
VISITES

À L'ABATTOIR :

LA MISE EN SCÈNE

DU TRAVAIL

Séverin Muller

Dans les abattoirs, les représentants des services de l'État, des organismes professionnels et de sociétés clientes effectuent régulièrement des visites dans les secteurs de production. Ces intrusions visent à obtenir rapidement des renseignements, à contrôler et à expertiser l'organisation dans son ensemble ou dans ses aspects particuliers. Ce mode de connaissance se caractérise par une présence brève, où le cheminement des personnes est encadré, codifié et souvent annoncé. Ces visites ne représentent ni un phénomène récent, ni une singularité du lieu. Upton Sinclair évoque des galeries réservées aux visiteurs dans les abattoirs de Chicago du début du xx^e siècle¹. Étudiant les pratiques managériales dans une usine, Melville Dalton montre de quelle manière les cadres se jouent des contrôleurs envoyés par le siège central, en organisant le déménagement de matériels lors de visites dans les ateliers, afin de conserver la maîtrise de leur budget². Dans les salles d'opération d'un hôpital, Jean Peneff insiste sur l'importance qu'accordent les chirurgiens aux visiteurs afin d'améliorer la reconnaissance institutionnelle de leur travail³. Quels que soient leurs motifs et leurs répercussions, les visites révèlent d'une façon originale les interactions au sein de l'entreprise entre le personnel de la production et celui des bureaux, comme elles éclairent sur les relations que noue l'entreprise avec l'extérieur.

Je présente ici le déroulement de différents types de visites sur la chaîne d'abattage et dans les ateliers de découpe d'« Abagro », l'un des trois plus importants abattoirs industriels français, employant de huit cents à mille salariés selon les besoins de production⁴. L'usine a été

1. Upton Sinclair, *The Jungle*, New York, Doubleday, 1906 (éd. fr., *La jungle*, Paris, 10/18, 1963, p. 127).

2. Melville Dalton, *Men Who Manage: Fusions of Feeling and Theory in Administration*, New York, John Wiley, 1959, pp. 47-49.

3. Jean Peneff, « Le travail du chirurgien : les opérations à cœur ouvert », *Sociologie du travail*, n° 3, 1997, pp. 273-275.

4. La présente recherche a été menée dans le cadre d'un doctorat de sociologie à l'université de Paris VIII, en association avec l'ENSIA de Massy. La thèse, soutenue en décembre 2001, s'intitule : « Sociologie du risque sanitaire dans les abattoirs. Des établissements municipaux aux sites industriels, de 1869 à 2000 ». Je remercie vivement, pour leurs remarques et critiques de ce texte, Jean-Pierre Briand, Michel Villette et Florence Weber.

créée au début des années 1970 par une société de distribution qui demeure le principal actionnaire et client. En 1999, le site transforme 200 000 tonnes de viandes, commercialisées à l'état de carcasses, en produits découpés et en viandes hachées. Concernant les secteurs de production plus amplement étudiés, une quarantaine d'ouvriers travaillent sur la chaîne d'abattage des bovins et effectuent une cinquantaine d'opérations respectant les étapes intangibles de mise à mort, d'« habillage » (arrachage du cuir), d'éviscération, de fente et de finition des carcasses. La cadence horaire théorique est de soixante bêtes par heure et chacun à son poste s'emploie à tenir ce rythme malgré les difficultés techniques induites par le « démontage » d'une matière première vivante et non standardisée. Le travail est faiblement automatisé et s'effectue principalement au couteau. C'est également le cas dans l'atelier de découpe où deux groupes d'une trentaine d'ouvriers chacun se relaient pour effectuer le désossage et la mise en pièces des quartiers de viande. Dans chaque secteur, un agent de maîtrise et deux chefs d'équipe encadrent le travail. Ordinairement, c'est-à-dire en l'absence de visite, ils n'interviennent pas, sauf lorsqu'ils constatent des problèmes trop visibles risquant de susciter des remontrances de la part des cadres dirigeants (par exemple une répétition de mauvaises fentes de carcasses qui déprécie la valeur marchande des produits). Chacun connaît les consignes de base, acquises par un apprentissage effectué sur le tas. Les instructions transmises oralement concernent les procédés techniques, les normes

J'ai commencé mes recherches sur les abattoirs en effectuant des observations dans cinq sites privés et publics. J'ai mené ensuite plusieurs observations participantes à « Abagro », de février 1998 à décembre 1999, en veillant à me placer des deux points de vue principaux et opposés, c'est-à-dire en travaillant d'abord comme ouvrier sur la chaîne et dans un atelier de découpe, puis en tant que stagiaire dans les bureaux de la direction. Ces différentes phases de l'enquête m'ont permis d'être successivement visiteur, ouvrier au moment des visites, puis observateur aux réunions d'encadrement où il était fait mention de celles-ci. Manifestement, il existe un grand décalage entre le fait d'être visiteur, guidé par un professionnel de la communication sur un chemin balisé, et celui de se retrouver en tant qu'ouvrier pendant que se déroule une visite. Ce constat soulève une question d'ordre méthodologique : quel crédit peut-on accorder aux études qui, s'appuyant sur des visites dans un temps limité et sous une autorité désignée, n'interrogent pas le sens de la présence des visiteurs et son effet sur le déroulement des événements visibles ? Dans les abattoirs, par exemple, lors d'une visite profane, les scènes sont si violentes que le regard subjugué se focalise sur les aspects sensationnels. Nous sommes guidés en spectateurs naïfs et dociles, à la mesure de nos étonnements successifs. Découvrir un milieu totalement étranger empêche de poser le regard sur ce qui est caché. La longue durée de l'observation permet au contraire de mettre en lumière la diversité des manières de travailler à un même poste et de saisir le décalage avec le premier regard du visiteur.

professionnelles d'abattage et de découpe, les règles d'hygiène sanitaire et les mesures de sécurité.

Cette organisation ordinaire est bouleversée lors des visites. Avant que celles-ci ne commencent, les cadres passent dans les ateliers pour faire des recommandations sur tel ou tel aspect du travail. Ces recommandations indiquent qu'il existe un accord préalable entre les ouvriers et leur hiérarchie – une coopération qui semble indispensable face aux visiteurs. Les attitudes sont collectivement modifiées afin de satisfaire aux attentes présumées de chaque catégorie d'intrus. Le travail est véritablement mis en scène et il apparaît que les observateurs de passage et les observés entretiennent l'illusion selon laquelle la manière de travailler au moment des visites est celle en vigueur de façon permanente. Quels sont les dispositifs et les décisions qui sont à l'origine des scènes auxquelles les observateurs assistent ? Qui détient le pouvoir de modifier le travail selon les circonstances ?

