M. DETIENNE, *Les ruses de l'intelligence. La mêtis des Grecs*, Flammarion, Paris, 1974.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES ET ARTICLES SCIENTIFIQUES

- BERCOT Régine, 'Coopérations et formes de la communication', in Jeannot Gilles et Pierre VELTZ Pierre (dir.), *Le travail entre l'entreprise et la cité*, Editions de l'Aube, 2001, pp.15-23.
- BOUFFARTIGUE Paul, *Les Cadres. Fin d'une figure sociale*, La Dispute, 2001.
- BRANDT (De) J. et GAFREY Jean, *Relations de service, marchés de services*, CNRS, Paris, 1994.
- BUSCATTO Marie, 'Des managers à la marge : la stigmatisation d'une hiérarchie intermédiaire', *Revue française de sociologie*, 43-1, 2002, pp. 73-98.
- CHAPOULIE Jean Marc, 'Sur l'analyse sociologique des professions', *Revue française de sociologie*, XIV, 1973, p.86-114.
- CLOT Yves, 'Le réel à la source des compétences : l'exemple des conducteurs de train en banlieue parisienne', *Connexions*, vol 70, n°2, 1997, 181-192.
- COMMAILLE Jacques, *Les stratégies des femmes : Travail, famille et politique*, Editions la découverte, série sociologie, 1993.
- CONINCK (De) Frédéric, 'Des nouvelles postures cognitives dans le travail aux nouveaux processus sociaux d'apprentissage', *Education permanente*, n°143, 2000.
- CROZIER Michel, *L'entreprise à l'écoute - apprendre le management post-industriel*, Essais Points, 1994, p.206.
- CROZIER Michel, *Le phénomène bureaucratique*, Editions du seuil, 1963.
- CROZIER Michel, FRIEDBERG Erhard., *L'acteur et le système*, Editions Du Seuil, Paris, 1977.
- DARBEL Alain et SCHNAPER Dominique, 'La probabilité d'entrée dans la fonction publique', *Economie et statistique*, n°4, INSEE, Paris, 1969.
- DEMAILLY Lise, MONTJARDET Dominique, 'Compétence et qualification comme principes d'analyses de l'action policière', *Sociologie du travail*, n°1, 1987, p. 47-58.
- DETIEENNE M. et J.-P. VERNANT, *Les rudes de l'intelligence. La mètis des Grecs*, Flammarion, Paris, 1974.
- DUBAR Claude, *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, Editions Armand Colin, Paris 1998 (2^{ème} édition revue, 3^{ème} tirage).
- DUBAR Claude, TRIPIER Pierre, *La sociologie des professions*, Armand Colin, 1998.

- DUGUE Elizabeth, 'La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté', *Sociologie du travail*, Dunod Editeur, n°3, 1994, pp. 273 à 292.
- DUPUY F. et THOENIG J.-C., '*Sociologie de l'administration française*', Armand Colin, 1983.
- EXIGA Alain, PIOTET Françoise et SAINSAULIEU Renaud, *L'analyse sociologique des conditions de travail*, ANACT, Collection outil et méthodes, Paris, 1981.
- FALZON Pierre, 'Ergonomie et formation' in CARRE Philippe et CASPAR Pierre (dir.), *Traité des sciences et des techniques de la formation*, Editions Dunod, Paris, 2004, pp.145-161 (2^{ème} Edition).
- FISCHLER Claude, 'La chair, le partage et l'ordre social', in '*L'Homnivore*', Editions Odile Jacob, Paris, 2001, p. 118-121.
- FONTENAY (De) E., *Le Silence des bêtes. La philosophie à l'épreuve de l'animalité*, Paris, 1998.
- FORDINO Sabine, *La mixité au travail*, La Dispute, 2002.
- FRISTCH Philippe, 'Situations d'expertise et expert système' in *Situations d'expertise et socialisation des savoirs*, L'Harmattan, Paris, 1985, p.27.
- GADREY Jean, 'Les relations de service et l'analyse du travail des agents', *Sociologie du travail*, n°3-1994.
- HUBSCHER Ronald, *Les maîtres des bêtes, les vétérinaires dans la société française (XVIII^e-XX^e siècle)*, Odile Jacob, Paris, 1999.
- HUGHES E. C., *Le regard sociologique*, EHSS, Paris, 1996, p.76.
- LASCOUMES Pierre, 'Administration et justice, les logiques de renvoi' in MUCCHIELLI L., *Crime et société, l'état des savoirs*, La Découverte, Paris, 2002, p.329-336.
- LASCOUMES Pierre, 'Normes juridiques et mises en œuvre des politiques publiques', *L'année sociologique*, 1990, p.40.
- LASCOUMES Pierre, *L'éco-pouvoir, environnements et politiques*, La Découverte, Paris, 1994, p.150.
- LASCOUMES Pierre et SERVERIN E., 'Le droit comme activité sociale : pour une approche wébérienne des activités juridiques', *Droit et société*, n°9, 1988, pp. 165-187.
- LE BOTERF G., *Développer la compétence des professionnels – construire les parcours de professionnalisation*, Editions Liaisons, 2002.
- LEMASLET T. (dir.), *Des restructurations et des hommes*, Dunod, 2000, p.139.
- LEPLAT J. et HOC J.-M., 'Taches et activité dans l'analyse psychologique des situations', *Cahiers de psychologie cognitive*, 3, 1983, p. 49-64.

- LINHART Danièle, *La modernisation des entreprises*, Editions La Découverte, 1994.
- LINHART Danièle (dir.), *Le monde du travail*, La Découverte, Paris, 1998.
- MARTIN D., 'La modernisation dans la crise de Talcott Parsons à Jürgen' in *Effets et méfaits de la modernisation dans la crise*, Collection Sociologie économique, Desclée de Brouwer, 1998.
- MAURICE M., 'Propos sur la sociologie des professions', *Sociologie du travail*, n°2, 1972, p.213-225.
- MINTZBERG Henri, *Structure et dynamique des organisations*, Les Editions Organisations, Paris, 1982.
- OSTY Florence, *Le désir de métier : engagement, identité et reconnaissance sociale*, Presses universitaires de Rennes, Collection 'des Sociétés, Rennes, 2003.
- PARADEISE Catherine, 'Rhétoriques professionnelle et expertise', *Sociologie du travail*, n°1, 1985, p.19.
- PIOTET Françoise.(dir), *La révolution des métiers*, PUF, Le lien social, Paris, 2002.
- POLLAK Michael, 'Expertise et réglementation technologique' in *Situations d'expertise et socialisation des savoirs*, Cresal, L'Harmattan, Paris, 1985, p.257.
- REYNAUD Jean-Daniel, *Les règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, Paris, 1989.
- SAINSAULIEU Renaud, *L'identité au travail*, Editions Presses de Sciences Politiques, 1998 (3^{ème} édition).
- SAINSAULIEU Renaud, FRANCFORT Isabelle, OSTY Florence, UHALDE Marc, *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, édition Desclée de Brouwer, 1995.
- SAINSAULIEU Renaud, *Sociologie de l'entreprise, organisation, culture et développement*, Edition Presse Science Politique et Dalloz, 1995.
- STRAUSS Anselm, *La trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionnisme*, trad. fr., Paris, L'Harmattan, 1992.
- TAYLOR Frederick, *The Principles of Scientific Management*, 1911.
- THELOT Claude, *Tel père, tel fils ? Position sociale et origine familiale*, Bordas, Paris, 1982.
- TOURNIER Michel, *Le Roi des Aulnes*, Gallimard, Paris, 1970.
- TREPOS J.-Y, *La sociologie de l'expertise*, P.U.F., Paris, p.47.

VELTZ Pierre et ZARIFIAN Philippe, 'Vers de nouveaux modèles d'organisation ?', *Sociologie du travail*, n°1, 1993, pp.3-25.

WEBER Max, *Sociologie du droit*, Paris, PUF, 1986, p.242.

WELLER Jean-Marc, 'La modernisation des services publics par l'usager : une revue de littérature (1986-1996)', *Sociologie du travail*, n°98, pp.365-392.

WELLER Jean-Marc, *L'Etat au guichet. Sociologie cognitive du travail et modernisation administrative des services publics*, collection Sociologie économique, Desclée De Brouwer, 1999.

SOURCES COMPLEMENTAIRES

Publications

BOLTANSKI Luc et THEVENOT L., 'Représenter ses actions. Le cas des inspecteurs et des médecins du travail', *Raisons Pratiques, Les formes de l'action*, n°1, 1990, pp. 115-148.

BONNAUD Laure, *Au nom de la loi et de la technique, l'évolution de la figure de l'inspecteur des installations classées depuis les années 1970*, Revue POLITIX, INRA-TSV, n°4, 2004.

DODIER Nicolas, 'Le travail d'accommodation des inspecteurs du travail en matière de sécurité', in BOLTANSKI Luc et THEVENOT (dir.), *Justesse et justice dans le travail*, cahiers du centre d'études de l'emploi, Presses Universitaires de France, 1989, pp.281-303.

L'Editorial, 'Décentralisation', *Le Monde*, le 18 mars 2003.

L'Editorial, *Le Monde*, le 29 juin 2004.

Publications du MAP

Ministre de l'Agriculture/Sous Direction de l'Information, *100 ans de ministère de l'agriculture*, 1981.

Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche et de la Ruralité, *Synthèse de la Stratégie ministérielle de réforme*, octobre 2003.

MAAPR, *le bilan social*, 2002.

Travaux de l'OMM

Etudes de la filière d'emploi des Agents des Services Vétérinaires chargés d'inspection sanitaire en abattoirs, janvier 2002.

Le rapport d'activité 2004.

Travaux ministériels

Groupe de travail du CHSM¹, *Exercice du contrôle, rapport d'étape*, 15 mars 2005.

¹ Comité d'Hygiène et de Sécurité Ministériel.

TORNY Didier², *L'Etat face aux normes privées : Le cas des politiques d'inspection sanitaire et environnementale dans le secteur agricole et agroalimentaire*, INRA-TSV, juillet 2004.

DIRE, DGAFP et Ministère de la fonction publique, de la réforme de l'Etat et de la décentralisation, *Rapport de synthèse des Programmes Pluriannuels de Modernisation (PPM)*, 13 juillet 1999.

Travaux universitaires

BONNAUD Laure, *Experts et contrôleurs d'Etat : Les inspecteurs des installations classées de 1810 à nos jours*, Thèse présentée pour l'obtention du doctorat de sociologie à l'Ecole Normale Supérieure de Cachan, 2004.

OSTY F., *Le désir de métier : l'entreprise et ses dynamiques professionnelles méconnues*, thèse présentée pour l'obtention du doctorat de sociologie de l'Institut d'Etude Politiques de Paris, 2000.

Conférences

CHITRIT Norbert, Chef de mission Moderfie, *La LOLF*, le 08 avril 2005.

Sites Internet

www.agriculture.gouv.fr

www.fonction-publique.gouv.fr

www.snispv.org

² Ministère délégué à la recherche. Les travaux portaient sur 'les normes pratiques et régulations sociales des politiques publiques.'

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE	1
INTRODUCTION GENERALE	7
LE RENOUVELLEMENT STRATEGIQUE DE LA FONCTION PUBLIQUE AUTOUR DE L'ENJEU DE LA RELATION AVEC L'USAGER ET DU SENS DU SERVICE PUBLIC	7
UN STAGE POUR ALIMENTER UNE REFLEXION UNIVERSITAIRE	8
• <i>Un terrain de recherche très riche : un contexte et une structure qui se prêtent à l'analyse</i>	8
POURQUOI UNE ETUDE SUR LE CHEF DE SERVICE SSA ?	10
PROBLEMATIQUE	11
METHODOLOGIE	14
ORGANISATION DE LA REFLEXION	16
LEXIQUE.....	19
 PARTIE I - UNE EVOLUTION DES MISSIONS DE SECURITE SANITAIRE DES ALIMENTS ET DE SANTE PUBLIQUE VETERINAIRE INSCRITE DANS UN PROCESSUS GLOBAL DE MODERNISATION DES SERVICES PUBLICS.....	21
INTRODUCTION DE PARTIE	22
CHAPITRE 1 - LA CONSTRUCTION D'UNE LEGITIMATION SCIENTIFIQUE ET SOCIALE D'UNE 'CORPORATION' DANS UN CONTEXTE DE QUESTIONNEMENT SUR L'ALIMENT D'ORIGINE ANIMALE	24
1 L'alimentation, un vecteur important du lien social.....	25
1.1. Le 'mangeur rationnel : un monstre anthropologique' ?.....	25
• <i>La viande : aliment désiré, aliment abhorrée</i>	25
• <i>Une mutation contemporaine de l'alimentation qu'on ne peut réduire à une simple vision binaire</i>	25
• <i>Une tentative de compréhension de l'anxiété alimentaire : en toile de fond des enjeux identitaires</i>	26
• <i>De l'étable à la table : tout un processus de 'déanimalisation' de la viande</i>	26
1.2. L'alimentation, un fait social.....	27
• <i>La notion de partage</i>	27
1.3. Une approche écosystémique des politiques de santé publique vétérinaire.....	28
2 Du médecin vétérinaire à un gardien de l'ordre symbolique et social	28

2.1. De la modeste activité de soins prodigués aux animaux à la légitimation scientifique et sociale des vétérinaires...	29
• <i>Le vétérinaire à l'ombre de son confrère de la médecine humaine...</i>	29
• <i>Position résultante d'un antagonisme traditionnel : maréchalerie ou vétérinaire ?</i>	29
• <i>Les compétences du vétérinaire au service de la justice</i>	30
2.2. ...vers une reconnaissance comme corps technique à la reconnaissance comme corps technique supérieur de l'Etat en tant qu'Inspecteur de la santé publique vétérinaire	30
• <i>Du médecin vétérinaire au vétérinaire inspecteur</i>	30
• <i>Une extension de leurs champs d'intervention qui traduit une ascension sociale</i>	31
2.3. L'inspection sanitaire : d'hier à aujourd'hui	31
• <i>La création d'un véritable corps de métiers...</i>	31
• <i>... une organisation et un contexte qui fragilisent les DDSV</i>	32
• <i>Une forte revendication d'indépendance des DDSV pour une meilleure lisibilité de leurs actions à visée publique</i>	32
• <i>La crise de l'ESB a été un formidable tremplin pour les légitimer</i>	32
3 Entre savoir et pouvoir : une dynamique professionnelle	33
3.1. Modernités des peurs et de l'hygiénisme en matière d'alimentation : un regard tourné sur l'histoire	33
• <i>Un mouvement sociétal qui s'organise autour de la sécurité sanitaire et alimentaire</i>	34
• <i>... qui questionne la société civile</i>	34
3.2. Le vétérinaire-inspecteur dans un rôle de protecteur de la santé publique	34
• <i>Quelle(s) fonction(s) pour le vétérinaire dans un climat d'anxiété alimentaire ?</i>	34
• <i>Du vétérinaire (-inspecteur) à l'ISPV : les enjeux du glissement</i>	34
• <i>La crise de l'ESB remettrait-elle en doute la légitimité de l'inspecteur SSA ?</i>	35
3.3. Modernité du chef de service SSA : métier ou profession ?	35
• <i>L'inspection sanitaire des aliments est-elle une profession ?</i>	35
• <i>L'inspection sanitaire des aliments est-elle un métier?</i>	36
4 Le 'Service Sécurité Sanitaire des Aliments' au sein de la DDSV : des éléments d'une bureaucratie professionnelle.....	36
4.1. La DDSV : un service déconcentré de l'Etat, garant de la SPV	37
4.2. Les hommes de terrain : élément clé du service SSA	38

