

Vocations et vécus professionnels des agents du service public de l'environnement

Note de synthèse des résultats de la recherche

Jean-Pierre LE BOURHIS, Chargé de recherche - Arènes CNRS UMR 6051

novembre 2022

Convention d'étude n°2022-1 avec la cgt - Force Ouvrière - FEETS



Introduction

L'actuel Ministère de la transition écologique est l'héritier d'une histoire institutionnelle longue, faite de bouleversements successifs : administration de mission à ses débuts, porteuse de la cause environnementale, puis administration de gestion en charge de gérer des problèmes de gravité croissante, elle mue en 2007 pour devenir le grand ministère issu de la fusion entre l'Écologie, l'Industrie et l'Équipement. Au-delà du Ministère, le secteur public environnemental a lui aussi subi des évolutions continues depuis 30 ans, avec des créations et restructurations multiples d'agences, offices ou établissements publics intervenant dans le même domaine.

Dans une période de restriction budgétaire depuis le début des années 2000, ces restructurations ont eu pour effet des réductions continues d'effectifs et de moyens, associées à des changements de périmètre administratif et d'identité pour le Ministère, passé de « l'environnement » des années 90 au « développement durable » dans la décennie suivante, jusqu'aux « transitions » d'aujourd'hui. Ces mutations se sont aussi traduites par des injonctions contradictoires : alors que les discours politiques et institutionnels affirment de plus en plus la nécessité de l'engagement face à l'urgence écologique et climatique, la tendance au retrait de l'État conduit, en même temps, à la stagnation voire à la réduction des moyens, en faisant le pari de l'efficacité de réformes managériales et d'économies d'échelle liées aux fusions.

Dans ce contexte, la recherche présentée ici s'interroge sur le décalage vécu dans le secteur public environnemental entre la réalité d'une action sous contrainte budgétaire et les attentes de générations de fonctionnaires arrivés successivement, face à l'affichage gouvernemental d'une urgence environnementale. Comprendre cet écart est d'autant plus important que le niveau d'engagement d'agents aux parcours, formations et valeurs différentes peut être un facteur clé de l'évolution de l'action publique.

Réalisée dans le cadre d'un partenariat entre un laboratoire en sciences sociales (Arènes UMR 6051 CNRS), l'IRES (Institut de recherche économiques et sociales) et la FEETS - Force Ouvrière (Fédération Équipement Environnement Transports Services), ce projet de recherche repose sur une enquête qualitative exploratoire auprès d'agents du service public environnemental, afin de mesurer la distance entre leur vocation initiale et les réalités du travail, entre leurs attentes, investissements et vécus professionnels quotidiens.

La présente note constitue un état intermédiaire décrivant les premiers résultats issus de l'enquête menée pendant l'été 2022. Elle sera complétée par un rapport scientifique présentant plus en détail l'ensemble des matériaux collectés, le cadre problématique et méthodologiques, ainsi que les données de cadrages relatives aux évolutions quantitatives des effectifs.

L'équipe

Coordination scientifique Jean-Pierre Le Bourhis (CNRS, Arènes UMR 6051) avec la participation de Stève Bernardin (Université Gustave Eiffel, LATTS, UMR 8134), Nathalie Berny (Sciences Po Rennes, Arènes). Enquête empirique (juin-octobre 2022) : Pierre Brasseur

La méthode d'enquête

Les données sont issues d'entretiens avec des fonctionnaires sollicités par l'équipe de recherche à partir d'un appel à témoignages ouvert et la constitution d'une base de contacts via des moyens de diffusion électronique et des réseaux de contacts professionnels.

Les entretiens ayant pu être analysés dans cette phase exploratoire sont au nombre de 18, à partir d'une base initiale de 23 entretiens (1 entretien a été retiré à la demande de l'interviewé ; 4 entretiens n'ont pu être utilisés du fait d'un effacement des données pendant l'enquête empirique). Les 18 entretiens ont été menés à distance de juin à septembre 2022, pour des durées allant de 32 à 67 minutes. Ils ont suivi une grille de questions thématiques ouvertes, liberté étant laissée à l'interviewé.e de s'exprimer sur cette base. La grille de questions était organisée autour de la reconstitution des parcours et choix de carrière des agent.e.s, ; de la perception de leurs conditions de travail et de leur vécu professionnel au quotidien ; enfin de leurs attitudes et engagement personnel face aux réalités du métier.