En fonction du statut et de l'importance accordés aux visiteurs, il n'existe pas une manière de faire mais plusieurs, qui sont perceptibles à travers les interactions de face à face. L'opposition usuelle entre travail prescrit et travail effectivement réalisé n'est donc pas pertinente ici puisque le personnel est soumis à une pluralité de prescriptions et de normes qui se chevauchent et s'opposent parfois dans un même espace. Le phénomène conduit à s'interroger sur les comportements « déviants » et sur la notion de « défaillance humaine » dans un système où, selon les points de vue, un même comportement est admis ou prohibé.

L'organisation du contrôle dans les abattoirs représente un exemple singulier d'activité soumise à une surveillance croisée selon des normes distinctes. Ces institutions ont en effet été créées au début du XIX^e siècle afin de faciliter le contrôle sanitaire du travail des viandes de boucherie, jusqu'alors dispersé dans des tueries particulières. Depuis, les abattoirs figurent parmi les établissements classés administrativement comme « dangereux de première catégorie pour la santé et la salubrité publique ». À ce titre, ils sont l'objet d'une surveillance légale et directe ayant trait à l'hygiène sanitaire, à l'absence de fraudes et au traitement « humanitaire » des animaux. Ces missions de contrôle sont assurées essentiellement par les services vétérinaires, les agents assermentés de l'Office interprofessionnel des viandes et de l'aviculture (Ofival) et les inspecteurs de la Direction générale de la concurrence, de la

consommation et de la répression des fraudes (DGC-CRF). Le contrôle des instances officielles effectué dans une logique de santé publique se conjugue avec celui des sociétés clientes selon des critères commerciaux. Les attentions sont alors tournées vers les procédures de qualité et les coûts de production, qui sont contrôlés par les commissionnaires de clients et les agents d'organismes certificateurs. Les différentes attentes à l'égard du travail sont transcrites en textes officiels (lois, décrets et circulaires) et dans les cahiers des charges des clients. La connaissance préalable de ces textes a permis d'établir des comparaisons entre les prescriptions et le travail effectivement réalisé selon les circonstances. Il faut noter que la crise de la vache folle survenue en mars 1996 a eu tendance à resserrer les contraintes réglementaires et à étoffer les cahiers des charges. Les dispositions prises pour rendre le risque sanitaire socialement acceptable aboutissent à un empilement de prescriptions, de normes et de contrôles in situ dont les effets sur le processus de production peuvent être mis en évidence à travers le déroulement des visites.

Lors de l'enquête, j'ai pu assister à vingt-huit visites externes alors que je participais au travail ouvrier sur la chaîne d'abattage et dans un atelier de découpe, puis quinze en tant que stagiaire dans les bureaux. Par ailleurs, les directeurs des services de production et de la qualité ont accepté que je consulte leur agenda personnel où les informations concernant les visites officielles sont centralisées. En 1998, cent cinquante et une visites furent répertoriées sur les deux agendas pour environ deux cent cinquante-cinq jours ouvrables (l'usine tourne rarement en fin de semaine). Le personnel se plaint régulièrement de la recrudescence de ces intrusions, notamment depuis la crise de la vache folle. De son côté, l'entreprise cherche à rendre manifeste le sérieux de ses procédures en essayant de rompre avec le stigmate qui pèse sur l'activité d'abattage. En revendiquant une politique de « transparence », c'est son « image » qui est en jeu, et le contrôle de celle-ci par les responsables est un objet de codification et de communication.

À ce titre, la majorité des visites officielles d'agents extérieurs mobilise le personnel d'encadrement. Lorsqu'une entreprise de construction de matériel prévient de son arrivée, le responsable de la recherche et du développement est concerné au premier chef. Lorsqu'il s'agit d'un client important, les commerciaux sont chargés de le guider. Souvent la visite des lieux de production

n'est qu'un moment d'une journée où se négocie un contrat, où s'entretiennent les bonnes relations avec un client ou un organisme de contrôle. D'autres moments comme les repas d'affaires au restaurant de l'usine ou à l'extérieur participent également au travail relationnel.

Les ouvriers sont, quant à eux, systématiquement mobilisés lorsque les visiteurs atteignent leur espace de travail. Tout dépend de l'intérêt que portent les entrants occasionnels aux différents secteurs de l'usine. Un acheteur de pieds de cochons ne s'intéressera ni aux ateliers de découpe, ni à la chaîne d'abattage des bovins. S'il y fait un saut, c'est par curiosité. À l'inverse l'encadrement chargé de la visite peut décider qu'un endroit ne sera pas vu – soit qu'il n'offre pas une image convenable de l'entreprise, soit qu'on le considère comme indigne d'intérêt. Ainsi, les ateliers de triperies et la tannerie reçoivent très peu de monde. Les quais d'expédition, de mise en carton, les frigos sont souvent jugés sans intérêt. Enfin, l'atelier des steaks hachés surgelés est peu montré car l'entreprise y a développé un «process» original et craint l'espionnage industriel. Mais les espaces spectaculaires tels que les chaînes d'abattage sont incontournables. La plupart des visiteurs veulent y passer pour observer le travail mis en scène : il symbolise, vis-à-vis de l'extérieur, l'activité dans son ensemble.

Généralement, les visites sont évoquées lors des réunions du personnel d'encadrement. Une fois l'ordre du jour achevé, le directeur du service de production annonce les visites prévues au cours de la semaine à venir puis désigne ceux qui prendront en charge les visiteurs selon les statuts respectifs, les disponibilités, les compétences et les affinités personnelles. L'effectif est mentionné lorsqu'il est jugé important : au-delà d'une dizaine de personnes, il faut apporter des tenues de protection en supplément dans la salle de réunion où sont accueillis les visiteurs. Une fois informés, les responsables d'atelier se chargent de prévenir leurs équipes «en temps voulu», c'est-à-dire souvent au dernier moment.

À partir de leur recensement pour l'année 1998 et des observations réalisées, on peut établir une typologie des visites en fonction des catégories d'intrus, du degré d'importance que leur accorde le personnel, de leur incidence sur le suivi des prescriptions réglementaires et sur la cadence du travail :

– Les visites de courtoisie, au nombre de quatre-vingt-quatre, ne représentent pas de véritable enjeu économique

ou administratif pour l'entreprise, soit que les visiteurs sont jugés sans importance, soit que les raisons de leur présence sont étrangères au travail de production. Les supérieurs hiérarchiques encadrent peu les ouvriers qui ont l'occasion de mettre en scène les aspects spectaculaires du travail.

– Les vingt et une visites des instances officielles obligent le personnel à être attentif aux prescriptions légales en matière d'hygiène sanitaire et de fraudes. Les consignes de l'encadrement sont strictes et elles sont focalisées sur des aspects spécifiques du travail, au détriment d'autres. Il s'agit surtout pour l'entreprise de «se faire bien voir» tout en évitant une sanction administrative.