Conclusion : L'acte alimentaire : un acte symbolique et irrationnel.....41

CHAPITRE 2 - LES GRANDS ENJEUX DE LA REFORME DE L'ETAT43

1	Le contexte général de la réforme de l'Etat.....	43
1.1.	Quelques repères historiques généraux de la réforme.....	43
	• <i>Les raisons de la réforme de l'Etat</i>	44
	• <i>Vingt cinq ans de modernisation des services publics</i>	44
	• <i>Une mise en œuvre au niveau des ministères</i>	45
1.2.	La volonté de modernisation du MAP se traduit dans sa 'Stratégie Ministérielle de Réforme' (SMR).....	46
	• <i>Un plan de modernisation qui veut répondre aux changements de la société</i>	46
	• <i>L'indispensable modernisation de la GRH pour réussir la réforme</i>	46
2	Les modes de fonctionnement et des relations de travail se modifiant amènent une réflexion des agents sur le sens du service public	48
2.1.	Le service public, innovateur discret.....	48
	• <i>Des innovations managériales 'calquées' de plus en plus sur le secteur privé</i>	48
	• <i>Passer d'une culture de la procédure à une culture du résultat</i>	49
2.2.	La modernisation du service public à travers la relation de service à l'utilisateur	49
	• <i>Une évolution de la relation de service avec l'utilisateur...</i>	49
	• <i>...dans des termes relativement proche de la relation marchande</i>	50
2.3.	au sein d'un univers bureaucratique	51
	• <i>L'héritage d'un modèle de fonctionnement : D'une bureaucratie à une bureaucratie ouverte</i>	52
	• <i>Une évolution des missions dans un contexte de statut quo</i>	53
	• <i>La notion de service public en question</i>	53
3	Le travail des inspecteurs du service SSA entre justesse et justice.....	54
3.1.	Une vision moderne de la bureaucratie qui se traduit dans un processus de technocratisation du service SSA	54
	• <i>...à travers l'instauration des démarches Qualité</i>	55
	• <i>...à travers les comptes-rendus</i>	56
	• <i>Les démarches Qualité : 'le modèle du toujours pareil'</i>	57
3.2.	L'inspecteur SSA : expert technique ou 'gardien du droit'?	58
	• <i>Expertise et droit : deux formes de légitimation des actes de l'inspecteur</i>	58
	• <i>Vers une mission d'inspection procédurale ?</i>	60

• Une tentative de synthèse entre la technique et la procédure	62
• Levée de rideau sur les limites de l'inspection procédurale	63
• L'AQ : un système qui masque la complexité du métier d'inspecteur	63
3.3. Le travail d'accommodation des inspecteurs du service SSA	64
• Quelles sont les raisons qui amènent à une reformulation des impératifs réglementaires de sécurité sanitaire des aliments ?	65
• Des techniques de standardisation sans cesse reformulées par les agents chargés de les appliquer	66
• L'aménagement du cadre réglementaire	66
3.4. L'accommodement : acte de déviance ou d'intelligence de l'agent ?	68
3.5. L'inspection sanitaire : un acte social occulté.....	69
• Une définition 'officielle' de l'inspection qui révèle ses propres limites	69
• L'inspection est-elle le contrôle ? Où faut-il différencier les deux termes?	69
• 'Inspecter, c'est discuter!'	70
Conclusion : L'inspection : une relation sociale occultée.....	71
CONCLUSION DE PARTIE	72
 PARTIE II - LES IDENTITES PROFESSIONNELLES DU CHEF DE SERVICE SSA CONDITIONNEES PAR L'EVOLUTION DE SES MISSIONS ET PAR LES NORMES ORGANISATIONNELLES	73
INTRODUCTION DE PARTIE	74
 CHAPITRE 3 - LES NOUVELLES ORIENTATIONS DES MISSIONS DU CHEF DE SERVICE SSA DONNENT LIEU A DE NOUVELLES LOGIQUES ORGANISATIONNELLES	75
1 Un décentrage des missions du chef de service SSA qui appelle à une évolution de ses compétences	75
1.1. Quelle évolution de compétences pour le chef de service SSA en DDSV ?.....	75
• Un renforcement de ses compétences managériales	75
• Des activités relationnelles plus denses	77
• Développer des compétences juridiques, certes mais aussi pédagogiques	78
1.2. L'accès au poste de chef de service SSA par des non-docteurs vétérinaires	80
• La refonte du corps des ISPV traduit une (r)évolution culturelle	80
• L'impact de la refonte du corps des ISPV	81

• Une volonté de faire des chefs de service SSA un corps d'encadrement à haut niveau	82
• ...vers un corps de cadre ISPV à deux vitesses ?	83
2 Le chef de service SSA : un vétérinaire inspecteur à haute expertise ou 'chef d'orchestre'?	84
2.1. Une évolution de ses missions qui questionne son rôle d'expert technique.....	85
• Un management qui prend trop de place ?	85
• Un palliatif : déléguer ses missions techniques	85
2.2. Et cependant, un socle de compétences scientifico-vétérinaires incompressibles.....	88
• Des compétences techniques toujours sollicitées...	88
• 'Le terrain reste incontournable'	89
Conclusion : Un nouveau métier fondé sur le trépied disciplinaire suivant : science, droit et communication.....	90
 CHAPITRE 4 - L'EXPERIENCE RELATIONNELLE AU FONDAMENT DE LA CONSTRUCTION IDENTITAIRE DU CHEF DE SERVICE SSA	91
1 Une dynamique de construction identitaire autour des interactions avec l'utilisateur.....	91
1.1. Une approche dynamique de la construction identitaire où les interactions modélisent les modes de définition de Soi.....	92
• Un mode de définition de Soi au fondement de la construction identitaire	92
• L'identité personnelle au fondement de l'identité professionnelle	93
1.2. La diversité des rôles dans les interactions avec l'utilisateur.....	94
○ La figure pionnière de l'inspecteur technicien	94
○ Le rôle 'd'éducateur-traducteur'	95
○ Le rôle de 'détective-enquêteur'	97
○ Le rôle de 'gardien de notre alimentation'	99
○ Le rôle de 'magistrat'	101
○ Le rôle de 'médiateur'	102
○ Le rôle de 'chef d'orchestre - administrateur'	104
1.3. Le chef de service dans une tentative de cohérence personnelle à travers ses divers rôles.....	106
• La position du médiateur semble être le point de convergence du processus de confrontation symbolique	106
• Quelles sont les dimensions qui semblent permettre une compréhension plus globale des sept postures du chef de service SSA ?	106

2	Une communauté de professionnels au service des consommateurs ...	107
2.1.	L'émergence d'un collectif de métier...	107
	• <i>Des relations avec les collègues fondées sur l'entraide et la convivialité</i>	107
	• <i>Un soutien et une reconnaissance de la hiérarchie</i>	108
2.2.	... autour d'une identification à la mission régaliennne de service public	110
	• <i>Une identification à la mission de service public</i>	110
	• <i>Un sentiment d'utilité qui guide le travail des agents du service SSA</i>	110
2.3.	Une difficile reconnaissance de l'administration centrale...	111
	• <i>...du travail réellement effectué par les agents du service SSA...</i>	111
	• <i>...qui annihile l'engagement des agents</i>	111
	Conclusion : Le chef de service SSA : une sentinelle 'caméléon' oeuvrant pour la santé publique	112
	CONCLUSION DE PARTIE	113
	 PARTIE III – UNE EVOLUTION DES MISSIONS DU CHEF DE SERVICE SSA QUI PEUT REMETTRE EN CAUSE SON IDENTITE PROFESSIONNELLE ET SA LEGITIME AUX YEUX DES AGENTS DE TERRAIN	 114
	INTRODUCTION DE PARTIE	115
	 CHAPITRE 5 - L'IDENTITE PROFESSIONNELLE DU CHEF DE SERVICE SSA EST EBRANLEE PAR L'EVOLUTION DE SON METIER	 117
1	Chef de service SSA : une identité à part entière	117
1.1.	L'identité professionnelle du chef de service SSA : une identité de métier en difficulté	117
1.2.	Un cœur de métier acquis à l'ENSV et qui se développe sur le terrain tout au long de sa carrière	118
	• <i>Des compétences construites à l'ENSV...</i>	119
	• <i>...mises en place sur le terrain</i>	119
2	Une nouvelle reconnaissance au travail qui remet en question son identité professionnelle	120
2.1.	Une nouvelle reconnaissance au travail engendrée par de nouvelles compétences attendues	121
2.2.	D'une identité bloquée à une nouvelle identité de métier	123
2.3.	Le modèle de la qualification ébranlée par l'entrée de la logique compétence dans l'organisation des DDSV	125
	• <i>L'entrée de la logique compétence introduit un nouveau rapport de force</i>	125
	• <i>Une disparition des savoirs professionnels</i>	126
	Conclusion : Une dynamique identitaire impulsée par l'institution	127

CHAPITRE 6 - QUELLE LEGITIMITE DU CHEF DE SERVICE SSA DANS UNE POSITION DE RESPONSABILITE SOCIALE ET ETHIQUE AVEC LES AGENTS DE TERRAIN ?.....128

1	Une modification de son rôle dans l'organisation pourrait remettre en cause sa légitimité (interne) d'inspecteur de la santé publique vétérinaire	128
1.1.	Manager, un nouveau rôle pour le chef de service SSA ?	129
1.2.	Relations de travail et jeux de pouvoir sur un modèle de négociation	130
	• <i>Le fonctionnement informel interne</i>	131
	➤ <i>L'information et la communication</i>	132
	➤ <i>Des comportements différents face au changement</i>	132
	• <i>Les relations informelles internes</i>	136
	➤ <i>Les relations hiérarchiques</i>	136
	➤ <i>Les relations entre les agents</i>	137
	• <i>Zoom sur les relations stratégiques</i>	138
	• <i>Le pouvoir d'encadrement du chef de service SSA</i>	138
1.3.	Un rôle d'expert technique définitivement perdu ?	139
1.4.	Une remise en cause de son identité technique	140
2	Une reconnaissance (externe) en qualité de chef de service SSA à travers son engagement dans la Mission Interministérielle de Sécurité Sanitaire des Aliments (MISSA).....	141
2.1.	Une position d'expert en écho aux politiques publiques lui confère une reconnaissance de ses collègues	141
2.2.	Relations de travail et jeux de pouvoir sur un modèle de négociation : une analyse stratégique interministérielle	142
	• <i>De la connivence à la concurrence...</i>	142
	• <i>La MISSA : gain ou perte?</i>	143
	• <i>Quelles sont les relations stratégiques ?</i>	145
2.3....	Une continuité à son identification au service public	148
3	<i>In fine</i> , on constate une dévalorisation sociale interne du métier de chef de service SSA.....	148
3.1.	La forte délégation de l'expertise technique : une fuite face à la complexité du métier?.....	148
3.2.	Un Etat en quête de casquettes de vétérinaires.....	150
	Conclusion : A l'évidence 'un jeu à somme nulle' mais une réalité qui fait pencher la balance : une dévalorisation sociale du métier de chef de service SSA	151
	CONCLUSION DE PARTIE	152

PARTIE IV - LE METIER DE CHEF DE SERVICE SSA EN DDSV : UNE 'ROUE DE SECOURS' POUR LE VETERINAIRE LIBERAL ? UNE AUBAINE POUR LES FEMMES?
153

INTRODUCTION DE PARTIE154

CHAPITRE 7 - CHEF DE SERVICE SSA : VOCATION OU CHOIX SUBI ?156

1 Exercer les fonctions de chef de service : un choix réfléchi et stratégique
156

1.1. Une hérédité de fonctionnaire ?156

- *Une tendance à une reproduction de la fonction publique chez les chefs de service SSA?*156
- *Est-on vraiment orienté par sa première aventure ?*157
- *La fonction publique, pas si mal in fine...*158

1.2. Etre chef de service SSA en DDSV : une rupture avec le métier de vétérinaire159

1.3. Un deuil de la médecine et de la chirurgie animale que les hommes ne seraient pas disposés à faire.....161

2 Le chef de service SSA s'inscrirait dans un modèle de rupture du processus biographique.....162

2.1. Quelle(s) cohérence entre l'expérience professionnelle passée et présente du chef de service SSA ?163

2.2. Intégrer la fonction publique : un deuil de l'animal ?164

Conclusion : Le métier de vétérinaire relayé en second plan167

CHAPITRE 8 - LA HAUTE FONCTION PUBLIQUE : UN ACCES FACILITE AUX FEMMES DU A UNE DEVALORISATION SOCIALE DU METIER DE CHEF DE SERVICE SSA169

1 Etat des lieux du rapport hommes/femmes chef de service SSA.....170

1.1. Une féminisation croissante dans les promotions de l'ENSV.....170

- *...Des statistiques pour preuve...*170

1.2. L'Etat : 'le premier employeur de personnel féminin en France': le cas du Ministère de l'Agriculture170

1.3. La haute fonction publique : un bastion masculin ? Le cas du chef de service SSA.....171

2 Perte symbolique mais reconquête dans l'imaginaire collectif.....172

2.1. Une fuite des hommes : des postes dépourvus de concurrence172

2.2. Familialement, dans l'imaginaire collectif : il s'agirait d'un retour aux sources, aux fonctions symboliques de la femme175

Conclusion : Une pédagogie active d'échanges de la femme entre ses missions familiales et l'exercice du métier de chef de service SSA	177
CONCLUSION DE PARTIE	179
CONCLUSION GENERALE	181
BIBLIOGRAPHIE	189
OUVRAGES ET ARTICLES SCIENTIFIQUES.....	189
SOURCES COMPLEMENTAIRES	192
• <i>Publications</i>	192
• <i>Publications du MAP</i>	192
• <i>Travaux de l'OMM</i>	192
• <i>Travaux ministériels</i>	192
• <i>Travaux universitaires</i>	193
• <i>Conférences</i>	193
• <i>Sites Internet</i>	193
ANNEXES.....	195
ANNEXE I L'OBSERVATOIRE DES MISSIONS ET DES METIERS	1
• <i>Arrête du 24 janvier 2000 portant création de l'OMM</i>	
ANNEXE II LES ORGANIGRAMMES	2
• <i>L'Architecture sanitaire</i>	
• <i>L'organigramme du service SSA</i>	
ANNEXE III LES GUIDES D'ENTRETIEN.....	3
• <i>Guide d'entretien du directeur de DDSV</i>	
• <i>Guides d'entretiens du chef de service SSA</i>	
• <i>Guide d'entretien du chef de circonscription</i>	
• <i>Guide d'entretien du TSMA</i>	
• <i>Guide d'entretien du secrétaire général</i>	
• <i>Guide d'entretien de l'inspecteur général de l'Agriculture</i>	
• <i>Guide d'entretien d'une association de consommateurs</i>	
ANNEXE IV ECHANTILLON ET CARACTERISTIQUES DES PERSONNES INTERROGEES	4
ANNEXE V GRILLE DE DECOUPAGE DES ENTRETIENS PAR THEME POUR L'ANALYSE DU CONTENU	5
ANNEXE VI ANALYSE DE L'ENTRETIEN N°1	6
ANNEXE VII UNE INSPECTION CONTINUE DE 'L'ETABLE A LA TABLE'	7
ANNEXE VIII DISCOURS DE J. GLAVANY, MINISTRE DE L'AGRICULTURE EN 2001	
L'ARCHITECTURE DES LIENS ENTRE LES DDAF ET LES DDSV	8

ANNEXE IX	LA REGULATION SOCIALE EN ENTREPRISE	9
ANNEXE X	EXEMPLE DE GRILLE ET DE RAPPORT D'INSPECTION	10
ANNEXE XI	NOTE DE SERVICE RELATIVE A LA CREATION DE REFERENTS	
SSA		11
ANNEXE XII	FICHE ACTION, EXTRAIT DU PLAN DE COMMUNICATION 2005	
		12
ANNEXE XIII	LES DIVERSES 'CASQUETTES' DU CHEF DE SERVICE SSA..	13
ANNEXE XIV	LE CADRE DE L'ANALYSE	14
ANNEXE XV	L'HEREDITE SOCIALE DES FONCTIONNAIRES.....	15
ANNEXE XVI	QUELQUES STATISTIQUES.....	16
TABLE DES MATIERES.....		196

RESUME

Descripteurs :

REFORME - SECURITE SANITAIRE DES ALIMENTS ET SANTE PUBLIQUE VETERINAIRE - TRAVAIL REEL - JEUX D'ACTEURS - EXPERIENCE RELATIONNELLE - IDENTITE PROFESSIONNELLE - LEGITIMITE - DEVALORISATION SOCIALE - PARCOURS PROFESSIONNEL.

La politique nationale de modernisation des services publics français, à l'œuvre depuis les années 30, implique une adaptation des missions publiques aux nouvelles exigences de ses usagers.

La réforme engagée sous l'impulsion d'acteurs dirigeants impose un nouveau modèle culturel et cherche à introduire une rupture par rapport à un état antérieur des relations sociales et plus encore dans celui des rapports sociaux. Le changement affecte donc la culture, les règles légitimes et les formes de l'identité sociale.

Le Ministère de l'Agriculture et de la Pêche (MAP), comme tous les services de l'Etat, doit prendre en compte ce changement. Poursuivant la politique de modernisation du service public et soumis à la réglementation européenne, le Ministère prévoit une évolution des missions et des métiers dans chaque filière de son Administration. Ce mémoire analysera les transformations de la filière sécurité sanitaire des aliments et santé publique vétérinaire, notamment pour le métier de chef de service de la sécurité sanitaire des aliments (SSA) en Direction Départementale des Services vétérinaires (DDSV).