Concernant l'analyse des résultats, l'objectif visé n'a pas été de rechercher une représentativité de type statistique du fait du nombre réduit d'entretiens, mais de privilégier la recherche des thèmes récurrents et de recouplements dans les témoignages, ceux-ci indiquant des formes de généralité dans le vécu professionnel des agents malgré la diversité des statuts, origines de service et localisations géographiques.

Le choix a été fait pour cela de varier les profils : selon les origines institutionnelles (9 en service DREAL au Ministère de la Transition ; 9 en établissements : Agence de l'eau, OFB, ADEME, PNR, DDT, VNF, CEREMA) ; selon les régions (4, désignées par les indications anonymisées « Ouest », « Est », « Sud » et « Centre) ; selon les secteurs d'activité (eau, protection de la nature, climat énergie, bâtiment durable, risques, navigation). Le groupe des interviewés rassemble 11 hommes et 7 femmes ayant de 2 à 32 ans d'ancienneté au Ministère ou établissements (moyenne : 12,3 années) dont 6 arrivés depuis moins de 7 ans. Le groupe présente néanmoins une surreprésentation des catégories A/A+ (n=17) et des personnels syndiqués (40% pour une moyenne de 24% dans la fonction publique d'État). Outre l'absence de catégorie C, les données font défaut pour les fonctions supports et les filières administratives, la totalité des entretiens étant issue de la filière technique.

Les parcours professionnels de l'environnement : une diversité de vocations et un engagement fondé principalement sur des valeurs

Les entretiens montrent une pluralité de réponses, traduisant la diversité des origines des agents, lorsqu'ils ou elles sont interrogés sur les raisons qui les ont poussés à rejoindre le secteur administratif de l'environnement. On peut regrouper en trois sous-ensembles les types de choix et de valeurs qui ont orienté ces parcours multiples.

Le premier ensemble comprend des profils d'agents ayant choisi leur métier avec le souci affiché de défendre les valeurs de protection de la nature, conformément à l'identité première du secteur environnemental, avant la fusion lancée en 2007 créant le grand ministère du développement durable. Les formes d'engagement se répartissent de l'action militante affirmée – dans l'administration, en politique et dans la vie citoyenne et civique – à l'affichage de convictions individuelles mais associée à un refus du militantisme au nom de la neutralité du fonctionnaire ou plus simplement, du maintien d'une séparation entre-temps de travail et temps personnel.

Le deuxième ensemble d'agents se caractérise par une plus grande distance à la défense de l'environnement stricto sensu articulée avec une volonté de promouvoir une « sensibilité environnementale » dans des secteurs autres que le noyau dur de la protection de la nature. Pour beaucoup, ces agents sont attachés à la défense d'une forme d'intérêt général (le « patrimoine eau », la conciliation d'intérêts environnementaux et économiques, la protection du climat) qui doit selon eux et elles relever du domaine et de l'intervention de l'État.

Un dernier groupe plus minoritaire a choisi de rejoindre l'administration environnementale davantage pour des raisons d'opportunités, liées à la diversité des métiers offerts, la possibilité d'avancement respectant notamment les principes d'égalité femmes / hommes, et la défense des valeurs du service public.

Ces choix – au moins pour les deux premiers profils - sont le plus souvent ancrés dans des expériences personnelles fortes, liées à une enfance vécue dans un cadre naturel (la montagne, les bois) des pratiques précoce de l'environnement (scoutisme) ou des rencontres avec des métiers et des traditions associés (« les anciens de la navigation » sur les canaux), ou encore le constat de dégradations causées par la société industrielle. Pour beaucoup, le type et le contenu de la formation universitaire ou en école d'ingénieur constituent également un tournant dans leurs parcours, avec la sensibilisation aux enjeux environnementaux qu'apportent des disciplines comme les sciences de la vie et de la terre, l'écologie des milieux, la biologie, la géographie ou des spécialités en agronomie, hydrologie, ingénierie territoriale.