– Les quarante-six visites commerciales des clients et des organismes certificateurs sont véritablement prises au sérieux par le personnel. Les visites des clients peuvent avoir un enjeu économique immédiat: il faut insister sur les performances de l'entreprise et l'organisation du travail est adaptée en fonction de cette exigence. Une catégorie particulière de visites concerne les audits de certification (quinze) dont les enjeux sont également commerciaux. Ce sont de véritables examens de passage qui mobilisent une grande partie du personnel, tenu pour l'occasion de suivre des consignes strictes portant sur les performances, les prescriptions légales et celles des cahiers des charges qui, parfois, sont contradictoires.

– Les visites internes de routine ne peuvent être quantifiées: ici, les visiteurs sont le personnel d'encadrement lors de ses intrusions dans les espaces de travail. Ce type de visite, en décalage par rapport aux autres, permet de comprendre la façon dont les ouvriers s'y prennent pour s'informer entre eux de la venue de certaines catégories de personnel interne dans les ateliers.

Visites de courtoisie: la dimension spectaculaire mise en avant

Ces visites entretiennent l'image d'ouverture de l'usine et de «transparence pédagogique» revendiquée par la direction depuis la crise de la vache folle. Elles renforcent les bonnes relations locales ou font partie d'échanges de services. Souvent les visiteurs n'ont aucune idée du travail comme il doit être fait: ce sont des intrus «dociles», des profanes. C'est le cas des lycéens agricoles et étudiants d'écoles d'enseignement supérieur en agro-alimentaire (dix-neuf visites), des élus locaux, des journalistes de la



*Illustration 1. Dans le hall d'abattage, après avoir réalisé l'ablation du fanon, le saigneur s'apprête à percer la carotide de l'animal. Il se positionne de côté afin d'éviter les coups de pattes fréquents et il a préalablement pris le soin de positionner la cuve destinée à la récupération du sang. Avant certaines visites, on demande aux ouvriers de nettoyer leur espace de travail pour faire disparaître le sang coagulé du sol et des parois.
© Photo Abragos/S. Muller*

presse locale ou régionale (quatorze). Le directeur de production estime «qu'ils ne voient rien»: pressés par le temps, ils se contentent du discours officiel et repartent avec les clichés des ateliers fournis par le service qualité. La venue de certains acteurs professionnels pour des motifs divers n'est pas davantage prise au sérieux par l'encadrement: fournisseurs de matériel et sociétés de consultants (treize visites), groupements d'éleveurs (dix-neuf), représentants des syndicats de la viande (quatre), Agence nationale pour l'emploi (ANPE) locale et agences d'intérim (trois) ainsi que membres de l'encadrement d'autres sites d'abattage (huit). Contrairement aux «profanes», ces acteurs ont une certaine expérience du travail réalisé, mais ils ne se préoccupent pas de savoir si

les prescriptions sont suivies ou non. L'objet de leur venue est autre, mais il faut voir l'abattoir et la visite se déroule selon les règles de la politesse sans engendrer de consignes particulières. En fait, les ouvriers ne se privent pas de «faire le spectacle» et, sur la chaîne, les comportements changent et se conforment aux représentations communes à l'égard de l'abattage (document 1).

En février 1998, alors que je travaille dans le hall d'abattage avec deux ouvriers chargés de l'«assommage» et de la «saignée», la visite d'un groupe d'étudiants est annoncée par le chef d'équipe qui, après avoir jeté un coup d'œil dans le hall nous prévient: «Bon, vous nettoyez un peu votre sol. Ils arrivent dans cinq minutes». Nous avons commencé la journée depuis cinq heures déjà et le conduit d'évacuation du sang est obstrué par une mare gélatineuse rougeâtre, en partie coagulée. L'assommeur, le saigneur et moi-même sommes maculés d'excréments et de sang. Je descends rapidement dans la fosse pour déboucher le conduit à la raclette tandis que le saigneur finit de tuer une bête. Il me prévient: «Eh ! T'emmerde pas, c'est du scolaire!». Finalement, nous passons le jet en nous amusant à laisser juste ce qu'il faut de sang pour faire plaisir aux spectateurs. Les étudiants, invités sans prestige, ne sont pas le genre de groupe qui affole les ouvriers. Au contraire la visite doit être ludique et le principe consiste à «en mettre plein la vue» et offrir un spectacle correspondant aux prénotions sur le lieu. Guidés par le responsable de la chaîne de production, une quinzaine d'étudiants arrivent, plutôt impressionnés. Ils sont habillés en visiteurs: une cotte et des bottes blanches, un casque marqué d'un «V» rouge. Ils encombrent rapidement l'espace et se dispersent dans tous les recoins de notre estrade, nous empêchant littéralement d'actionner le piège, de remplir le registre ou d'assommer les bêtes sans qu'elles s'agitent. Ils formulent des remarques proches de celles que j'ai pu émettre à leur place: «ça a l'air dangereux les coups de cornes, non ? – Et tout ce sang, ça va où ? C'est pas trop risqué d'aller en bas ? – Les bêtes ne souffrent pas trop ? – Elles ont l'air de comprendre ce qui se passe!». Le saigneur prend un air sérieux et adopte une gestuelle vigoureuse qui ne correspond absolument pas aux prescriptions sanitaires (il conserve par exemple le même couteau pour toutes les opérations, alors que les consignes sanitaires obligent à utiliser deux couteaux distincts, stérilisés entre chaque opération). Quatre jeunes gens sont restés en bouverie et

nous observent avec une mine de dégoût. Tandis que le groupe repart, les ouvriers tournent en dérision leurs réactions.

Les visites de courtoisie, parce qu'elles n'ont pas d'enjeu ni ne prêtent à des consignes strictes, laissent aux ouvriers le soin de gérer le spectacle, à l'encontre de ce que les dirigeants aimeraient laisser voir de leur usine. Par la même occasion, elles rappellent au personnel les valeurs morales dominantes. L'abattage des animaux est une pratique stigmatisée et les réactions aux nombreuses visites de courtoisie renvoient épisodiquement à cette stigmatisation. Les ouvriers se jouent des peurs profanes et caricaturent leur travail pour mieux l'assumer au quotidien :

«Les gens du coin savent très bien que c'est un travail assez dur, assez pénible. Il y a des gens qui disent: "Oh la, la! Moi, j'ai horreur de ça". De toute façon tu le vois tout de suite quand il y a des visites. L'autre fois, il y a un groupe de scolaires qu'est venu. Alors ils voulaient visiter. Bah, t'en as, ils se tenaient le nez là comme ça [il se le pince]. Et puis: "Pouah!". Ils fermaient les yeux parce qu'ils pouvaient pas voir ça [il rit à gorge déployée]. Ils se tiennent les narines comme s'ils se sont jamais entendus péter. Les gens sont quand même stupéfaits, ils sont suffoqués de voir comment ça se passe. C'est sûr que c'est impressionnant» (un ouvrier qualifié de la chaîne d'abattage des bovins).