A partir d'un travail d'observation et d'entretiens auprès des agents du service SSA, il s'agit de montrer dans quelle mesure ce changement modifie les situations de travail et le vécu subjectif des chefs de service SSA. L'ambition est de comprendre en quoi ce changement peut être source de (re)construction d'identité professionnelle.

Ce travail tente d'analyser le système productif de la filière sécurité sanitaire des aliments et de santé publique vétérinaire. Celui-ci est un système organisé par des règles formelles. Ces règles sont utilisées de façon différente par les individus, ce qui donne lieu à des jeux d'acteurs et des processus de socialisation. Or un changement de la règle instaurera de nouveaux jeux autour

du pouvoir ainsi que de nouvelles formes de socialisation en impactant les identités au travail des agents, notamment celles du chef de service SSA.

Nous verrons aussi que le travail de ces agents s'enrichit en même temps qu'il se complexifie dans les responsabilités qu'ils ont, dans les capacités d'initiative dont ils doivent faire preuve au cours des interactions avec les usagers et aussi dans les situations de coopération avec les autres services de l'Etat. Si ces agents semblent apprécier en majorité ces nouvelles situations de travail, ils doivent arriver à y faire face alors même que le travail réellement accompli n'est manifestement pas reconnu par l'administration centrale.

C'est autour de la question de la légitimité de la nouvelle régulation sociale au sein de la filière et du sens donné au service rendu singulièrement à chaque interlocuteur, qu'on interrogera le processus de construction de l'identité du chef de service SSA au travail dont le rôle d'intermédiaire entre la Direction et les agents de terrain, lui confère une place d'acteur important du changement.

Le constat de ce processus de changement de type réformateur nous a permis de dégager, d'une part, des éléments à partir desquels un référentiel d'activités du chef de service SSA pourrait être construit. Ces éléments nous ont également permis de faire l'esquisse de plusieurs emplois-type. D'autre part, à l'aune de cet état des lieux au sein des services déconcentrés de l'Etat, nous avons formulé des propositions d'actions pouvant guider le choix stratégique du changement. Ces nouvelles logiques auront pour but d'introduire un processus de recomposition identitaire du chef de service SSA.

Enfin, ce travail d'analyse sur ce métier invite à réfléchir sur la question qualitative des ressources humaines au Ministère de l'Agriculture et de l'apport de l'Observatoire des missions et des métiers dans la reconnaissance du travail réellement effectué par les agents de ce Ministère.

ANNEXES

Annexe I	L'Observatoire des missions et des métiers (OMM).....	1
	<i>Arrêté du 24 janvier 2000 portant création de l'OMM</i>	
Annexe II	Les organigrammes.....	2
	<i>Architecture de l'environnement sanitaire : filière sécurité sanitaire</i>	
	<i>des aliments et santé publique vétérinaire</i>	
	<i>Organigramme-type du service SSA</i>	
Annexe III	Guides d'entretien.....	3
	<i>Guide d'entretien du directeur de DDSV</i>	
	<i>Guides d'entretiens du chef de service SSA</i>	
	<i>Guide d'entretien du chef de circonscription</i>	
	<i>Guide d'entretien du VIV</i>	
	<i>Guide d'entretien du TSMA</i>	
	<i>Guide d'entretien du secrétaire général</i>	
	<i>Guide d'entretien d'une association de consommateurs</i>	
	<i>Guide d'entretien de l'inspecteur général de l'agriculture</i>	
Annexe IV	Echantillon et caractéristiques des personnes interrogées.....	4
Annexe V	Grille de découpage des entretiens par thème pour l'analyse du contenu	5
Annexe VI	Analyse de l'entretien n°1.....	6
Annexe VII	Une inspection continue de 'l'étable à la table'.....	7
Annexe VIII	Discours de J. GLAVANY, Ministre de l'Agriculture en 2001	
	L'architecture des liens entre les DDAF et les DDSV, <i>ante</i> et <i>post</i> changement	8
Annexe IX	La régulation sociale en entreprise	9
Annexe X	Exemple de grille et de rapport d'inspection.....	10
Annexe XI	Note de service relative à la création de référents SSA.....	11
Annexe XII	Fiche action, extrait du plan de communication 2005.....	12
Annexe XIII	Les diverses 'casquettes' du chef de service SSA	13
Annexe XIV	Le cadre de l'analyse	14
Annexe XV	L'hérédité sociale des fonctionnaires	15
Annexe XVI	Quelques statistiques.....	16

ANNEXES

Annexe I	L'Observatoire des missions et des métiers (OMM)	1
	<i>Arrêté du 24 janvier 2000 portant création de l'OMM</i>	
Annexe II	Les organigrammes.....	2
	<i>Architecture de l'environnement sanitaire : filière sécurité sanitaire des aliments et santé publique vétérinaire</i>	
	<i>Organigramme-type du service SSA</i>	
Annexe III	Guides d'entretien.....	3
	<i>Guide d'entretien du directeur de DDSV</i>	
	<i>Guides d'entretiens du chef de service SSA</i>	
	<i>Guide d'entretien du chef de circonscription</i>	
	<i>Guide d'entretien du VIV</i>	
	<i>Guide d'entretien du TSMA</i>	
	<i>Guide d'entretien du secrétaire général</i>	
	<i>Guide d'entretien d'une association de consommateurs</i>	
	<i>Guide d'entretien de l'inspecteur général de l'agriculture</i>	
Annexe IV	Echantillon et caractéristiques des personnes interrogées	4
Annexe V	Grille de découpage des entretiens par thème pour l'analyse du contenu	5
Annexe VI	Analyse de l'entretien n°1	6
Annexe VII	Une inspection continue de 'l'étable à la table'	7
Annexe VIII	Discours de J. GLAVANY, Ministre de l'Agriculture en 2001	
	L'architecture des liens entre les DDAF et les DDSV, <i>ante et post</i> changement	8
Annexe IX	La régulation sociale en entreprise.....	9
Annexe X	Exemple de grille et de rapport d'inspection.....	10
Annexe XI	Note de service relative à la création de référents SSA	11
Annexe XII	Fiche action, extrait du plan de communication 2005	12
Annexe XIII	Les diverses 'casquettes' du chef de service SSA	13
Annexe XIV	Le cadre de l'analyse	14
Annexe XV	L'hérédité sociale des fonctionnaires	15
Annexe XVI	Quelques statistiques	16

ANNEXE I

Arrêté du 24 janvier 2000 portant sur la création de l'Observatoire des Missions et des Métiers (OMM)

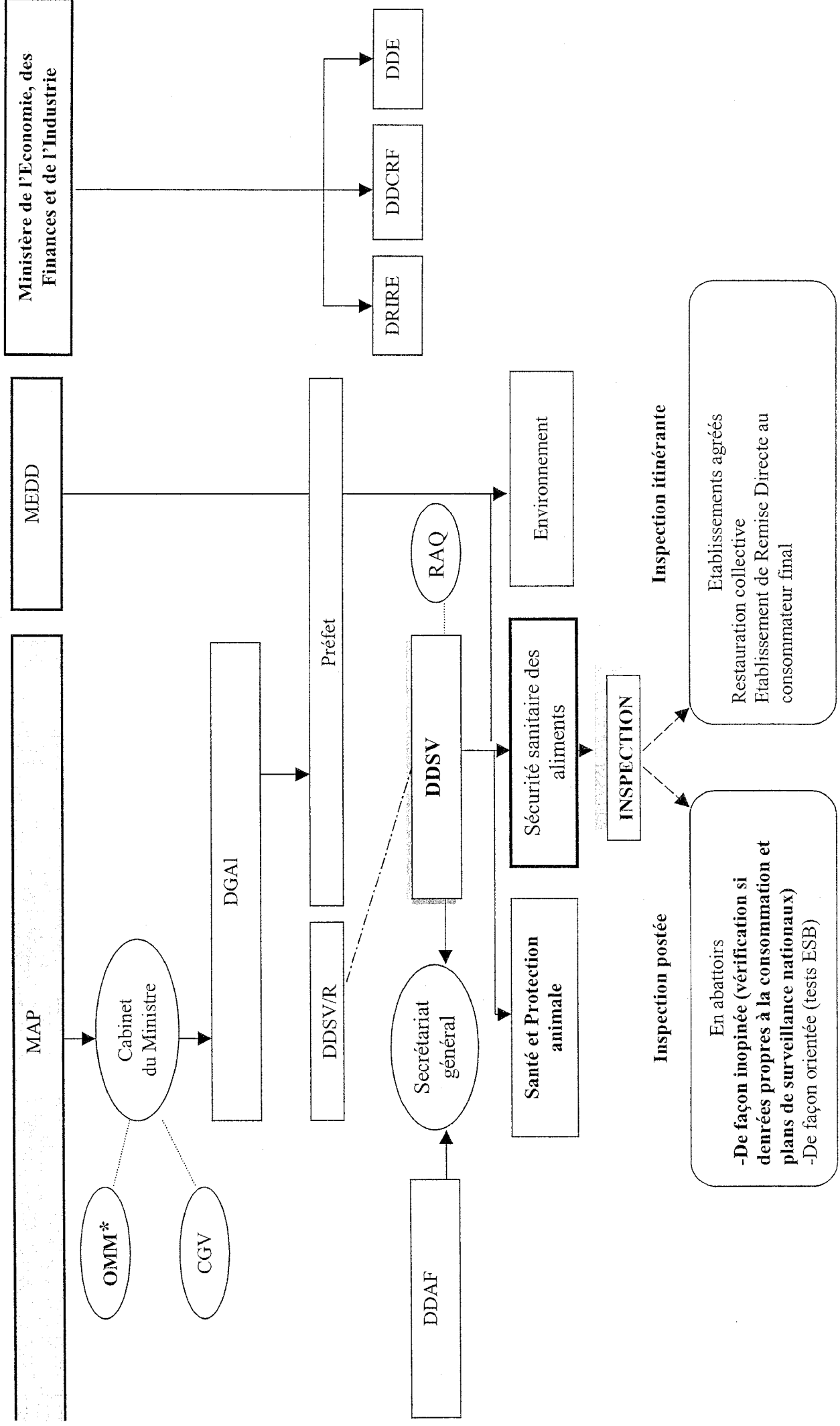
Créé par arrêté ministériel en date du 24 janvier 2000, l'observatoire des missions et des métiers est *'compétent dans tous les domaines des politiques mises en œuvre par l'administration centrale, les services déconcentrés et les établissements publics d'enseignement et de formation professionnelle, l'Observatoire assure la veille prospective sur les missions et sur les compétences requises pour les exercer. Il fait toute recommandation utile à la gestion des ressources humaines, notamment en matière de recrutement, de formation initiale ou continue et de construction raisonnée des parcours de carrière'*.

Article 1 de l'arrêté du 24 janvier 2000 portant création de l'OMM

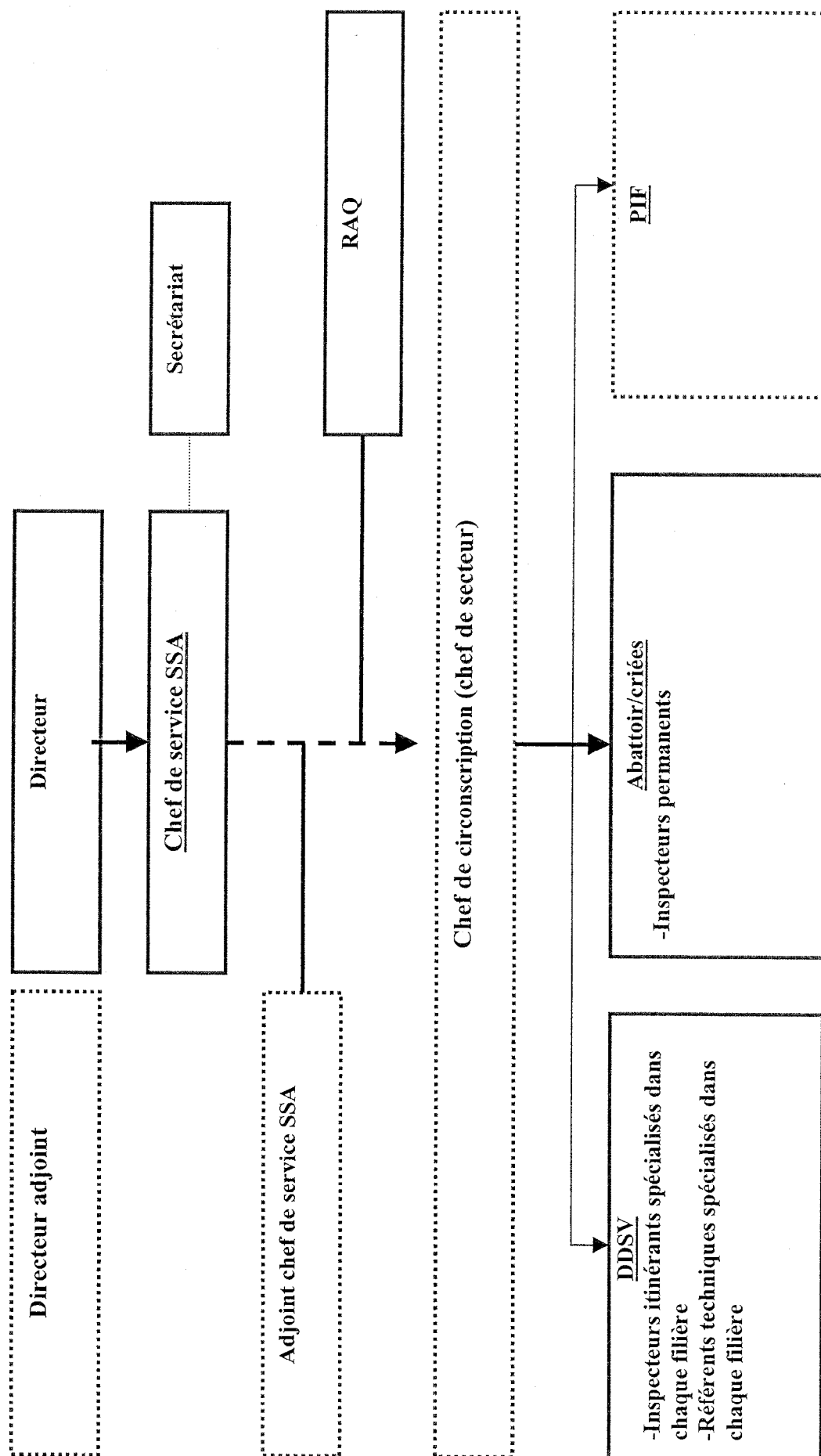
ANNEXE II

LES ORGANIGRAMMES

Architecture de l'environnement sanitaire : Filière sécurité sanitaire des aliments et santé publique vétérinaire



Organigramme-type du service sécurité sanitaire des aliments (SSA)¹⁰ en DDSV



¹⁰ On ne peut résumer le fonctionnement de toutes les DDSV par cet organigramme que nous avons construit à l'issue de nos visites dans ces dernières. En effet, la taille des structures imposant parfois des échelons intermédiaires qui apparaissent ici en pointillés.

ANNEXE III

GUIDES D'ENTRETIEN

Grille d'entretien

'Directeur de DDSV'

Evolution du métier du chef de service sécurité sanitaire des aliments

1. Votre fonction

1.1. Pouvez-vous me décrire votre fonction ?

1.2. Pour que je puisse avoir une vision détaillée de votre activité, pouvez-vous me décrire votre travail au quotidien ?

2. Vos relations de travail

2.1. Avec qui travaillez-vous ?

2.2. Comment fonctionne le service ?

3. Le rôle des Ressources Humaines

3.1. Quelles sont les préoccupations majeures concernant la gestion des ressources humaines ?
au niveau du MAP, au niveau de la DGAI ?

3.2. Concrètement, quel rôle joue la GRH dans l'évolution des métiers ? Pouvez-vous me donner des exemples ?

Quels sont les apports ?

Quelles sont les contraintes ?

4. L'interministérialité

MISSA :

4.1. Qui en est à l'origine ? Comment s'est-elle mise en place dans votre département ?

Quel est l'intérêt pour vous qu'une MISSA soit mise en place ? Quelles sont, selon vous, ses finalités ?

4.2. Avant la mise en place de la MISSA, comment était organisé le travail avec les autres services de l'Etat ? Quels étaient les avantages selon vous du système antérieur ?

4.3. Quelle place occupe la DDSV au sein de la MISSA par rapport aux autres services ? Quelles sont la nature de vos relations (collaboration, concurrence, tensions, ...) ?