Des vocations et des liens multiples à « l'environnement »

« Pour défendre l'environnement, pour faire de la police de l'eau, par exemple, si vous n'avez pas la fibre, cela devient vite un problème parce que c'est quand même dur. (...) Si vous vous en foutez complètement, vous n'allez pas défendre correctement l'environnement ni faire correctement votre travail » (Bénédicte, DREAL, Ouest)

« j'ai toujours été – on va dire – attiré par la gestion patrimoniale d'un compartiment de l'environnement (...) Moi, ce qui m'intéressait, c'était vraiment le volet patrimoine eau, plus général, en fait, en tant que gestion d'une ressource naturelle » (Michel, Agence de l'eau, Ouest)

« Je n'ai rien contre la protection des petites bêtes et des petites fleurs, mais ce n'est pas cela qui m'a intéressé. Ce qui m'a intéressé dans le développement durable, c'est le fait d'essayer de concilier, d'essayer de voir comment on peut réussir à concilier un développement économique et la protection de l'environnement, comment on peut concilier le social dans tout cela » (Jeanne , DREAL, Est)

« Parler avec des gens qui parlaient de béton toute la journée, finalement, cela ne m'intéressait pas beaucoup. Alors que les problématiques environnementales me parlaient plus et faisaient plus sens pour moi». (Françoise, DREAL, Est)

« Je ne me définis pas comme quelqu'un d'écolo, en fait ! Vraiment pas ! Je ne suis pas quelqu'un de militant (...) non, c'était vraiment un sujet qui me semblait être porteur, qui me semblait être intéressant et en lien avec ma volonté de rester dans le domaine de la biologie » (François, CEREMA, Est)

« Venant du monde de l'Équipement (...) les gestionnaires de routes, on avait cette réputation de bétonneurs, très corporatistes. Et moi, j'étais un petit peu en marge de cela avec effectivement une sensibilité environnementale qui était beaucoup plus précoce que l'ensemble de mon corps de travail » (Luc, DREAL, Est)

(source : extraits d'entretiens anonymisés)

Le vécu des agents face aux mutations

Le grand décalage des missions et des moyens

Le sentiment le mieux partagé par les agents interrogés est celui de l'écart croissant entre d'une part des effectifs en baisse dans leurs services – reflétant une réduction des emplois continue dans la fonction publique environnementale depuis plus d'une décennie – et d'autre part des missions historiques inchangées, auxquelles s'ajoutent de nouvelles tâches pour répondre à l'affichage de priorités politiques et aux demandes sociales d'intervention en matière environnementale. Les constats relatifs à la fonte des effectifs sont récurrents : « -25% en 12 ans », « de 900 à 700 agents depuis 2016 », fusionner « 1 service +1 service = 1 service », etc. Ces réductions sont souvent reliées par les agents aux restructurations du Ministère entreprises en 2007-2009 (fusion des trois ministères en un) et 2016 (fusion des DREAL entre elles après la création des 13 grandes Régions), mais aussi aux restrictions budgétaires visant les établissements publics qui ont été soumis à la même pression (Agences de l'eau, CEREMA, VNF) avec un recours important aux contractuels et intérimaires (Agences de l'eau, ADEME).

En regard, les tâches attribuées aux services et agents ne se réduisent pas à proportion des fusions mais s'élargissent pour inclure de nouveaux objets et devoirs : activités de rapportage croissant pour rendre compte de l'activité aux échelons supérieurs mais aussi montrer la réponse publique comme dans le cas des contrôles sécheresse de l'été 2022 ; mis en œuvre des lois et règlements s'accumulant en réponse aux multiples priorités environnementales sur le mode du « Un problème, un discours, une loi » ; obligations nouvelles de sensibilisation et de communication au public, sur des thématiques émergentes dans les médias comme la biodiversité.

Souvent répété, le constat de cet écart est très fréquemment associé au sentiment exprimé d'une pression permanente, d'être « au taquet », de n'avoir « plus de mou » ou de devoir assurer seuls des choix de priorités, individuellement ou au niveau des équipes, qui ne sont pas validées ou légitimées au niveau politique ou par la hiérarchie. Si peu de cas émergent d'arrêts maladie ou de défaillances majeures parmi les personnes interrogées (un seul arrêt maladie prolongé, des arrêts occasionnels mentionnés), la majorité des entretiens signale dans l'entourage professionnel de situations de mal-être diffus ou profond, de dépression et de départs.