Visites des instances officielles: le respect de la légalité avant tout

Des représentants d'instances officielles sont venus à vingt et une reprises pour contrôler les activités de l'entreprise. Il s'agit principalement d'agents des services vétérinaires départementaux, de la Direction générale de l'alimentation, de la DGCCRF et de l'Ofival. Le déplacement suppose une raison spécifique telle qu'un contrôle réglementaire, une enquête sur les pratiques commerciales, un problème sanitaire important. L'enjeu pour l'entreprise est alors de se conformer à certaines prescriptions réglementaires correspondant aux préoccupations et prérogatives des différentes administrations. L'attention se focalise donc sur des aspects précis que les ouvriers n'ont pas de difficultés à suivre puisque, lors de ces visites, les performances de production importent peu.

La présence d'inspecteurs de l'Ofival lors de la préparation des viandes destinées au marché «d'intervention»⁵ illustre bien l'attention sélective portée sur des critères précis – en l'occurrence les fraudes – au détriment de la

5. Comme son nom l'indique partiellement, l'«intervention» est une pratique consistant à intervenir sur le marché de la viande par des achats massifs afin de réguler les cours. Les interventions sont décidées au niveau du ministère de l'Agriculture ou de la Communauté européenne. En tant qu'organisme interprofessionnel paritaire chargé de normaliser les transactions commerciales et de réguler les cours de la viande, c'est l'Ofival qui organise les marchés d'intervention. Lorsque les cours de la viande sont jugés trop bas, l'organisme fait des appels d'offres d'abattage auprès des abattoirs industriels, et la viande ainsi abattue est achetée et stockée (par l'État ou la Communauté européenne comme ce fut le cas lors de la crise de 1996) pour faire remonter artificiellement les cours.



Illustration 2. Vue plongeante sur une « ligne » de découpe où s'affairent les ouvriers-bouchers. Lorsqu'ils travaillent des marchandises d'intervention, les déchets issus de la découpe doivent être immédiatement retirés des tapis roulants.
© Photo Abrago/S. Muller.

6. Les pratiques de l'Ofival durant les années 1975-1980 sont étudiées dans l'ouvrage de Gérard Delteil et Yonnel Liégeois : *Dossier viande : du trafic au meurtre*, Paris, Messidor, 1988, pp. 75-90.

qualité sanitaire et de la cadence. Cette attention est d'autant plus soutenue que l'Ofival a souvent été « épingle » durant les années 1980 pour sa gestion hasardeuse des stocks⁶. Depuis, l'organisme tente d'améliorer son image, et en conséquence, le contrôle est accru sur les sites de production. De leur côté, les entreprises d'abattage ont la garantie d'obtenir des marchés d'intervention si elles manifestent leur bonne volonté à coopérer aux contrôles. L'encadrement et les ouvriers sont au fait de la situation, et ils font en sorte de se conformer aux attentes en respectant un minimum les règles du jeu (illustration 2).

En mars 1998, dans l'atelier de découpe, une journée de travail est réservée à la préparation et au conditionnement de viandes achetées par l'Ofival. Il s'agit de constituer un stock d'intervention de viande de basse qualité qui sera revendu à la Russie à un prix « diplomatique » (environ trois à quatre francs le kilo). Dès notre embauche, à quatre heures, les chefs d'équipe nous préviennent de l'arrivée des inspecteurs de l'Ofival. Trois heures plus tard, les deux inspecteurs sillonnent l'atelier, circulent entre les lignes en surveillant le travail de poste en poste. À notre niveau (le conditionnement), ils vérifient scrupuleusement l'absence de pièces de viande sous les tables. Les consignes sont strictes mais n'ont rien à voir avec les instructions ordinaires. L'hygiène, la cadence et la qualité du travail ne sont pas les préoccupations premières. Les inspecteurs sont présents pour repérer d'éventuelles fraudes sur le poids de la marchandise. Les normes de découpe (ôter les tendons, trancher selon le sens des nervures de la viande, parer le gras) ne sont pas respectées. Les ouvriers-bouchers se contentent de tailler lentement des morceaux selon un poids homogène. À notre niveau, les pièces sont roulées dans un film transparent (choisi justement pour sa transparence et pour son coût modique) puis stockées dans des chariots directement conduits dans un entrepôt. Nous apposons l'étiquette « Ofival » sur chaque morceau. Alors que les inspecteurs sont à l'autre bout de l'atelier, un chef d'équipe nous rejoint pour emballer les morceaux tout en nous prévenant de ce qu'il faut faire dans ce genre de situation : « Surtout, il faut pas ajouter aux paquets les petits bouts de viande qui arrivent sur le tapis. Il faut les laisser de côté, bien visibles, là [il nous montre un emplacement sur la table]. Il faut rien d'autre que leur marchandise ».

La solennité du comportement des inspecteurs modifie considérablement l'ambiance, qui demeure tendue toute

la journée. Lorsqu'ils se sentent observés, les ouvriers travaillent consciencieusement et les discussions sont rares ou se déroulent à voix basse. Certains pratiquent la politique du «dos tourné»: grimaçant et taillant certains morceaux de viande pour protester contre ces empêcheurs de travailler en toute quiétude. Cette situation de visite ne représente finalement aucune difficulté: personne ne se soucie du rythme et de la qualité du travail, ce qui laisse du temps pour se conformer ostensiblement aux prescriptions légales concernant les fraudes.

Visites commerciales des clients: la mobilisation générale

Deux sortes de visites retiennent particulièrement l'attention de l'ensemble du personnel de l'entreprise: les visites de clients (trente et une en 1998), et celles des organismes certificateurs (quinze) dont l'expertise, souvent commandée par les clients eux-mêmes, modifie nettement l'organisation du travail.

L'arrivée des clients provoque une mobilisation importante, à la mesure des marchés en jeu. Ces visites sont prises au sérieux par l'encadrement, présent pour négocier ou renégocier des contrats, s'accorder sur une gamme de produits, etc. La visite doit manifester la compétitivité, la rentabilité et le bon entretien de l'outil. Cela se traduit par des consignes strictes données aux ouvriers une dizaine de minutes avant l'arrivée d'un groupe. Les informations sur le cheminement des intrus circulent grâce au réseau interne de téléphones mobiles dont disposent les agents de maîtrise et les cadres. Chaque responsable prévient du départ du groupe de son atelier et de la direction prise. Les ouvriers accélèrent les cadences sans oublier de maugréer. Lors d'une visite du directeur général accompagné de quelques responsables de la société propriétaire et cliente de l'abattoir, il est important de montrer que l'usine tourne à plein. Les tables doivent être chargées de pièces de viande et les ouvriers affairés. Quelques-uns adoptent une posture en conséquence; recroquevillés sur leur table, ils découpent sans relâche. L'accélération du rythme oblige à modifier l'ordre de certaines tâches: il faut alimenter les tables plus rapidement et chacun récupère trois à quatre morceaux au lieu d'un seul habituellement. Personne ne suit les règles sanitaires élémentaires (par exemple, on ne stérilise pas les couteaux entre chaque opération). Les visiteurs observent à distance la

frénésie de l'atelier et commentent le spectacle quelques minutes avant de poursuivre leur tournée.