5. Représentation de l'évolution du métier

5.1. Quelles sont les préoccupations majeures concernant la gestion des ressources humaines ?
au niveau du MAP, au niveau de la DGAI ?

5.2. Concrètement, quel rôle joue la GRH dans l'évolution des métiers ? Pouvez-vous me donner des exemples ?

Quels sont les apports ?

Quelles sont les contraintes ?

6. Représentation de l'évolution du métier

6.1. Comment envisagez-vous le métier de chef de service demain ?

6.2. Qu'est-ce qui a véritablement changé selon vous depuis la crise de l'ESB ? Y a-t-il selon vous un 'avant ESB' et un 'après ESB' ? (si seniors)

Comment vous représentez-vous l'évolution du métier en terme de contenu de l'activité, de compétence... ? Selon vous, **la finalité de votre travail va-t-elle être modifiée (service public, missions de l'inspection...)** ? Y a-t-il des enjeux propres au métier de chef de service ? (sensibilités, culture commune, difficultés qui pourraient être rencontrées...)

6.3. Quels seraient les dispositifs d'accompagnement envisageables pour réussir cette transition ?

Grille d'entretien

'Chef de service sécurité sanitaire des aliments'
Evolution du métier du chef de service sécurité sanitaire des aliments

1. Votre trajectoire personnelle

1.1. Pouvez-vous me raconter votre parcours personnel? (Etudes, formation...)

1.2. Pourquoi et comment avez-vous choisi d'être chef de service sécurité sanitaire des aliments ?

Quand vous êtes entré(e) à l'ENV/ENITA, comment imaginiez-vous votre métier ? Etait ce un rêve d'enfant de devenir vétérinaire ?

Etait-ce un choix de votre part de devenir vétérinaire **dans la fonction publique** ?

Si oui, ce choix d'intégrer les services publics signifie t-il pour vous de faire le deuil de la médecine et de la chirurgie ?

La fonction publique, est-ce un milieu que vous connaissez bien/dans lequel vous avez peut-être évolué? (parents fonctionnaires,) ?

Racontez-moi votre arrivée sur votre premier poste sur le marché du travail ?

2. Votre fonction

2.1. Vous êtes chef de service sécurité sanitaire des aliments, pouvez-vous me décrire votre fonction ?

Quelles sont les missions qui vous sont attribuées ?

(description d'une journée type)

2.2. Pour que je puisse avoir une vision plus détaillée de votre travail quotidien, pouvez-vous me décrire en quoi il consiste ? (**vos rôle d'encadrement d'équipe**)

3. Vos responsabilités actuelles et la manière dont vous les vivez

Aspect relationnel

3.1. Parlez-moi de vos relations de travail :

Votre responsable direct, vos collègues, vos collaborateurs, l'Administration centrale du Ministère, les autres services de l'Etat, les bénéficiaires...(D'autres partenaires/interlocuteurs)

MISSA :

3.2. Qui en est à l'origine? Comment s'est-elle mise en place dans votre département ?

Quel est l'**intérêt** pour vous qu'une MISSA soit mise en place ? Quelles sont, selon vous, ses finalités ?

Avant la mise en place de la MISSA, comment était organisé le travail avec les autres services de l'Etat ? Quels étaient les avantages selon vous du système antérieur ?

Quelle place occupez-vous au sein de la MISSA par rapport aux autres services ? Quelles sont la nature de vos relations (collaboration, concurrence, tensions, ...) ?

Aspect managérial

3.3. Comment fonctionne votre équipe ? Comment la faites-vous fonctionner ?

3.4. Selon vous, qu'est ce qui vous permet de dire que vous avez bien fait votre travail ? Si cela venait à survenir, quel(s) type(s) d'événement(s) viendraient à dire à mes supérieurs que vous n'avez pas fait votre travail ? Sur quels critères se basent votre supérieur hiérarchique pour dire que vous faites du bon travail ?

Qu'est-ce qui est le plus pris en compte dans votre évaluation annuelle? Dans quelle mesure votre rôle d'encadrement est-il important dans l'évaluation de votre travail ? L'évaluation joue t-elle un rôle sur votre carrière ?

3.5. Etes-vous satisfait de votre situation (rôle/travail)? Dans quelles circonstances êtes-vous satisfait de votre situation? Pourriez-vous me donner des exemples ?

3.6. Quelles difficultés rencontrez-vous aujourd'hui dans votre travail?

4. Représentation de l'évolution du métier

4.1. Comment envisagez-vous le métier de chef de service demain ?

4.2. Qu'est ce qui a véritablement changé pour vous depuis la crise de l'ESB ? Y a-t-il selon vous un 'avant ESB' et un 'après ESB' ? (si seniors)

De façon générale, comment vous représentez-vous l'évolution du métier en terme de contenu de l'activité, de compétence... ? Selon vous, **la finalité de votre travail va-t-elle être modifiée (service public, missions de l'inspection...)** ? Y a t-il des enjeux propres à votre métier ? (sensibilités, culture commune, difficultés qui pourraient être rencontrées...)

5. Traduction de l'évolution du métier

Le métier de Chef de service ne restera pas dans son positionnement actuel.

5.1. Concrètement qu'est-ce que qui va changer pour vous ?

Qu'est ce que cela implique dans vos relations de travail ?

Votre rôle d'encadrement sera-t-il plus pris en compte dans l'évolution de votre carrière ?

5.2. Comment envisagez-vous votre avenir professionnel ?

5.3. En terme prospective, comment envisagez-vous l'avenir de la MISSA ?

5.4. Quelles difficultés allez-vous rencontrer ?

5.5. Quels seraient les dispositifs d'accompagnement envisageables pour réussir cette transition ?

Si on fait l'hypothèse d'une professionnalisation du métier de chef de service.

5.6. Avez-vous mis en place des groupes de pairs avec lesquels vous discutez de vos difficultés, de vos 'tours de main', d'une éventuelle éthique du métier... ?

Avez-vous un réseau d'ancien (étudiants des ENV), un système de coopération formelle ou informelle ?

Vous ait-il déjà arrivé de faire appel à un confrère lorsque vous étiez face à une difficulté ?

5.7. Quels seraient, d'après vous, les dispositifs à mettre en place pour faire évoluer le métier ?

Un échange de pratiques professionnelles ?

Par le biais de la formation continue ?

Par un système de coopération formalisé ?

Grille d'entretien¹

'Chef de service sécurité sanitaire des aliments'

Evolution du métier du chef de service sécurité sanitaire des aliments

1. Votre trajectoire personnelle

1.1. Pouvez-vous me raconter votre parcours personnel? (Etudes, formation...)
1.2. Pourquoi et comment avez-vous choisi d'être chef de service sécurité sanitaire des aliments ?
Quand vous êtes entré(e) à l'ENV, comment imaginiez-vous votre métier ? Etait ce un rêve d'enfant de devenir vétérinaire ?
Avez-vous songé d'entrer à l'ENSV ?
Si oui, que signifie le choix d'intégrer les services publics pour vous ?
Signifie t-il pour vous de faire le deuil de la médecine et de la chirurgie ?
Si non, pourquoi avoir passé le concours externe ?
La fonction publique, est-ce un milieu que vous connaissez bien/dans lequel vous avez peut-être évolué? (parents fonctionnaires,) ?
Racontez-moi votre arrivée sur votre premier poste sur le marché du travail ?

2. Votre fonction

2.1. Vous êtes chef de service sécurité sanitaire des aliments, pouvez-vous me décrire votre fonction ?
Quelles sont les missions qui vous sont attribuées ?
(description d'une journée type)
2.2. Pour que je puisse avoir une vision plus détaillée de votre travail quotidien, pouvez-vous me décrire en quoi il consiste ? (**votre rôle d'encadrement d'équipe**)

3. Vos responsabilités actuelles et la manière dont vous les vivez

Aspect relationnel

3.1. Parlez-moi de vos relations de travail :
Votre responsable direct, vos collègues, vos collaborateurs, l'Administration centrale du Ministère, les autres services de l'Etat, les bénéficiaires...(D'autres partenaires/interlocuteurs)
MISSA :
3.2. Qui en est à l'origine? Comment s'est-elle mise en place dans votre département ?
Quel est l'**intérêt** pour vous qu'une MISSA soit mise en place ? Quelles sont, selon vous, ses finalités ?
Avant la mise en place de la MISSA, comment était organisé le travail avec les autres services de l'Etat ? Quels étaient les avantages selon vous du système antérieur ?
Quelle place occupez-vous au sein de la MISSA par rapport aux autres services ? Quelles sont la nature de vos relations (collaboration, concurrence, tensions, ...) ?

Aspect managérial

3.3. Comment fonctionne votre équipe ? Comment la faites-vous fonctionner ?
3.4. Selon vous, qu'est ce qui vous permet de dire que vous avez bien fait votre travail ? Si cela venait à survenir, quel(s) type(s) d'événement(s) viendraient à dire à mes supérieurs que vous n'avez pas fait votre travail ? Sur quels critères se basent votre supérieur hiérarchique pour dire que vous faites du bon travail ?
Qu'est-ce qui est le plus pris en compte dans votre évaluation annuelle? Dans quelle mesure votre rôle d'encadrement est-il important dans l'évaluation de votre travail ? L'évaluation joue t-elle un rôle sur votre carrière ?
3.5. Etes-vous satisfait de votre situation (rôle/travail)? Dans quelles circonstances êtes-vous satisfait de votre situation? Pourriez-vous me donner des exemples ?
3.6. Quelles difficultés rencontrez-vous aujourd'hui dans votre travail?

Aspect familial

3.7. Vu que vous êtes une femme (et donc mère), la fonction d'ISPV ne serait-elle pas pour vous une prolongement de votre rôle de 'protection', comme les mères protégeraient leurs progénitures ?

¹ Grille d'entretien que nous avons utilisé lors de notre entretien avec la seule femme, ISPV chef de service SSA que nous avons rencontré.

4. Représentation de l'évolution du métier

4.1. Comment envisagez-vous le métier de chef de service demain ?

4.2. Qu'est-ce qui a véritablement changé pour vous depuis la crise de l'ESB ? Y a-t-il selon vous un 'avant ESB' et un 'après ESB' ? (si seniors)

De façon générale, comment vous représentez-vous l'évolution du métier en terme de contenu de l'activité, de compétence... ? Selon vous, **la finalité de votre travail va-t-elle être modifiée (service public, missions de l'inspection...)** ? Y a-t-il des enjeux propres à votre métier ? (sensibilités, culture commune, difficultés qui pourraient être rencontrées...)

4.3. Selon vous, est-ce que le métier continuera de se féminiser ? Comment expliquez-vous que les femmes accèdent de plus en plus au poste de chef de service SSA ?

4.4. Pensez-vous qu'il soit toujours aussi important d'être docteur vétérinaire pour être ISPV ?

Comment vous représentez-vous le métier de vétérinaire aujourd'hui ?

5. Traduction de l'évolution du métier

Le métier de Chef de service ne restera pas dans son positionnement actuel.

5.1. Concrètement qu'est-ce qui va changer pour vous ?

Qu'est-ce que cela implique dans vos relations de travail ?

Votre rôle d'encadrement sera-t-il plus pris en compte dans l'évolution de votre carrière ?

5.2. Comment envisagez-vous votre avenir professionnel ?

5.3. En terme prospective, comment envisagez-vous l'avenir de la MISSA ?

5.4. Quelles difficultés allez-vous rencontrer ?

5.5. Quels seraient les dispositifs d'accompagnement envisageables pour réussir cette transition ?

Si on fait l'hypothèse d'une professionnalisation du métier de chef de service.

5.6. Avez-vous mis en place des groupes de pairs avec lesquels vous discutez de vos difficultés, de vos 'tours de main', d'une éventuelle éthique du métier... ?

Avez-vous un réseau d'ancien (étudiants des ENV), un système de coopération formelle ou informelle ?

Vous a-t-il déjà arrivé de faire appel à un confrère lorsque vous étiez face à une difficulté ?

5.7. Quels seraient, d'après vous, les dispositifs à mettre en place pour faire évoluer le métier ?

Un échange de pratiques professionnelles ?

Par le biais de la formation continue ?

Par un système de coopération formalisé ?

Grille d'entretien

'Chef de circonscription'

Evolution du métier du chef de service sécurité sanitaire des aliments

1. Votre trajectoire personnelle

1.1. Pouvez-vous me raconter votre parcours personnel? (Etudes, formation...)

1.2. Pourquoi et comment avez-vous choisi d'être chef de circonscription dans le SSA ?

Quand vous êtes entré(e) à l'ENV, comment imaginiez-vous votre métier ? Etait ce un rêve d'enfant de devenir vétérinaire ?

Etait-ce un choix de votre part de devenir vétérinaire **dans la fonction publique** ? La fonction publique, est-ce un milieu que vous connaissez bien/dans lequel vous avez peut-être évolué? (parents fonctionnaires,) ?

Racontez-moi votre arrivée sur votre premier poste sur le marché du travail ?

2. Votre fonction

2.1. Vous êtes chef de circonscription, pouvez-vous me décrire votre fonction ? Quelles sont les missions qui vous sont attribuées ?

(description d'une journée type)

2.2. Pour que je puisse avoir une vision plus détaillée de votre travail quotidien, pouvez-vous me décrire en quoi il consiste ? (**votre rôle d'encadrement d'équipe**)

3. Vos responsabilités actuelles et la manière dont vous les vivez

Aspect relationnel

3.1. Parlez-moi de vos relations de travail :

Votre responsable direct, vos collègues, vos collaborateurs, l'Administration centrale du Ministère, les autres services de l'Etat, les bénéficiaires...(D'autres partenaires/interlocuteurs)

Aspect managérial

3.2. Comment fonctionne votre équipe ? Comment la faites-vous fonctionner ?

3.3. Selon vous, qu'est ce qui vous permet de dire que vous avez bien fait votre travail ?/Sur quels critères se basent votre supérieur hiérarchique pour dire que vous faites du bon travail ?

Qu'est-ce qui est le plus pris en compte dans votre évaluation annuelle? Dans quelle mesure votre rôle d'encadrement est-il important dans l'évaluation de votre travail ? L'évaluation joue t-elle un rôle sur votre carrière ?

3.4. Etes-vous satisfait de votre situation (rôle/travail)? Dans quelles circonstances êtes-vous satisfait de votre situation? Pourriez-vous me donner des exemples ?

3.5. Quelles difficultés rencontrez-vous aujourd'hui dans votre travail?

4. Représentation de l'évolution du métier

4.1. Comment envisagez-vous le métier de chef de service demain ?

4.2. Qu'est ce qui a véritablement changé pour vous depuis la crise de l'ESB ? Y a-t-il selon vous un 'avant ESB' et un 'après ESB' ? (si seniors)

De façon générale, comment vous représentez-vous l'évolution du métier en terme de contenu de l'activité, de compétence... ? Selon vous, **la finalité de votre travail va-t-elle être modifiée (service public, missions de l'inspection...)** ? Y a t-il des enjeux propres à votre métier ? (sensibilités, culture commune, difficultés qui pourraient être rencontrées...)

5. Traduction de l'évolution du métier

Le métier de Chef de service ne restera pas dans son positionnement actuel.

5.1. Concrètement qu'est-ce qui va changer pour vous ?

Qu'est-ce que cela implique dans vos relations de travail ?

Votre rôle d'encadrement sera-t-il plus pris en compte dans l'évolution de votre carrière ?

5.2. Comment envisagez-vous votre avenir professionnel ?

5.3. Quelles difficultés allez-vous rencontrer ?

5.4. Quels seraient les dispositifs d'accompagnement envisageables pour réussir cette transition ?

Si on fait l'hypothèse d'une professionnalisation du métier de chef de service.

5.6. Avez-vous mis en place des groupes de pairs avec lesquels vous discutez de vos difficultés, de vos 'tours de main', d'une éventuelle éthique du métier... ?

Avez-vous un réseau d'ancien (étudiants des ENV), un système de coopération formelle ou informelle ?

Vous ait-il déjà arrivé de faire appel à un confrère lorsque vous étiez face à une difficulté ?

5.7. Quels seraient, d'après vous, les dispositifs à mettre en place pour faire évoluer le métier ?

Un échange de pratiques professionnelles ?

Par le biais de la formation continue ?

Par un système de coopération formalisé ?

Grille d'entretien

'Technicien Supérieur du Ministère de l'Agriculture, spécialité vétérinaire : TSMA'
Evolution du métier du chef de service sécurité sanitaire des aliments

1. Votre fonction

- 1.1. Vous êtes technicien, pouvez-vous me décrire votre fonction ? Quelles sont les missions qui vous sont attribuées ? (description d'une journée type)
1.2. Pour que je puisse avoir une vision plus détaillée de votre travail quotidien, pouvez-vous me décrire en quoi il consiste ?