Autres conséquences de l'écart vécu entre moyens humains et missions, les agents sont également confrontés et vivent difficilement l'abandon de facto de certaines activités, que ce soit dans le processus officialisé dit du « renoncement » (où chaque service doit désigner ce qui n'est plus une priorité) ou dans la pratique ordinaire d'abandon de tâches ou de missions, de façon plus discrète et discrétionnaire, en maintenant une « vitrine », par exemple en limitant l'action sur une thématique à une réunion annuelle pour « faire vivre » le dossier.

La nécessité de faire plus avec moins, conduit également à trouver des solutions de contournement des exigences qui sont sources de malaise. Inévitable, la baisse de qualité des processus et du travail se répercute sur celle des actes administratifs : on regarde moins « un dossier sur dix », des prises de risques sont nécessaires du fait de la réduction de la solidité juridique des décisions ou du non-respect des règles budgétaires (marchés « tronçonnés ») ou en matière de ressources humaines.

Une expérience partagée de perte de capacité dans l'État

« Entre le début de mon poste en 2015 et la fin en 2022, je pense que ma charge de travail a été multipliée par deux. Pour une raison simple (...) Quand je suis arrivé, on était une équipe de 4 et, à la fin, on n'était plus que 2,5 » (Ronan, DREAL, Ouest)

« La pression, elle est énorme, aujourd'hui. Parce que, en fait, on a augmenté nos missions et on était 11 à l'époque juste sur la spécialité « milieux terrestres » et aujourd'hui, à l'OFB, on est 11, avec toutes les missions eau, milieux aquatiques qui se sont rattachées à cela. Donc forcément, c'est catastrophique (...)

Je trouve cela cohérent d'avoir fusionné mais ce que je ne trouve pas cohérent, c'est que l'on n'ait pas doublé d'effectifs. En fait, la fusion, on le sait bien ce n'est pas $1 + 1 = 2$, c'est $1 + 1 = 1$ » (Sandrine, Office Français de la Biodiversité, Est)

« En 2016, quand on a fusionné les trois anciennes DREAL Alsace, Lorraine, Champagne Ardennes, on était plus de 900 dans la nouvelle DREAL Grand Est. Aujourd'hui, on est 700, 6 ans après (...) ma carrière a quand même été un peu jalonnée par cette instabilité institutionnelle et ces réformes successives auxquelles on s'adapte, mais qui sont parfois un peu pénibles parce que l'on sacrifie plus en travail un peu sur le fond, on travaille plus en termes de gestion, d'intendance et de répartition des tâches (Mickael , DREAL, Est)

(source : extraits d'entretiens anonymisés)

La dissonance entre discours et moyens : faire plus avec moins

« La tendance que j'ai pu observer depuis 5 ans, c'est que l'on doit faire toujours plus de choses avec moins de moyens. (...) Donc parfois, on essaie d'expédier certains sujets, on essaie de gagner du temps. (Joris, DREAL, Est)

« Ma perception, c'est que l'on n'est pas mauvais dans les objectifs que l'on se fixe mais je pense que la grande majorité des décideurs n'ont pas conscience – ou alors ne veulent pas voir – ce que cela impliquerait comme changements pour y arriver, à atteindre ces objectifs. Et on est encore (...) dans le « Oui, il faut le faire » mais ... (Jeanne , DREAL, Est)

« Moi, l'année prochaine, j'ai deux mecs qui partent en retraite et je suis déjà en stress sur : est-ce qu'ils vont passer à la trappe ? Sachant que s'il y en a un qui passe à la trappe, là, pour le coup, je sais que mon service, il dysfonctionne. On est vachement fier, on fait vitrine et tout, mais derrière, en fait, il n'y a rien ». (Thomas, Voies Navigables de France, Est)

« Donc, il y a vraiment une dissonance entre le discours politique et la réalité des faits et cela devient difficilement supportable, à la fin ». (Michel, Agence de l'eau, Ouest)

(source : extraits d'entretiens anonymisés)