La préparation des visites commerciales crée parfois des conflits internes. Un jour de décembre 1999, vers seize heures, le directeur commercial entre dans le bureau de production pour discuter avec le directeur adjoint du service de production. Deux dirigeants de sociétés clientes italiennes viennent à l'usine le lendemain vers dix heures, et une visite des ateliers est prévue entre dix heures trente et onze heures. Les dirigeants veulent également voir la chaîne d'abattage mais personne ne sait si celle-ci tournera encore à dix heures trente. L'adjoint explique que l'activité est faible cette semaine et que « les gars seront peut-être partis à ce moment ». Le directeur commercial adopte un ton impératif : « Moi, je veux que ça tourne ! T'as qu'à faire commencer le travail plus tard. » L'adjoint rétorque que c'est impossible car les ouvriers commencent à quatre heures et qu'ils sont déjà rentrés chez eux. Le directeur commercial quitte le bureau en criant : « Merde ! Ils [les agents de maîtrise] auraient dû le prévoir ça. C'est pas possible ! » Le lendemain matin, au moment de l'embauche, les chefs d'équipe ont reçu des instructions : ils demandent aux ouvriers de réduire leur rythme de travail. La première pause est rallongée et la seconde avancée, afin qu'à onze heures, au moment de la visite, la chaîne d'abattage fonctionne.

Visites de certification : les examens de passage

Les audits représentent un enjeu commercial tout aussi important que les visites de gros clients. Les audits sont singuliers du fait de l'ampleur des modifications de l'organisation et des comportements qu'ils engendrent. Pour l'entreprise, ces visites correspondent à des « examens de passage » ouvrant la voie à d'importants contrats ou à leur reconduction lorsqu'il s'agit d'audits de clients exigeants tels que les groupes de distribution alimentaire ou les chaînes de restauration rapide (sept visites). D'autres audits d'organismes certificateurs de procédures (Veritas, Qualicert, Qualité France Bio, etc.) ou d'agrément à l'exportation (une fois tous les quatre ans au niveau européen, une fois tous les six mois pour l'agrément des États-Unis « USDA », US Department of Agriculture) permettent, en cas de réussite, d'étendre – ou d'éviter de perdre – des aires géographiques de

commercialisation (huit visites). Dans tous les cas, la certification est un argument supplémentaire lorsque de nouveaux clients sont démarchés.

Les audits importants exercent une forte contrainte sur l'organisation de l'activité puisqu'il s'agit de contrôler la concordance du travail réel avec les procédures inscrites dans les cahiers des charges, dont certains dépassent cinquante pages. Pour les plus importants, l'entreprise se prépare à l'avance par des audits « blancs ». Le directeur du service qualité définit l'audit d'agrément européen comme « un grand cérémonial » caractérisé par un formalisme superficiel. Son point de vue, en accord avec sa fonction dans l'entreprise, est tout autre concernant l'audit USDA :

« L'agrément US est beaucoup plus technique et beaucoup plus pointu, et puis c'est tous les six mois. Donc ça permet de maintenir l'outil en état et d'avoir une pression plus régulière. C'est ça le gros avantage. C'est plus l'image. D'être contrôlé, ça permet de pas dériver et de faire régulièrement le point. On a un audit en janvier [1999] qui va durer deux jours et il y a quatre cents points à voir. Ça, c'est une opportunité. Ça veut dire qu'on se prépare à l'avance. On refait les peintures, etc. »

Les remarques du personnel de production sont souvent moins enthousiastes :

« Quand il y a les grosses visites, attention ! Quand il y a eu l'Américain le dernier coup, là, il faut mettre les gants... Là, les chefs ils savent plus où se couler » (un ouvrier qualifié de la chaîne des bovins).

« Quand ils viennent ici, alors là, ils t'emmerdent ! Ils sortent les paniers des égouts... La structure va être passée au crible. Tout va être nettoyé avant ; les rails, ils vont tout systématiquement nettoyer à la mousse. C'est comme à l'armée, ça fait chier tout le monde, mais ça va se faire » (l'adjoint du directeur de production).

Contrairement aux visites des clients, les cadences diminuent au moment des audits. L'encadrement n'encourage pas les ouvriers à les réduire mais de fait, elles diminuent sensiblement car chacun prête attention à tous les aspects du travail. Les critères de jugement portent surtout sur la conformité des actes avec les procédures écrites. La difficulté pour l'encadrement et les ouvriers réside dans la mise en concordance des prescriptions avec certaines habitudes prises quotidiennement. À cette contrainte s'ajoute la nécessité de bien saisir les aspects sur lesquels les visiteurs manifesteront leur vigilance.

Sur la chaîne d'abattage, alors qu'un audit de Big Burger – une société de restauration rapide – nous a été

officiellement annoncé la veille (les bruits couraient déjà depuis quelques jours), nous sommes informés par indicateurs ouvriers interposés, de l'avancée progressive d'un groupe d'une dizaine de personnes vers le hall d'abattage. Le chef d'équipe vient nous prévenir :

« Bon, vous faites tout comme il faut [S'adressant à l'assommeur] : t'attends qu'il ait fini de saigner avant d'envoyer ton coup de matador. [Me pointant du doigt] : et toi, t'oublies pas de regarder avant d'ouvrir le piège. Tu ne balances plus d'eau [au jet]. Nettoie à la raclette, hein ! Attendez qu'ils soient passés pour aller en pause. On viendra vous prévenir. »