2. Vos responsabilités actuelles et la manière dont vous les vivez

- 2.1. Parlez-moi de vos relations de travail :
Votre responsable direct, vos collègues, vos collaborateurs, l'Administration centrale du Ministère, les autres services de l'Etat, les bénéficiaires...(D'autres partenaires/interlocuteurs)
2.2. Selon vous, qu'est ce qui vous permet de dire que vous avez bien fait votre travail ?/Sur quels critères se basent votre supérieur hiérarchique pour dire que vous faites du bon travail ?
Qu'est-ce qui est le plus pris en compte dans votre évaluation annuelle?
Etes-vous satisfait de votre situation (rôle/travail)? Dans quelles circonstances êtes-vous satisfait de votre situation ? Pourriez-vous me donner des exemples ?
2.3. Quelles difficultés rencontrez-vous aujourd'hui dans votre travail?

3. Votre trajectoire personnelle

- 3.1. Pouvez-vous me raconter votre parcours personnel? (Etudes, formation...)
3.2. Pourquoi et comment avez-vous choisi d'être technicien ?
Etait-ce un choix de votre part d'entrer **dans la fonction publique** ? La fonction publique, est-ce un milieu que vous connaissez bien/dans lequel vous avez peut-être évolué? (parents fonctionnaires,) ?

4. Représentation de l'évolution du métier

- 4.1. Comment envisagez-vous le métier de chef de service demain ?
4.2. Qu'est ce qui a véritablement changé selon vous depuis la crise de l'ESB ? Y a-t-il selon vous un 'avant ESB' et un 'après ESB' ? (si seniors)
De façon générale, comment vous représentez-vous l'évolution du métier en terme de contenu de l'activité, de compétence... ? Selon vous, **la finalité de votre travail va-t-elle être modifiée (service public, missions de l'inspection...)** ? Y a t-il des enjeux propres au métier de chef de service ? (sensibilités, culture commune, difficultés qui pourraient être rencontrées...)

5. Traduction de l'évolution du métier

Le métier de Chef de service ne restera pas dans son positionnement actuel.

- 5.1. Concrètement qu'est-ce que qui va changer pour vous ?
Qu'est ce que cela implique dans vos relations de travail ?
Votre rôle sera-t-il plus pris en compte dans l'évolution de votre carrière ?
5.2. Comment envisagez-vous votre avenir professionnel ?
5.3. Quelles difficultés allez-vous rencontrer ?
5.4. Quels seraient les dispositifs d'accompagnement envisageables pour réussir cette transition ?

Grille d'entretien

'Secrétaire général'

Evolution du métier du chef de service sécurité sanitaire des aliments

1. Votre fonction

1.1. Pouvez-vous me décrire votre fonction ?

1.2. Pour que je puisse avoir une vision détaillée de votre activité, pouvez-vous me décrire votre travail au quotidien ?

2. Vos relations de travail

2.1. Avec qui travaillez-vous ?

2.2. Comment fonctionne le service ?

3. La perception du rôle des DDSV

3.1. Comment percevez-vous les services vétérinaires ?

3.2. Quelles sont les préoccupations actuelles majeures concernant la santé publique vétérinaire ?

3.3. Quel impact ont les crises sanitaires (crise la vache folle) sur l'opinion publique ?

3.4. Qu'est ce que vous attendez des services vétérinaires ?

3.5. Concrètement, quel rôle jouent leurs actions sur la santé publique ?

Pouvez-vous me donner des exemples ?

Quels sont les apports ?

Quelles sont les contraintes ?

4. L'interministérialité à travers la MISSA

4.1. Qui en est à l'origine ? Comment s'est-elle mise en place dans votre département ?

Quel est l'intérêt pour vous qu'une MISSA soit mise en place ? Quelles sont, selon vous, ses finalités ?

4.2. Avant la mise en place de la MISSA, comment était organisé le travail avec les autres services de l'Etat ? Quels étaient les avantages selon vous du système antérieur ?

4.3. Quelle place occupe la DDSV au sein de la MISSA par rapport aux autres services ? Quelles sont la nature de vos relations (collaboration, concurrence, tensions, ...) ?

5. Représentation de l'évolution du métier de chef de sécurité SSA

Le chef du service SSA au sein des DDSV est garant de notre alimentation.

5.1. Comment envisagez-vous ce métier demain ?

5.2. Comment vous représentez-vous l'évolution du métier en terme de contenu de l'activité, de compétence... ?

5.3. Selon vous, la finalité de votre travail va-t-elle être modifiée (service public, missions de l'inspection...) ? Y a-t-il des enjeux propres à ce métier ? (sensibilités, culture commune, difficultés qui pourraient être rencontrées...)

5.4. Selon vous, qu'est ce qui vous permet de dire que les agents chargés de la filière hygiène et santé publique vétérinaire ont bien son travail ?

Grille d'entretien

'Association de consommateurs'

Evolution du métier du chef de service sécurité sanitaire des aliments

1. Votre fonction

1.1. Pouvez-vous me décrire votre fonction ?

1.2. Pour que je puisse avoir une vision détaillée de votre activité, pouvez-vous me décrire votre travail au quotidien ?

2. Vos relations de travail

2.1. Comment fonctionne l'association ?

2.2. Avec qui travaillez-vous ?

3. La perception du rôle des DDSV

3.1. Selon vous quel(s) rôle(s) ont les services vétérinaires ? Comment percevez-vous les services vétérinaires, quelle(s) image(s) avez-vous de ce service de contrôle ?

3.2. Quelles sont vos attentes, vos préoccupations majeures concernant la santé humaine ?

3.3. Concrètement, quel rôle jouent leurs actions sur la santé publique ?

Pouvez-vous me donner des exemples ?

Quels sont les apports ?

Quelles sont les contraintes ?

4. Représentation de métier de chef de service sécurité sanitaire des aliments

Le chef du service sécurité sanitaire des aliments au sein des DDSV est garant d'une alimentation saine et sans danger pour l'homme.

4.1. Comment envisagez-vous ce métier (profil, formation, ...) ?

4.2. Comment vous représentez-vous l'évolution de ce métier (contenu de l'activité, de compétence...) ?

4.3. Selon vous, la finalité du travail du chef de service SSA (qui est donc le 'gardien ultime de notre alimentation') est-elle selon vous modifiée depuis les dernières crises sanitaires ?

4.4. Comment représentez-vous le moment de l'inspection, puisque la DDSV est un organisme de contrôle de l'Etat ? Quelles sont selon vous les missions de l'inspection aujourd'hui ?

4.5. Y a-t-il des enjeux propres à ce métier selon vous ? (sensibilités, difficultés qui pourraient être rencontrées...)

4.6. Selon vous, qu'est-ce qui vous permet de dire que les agents chargés de la sécurité sanitaire des aliments ont bien son travail ?

Grille d'entretien

'Responsable de l'administration centrale : Inspecteur général de l'Agriculture'
Evolution du métier du chef de service sécurité sanitaire des aliments

1. Votre fonction

- 1.1. Pouvez-vous me décrire votre fonction ?
- 1.2. Pour que je puisse avoir une vision détaillée de votre activité, pouvez-vous me décrire votre travail au quotidien ?

2. Vos relations de travail

- 2.1. Avec qui travaillez-vous ?
- 2.2. Comment fonctionne le service ?

3. Le rôle des Ressources Humaines

- 3.1. Quelles sont les préoccupations majeures concernant la gestion des ressources humaines ?
au niveau du MAP, au niveau de la DGAL ?
- 3.2. Concrètement, quel rôle joue la GRH dans l'évolution des métiers ? Pouvez-vous me donner des exemples ?
Quels sont les apports ?
Quelles sont les contraintes ?

4. Représentation de l'évolution du métier

- 4.1. Comment envisagez-vous le métier de chef de service demain ?
- 4.2. Qu'est ce qui a véritablement changé selon vous depuis la crise de l'ESB ? Y a-t-il selon vous un 'avant ESB' et un 'après ESB' ? (si séniors)
Comment vous représentez-vous l'évolution du métier en terme de contenu de l'activité, de compétence... ?
Selon vous, **la finalité de votre travail va-t-elle être modifiée (service public, missions de l'inspection...)** ? Y a-t-il des enjeux propres à votre métier ? (sensibilités, culture commune, difficultés qui pourraient être rencontrées...)
- 4.3. Selon vous, qu'est ce qui vous permet de dire qu'un agent de la filière hygiène et santé publique vétérinaire a bien son travail ?
- 4.4. Quels seraient les dispositifs d'accompagnement envisageables pour réussir cette transition ?

ANNEXE IV

ECHANTILLON ET CARACTERISTIQUES DES PERSONNES INTERROGEES

Caractéristiques de l'entité	Qualité des interlocuteurs	Appellation anonyme
DDSV sélectionnées en fonction de sensibilités différentes	Directeur de DDSV, 2,5 ans d'ancienneté, ISPV	[dddsv1]
	Chef de services sécurité sanitaire des aliments, 5 mois d'ancienneté	[csssa2]
	Vétérinaire inspecteur vacataire, 5 mois d'ancienneté	[viv3]
	TsMA, 3 ans d'ancienneté	[tsma4]
	Technicien Chef, 35 ans d'ancienneté, en retraite en décembre 2005	[tc6]
	Directeur de DDSV, 2 ans d'ancienneté, ISPV	[dddsv7]
	Chef de service sécurité sanitaire des aliments, 10 ans d'ancienneté	[csssa8]
	Chef de circonscription, 5 ans d'ancienneté	[cci9]
	Vétérinaire inspecteur vacataire, 5 mois d'ancienneté	[viv10]
	TsMA, 36 ans d'ancienneté	[tsma11]
	TsMA, 16 ans d'ancienneté	[tsma12]
	Directeur de DDSV, 6 ans d'ancienneté, ISPV	[dddsv14]
	Chef de services sécurité sanitaire des aliments, 7 mois d'ancienneté	[csssa15]
	TsMA, 23 ans d'ancienneté	[tsma16]
	TsMA, 9 ans d'ancienneté	[tsma17]
	TsMA, 2 ans d'ancienneté	[tsma18]
GDMA	Ingénieur agronome	[inga19]
Secrétariat général	Secrétaire général, 1,5 an d'ancienneté	[sg20]
Association de consommateurs	Conseiller Coordination actions consommation ayant une formation d'ingénieur agronome	[assc21]
DDSV urbaine	ISPV, Chef de circonscription, 6 ans d'ancienneté	[cci22]
DGAI	Inspecteur général de l'Agriculture	[inspagr]
Magazine de l'information 'Droit de savoir' <i>Trafics alimentaires, peut-on encore manger sans risque ?</i>	Les inspecteurs de la DDSV de Paris	[insp75] [cons75]

ANNEXE V
GRILLE DE DECOUPAGE DES ENTRETIENS PAR THEME
POUR L'ANALYSE DES CONTENUS

Grille de découpage des entretiens par thème
Pour l'analyse des contenus
Evolution du métier du chef de service sécurité sanitaire des aliments

LE TRAVAIL

- Thème 1 : Le parcours professionnel (formations, postes antérieurs occupés...)
- Thème 2 : Raisons du choix de la fonction publique
- Thème 3 : Description des activités quotidiennes
- Thème 4 : Sens donné au travail (sa finalité)
- Thème 5 : Satisfaction au travail
- Thème 6 : Difficultés rencontrées au travail

L'ORGANISATION DU TRAVAIL

- Thème 7 : L'organisation du travail
- Thème 8 : Le management d'équipe (rôle, place, évolution, difficultés...)
- Thème 9 : Effets de la gestion des ressources humaines

RELATIONS DE TRAVAIL

- Thème 9 : Relations hiérarchiques
- Thème 10 : Relations avec les collègues
- Thème 11 : Relations avec les interlocuteurs

EVOLUTION DU METIER

- Thème 12 : Impact de l'évolution sur les activités
- Thème 13 : Impact de l'évolution sur l'organisation du travail
- Thème 14 : Impact de l'évolution sur les compétences

TRADUCTION DE L'EVOLUTION

- Thème 17 : Avenir professionnel
- Thème 18 : Discours de la nécessité du changement
- Thème 19 : Enjeux du changement

ANNEXE VI

ANALYSE DE L'ENTRETIEN N°1

Analyse de l'entretien n°1

Entretien réalisé le 01 mars 2005 à la DDSV de X.

Durée : 4H35 (non continu)

M. X est chef de service sécurité sanitaire des aliments en DDSV de la filière sécurité sanitaire des aliments et santé publique vétérinaire depuis septembre 2004.

Il est sous la responsabilité du directeur de la DDSV et de son adjoint.

Il a sous sa responsabilité (abattoir et DDSV) 23 agents sous son autorité : 2 inspecteurs de la santé publique vétérinaire (ISPV) - 4 vétérinaires inspecteurs vacataires (VIV) - 4 TSMA (dont un technicien en chef et en attend un troisième technicien qui doit arriver en juin prochain, après sa sortie à INFOMA) et 7 contrôleurs sanitaires (CS) (Le chef de service en attend un huitième pour remplacer celui qui a été muté), 2 contrôleurs sanitaires vacataires (CSV) et un adjoint administratif.

Thème 1 Le parcours professionnel	○ A fait l'ENV de Toulouse (1995-1999). C'est l'une des quatre écoles publiques qui forme les vétérinaires. Le recrutement se fait sur concours. En juin 2002, il entre à l'ENSV par le concours externe. Il s'agit de l'école qui forme les ISPV. ○ 1^{er} poste à mi-temps en abattoir en qualité de vétérinaire inspecteur vacataire à la DDSV de l'Orne en août 2000. Il est aussi inspecteur des installations classées pour le service environnement. Adjoint du chef de service alimentaire en juin 2001. Affecté à la DDSV de X en tant que chef de service environnement et protection animale en 2003. Depuis septembre 2004, chef de service sanitaire des aliments.
Thème 2 Raisons du choix de la fonction publique	○ <i>Je n'avais jamais, à aucun moment de ma vie, imaginer devenir fonctionnaire !</i> ○ Choix de rentrer dans la fonction publique car variétés des activités. <i>En abattoir, c'est là où j'ai le plus appris.</i> Attiré par le changement, <i>dans la fonction publique on a plus de liberté de choix.</i>
Thème 3 Description des activités quotidiennes	○ Ce qui est régulier, c'est le suivi des inspecteurs. Je lis tous les rapports d'inspections et écris ensuite la lettre d'accompagnement où je fixe les mesures à prendre que nous envoyons à l'administré. ○ Fait des inspections permanentes en abattoir (4 fois par an), itinérantes (seul ou avec un inspecteur). Forme les nouveaux agents à l'inspection puis supervise leur inspection pour évaluer leurs aptitudes professionnelles. Fait aussi des inspections interministérielles (DDASS, DGCCRF, gendarmerie...). ○ Participe aux réunions : avec le préfet pour lui rendre compte des dossiers particuliers, avec ses partenaires privilégiés pour la mise en place de la mission interministérielle, avec le Collège régional pour travailler en commun sur SIGAL et pour harmoniser les pratiques professionnelles. ○ Programme le nombre d'inspections des agents et aussi leurs jours de présence à la DDSV. ○ Rédige les arrêtés au Maire ou au Préfet dans le cas de fermeture d'établissement. ○ Suit l'actualité quotidienne en matière de sécurité sanitaire des aliments (presse écrite notamment et en informe les collègues).
Thème 4 La finalité du travail	○ On sera amené à travailler de plus en plus en collaboration avec les autres directions de l'Etat pour développer les relations interministérielles. <i>L'interministérialité, c'est vraiment pour demain car le budget diminuant, il y</i>