Un rapport au travail dégradé : le renoncement institué ou individuel

« Enfin, une terminologie qui est très utilisée au quotidien, là, en administration déconcentrée, et qui l'était aussi en administration centrale sous une autre forme, c'est le terme de renoncement. Et je trouve que ce terme, il est assez lourd de sens. On nous demande, finalement, à intervalles assez réguliers (cela peut être deux fois dans l'année, par exemple) de présenter à la Direction un ensemble de renoncements que le service va pouvoir porter, ou en tout cas pouvoir laisser dans ce cas-là, c'est-à-dire des missions qui ne sont plus du tout suivies. » (Hugo , DREAL, Est)

« En matière de police, typiquement sur la sécheresse cet été, en fait, on est obligé de dire : « Ben, ça, ce n'est pas important ! » Enfin, on ne peut pas « tout prendre » et on ne peut pas tout faire et on sait qu'il y a des choses, des infractions importantes que l'on est obligé de laisser de côté (...) les captages d'eau potable qui sont pollués avec des pesticides, eh bien, typiquement, cette année, on n'a pas pu du tout organiser de contrôles sur l'usage de ces produits (Romain, Office Français de la Biodiversité , Est)

« Le vrai sujet, c'est que les équipes terrain, ils sont beaucoup, beaucoup moins qu'avant, donc du coup, on fait ce que l'on peut, moi, c'est ce que je dis. Quand les gens, ils appellent : « Ouais ! Il y a cela qui est à faire ! » Je dis : « Oui, ben on fera quand on aura le temps ! Si on le fait ! » (Thomas, Voies Navigables de France, Est)

« Par rapport à l'époque où je suis arrivé, où l'on pouvait passer parfois une journée complète, voire deux sur un dossier, aujourd'hui, ce n'est plus possible. (...) [Notre directeur], quand on a commencé à pousser les gens vers la porte, il nous disait clairement qu'il fallait peut-être aussi dans ce contexte-là assumer cette prise de risques, en fait. (...) on n'allait pas tous se mettre en burn-out et que si 1 dossier sur 10, 1 dossier sur 20, sur 30, bon, n'avait pas forcément été instruit dans les règles de l'art (...) ce n'était peut-être pas si grave que cela. (Olivier, Agence de l'Eau, Ouest,)

(source : extraits d'entretiens anonymisés)

Une perte de sens liée aux restructurations

Les bouleversements du paysage institutionnel par les fusions-restructurations n'ont pas eu les effets escomptés de renforcement du sens de l'action, que ce soit en donnant un nouveau référentiel (le « développement durable ») au Ministère, ou en cherchant à clarifier le mandat des agences ou établissements par des recompositions successives (OFB par exemple). La logique perçue de ces transformations est essentiellement celle de l'économie de moyens budgétaires et prive de sens et d'identité les entités fusionnées. Dans cette perspective, les mutations du service public environnemental sont d'abord vues comme un processus de disparition programmée des services (par absorption des DDT dans le Ministère de l'Intérieur ; par la « mort de la DREAL », par transfert aux Régions ou agences)

En parallèle, l'agencification et la décentralisation ont mis en place un champ enchevêtré d'institutions à l'origine d'une perte de repères et d'un sentiment de complexité face au

foisonnement des services, organismes, autorités sur des sujets comme l'aménagement du territoire, l'énergie et le climat ou la biodiversité. Dans ce bouillonnement, ce sont aussi les compétences du noyau dur de l'État et du Ministère qui semblent s'évanouir et avec elles le sens de l'action (« l'écologie part à l'OFB », regrette un agent de DREAL).

Restructurations et déstructuration

« On est en déstructuration, on restructure, mais en fait, on déstructure en permanence. Il y a vraiment un problème de perte de sens et, du coup, tant que le Ministère verra ses agents — et c'est vraiment comme cela que l'on est vu — comme une charge, pas comme une ressource, on ne pourra pas avancer. (...) VNF est relativement épargnée par rapport à d'autres services du Ministère. Pour être clair, je ne sais pas si vous avez des entretiens avec des gens qui bossent en DREAL ou en DDT. C'est la bérézina, c'est l'enfer ». (Thomas, Voies Navigables de France, Est)

« Franchement, je ne sais pas ce qui restera dans les structures comme la DREAL ou le DDT. Il est probable que cela parte comme cela et puis un gros service environnement à la préfecture pour faire la partie plus administrative des choses. Cela finira comme cela, je pense, si cela reste sur cette lancée ». (Bénédicte, DREAL, Ouest)