Le groupe satisfait à la demande. L'assommeur dépose son aiguillon électrique (mal perçu par les clients qui « communiquent » sur le bien-être animal) et part chercher les bêtes dans le couloir en tapant de la main sur leur croupe. Il s'attache à réussir du premier coup l'assommage au « matador » et je l'aide en arrosant le museau de la bête afin de la calmer. Le saigneur décompose rigoureusement ses opérations qui reprennent le fil des prescriptions réglementaires en matière d'hygiène sanitaire et de sécurité. Les opérations de saignée sont soignées : l'ablation préalable du fanon devient systématique et les deux couteaux réservés aux parties souillées et propres sont stérilisés après chaque usage. Le saigneur se met à l'abri lorsqu'une bête tombe dans la fosse. Nous prenons deux fois plus de temps que nécessaire mais le travail suit rigoureusement les procédures. Les auditeurs entrent, observent notre manière de faire avant de formuler quelques remarques au directeur de production qui les accompagne. Une femme coche des cases sur un registre. Une autre utilise un thermomètre pour vérifier la température du stérilisateur à couteaux⁷. S'apercevant que je suis manifestement le moins expérimenté, une personne s'approche de moi et me demande : « Que faites-vous pour savoir si un animal est mort ? – Je le sais avec le bruit qu'il fait quand il tombe dans le piège⁸. » Ils repartent. La visite à notre niveau aura duré environ cinq minutes. Alors que nous partons en pause, le responsable de la chaîne attend à la sortie du sas sanitaire des bouveries. Il m'attrape par le bras et ordonne : « Nettoie bien tes bottes et lave-toi les mains avant de remonter : ils sont à côté. » À la pause, le saigneur exprime son mécontentement vis-à-vis de ce qui lui a été demandé : « Nettoyer le couteau, tu le fais quand t'es en formation, sur les postes faciles, mais après t'oublies, ça veut plus rien dire après. Faut pas déconner. »

7. Selon le cahier des charges de Big Burger, datant du 22 juillet 1996 : « La stérilisation consiste à tremper les couteaux dans de l'eau à 82 °C minimum durant au moins 2 minutes. » Or, le temps de cycle est d'une minute à ce stade, et de trente secondes après la fente en demi-car casse.

8. A posteriori, je crois que ma réponse n'entraîne pas dans le cadre des procédures inscrites au cahier des charges : « Aucun animal ne doit être tué s'il ne peut être immédiatement saigné (dans un délai d'une minute maximum). L'animal ne doit pas souffrir et doit être rendu inconscient instantanément. Quand l'animal est encore au sol, l'efficacité de l'assommage doit être immédiatement vérifiée. Cette vérification peut être faite par l'opérateur, simplement en touchant l'œil de l'animal avec un bâton. Il ne doit pas y avoir de réaction. Si nécessaire le deuxième assommage doit être fait immédiatement pendant que l'animal est encore au sol. Le nombre de doubles assommages par équipe doit être enregistré. » (Cahier des charges Big Burger, 22 juillet 1996)

Des modifications propres à certains cahiers des charges doivent être appliquées en permanence mais ne sont réellement suivies qu'au moment des audits. C'est le cas du poste de «ligature de l'anus» sur lequel un ouvrier est affecté les jours de visites importantes, et qui demeure inoccupé le reste du temps. Si dans l'atelier de découpe, les ouvriers portent une coiffe en permanence, sur la chaîne d'abattage les cadres ordonnent son port seulement lors des audits: cela fait partie de la mise en scène, comme lorsqu'il est demandé d'évacuer de manière ostensible et immédiate les souillures répandues au sol. Les audits sont finalement éprouvants pour le personnel directement concerné: les ouvriers, l'encadrement de production et le service qualité principalement, comme le souligne une femme de ce service chargée de suivre les audits:

«La contrôleuse de Big Burger, elle est très exigeante. Elle me demande: "Oui mais à l'arrache cuir, si jamais il y a un tendon de la bête qui casse au niveau du crochet et que la bête tombe, qu'est-ce qu'il se passe?" Je l'avais même pas envisagé. Ça arrive jamais! Ça pourrait mais de là à le mettre dans les fiches techniques... On va pas la jeter, la carcasse! Enfin, ça pousse la qualité très loin. Je sais qu'en découpe, elle est passée dans les bacs où toutes les estampilles doivent être enlevées. Mais elle a quand même trouvé deux ou trois anomalies dans un container. À fouiller, tu trouves! En même temps, c'est quand même un gros client qu'il faut pas perdre.»

Les audits comme celui de Big Burger regroupent à eux seuls toutes les exigences spécifiques en vigueur lors des autres types de visite. L'attention est autant portée sur les prescriptions légales que sur celles spécifiées dans les cahiers des charges. Si le suivi de la cadence importe davantage que lors d'une visite administrative, il n'est pas possible de suivre le rythme ordinaire. Alors que les enjeux sont assez proches des visites de clients, la mise en scène du travail est régie de façon différente.

Visites internes de routine: comment s'informer sans l'aide de l'encadrement

Lors des visites externes, les ouvriers se plient aux directives de l'encadrement et cherchent à adopter les comportements appropriés aux attentes des visiteurs. Ce principe n'a plus lieu d'être dans le cas d'inspections internes. Dans l'ensemble, les chefs d'équipe et les agents de maîtrise n'influent pas sur le déroulement «ordinaire»

des opérations. En général, ils ne font pas usage de sanctions et se montrent conciliants à l'égard des transgressions usuelles. De la même façon, les cadres des bureaux (service qualité, commerciaux, direction) sont au fait des contradictions entre les exigences de rentabilité et l'hygiène. Mais les changements de comportements qu'engendre leur arrivée disent les limites de la négociation sur les modes opératoires entre les ouvriers et leurs supérieurs hiérarchiques.

Ces visites requièrent une vigilance particulière des ouvriers puisque, contrairement aux visites officielles, elles ne sont pas annoncées. Des « sentinelles », situées aux postes où il est possible de repérer les intrusions, sont chargées de prévenir leurs collègues, qui feront remonter l'information à leur tour. La chaîne se prête bien à cette propagation systématique de l'information, tandis que dans l'atelier, celle-ci se diffuse de manière éparse.

C'est ainsi que, lors d'une matinée ordinaire dans le hall d'abattage, un ouvrier posté en aval sur la chaîne siffle le saigneur et lui fait un signe. À son tour, le saigneur siffle l'assommeur avant de mimer une personne se frisottant la moustache. Les techniques employées et le rythme sont alors bouleversés : le saigneur ne change pas de couteau (comme le stipulent les normes sanitaires) mais découpe le fanon et, une fois la saignée réalisée, il oriente la bête afin que son sang soit récupéré dans la cuve anticoagulante (le sang est revendu). L'assommeur accélère son rythme et n'attend pas que la saignée soit entamée pour poser le matador sur la bête suivante, mais il s'applique à l'assommage. Quelques secondes plus tard, le directeur adjoint du service de production arrive et salue le groupe (il est affublé d'une belle moustache à la gauloise).

Dans l'atelier de découpe, les ouvriers situés à proximité des sorties détiennent le rôle d'« avant-poste ». Le passage des frigos est souvent emprunté par les commerciaux. De la sortie vers la salle de pause, arrivent les cadres de production et ceux du service qualité⁹. Lorsqu'un ouvrier se frotte le casque des mains, il prévient de l'arrivée du directeur du service qualité, surnommé « Monsieur Propre » (le geste fait référence à la calvitie du personnage publicitaire). Tout en continuant de discuter, chacun veille alors à soigner les pratiques sanitaires, à stériliser davantage les couteaux, à laisser au sol les pièces de viande tombées des tables.