	<i>aura de plus en plus de missions à assumer et donc on serait obligé d'échanger dans les autres domaines. La fonction publique, c'est une grande famille !'</i> ○ <i>De plus en plus on va vers un rôle d'encadrement mais je serai toujours amené à faire du technique parce que c'est ce que mes agents attendent de moi mon expertise technique et en plus mes connaissances en sciences vétérinaires sont l'essence même de mon métier, c'est ce qui me donne ma légitimité.</i> ○ <i>A partir de 2006, on responsabilisera de plus en plus le professionnel. On va de plus en plus vers un contrôle de second niveau. Notre rôle premier va basculer en second rang. J'espère ne pas venir à déléguer notre mission d'inspection mais conserver un volet inspection. Il s'agit de notre culture fonctionnaire. C'est elle qui guide nos actions. Nous sommes Garants de la santé publique vétérinaire, on a prêté serment.</i>
Thème 5 Satisfactions au travail	○ <i>Je ne regrette pas mon choix d'être entré dans la fonction publique. On est garant de la santé publique. On nous fait confiance.</i> ○ <i>Ce que j'aime dans mon métier, ce sont les deux facettes que j'ai : celle de vétérinaire inspecteur et celle d'encadrant. Même si j'en viens de plus en plus à mettre la casquette d'encadrant, mon côté technique est un aspect de ma fonction (au niveau statut) irréductible. Elle fait partie de moi et me confère ma légitimité..</i> ○ <i>Oui, quand je vois que je ne me heurte pas à des difficultés particulières et quand je vois les résultats de notre travail.</i>
Thème 6 Difficultés au travail	○ <i>Il y a des difficultés décisionnelles au niveau de l'abattoir. A cause de l'éloignement² et de l'antériorité de certaines personnes dans certains postes, je n'ai pas de vision quotidienne de ce qui s'y passe. De ce fait, je suis court circuité par d'autres agents qui prennent des décisions quand je suis indisponible.</i> ○ <i>Problèmes de coordination avec les autres services de l'Etat.</i>
Thème 7 L'organisation du travail	○ <i>La DDSV est divisée en trois services : santé animale, sécurité sanitaire des aliments et environnement.</i> <u>Service sécurité sanitaire des aliments</u> - <i>Le chef de chef de service sécurité sanitaire des aliments a une adjoint (VIV) qui prend en charge une partie de ses activités. Fait notamment l'interface entre la DDSV et le personnel de l'abattoir. C'est par lui que sont transmis les directives, les informations à l'abattoir et c'est aussi par lui que sont remontées les difficultés, les informations.</i> - <i>2 techniciens et 4 contrôleurs sanitaires chargés d'effectuer les inspections. Chacun d'entre eux est 'spécialisé' dans une filière (ex : boucherie, école...). Le nombre d'inspections étant fixées à l'année par le chef de service. Obligation de rester au minimum un jour à la DDSV pour se tenir informer de la réglementation.</i> ○ <i>Quand les inspections sont faites, je lie systématiquement les rapports et conclusions qu'ils écrivent. Ensuite, écris la lettre de décision dans laquelle il fixe à partir des constats de l'inspecteur les mesures à prendre.</i> <i>Réponds aussi aux questions des inspections sur les points législatifs.</i> ○ <i>A l'aide de communication informelle, il met au courant de ce qui se passe dans la DDSV, fait le point avec les inspecteurs sur des dossiers difficiles, s'entretient avec eux s'ils ne tiennent pas leur programmation (objectifs d'inspections).</i>
Thème 8	○ <i>Il décrit son rôle d'encadrement d'équipe comme :</i>

² L'abattoir se situe à 20 Km de l'emplacement de la DDSV.

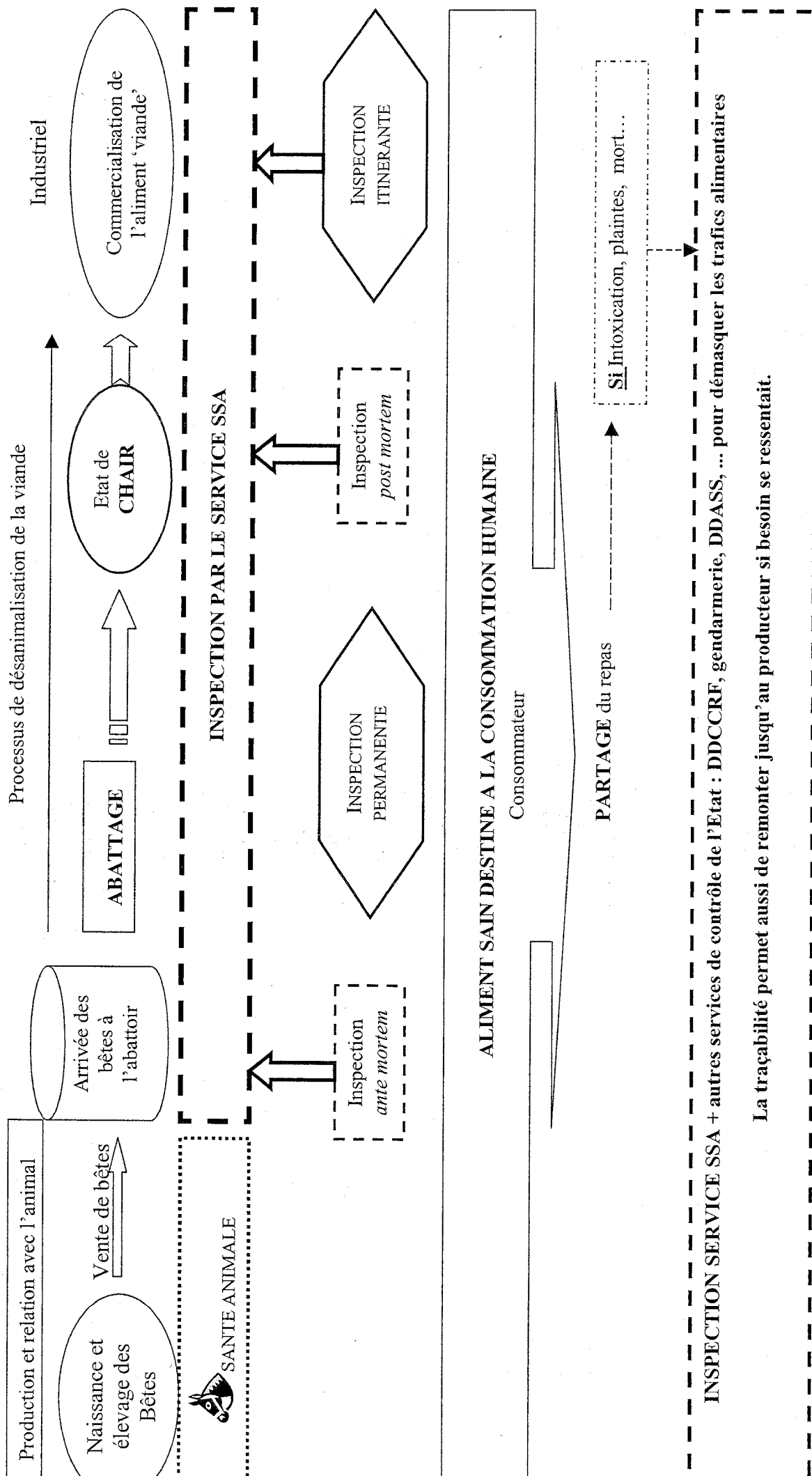
Le management	- Voir les dossiers urgents, difficiles. - Faire le suivi des inspecteurs (constate les non conformités). - <i>Faire du relationnel, c'est important dans une équipe, y compris avec le personnel de l'abattoir. C'est C.(VIV de la DDSV), mon adjointe qui fait l'interface entre la DDSV et l'abattoir. Fait le point avec la technicien en chef [...] et m'en fait part.</i> - <i>Etre à l'écoute et instaurer un dialogue, c'est important pour que le travail d'équipe soit efficace.</i> - Faire les entretiens annuels d'évaluation pour fixer la programmation des inspections. - Demander aux inspecteurs de travailler sur un projet (ex : SIGAL) - Répondre aux questions que les inspecteurs se posent. - Etre à l'écoute du préfet, de la DGAl, du MAP. - Faire participer le plus possible ses collaborateurs à la vie du service (Intranet, SIGAL,...). ○ Le rôle de manager n'est pas pris en compte dans l'évaluation annuelle. <i>Mon évaluation ne ressortira pas si je postule à un poste avec plus de responsabilités, ce n'est pas ça qui va me faire évoluer[...] sauf s'ils hésitent avec deux personnes, alors là ils peuvent demander les bilans d'évaluation...</i>
Thème 9 Effets de la gestion des ressources humaines	○ Sait où en sont ses inspecteurs dans l'état d'avancement de leur programmation. S'ils ont du retard, essaie d'en comprendre les raisons. <i>J'attends pas l'entretien annuel d'activité pour leur demander pourquoi ils sont en retard ?</i> <i>En général, ils sont motivés, volontaires... Il n'y pas d'opposition tranchée.</i>
Thème 10 Les relations hiérarchiques	○ Chef de service lit tous les rapports d'inspections ○ Supervise certaines inspections (évalue les inspecteurs) ○ C'est la directrice qui fait le lien entre la DDSV et le préfet, entre la DDSV et le Ministère/DGAl. ○ Transmet les informations à l'ensemble du personnel. Ex : <i>Il communique beaucoup par mail, notamment pour transmettre les directives au personnel de l'abattoir, leur diffuser sur Intranet les dernières évolutions réglementaires (circulaires, notes de services...), les comptes-rendus de réunions.</i>
Thème 11 Les relations avec les collègues	○ Au niveau du service, les collègues sont présents (avec les deux autres chefs de services, la directrice et son adjointe et le RAQ) pour donner des conseils, font des groupes de travail sur des thèmes transversaux (dossiers difficiles, production de formalités internes, planification des réunions avec le préfet,...), ont souvent des réunions pour se tenir au courant de ce fait chacun d'entre eux (lundi matin), font des réunions hebdomadaires sur les lieux de l'abattoir pour faire le point, ont aussi des réunions avec des partenaires extérieurs (Ex : réunions avec le pôle de compétences, avec le préfet). Font aussi des réunions de service à la DDSV (vendredi soir) où chacun parle des événements marquants de la semaine, les inspecteurs de l'abattoir sont invités... Font aussi des anniversaires d'arrivées, des pots de départs, la galette des rois... Peut s'entretenir avec les inspecteurs ne tenant pas leur programmation pour en connaître les raisons. ○ <i>En terme de management, c'est une attitude positive d'être proche d'eux car s'ils ont un problème, ils viendront plus facilement vers moi. Il faut aller vers eux, ...même pour leur dire bonjour le matin...</i>
Thème 12 Les relations avec les interlocuteurs	○ Au niveau départemental, fait des réunions accompagné de la directrice avec le préfet pour exposer une situation particulière/difficultés d'un établissement, pour régler des dossiers particuliers et même parfois participer à des conférences de presse (sur sa demande).

	○ Au niveau du Collège régional (réunion bimensuelle ou trimestrielle), font des réunions pour travailler en commun sur SIGAL, pour parler des problématiques auxquelles ils sont confrontés, pour échanger et harmoniser les pratiques professionnelles nécessaire pour construire l'Europe (<i>avoir 'l'esprit européen'</i>). <i>Si je rencontre des difficultés, j'écris un mail à toutes les DDSV et chacun est libre de me répondre. C'est souvent au Collège à qui je m'adresse, rarement aux autres...</i>
Thème 13 Impact de l'évolution sur les activités	○ Devra être entouré d'une équipe plus formée pour <i>qu'il puisse consacrer plus de temps aux fonctions autres que techniques.</i> ○ Sera amené à développer l'interministériel. <i>L'inter ministérialité, c'est vraiment pour demain car le budget diminuant il y aura plus de missions à assumer et donc on serait obligé d'échanger dans les autres domaines.</i> ○ Devra être ouvert sur l'extérieur en menant des groupes de travail commun avec d'autres directions. ○ <i>Demain le chef de service sera amené à être finalement un chef d'orchestre.</i> Il devra savoir manager ses troupes.
Thème 14 Impact de l'évolution sur l'organisation du travail	○ Sera amené à prendre des décisions en l'absence de la directrice. ○ <i>Peut-être qu'à terme, ça sera mon adjointe (VIV de la DDSV) ou un ITA qui sera le référent technique et que cette délégation permettra de laisser plus de temps au chef de service pour s'atteler à des tâches relationnelles, au pôle de compétences...</i> ○ Travailler en équipe car besoin 'd'assistance' pour échanger sur ma vision des choses. ○ Sera donc amené à être moins sur le terrain et donc moins disponible pour les inspecteurs. Donc, c'est aussi le rôle du technicien (en chef en abattoir) ou de son adjoint (VIV) qui est amené à se modifier. A quel point auront-ils une autonomie de décisions ? <i>Dans quel(s) domaine(s) je peux leur déléguer des décisions à prendre ?</i>
Thème 15 Impact de l'évolution sur les compétences	○ Moins de techniques et plus de compétences managériales car nécessité d'être polyvalent et de développer des compétences non techniques que les gens ne connaissent pas. <i>Demain, ce sont nos compétences d'encadrement qui pourront être transférées par ex. au Ministère des Affaires Etrangères. C'est là où on va tendre car ce qui est favorisé c'est l'Europe.</i> ○ Nécessité de garder un volet technique parce que les agents attendent des explications techniques et en plus c'est l'essence même de mon métier, ce qui me donne de la légitimité aux yeux des agents, et de la crédibilité aux yeux des administrés. ○ Nécessité d'acquérir des compétences juridiques car on a de plus en plus de recours devant le tribunal. Il faut donc savoir se justifier en s'appuyant sur des textes de lois. ○ Casquette de gestionnaire de la fonction publique (application de la LOLF), le but étant de rentabiliser les personnes et le service.
Thème 16 Avenir professionnel	○ Ne compte pas rester longtemps à ce poste, est prêt à changer, prend les opportunités qui s'offre à lui ○ Souhaite à court terme accéder à un poste à responsabilité en Administration centrale aussi bien au sein du MAP, du MEDD ou de la santé (tremplin pour la suite) ○ A terme, souhaite devenir directeur de DDSV.
Thème 17 Discours du changement	○ Est conscient que le métier change et sait comment il doit se positionner par rapport à cette évolution. [...] <i>C'est comme ça que ça devrait évoluer pour réussir cette transformation du métier. Pour ma possibilité d'évoluer..., c'est</i>

	<i>que de cette manière que je la conçois.</i> ○ <i>Notre rôle premier va basculer en second rang. Une appréhension notamment : j'espère ne pas arriver à déléguer notre mission d'inspection mais conserver un rôle d'inspection</i> ○ <i>Volonté du Ministère est de faire migrer ses cadres vers d'autres structures. Ce sont les conditions posées pour une évolution de carrières.</i>
Thème 18 Enjeux du changement	○ <i>Le métier change et la volonté du ministère est de faire migrer ses cadres vers d'autres structures. Ce sont les conditions posées pour une évolution de carrière.</i> ○ <i>[...] l'avenir, c'est savoir encadrer les gens. C'est pourquoi on nous demande de développer des compétences non techniques, que les gens ne connaissent pas. Le but étant de développer la polyvalence.</i> ○ <i>Tous ceux qui composent le corps 'ISPV' peut devenir chef de service. Or ce système va à l'encontre de la culture vétérinaire parce que les vétérinaires inspecteurs ont des pouvoirs que les autres, ex. les ingénieurs agronomes n'ont pas : saisir une carcasse de viande, signer des certificats d'exportation. Et cette culture est présente dès les ENV et dans les abattoirs.</i> ○ <i>Est attaché à son métier de 'vété', je tiens à notre particularité même si le but est de se mélanger aux autres. Porte la 'culture véto' et voit les choses du point de vue vétérinaire.</i> ○ <i>Mais les services déconcentrés de l'Etat vont travailler de plus en plus ensemble, c'est une volonté du préfet.</i> ○ <i>Ouverture sur l'extérieur pour développer 'l'esprit européen'.</i>

ANNEXE VII
UNE INSPECTION CONTINUE DE ‘L’ETABLE A LA TABLE’

Une inspection continue de 'l'étable à la table'



ANNEXE VIII

DISCOURS DE JEAN GLAVANY, MINISTRE DE L'AGRICULTURE EN 2001
L'ARCHITECTURE DES LIENS ENTRE LES DDAF ET LES DDSV
ANTE ET POST CHANGEMENT

JEAN GLAVANY
Ministre de l'Agriculture
dans un congrès le 28 septembre 2001 à Nantes du SNIVA³

Il précise :