« La DREAL, je ne sais pas vraiment si cela a une durée de vie pérenne, vu tout ce qu'il se passe, voilà, je pense qu'il y a des échelons, des choses qui vont continuer à sauter » (Laura, DREAL, Est, Pos. 76)

« J'ai l'impression que la Direction souhaite - et ce n'est pas le cas dans toutes les autres DREAL – la mort de l'établissement, que leur mission, c'est de mettre fin à l'établissement » (Françoise, DREAL, Est) »

« [Avec] ces multiplications des interlocuteurs et puis chacun son petit bout de compétences dans tel domaine, du coup, là où avant on était 3 ou 4 à discuter, on est 15 donc fatalement, enfin pas besoin de faire un dessin, cela multiplie le nombre de choses à faire, le temps passé, etc. Et du coup, pour réguler tout cela, cela a multiplié le nombre de postes de cadres » (Ronan, DREAL, Ouest)

(source : extraits d'entretiens anonymisés)

La préfectoralisation ou l'influence décroissante du technique face au politique

Au-delà de la recherche d'économie, les restructurations sont aussi vues dans plusieurs entretiens comme un processus de mainmise croissante par un secteur administratif, l'Intérieur et ses préfets sur les politiques et l'administration environnementale, incluant les services départementaux les plus opérationnels comme les DDT. Cette transition est synonyme pour les agents d'un poids croissant des facteurs « politiques » au détriment des arguments et critères « techniques » portés par les services du Ministère. Les agents ont le sentiment d'une perte progressive de repères éthiques et déontologiques auxquels ils sont attachés, de neutralité et de légalité des actes, d'égalité de

traitement devant la loi, à rebours de la prise en compte des jeux de pouvoirs locaux et des arrangements avec les règles qu'ils supposent.

Du fait d'un soutien moins affirmé de leur hiérarchie, elle-même soumise à un contrôle préfectoral et politique plus fort, les agents sur les postes dits « exposés » éprouvent des difficultés à tenir la pression liée à leur métier, que ce soit dans l'application des règles d'urbanisme face aux risques naturels, ou dans la mise en œuvre de la police de l'eau en milieu rural. La pression verticale de l'exécutif central sur les préfets est aussi avancée comme se répercutant sur les chefs de service avec des effets de contrôle accru et de blocage des décisions par crainte de la prise de responsabilité liée.

Sous la coupe des préfets

« Petit à petit, cela dérive et, maintenant, on se retrouve avec des pressions, des injonctions, etc. (C'est assez paradoxal) à être beaucoup moins dans la déontologie et dans l'éthique. Donc... Comment dire ? L'intérêt d'être dans la fonction publique d'État s'est amenuisé par rapport aux collectivités locales où cela a toujours été le cas ». (Bénédicte, DREAL, Ouest)

« Le volet politique publique, prend un peu le pas sur le volet technique c'est-à-dire que l'on est de plus en plus sous la coupe des Préfets, moins en première ligne effectivement par rapport aux élus. On a l'impression que le volet technique, purement technique, est parfois plus susceptible d'être une variable d'ajustement que par le passé ». (Mickael , DREAL, Est)

« En région parisienne, un élu local sur deux est aussi député ou sénateur donc ils ont le bras très long et donc, c'est beaucoup de politique, en fait. (...) Et une hiérarchie qui n'est pas forcément tournée tout de suite pour nous soutenir, qui est plutôt encline à céder aux pressions politiques. (...) j'en ai marre des politiques, en fait, tout simplement, pour parler assez clairement. Ce n'est pas que je n'y arrive pas mais c'est très fatigant (...) il faut alterner les postes exposés et moins exposés pour son bien-être psychologique et physique » (Ronan, DREAL, Ouest)

(source : extraits d'entretiens anonymisés)

Attitudes face aux évolutions du métier et modalités de l'engagement professionnel

Le traitement des réponses relatives au rapport personnel des agents aux réalités actuelles du métier pointe vers trois types d'attitudes adoptées pour faire face aux décalages entre leurs valeurs et les conditions de travail vécues au quotidien. Ces profils correspondent à la fois à des comportements et réponses différencierées face aux évolutions du métier ; à des perceptions de leur avenir professionnel, dans ou hors du secteur ministériel environnemental ; et à des formes d'engagement ou de désengagement professionnel.