9. Ce cheminement est lié à la situation géographique des bureaux et des secteurs de « rattachement » des différents services. Les commerciaux ont l'habitude de faire la tournée du quai d'expédition jusqu'aux frigos. Les cadres de production passent souvent par le service qualité pour discuter et s'informer. Des bureaux de la qualité, le chemin le plus court est celui de la salle de pause.

Signification des visites et conduites adaptées

La typologie proposée met en évidence plusieurs phénomènes. Elle souligne l'existence d'une gradation selon l'acuité de l'enjeu que comporte chaque visite. Ainsi, si les visites commerciales des clients, a fortiori les audits, revêtent un enjeu important pour l'encadrement et les ouvriers, les visites de courtoisie offrent davantage de latitude quant aux comportements à adopter; les visites des instances officielles se situent entre ces deux types. Pour autant, les visites de routine montrent que le sens accordé à la visite et sa définition sont distincts selon la place occupée dans l'entreprise. Pour l'encadrement, la visite correspond à l'intrusion d'un agent non rattaché à l'usine par une activité productive. Les visites s'inscrivent dans un rapport commercial, technique, d'expertise, de contrôle, et mis à part les visites de courtoisie, elles sont l'objet de soins attentifs. Pour les ouvriers, elle concerne les personnes extérieures à l'espace de travail et qui par leur présence, obligent le groupe à modifier son comportement habituel, notamment pour éviter que celui-ci soit remis en cause, à la suite d'une visite.

S'il existe bien une mise en scène du travail dans tous les cas, elle est variable selon le type de visite et elle s'exprime différemment lorsqu'elle est «régie» (au sens technique du spectacle) par les cadres, ou lorsqu'elle doit être improvisée par les ouvriers (à l'intention des cadres, précisément). Cette différence n'empêche pas un accord tacite entre la direction et les ouvriers sur l'image qu'il convient de donner de l'entreprise en fonction des attentes des visiteurs. Dans le cas des visites de courtoisie, les ouvriers réinterprètent assez largement cette image¹⁰.

La capacité des ouvriers à s'adapter aux visiteurs suppose donc un travail d'interprétation et l'existence de réseaux de communication sur les conduites à tenir en chaque circonstance. Ces réseaux d'information permettent de transmettre les éléments dont disposent les ouvriers dans leur espace de travail. Le décodage de ces informations s'acquiert par expérience des situations. Lors des visites de routine, chaque cadre susceptible de s'introduire dans l'espace est signalé par un signe censé le représenter. Il faut apprendre à reconnaître les «têtes» qui entrent et ce que leur présence induit sur les comportements à adopter. De même pour les visites externes, la tenue vestimentaire et le «V» rouge sur les casques (V pour visiteur) ne suffisent pas à décrypter la teneur de

10. William J. Goode, étudiant la profession médicale, insistait sur la nécessité d'une autonomie du praticien, relativement indépendant du jugement et du contrôle des «profanes». Les visites de courtoisie sont une illustration singulière de ce contrôle profane mais elles ne se réduisent pas seulement à la lutte des employés pour obtenir davantage d'autonomie dans leur travail. Voir W. J. Goode, «Encroachment, Charlatanism, and the Emerging Profession: Psychology, Medicine, and Sociology», *American Sociological Review*, vol. 35, 1960, pp. 902-914.

l'intrusion, et le groupe ouvrier doit croiser les informations produites par ses membres et celles transmises par la hiérarchie¹¹. En effet, le sujet « visité », bien qu'il soit considéré de l'extérieur comme un simple exécutant, emploie des méthodes d'analyse assez proches de celles utilisées par le sujet visiteur. L'expérience des situations de visites offre aux ouvriers la capacité d'évaluer les conséquences possibles de la venue d'étrangers. Certaines interactions ont un faible impact sur l'organisation du travail, tandis que le groupe estime que d'autres ont un impact fort. En fonction du diagnostic, une combinaison de procédés est envisagée.

Le système a ses ratés et certains jugements sont altérés par l'insuffisance des informations recueillies sur une situation de visite. En avril 1998, le directeur financier s'introduit dans l'atelier avec une autre personne portant le casque « V » sans avoir été annoncé par les encadrants ou une sentinelle. Quelques ouvriers se retournent en direction des intrus et reconnaissent le directeur financier. Il ne s'agit pas d'une visite de routine justifiant le mutisme des encadrants, ni d'une visite de courtoisie ; un exercice auquel se prête peu le directeur financier. Autour de moi, les ouvriers cherchent à identifier le duo : « C'est du client ! – Si le directeur financier est là, c'est un mec de [la société propriétaire de l'abattoir] ». Par petits groupes, les ouvriers modifient leur façon de faire en fonction de leur analyse. Certains accélèrent seulement leur cadence tandis que d'autres la ralentissent et adoptent une gestuelle propre aux visites de certification : dans le doute, ils envisagent la situation la plus sérieuse. Le soir même, le directeur financier me confiera qu'il s'agissait seulement du « directeur d'une boîte portugaise » dont le seul lien avec l'entreprise est d'appartenir au club d'investissement de la ville présidé par le directeur général de l'abattoir – en somme, une visite courtoise.

Cette situation conduit à s'interroger sur les normes et les attentes des organismes visiteurs, qui peuvent être complémentaires, différents (portant sur un aspect particulier de l'organisation), ou contradictoires. Que faire par exemple lorsqu'une pièce de viande tombe au sol ? Lors d'une visite administrative ou de certification, on la sort du circuit, conformément aux normes sanitaires qui interdisent de la ramasser. Mais lors d'une visite commerciale, financière et de routine dans certains cas, pour ne pas faire apparaître un manque à gagner, on récupère souvent le morceau.

11. La visite médicale étudiée par J. Peneff décrit un procédé semblable. Le médecin hospitalier rassemble des informations sur son patient auprès des différents acteurs impliqués (ambulanciers, pompiers, infirmières, auscultation, et brève interrogation du patient), et les confronte pour évaluer la situation et envisager une action adaptée. Comme l'auteur le précise, d'autres catégories professionnelles, dont les sociologues, utilisent cette approche pour investir une réalité donnée. Voir J. Peneff, *L'Hôpital en urgence. Étude par observation participante*, Paris, Métailié, p. 131.

Les observations réalisées n'ont pas permis d'assister à certaines situations qui auraient été instructives. Arrive-t-il par exemple que les différents visiteurs se rencontrent sur le terrain ? Y a-t-il entre eux des relations de coopération ou de conflit ? Il est peu probable que soient organisées des visites conjointes relevant de deux logiques opposées, et on peut supposer que la direction fasse en sorte d'éviter de telles situations.

