



n°27

Le temps  
ravan  
Horaires  
Citoyens  
Diversité  
Citadins  
Organisation  
Animation  
Mouvement  
Projets

# les cahiers Millénaire

trois

## Les temps de la ville

Relation  
Politique  
Action  
Activité  
Echange  
Dialogue  
Dynamique  
Actions  
Ouverture  
Social  
Temps libre  
Construction  
Participation



Après l'Italie qui fait figure de pionnier dans la mise en œuvre des politiques temporelles (la première loi italienne sur la coordination des horaires des activités commerciales et des services publics date de 1990) et l'Allemagne, le thème des temps de la ville prend de l'ampleur en France depuis quelques années avec notamment le colloque de Cerisy en 1996 :

« Entreprendre la ville : nouvelles temporalités, nouveaux services »,

Une préoccupation qui n'a rien d'un effet de mode, et qui implique tous les acteurs de la cité, puisqu'il s'agit de concilier temps et espace de la vie, donc de la ville.

Qu'en est-il à Lyon ?

Le plan de mandat 2001/2007 du Grand Lyon met à l'ordre du jour une réflexion sur les temps de la ville, en vue de la création à terme d'un bureau des temps.

Le présent cahier de prospective a, comme les autres cahiers, vocation à nourrir le débat de société ainsi que la réflexion du Conseil de Développement qui réunit des personnes d'horizons divers, vivant les temps de la ville différemment.

Pour l'acteur public, qu'est le Grand Lyon, il s'agit dans le cadre de l'ARTT et de cette révolution sociétale des temps que nous sommes en train de vivre, de réfléchir à l'adaptation de l'offre de services ainsi qu'à l'évolution des métiers d'animateurs, de médiateurs des temps de la ville.

Pour réaliser ce cahier, nous avons pu bénéficier du travail de fond réalisé par les organismes qui, dans l'agglomération lyonnaise et dans la Région, pilotent des réflexions et des actions sur le thème du temps : en particulier le CERTU (Centre d'Etudes sur les réseaux, les transports, l'urbanisme et les constructions publiques), l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail), ARAVIS (Agence Rhône-Alpes pour la valorisation de l'innovation sociale), l'AGEFOS PME, l'INUDEL (Association Régionale pour l'innovation urbaine et le développement local)...

Nous avons particulièrement bénéficié de l'appui du CERTU, des expériences du réseau d'acteurs qu'il anime et des conseils précieux de Lucie Tortel. Qu'elle en soit remerciée.

La richesse de ce cahier provient également du travail réalisé par Miloud Lekouara de l'agence Médiactif qui a mobilisé plusieurs experts, recueilli des expériences de terrain et interviewé des acteurs.

## Invitation au débat

La réflexion prospective et stratégique sur le devenir de l'agglomération lyonnaise engagée par le Grand Lyon dans le cadre de Millénaire 3, puis du Conseil de Développement est par essence permanente et collective. Elle concerne et doit impliquer, outre les élus et les services du Grand Lyon, les partenaires de ce dernier, les habitants de l'agglomération et de nombreux acteurs d'horizons divers.

A partir d'une vision des enjeux à long terme, la démarche doit permettre de construire les options stratégiques de développement de l'agglomération pour le début des années 2000. Pour ce faire, elle doit favoriser à la fois l'émergence d'une vision partagée des enjeux, et la constitution d'une culture commune sur un ensemble de questions centrales pour la société locale aujourd'hui : l'environnement, le lien social, la citoyenneté, les technologies de l'information, etc.

La réussite d'une telle entreprise passe nécessairement par un véritable partage des informations et des diagnostics des situations, et par une confrontation et une expression des points de vue et des idées, dans leur diversité.

# les cahiers Millénaire 3

Avec les "Cahiers Millénaire 3", diffusés gratuitement, le Grand Lyon s'inscrit dans cette perspective.

Ces cahiers sont le support par lequel :

- sont diffusées les informations fondamentales concernant les différents sujets de la réflexion prospective,
- sont rendues publiques les réflexions et études réalisées par le Grand Lyon dans ses domaines de compétence, intéressantes pour la réflexion prospective,
- les partenaires, les experts et les acteurs peuvent exprimer un point de vue, sous leur propre responsabilité.

Les cahiers Millénaire 3 ne sont donc pas des oeuvres définitives et achevées qui concluent des processus de réflexion ; ce sont des documents de travail, qui invitent à la discussion ; des petites pierres mises à la disposition de la construction collective.