Un premier ensemble (7 agents) est caractérisé par des attitudes de résignation ou dans certains cas de satisfaction dans des postes peu ou pas impactés par les restructurations (moyens maintenus, allègement de la charge de travail via les outils numériques, etc.) Pour ceux et celles, les plus nombreux qui font face à une dégradation des conditions de travail, on note un comportement marqué par l'abandon assumé des missions (« choisir ses combats »), une réduction acceptée des

exigences sur la qualité des actes et, en contrepartie, l'espoir que de nouvelles circonstances globales conduiront à des mobilisations et une évolution de la situation.

Un deuxième groupe (8 agents) a fait le choix d'un plus fort engagement personnel, au risque de la surcharge de travail, pour compenser le déficit des moyens. Cet investissement au-delà de ce qui est demandé par le poste va de pair avec des pratiques de contournement des obstacles gestionnaires pour s'affranchir des tâches les plus chronophages et jugées les moins prioritaires parce qu'à distance des problèmes à résoudre (rapportage, procédures et démarches internes). Ces agents développent aussi un discours critique et un activisme institutionnel dans les instances internes, pour faire évoluer le fonctionnement du Ministère ou des agences.

Un dernier groupe (3 agents) manifeste une position de retrait vis-à-vis du travail avec une mise en suspension complète de l'activité (arrêt maladie prolongé) ou la recherche d'évolutions en dehors du Ministère et de ses agents vers d'autres administrations, les collectivités ou le privé.

Entre résignation, surinvestissement et retrait

« Le système tient avec des gens volontaires qui travaillent avec beaucoup de ficelles (...) et ces gens-là arrivent tous plus ou moins au bout du rouleau et le jour où ils vont lâcher, je ne donne pas cher de l'avenir (Ronan, DREAL, Ouest)

« Ce qui me frappe ici, c'est l'engagement des personnes et que le système tient beaucoup grâce à cela (...) mais , de ce que j'ai pu voir dans les postes avant, c'est que les restructurations successives cassent cela. Alors moi, j'avais trouvé, mes collègues anciens DDE, ils avaient perdu la gnaque à force. Ce sont peut-être des banalités, mais moi, c'est juste que je l'ai vu. Ils avaient perdu la gnaque, ils avaient perdu l'engagement alors que c'étaient des gens tout aussi engagés (...° Et à force d'être restructurés, broyés, ils ont perdu le sens à la fois collectif et individuel. Et cela, nous, les parcs, on n'en est pas encore là et ce serait tellement dommage que l'on y arrive. (Edwige, Parc Naturel, Sud)

« Moi, on va dire que j'entourloupe le truc (...) Je suis en électron libre. Mais tout le monde n'est pas en capacité de le faire. (...) je vais là où j'ai envie d'aller, je vais à des réunions si j'ai envie d'y aller et je fais des trucs si j'ai envie de les faire.

(...) vous avez de plus en plus de tableaux indicateurs, on se demande à quoi cela sert, vous répondez n'importe quoi, c'est pareil. Honnêtement, des fois, il y a des tableaux indicateurs il y a des choses que je réponds et d'une année sur l'autre, ce sont toujours les mêmes chiffres (Michel, Agence de l'eau, Ouest)

« Il y en a qui sont en arrêt. Ils reviennent, ils repartent, enfin on voit qu'ils n'y arrivent plus. Ils ne savent plus ce qu'ils viennent faire là, ils ne savent plus ce qu'ils doivent faire, ils ne comprennent pas pourquoi on leur demande de faire cela comme cela. Il y a aussi des gens qui continuent à venir, pour lesquels je suis moins inquiet, mais qui n'y croient plus et donc qui baissent les bras. (Ronan, DREAL, Ouest)

« Aujourd'hui, j'ai non seulement une haine profonde de la DREAL et de tout ce qui se passe au ministère de l'Écologie, je trouve cela absolument scandaleux et je mets cela sur le registre de la maltraitance, voilà, clairement, il ne faut pas avoir peur des mots ». (Luc, DREAL, Est)