À considérer les visites et la présence régulière de contrôleurs, l'activité à l'abattoir est bien l'objet d'une surveillance directe et croisée émanant de plusieurs instances : l'État, les organisations professionnelles, les clients et les financeurs. Ainsi, les visites sont un indicateur pertinent de ce qui est en jeu autour de la notion de risque sanitaire. Pour mener à bien son travail, le personnel de l'usine est obligé de s'arranger avec des normes distinctes. Les types de visite montrent bien qu'il existe une incompatibilité entre les prescriptions des différents organismes : ralentir ou accélérer le rythme ; jeter la marchandise ou la récupérer ; se porter sur les problèmes sanitaires ou de fraudes ; ne pas pouvoir laisser son couteau dans le stérilisateur durant deux minutes car le temps de cycle est de trente secondes, etc.

Le changement du cours des opérations lors de toute intrusion est une expression classique des « moyens à l'aide desquels les membres produisent et gèrent leur affaire quotidienne », pour reprendre les termes d'Harold Garfinkel¹². Ces « raisonnements pratiques » mis en œuvre par les groupes pour s'accommoder des contraintes de leur environnement dévoilent surtout un système de jeu entre les acteurs déterminé par les normes auxquelles chacune des parties se réfère.

La question de savoir si « la » règle est transgressée ou non en fonction des situations devient inadéquate. On ne peut opposer le prescrit au réel puisque les règles et les normes sont aussi diverses et spécifiques que les agents venus vérifier leur application. Un comportement conforme à une norme donnée peut être caractérisé comme une forme de déviance, et inversement, selon le moment et le juge¹³. Dans l'usine, la présence fréquente d'agents visant à faire respecter « leurs » normes tend à réduire les champs du possible et limiter les marges de manœuvre, non pas parce que « la » prescription est trop stricte, mais parce que les prescriptions sont multiples et se juxtaposent dans un même espace. Les « comportements déviants » sont indéfinis. Si on exprime ces comportements

12. Harold Garfinkel, *Studies in Ethnomethodology*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1967, p. 1.

13. Je m'appuie sur les analyses d'Howard S. Becker selon lesquelles toute transgression suppose l'existence d'une norme, établie dans certains groupes et pas dans d'autres. Voir H. S. Becker, *Outsiders. Études de sociologie de la déviance*, Paris, Métailié, 1985, pp. 25-42 [1^{re} éd. 1963].

en terme de «défaillance humaine», comme tendent à le faire les experts en gestion des risques, on aboutit à une absurdité, car à mesure que les normes s'ajoutent et s'affinent, elles produisent évidemment de la «défaillance».

Ces contradictions fondamentales soulèvent de nouvelles interrogations et j'esquisse seulement ici une proposition. Dans quelle mesure la prolifération des normes diverses, qui oblige les acteurs à s'adapter, à coopérer et à partager les informations, modifie-t-elle les relations d'autorité?

Les contradictions étudiées obligent les groupes qui y sont exposés à mobiliser leurs compétences techniques et un réseau de communication visant à réagir opportunément. Pour les ouvriers, cela se traduit par des connaissances accumulées sur le fonctionnement de leur organisation et un pouvoir accru dans «l'ordre négocié» avec leurs supérieurs hiérarchiques¹⁴. Ces derniers sont en effet obligés de partager occasionnellement des informations auxquelles les ouvriers n'auraient pas eu accès en l'absence de visite. L'objet premier de ces informations (les conduites à suivre selon les visites) permet d'en apprendre un peu plus sur le fonctionnement de l'organisation. D'ailleurs, lors des audits, les clients pointilleux exigent de pouvoir s'entretenir avec le personnel sans médiation hiérarchique (notamment depuis la crise de 1996). J'ai relaté précédemment la façon dont une responsable du service qualité ou moi-même avons été questionnés lors d'un audit de Big Burger. Concernant la société propriétaire et de surcroît cliente de l'abattoir, les auditeurs ont pris l'habitude de s'entretenir près d'une demi-heure avec des ouvriers en poste sans être accompagnés des cadres.

Dans cette relation de face à face, les ouvriers se trouvent dans une situation d'«adaptation secondaire» (*secondary adjustment*) selon l'expression d'Erving Goffman: «Les adaptations secondaires représentent pour l'individu le moyen de s'écarter du rôle du personnage que l'institution lui assigne tout naturellement¹⁵.» Pris à témoin, ils peuvent révéler leur ignorance des procédures à suivre, ou ils peuvent la feindre. L'encadrement a pris la mesure de ce risque, et les audits blancs servent aussi à cadrer les discours, comme me l'a signalé une responsable du service qualité:

«Il faut dire aux ouvriers ce qu'ils ont à dire, ce qu'ils doivent répondre pour les vrais audits. Parce qu'il y en a qui disent tout ce qui se passe de pire pour les vrais audits. En VHS [atelier de viande hachée surgelée], il y a un type qui a fait des audits pour

14. Selon l'expression d'Anselm L. Strauss, pour qui la nécessité d'un ordre négocié découle de deux phénomènes au moins: «Un ensemble trop rigide de règles ne ferait que susciter des remous et affecter le rendement global de l'hôpital [...]. Des règles trop nombreuses ou trop rigides restreindraient la marge de manœuvre des entrepreneurs médicaux.» (*La trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionnisme*, Paris, L'Harmattan, 1992, pp. 93-94).

15. Erving Goffman, *Asiles. Études sur la condition sociale des malades mentaux*, Paris, Minuit, 1968, p. 245 [1^{re} éd. 1963].

[la société propriétaire]. En général, il reste toute la nuit. C'est fatigant pour les gens qui bossent avec lui. Il faut faire attention à ses gestes pendant toute la durée de l'audit et ça, c'est pas évident. Et puis, il y a des ouvriers qui racontent tout ce qui peut arriver de pire quand les chargés d'audit leur posent des questions. Alors, après on est obligé de rectifier le tir.»

À plusieurs reprises, des encadrants (deux du service qualité, un jeune commercial, un de la production) se sont indignés de telles pratiques et de ce que les ouvriers pouvaient «raconter comme conneries» lors des audits. Dans ces circonstances, la parole des ouvriers devient un facteur d'incertitude et donc, potentiellement, de pouvoir¹⁶.

16. Michel Crozier, *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil, 1963, pp. 70-104. L'auteur décrit la relation entre incertitude et pouvoir dans un atelier. Les interactions entre trois catégories d'acteurs ouvriers de production, ouvriers d'entretien et chefs d'ateliers) montrent que les relations sont particulièrement conflictuelles entre les deux dernières car, dans les situations de panne mécanique notamment, seuls les ouvriers d'entretien sont à même de maîtriser l'événement. Contrôlant une zone d'incertitude, ils acquièrent du pouvoir.