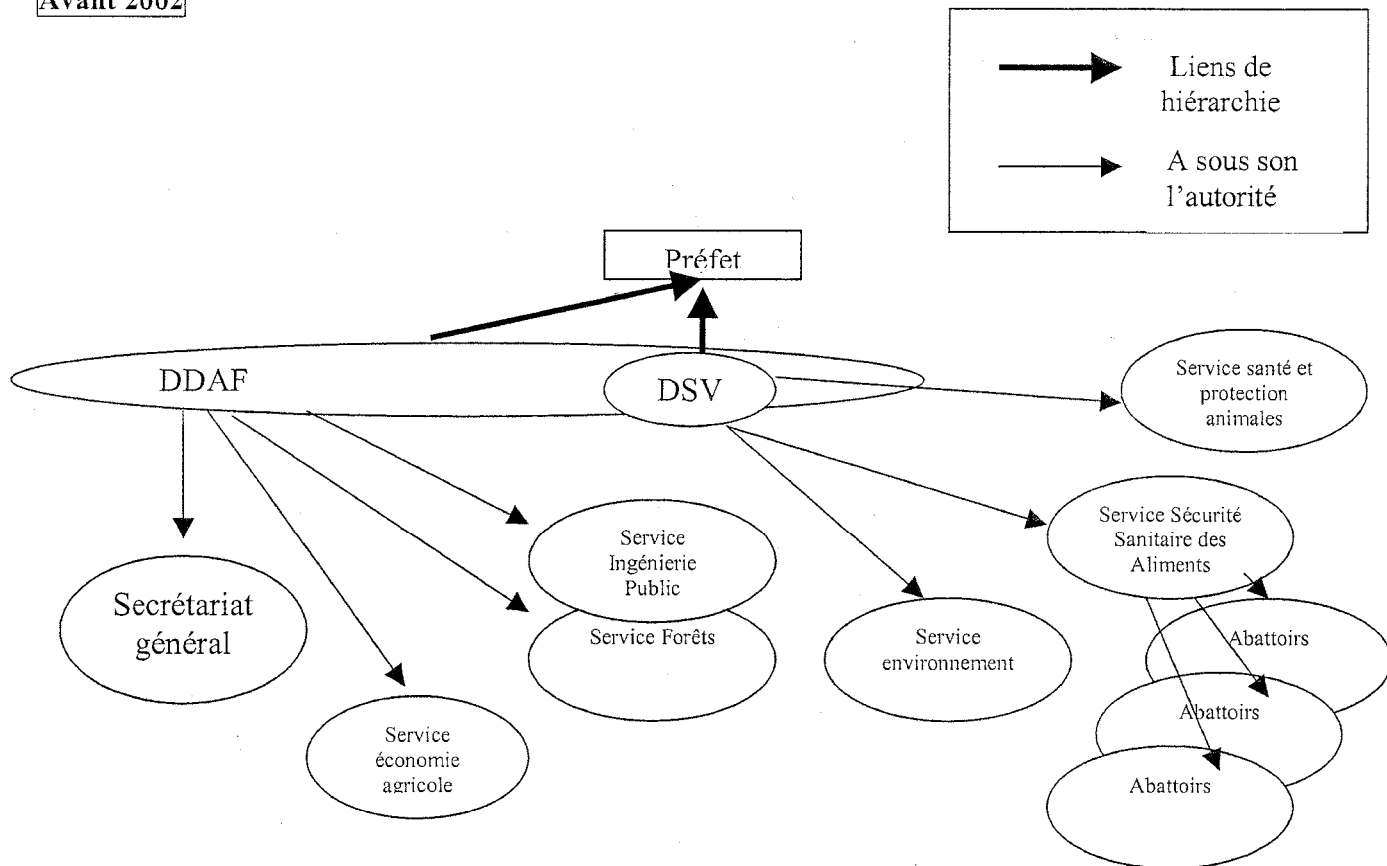
‘Ma conviction est que les enjeux liés à la sécurité sanitaire des aliments justifient une organisation claire et cohérente des services qui en ont la responsabilité ; il s’agit là d’une organisation forte de nos concitoyens, celle d’une nécessaire lisibilité de notre organisation, telle que celle mise en place en administration centrale en 1998 ; il nous reste à le faire au niveau déconcentré ; mon constat est que les services vétérinaires bénéficient déjà d’une grande autonomie dans leurs relations avec les DAFF, de par les termes même du décret de 1984⁴ mais aussi en raison du poids des pratiques ; aussi m’est-il apparu d’autant moins justifié qu’il n’avait plus vraiment de réalité mais construit la source d’une tension ancienne et durable entre les services du ministère’.

³ Syndicat National des Vétérinaires Inspecteurs du Ministère de l'Agriculture : le SNVIMA qui est né avec le corps des VI en 1962. Aujourd'hui, ce syndicat suit l'évolution du corps et se dénomme maintenant le SNISPV depuis la refonte du corps des ISPV.

⁴ En 1984, intervient à l'occasion d'une réorganisation interne du Ministère de l'agriculture, un événement majeur pour les vétérinaires inspecteurs, l'adoption des décrets de décembre 1984, qui plaçait les services vétérinaires jusque là autonome dans leur fonctionnement, sous la dépendance matérielle et budgétaire des Directions Départementales de l'Agriculture et de la Forêt (DDAF) - tout en restant toutefois sous l'autorité de préfet pour les actions de contrôle qualité - avait provoqué un traumatisme profond.

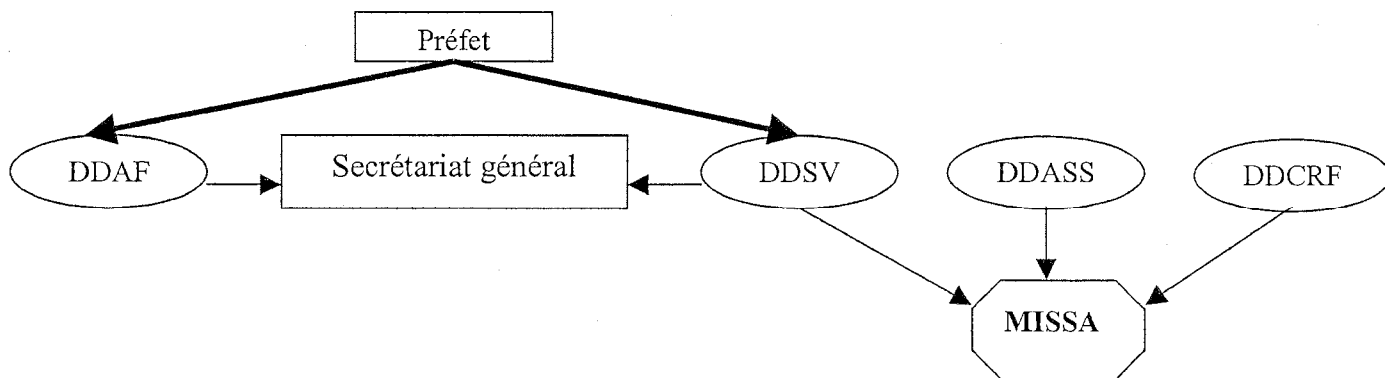
L'architecture des liens entre les DDAF et les DDSV

Avant 2002



Suite à de très fortes revendications, notamment du syndicat des ISPV, de devenir un véritable service déconcentré à part entier de l'Etat, la DDSV devient, en même temps que se constitue le corps des ISPV, une entité autonome par rapport à la DDAF.

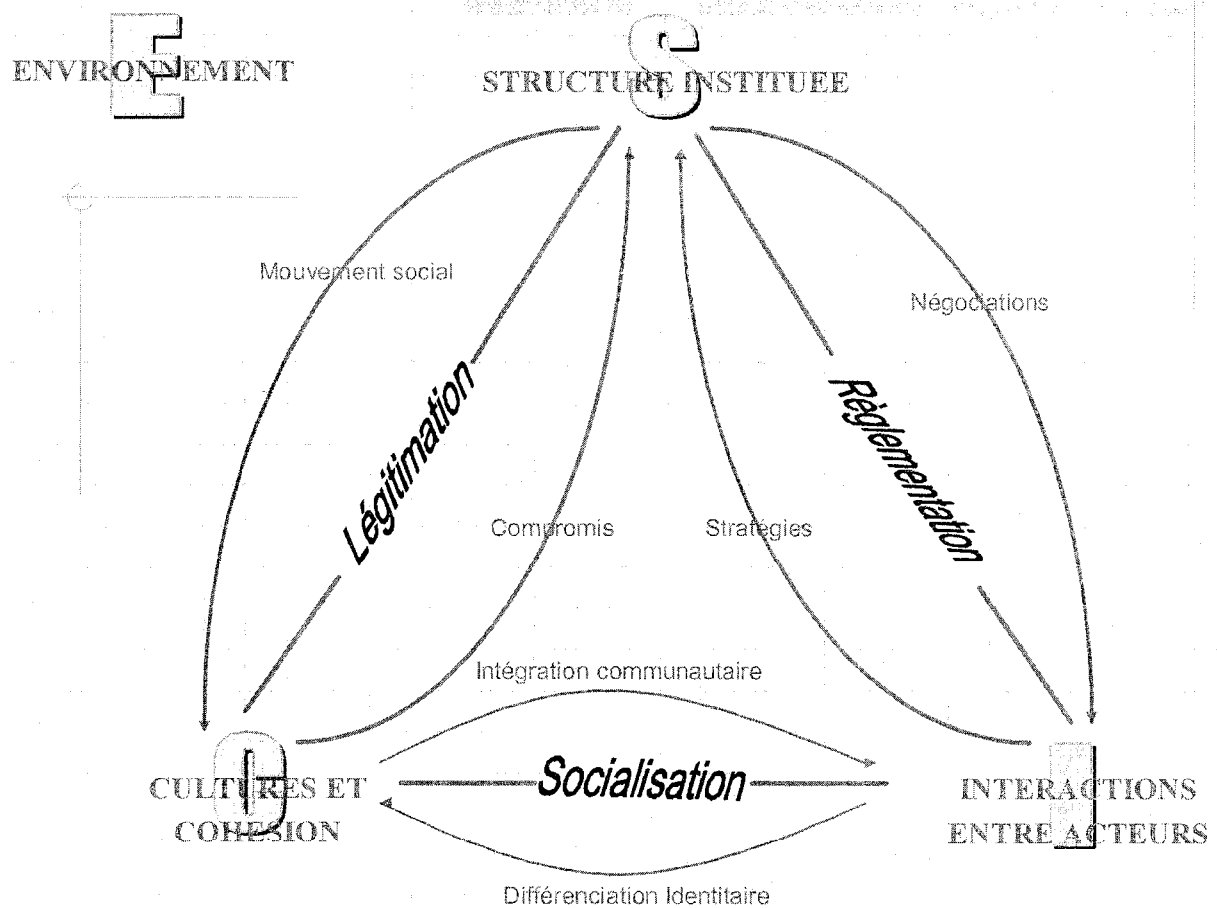
Après 2002



ANNEXE IX

LA REGULATION SOCIALE EN ENTREPRISE

La régulation sociale en entreprise¹



¹SAINSAULIEU Renaud, *Sociologie de l'entreprise, organisation, culture et développement*, Edition Presse Science Po et Dalloz, 1995.

ANNEXE X
EXEMPLE DE GRILLE ET DE RAPPORT D'INSPECTION



Liberté • Égalité • Fraternité

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

PREFECTURE DE



Direction départementale
des services vétérinaires
de

adresse

Service hygiène et
sécurité des aliments

Dossier suivi par

Tél. :

Fax :

Réf. : BL/ HY0500191

Mél : ddsv@agriculture.gouv.fr

Objet : inspection de la cuisine centrale du

du 02 février 2005

Evreux, le

Texte de référence :

Arrêté du 29 septembre 1997 fixant les conditions d'hygiène applicables dans les établissements de restauration collective à caractère social

Copie :

DDASS

Monsieur le Directeur,

J'ai l'honneur de vous transmettre, ci-joint, le rapport d'inspection de votre établissement.

J'attire votre attention sur l'importance de la mise en œuvre des mesures indiquées dans ce rapport.

Par ailleurs, vous voudrez bien réparer la chambre froide négative de manière à ce que la température interne soit inférieure à -18°C . Si le problème des variations de température était dû à l'exiguïté de la chambre froide négative, il conviendra de prévoir l'augmentation de la capacité de stockage des surgelés.

Veuillez agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de ma considération distinguée.

Pour la Directrice Départementale,
Le Chef de Service



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

PREFECTURE DE



Direction départementale
des services vétérinaires de
l'Yonne

Service hygiène et sécurité
des aliments

Mél : ddsv7@agriculture.gouv.fr

Tél : 03 86 31 11 11

Fax : 03 86 31 11 12

N°TOSCA : HY0500191

RAPPORT D'INSPECTION

Etablissement :

Cuisine centrale

N° SIGNAL :

Date de l'inspection : 02/02/2005

Identité et qualité du (des) inspecteur(s) :
Technicien supérieur

Références réglementaires :

Arrêté du 29 septembre 1997 fixant les conditions d'hygiène applicables dans les établissements de restauration collective à caractère social

Champ de l'inspection :

Ensemble des locaux, fonctionnement et autocontrôles.

Personne(s) présente(s) :

Monsieur , responsable de cuisine

Résultats de l'inspection :

Concernant l'implantation, l'aménagement et l'équipement des locaux

Le débit inadapté du lavabo à commande non manuelle dans les sanitaires des hommes (le plus près de la cuisine) ne permet pas un lavage aisé des mains.

Les pieds des étagères de l'épicerie sèche ont été recouvertes de peinture anti-rouille.

Concernant l'utilisation et l'entretien des locaux

La grille de l'évaporateur de la chambre froide « fruits et légumes » est couverte de poussières grasses. En plus de son nettoyage immédiat, la fréquence de son nettoyage et de sa désinfection doit être incluse dans le plan de nettoyage général des locaux.

Le climatiseur situé au plafond du local des préparations froides est aussi couvert de poussières grasses alors qu'un chariot était dessous. Les mêmes dispositions que pour les grilles de l'évaporateur de la chambre froide doivent être prises.

La gestion des températures des chambres froides est insatisfaisante :

- dans la chambre froide négative, la température a été relevée à -14°C . Par ailleurs, la lecture du disque enregistreur correspondant n'était pas fiable (variations de $+5^{\circ}\text{C}$ à -18°C) avec un palier de température à $+2^{\circ}\text{C}$ pendant 4 heures. Du givre est d'ailleurs anormalement présent sur le groupe froid.
- Le disque enregistreur de l'armoire frigorifique de stockage des préparations froides du jour doit être aussi changé.

Concernant l'hygiène des opérations portées sur les denrées alimentaires

Des morceaux de dinde surgelées étaient posées sur les étagères basses sans être protégées par leur conditionnement.

Concernant la réalisation des autocontrôles

Des contrôles bactériologiques du nettoyage et de la désinfection des locaux et des équipements ont été mis en place. Leurs résultats sont désormais notifiés sur un registre tenu à la disposition des services de contrôle.

Date du rapport : 04 février 2005

Signature du (des) inspecteur(s) :

ANNEXE XI

NOTE DE SERVICE RELATIVE A LA CREATION DE REFERENTS SSA

SERVICE SECURITE SANITAIRE
des ALIMENTS

Note de service relative aux référents SSA.

(mise à jour du 15 avril 2003)

Préambule : cette note a pour but d'officialiser et de reconnaître au sein du service de sécurité sanitaire des aliments les inspecteurs référents dans leurs domaines d'attribution et de préciser leurs fonctions, missions, prérogatives et responsabilités.

Définition : un référent est un agent technique spécialiste, voire expert , quel que soit son corps d'appartenance, dont les compétences et les connaissances techniques et réglementaires dans un domaine précis sont reconnues et permettent de considérer que son avis ou les réponses qu'il peut apporter doivent prioritairement et impérativement être pris en compte lors de tout processus décisionnel. Il convient d'ailleurs de bien distinguer cette fonction de celle qui consiste à représenter le service SSA lors de participation à des groupes de travail régionaux ou nationaux. Il ne peut exister plus d'un référent par domaine.

Place dans l'organigramme : Les référents sont directement placés sous l'autorité du chef de service. S'ils exercent également des fonctions d'inspection, ils relèvent alors de l'autorité de leur chef de circonscription lors de l'accomplissement de ces missions.

Les missions et les responsabilités :

Les référents sont tenus :

- d'apporter dans les meilleurs délais les éléments de réponse nécessaires au traitement des questions et problématiques qui leur sont posées ; ils sont à ce titre appelés à identifier et à entretenir de bonnes relations avec les personnes ressources de la DGAL, des autres DDSV et plus largement, de tout organisme ou structure susceptibles de les renseigner.
- de recenser et de tenir à jour les archives techniques, réglementaires et documentaires indispensables ou présentant un intérêt dans leurs domaines de compétences

- De contribuer activement à l'élaboration de référentiels d'inspections, de notes de synthèse ou explicatives, et de modèles de courriers ou de rapports dans leur domaine de référence.
- de maîtriser de façon satisfaisante les outils informatiques et de communication nécessaires à l'accomplissement de leurs missions, notamment l'élaboration de notes et de documents.
- D'entretenir leur niveau de connaissances et de compétence au plus haut niveau au travers des stages de formation continue et de périodes de tutorat.
- De posséder le plus large référentiel de terrain possible en visitant, en simple observateur accompagné par l'inspecteur du secteur concerné, l'ensemble des établissements du département relevant de leur domaine de référence.
- De préparer et d'organiser, en coordination avec le chef de service, les missions d'inspection thématiques effectuées par des intervenants extérieurs : missions d'inspection européennes, brigade nationale d'enquête vétérinaire ,.....
- De préparer ,d'organiser et, le cas échéant, d'animer , en coordination avec le chef de service, les réunions de service thématiques.
- De transmettre directement aux inspecteurs concernés les demandes émanant des donneurs d'ordres de la DDSV (DGAL, préfet, etc.) de renseignements lors d'enquêtes ou rapports relatifs à leur domaine de référence, de collationner les résultats et de les transmettre au chef de service pour validation.
- De transmettre directement aux agents identifiés comme étant concernés les ordres de service qui lui ont été transmis par le DDSV ou le chef de service pour diffusion .
- D'accompagner le Directeur, le chef de service ou leurs représentants désignés, lors de réunions au cours desquelles un appui technique ou réglementaire s'avère nécessaire.
- De diffuser, ou de faire diffuser, à l'ensemble des agents concernés ainsi qu'aux chefs de circonscriptions, après en avoir informé le chef de service, tout document présentant un intérêt collectif.

Leurs prérogatives :

Les référents peuvent :

- provoquer, après accord du chef de service, une réunion d'harmonisation ou de mise à niveau des connaissances techniques ou réglementaires de tous les inspecteurs concernés dès qu'ils l'estiment nécessaire ;
- prendre l'initiative de rencontrer le chef de service pour appeler son attention sur des problèmes émergents, récurrents ou nécessitant une prise en compte et un traitement rapide et prioritaire.
- Se considérer comme prioritaires lors de leurs demandes de stages ou tutorat établies dans le cadre du plan de formation annuelle, dans la mesure où le contenu de ces stages s'inscrit dans la consolidation des compétences dans leur domaine de référence.

Les relations référents-inspecteurs SSA :

- tout inspecteur peut et doit prendre l'appui technique ou réglementaire du référent dès lors qu'il n'est pas certain de la réponse qu'il convient d'apporter à une problématique donnée ; il convient de préciser que vis à vis des administrés, l'interlocuteur unique reste l'inspecteur du secteur concerné.
- tout inspecteur doit transmettre au référent tout document ou retour d'expérience dès lors que ceux-ci peuvent être un facteur d'harmonisation ou de progrès dans l'action du service. En particulier, une restitution synthétique auprès du référent du domaine concerné devra systématiquement être faite après chaque stage de formation ou période de tutorat.
- Tout inspecteur , quel que soit son corps d'appartenance, peut solliciter le référent afin que celui-ci l'accompagne, après information du chef de circonscription concerné puis du chef de service, lors de visites d'établissements nécessitant un important appui technique ou réglementaire.

Les référents n'ont pas pour mission d'assurer la supervision directe des contrôles effectués par les inspecteurs, ce rôle d'encadrement relevant uniquement des chefs de circonscriptions .

Le chef de service SSA :

ANNEXE XII

FICHE ACTION, EXTRAIT DU PLAN DE COMMUNICATION 2005

Plans de communication 2005

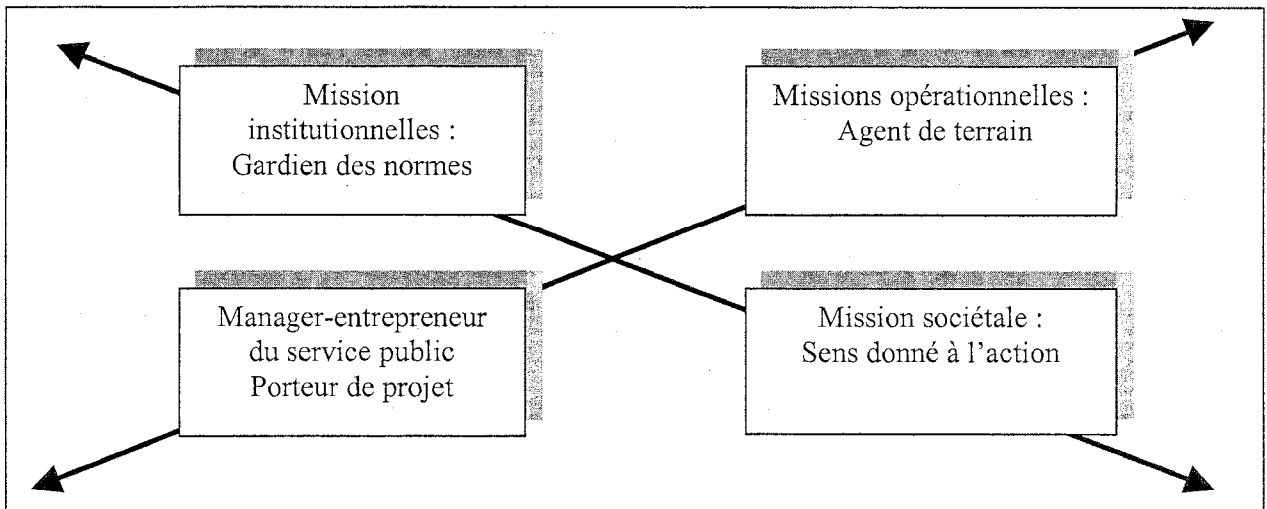
Fiche action

INTITULE DE L'ACTION : COMMUNIQUER SUR LES NOUVELLES REGLES TECHNIQUES AUXQUELLES DOIVENT SATISFAIRE LES ELEVAGES SOUMIS A DECLARATION AU TITRE DE LA PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT.			
OBJECTIFS	Faire connaître les nouvelles règles d'aménagement et d'exploitation des élevages d'animaux de rente soumis à la réglementation sur les installations classées.		
PUBLIC(S) CIBLE(S)	Eleveurs, chambre d'agriculture, organismes agricoles.		
DESSCRIPTIF (organisation – outils)	Rédaction d'une fiche d'information à proposer dans les journaux spécialisés.		
BUDGET	Sans objet.		
FINANCEMENT	SCOM	AUTO-FINANCEMENT	AUTRES
		X	

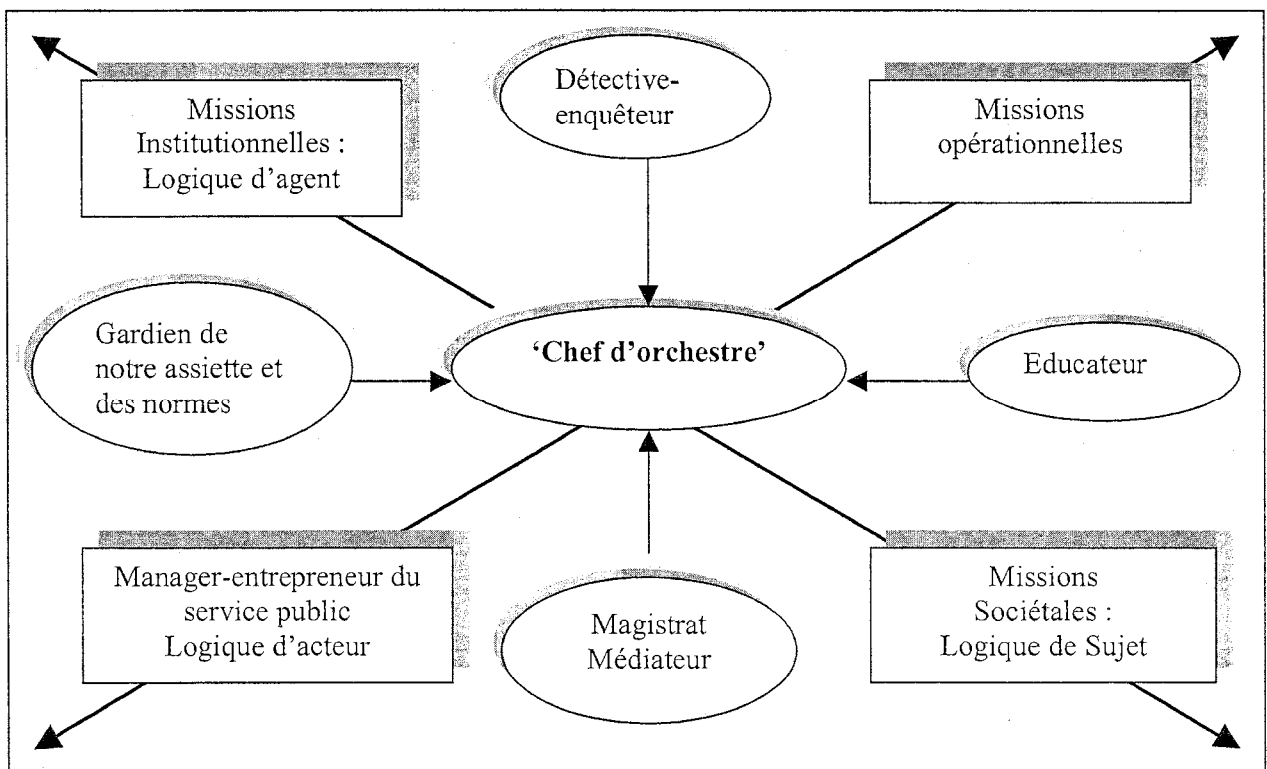
ANNEXE XIII
LES DIVERSES ‘CASQUETTES’ DU CHEF DE SERVICE SSA

Les diverses 'casquettes' du chef de service SSA

La typologie des différentes missions du chef de service SSA



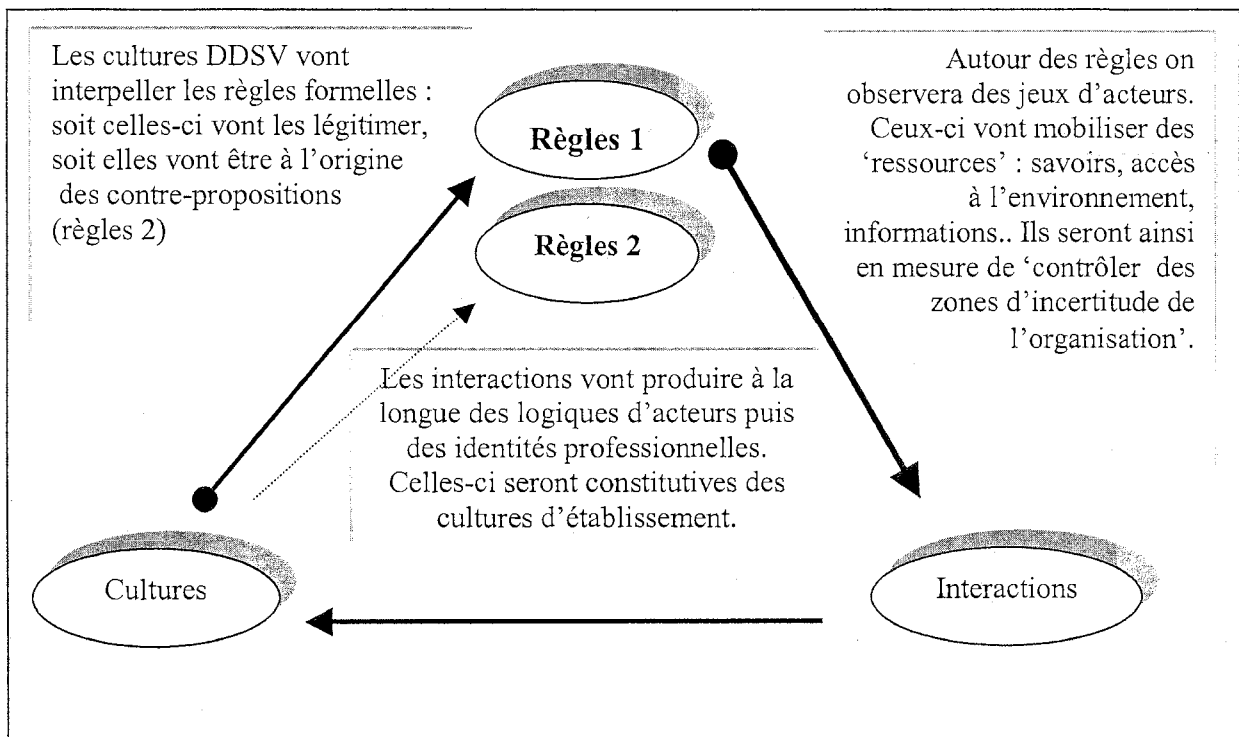
Les logiques d'acteurs et les identités professionnelles correspondantes



ANNEXE XIV

LE CADRE DE L'ANALYSE

Le cadre de l'analyse⁵



⁵ Reprise du schéma du chapitre 2 (3.4) complété de l'analyse stratégique.

ANNEXE XV

L'HERIDITE SOCIALE DES FONCTIONNAIRES

L'origine sociale des fonctionnaires ¹

ANNEXE 1

389

L'ORIGINE SOCIALE DES FONCTIONNAIRES

(Fils : hommes de 35 à 59 ans)

Grade dans la fonction publique	Cadres A	Cadres B	Personnels C ou D	Tous agents de l'Etat (titulaires et stagiaires)	Pour comparaison Origine sociale de l'ensemble des actifs occupés
Catégorie sociale du père					
Cadres supérieurs du public	13	4	1	5	2
du privé	4	2	1	2	2
du public et du privé	17	6	2	7	4
Cadres moyens du public	11	8	2	6	1
du privé	5	4	1	3	2
du public et du privé	16	12	3	9	3
Employés du public	10	12	11	11	5
du privé	4	3	2	3	2
du public et du privé	14	15	13	14	7
Ouvriers et salariés agricoles du public	7	11	12	10	8
du privé	12	19	27	22	30
du public et du privé	19	30	39	32	38
Armée et police	5	6	4	5	2
Exploitants agricoles	10	13	27	17	30
Patrons de l'industrie et du commerce	19	18	12	16	16
Ensemble	100	100	100	100	100

Source : Recensement des agents de l'Etat et des collectivités locales de 1969.

Commentaire : 17 % des cadres A de 35 à 59 ans sont fils de cadres supérieurs : 13 % fils de cadres supérieurs du public, 4 % du privé. Plus on monte dans la hiérarchie de la fonction publique, plus nombreux sont les fonctionnaires dont le père était lui-même dans le public (Etat, collectivités locales, services publics) : 30 % des personnels C ou D, 41 % des cadres B, 46 % des cadres A.

ANNEXE XVI

QUELQUES STATISTIQUES

Tableau de féminisation par Ministère⁶
Evolution 1980 - 1996

Tableau 1

	1980	Rang [*]	1996	Rang [*]
Affaires étrangères et sociales	36,8%	8	42,2%	9
Agriculture, Pêche	38,5%	1	71,2%	7
Culture	46,9%	5	53,2%	5
Economie-Finance	58,8%	4	62,2%	3
Education-nationale	63,6%	2	65,2%	2
Enseignement supérieur	36,3%	11	44,8%	8
Intérieur	16,4%	15	26,6%	14
Jeunesse et sport	41,2%	7	40,3%	11
Justice	46,9%	5	49,7%	6
Ensemble	52,8%		55,9%	

^{*} Il s'agit ici du classement des administrations d'Etat selon leur taux de féminisation. De la plus féminisée (rang 1) à la moins (rang 15).

Source : Ministère de la fonction publique, 1997.

Tableau de féminisation par catégorie⁷
Evolution entre 1980 - 1996

Tableau 2

	Catégorie A	Catégorie B	Catégorie C et D	Ensemble
1980	44,1%	62,5%	51,0%	52,8%
1996	52,6%	66,3%	52,1%	55,9%

Répartition des agents civils de l'Etat féminins selon la CSP
Au 31 décembre 1992 et au 31 décembre 1996⁸

Tableau 3

Période	1992	1996
Cadres et professions intellectuelles supérieures	46%	51,7%
Cadres techniques	21,1%	23,3%
Personnels d'inspection	39,8%	44,6%
Professions intermédiaires	60,5%	62,5%
Professions intermédiaires techniques	18%	19,2%
Agent technique	25,9%	30,2%

Femmes ISPV⁹
Période 2005

Tableau 4

Femmes ISPV	136	78,16%
Hommes ISPV	38	21,84%
Ensemble ISPV	174	100%

⁶ Données extrait du l'ouvrage de FORDINO Sabine, *La mixité au travail*, La Dispute, 2002, p.67. Nous avons sélectionné certains ministères, tous n'apparaissent pas.

⁷ FORDINO Sabine, *op. cit.*, 2002, p.68.

⁸ FORDINO Sabine, *op. cit.*, 2002., p.70.

⁹ Données issues de la DGA1.