# Sommaire

<b>Introduction</b> .....	<b>p 3</b>
Le quotidien urbain, <i>par Thierry Paquot</i> .....	p 3
<b>1 - La révolution sociétale des temps</b> .....	<b>p 5</b>
<i>Rapport d'Edmond Hervé, Temps des villes, compte rendu du voyage d'étude en Allemagne</i> ..	p 5
Le temps et les modes de vie : sept tendances, <i>par Bernard Prével</i> .....	p 7
Usage du temps et temps des usages, paradoxes sur l'espace urbain, <i>par François Guery</i> ..	p 15
Trois espaces pour un autre temps urbain, <i>par Cyrille Harpet</i> .....	p 19
Pour une ville en continu ?, <i>par Thierry Paquot</i> .....	p 21
<b>2 - Les 35 heures, une prise de conscience et une révolution</b> .....	<b>p 23</b>
<i>Rapport d'Edmond Hervé, Temps des villes, compte rendu du voyage d'étude en Italie</i> .....	p 23
Entretien avec <i>Michel Weill, ARAVIS</i> .....	p 25
Regards sur l'introduction des horaires de travail élargis dans les services commerciaux chez France Télécom, résumé de la thèse de <i>Pierre-Yves Sanséau</i> .....	p 29
Pour un nouveau contrat social fondé sur la gestion du temps dans l'entreprise, <i>par Didier Livio</i> ..	p 35
<b>3 - Les 1000 temps de la ville</b> .....	<b>p 39</b>
<i>Rapport d'Edmond Hervé, Temps des villes, compte rendu du voyage d'étude au Pays-Bas</i> ..	p 39
Le temps du travail dicte-t-il l'emploi du temps des citoyens ? <i>par Jean-Yves Boulin</i> .....	p 43
Impacts des 35h sur le temps des femmes, <i>par Benjamin Sahler</i> .....	p 47
Entretien avec <i>Dominique Sénore, IUFM</i> .....	p 53
Entretien avec <i>Michel Buffet, Syndicat National Unitaire des instituteurs</i> .....	p 55
Politiques temporelles : un enjeu essentiel de la politique de la ville, <i>par Claude Brévan et Dominique Laousse</i> .....	p 57
L'évolution de la mobilité quotidienne dans les pays d'Europe, <i>par Lucie Tortel et Marie-Odile Gascon</i> .....	p 59
<b>4 - Quel impact sur le planification et le management urbain ?</b> .....	<b>p 63</b>
<i>Rapport d'Edmond Hervé, Temps des villes, compte rendu du voyage d'étude aux Pays-Bas (suite)</i> .....	p 63
Interview de <i>François Ascher, Université Paris 8</i> .....	p 65
L'urbanisme de la chronotopie, <i>par Michel Lussault</i> .....	p 67
<b>5 - Temps de travail, temps sociaux, pour une approche globale</b> .....	<b>p 71</b>
<i>Rapport d'Edmond Hervé, Temps des villes, synthèse du rapport</i> .....	p 71
L'émergence de politiques publiques temporelles en France et en Europe, <i>par Pierre Dommergues et Christine Delfour</i> .....	p 75
Temps de travail, temps sociaux, pour une approche globale, <i>par Annie Gauvin et Henri Jacot</i> .....	p 84
Quel management public des temporalités ? .....	p 85

# Introduction

## Le quotidien urbain (extraits)\* ©

par Thierry Paquot

(...)

Le thème des temps de la ville ne doit pas être une mode qui produirait quelques gadgets, mais un remarquable prétexte pour donner plus de cohérence à la fois à l'emploi du temps de chacun et aux territoires urbains. "Les deux objectifs, de l'action sur le temps des villes en Italie, indique Jean-Yves Boulin<sup>1</sup>, sont de pallier les inégalités dans la division du travail social qui est défavorable aux femmes, tant dans la dimension de la vie quotidienne que sur l'ensemble du cycle de vie, et d'améliorer la condition du citoyen en facilitant l'usage temporel et spatial qu'il peut faire de la ville. Il s'agit de resserrer le lien entre la ville et ses habitants."

L'administration italienne, plutôt défailante quant à ses horaires, a été contrainte, sous la pression du mouvement féministe, à remettre ses pendules à l'heure d'une société modernisée, compétitive qui espère jouer dans la cour des grands. En 1990, la loi 142 se présente résolument décentralisatrice et laisse les villes s'auto-organiser. Certaines créent des "bureaux du temps" (environ cent cinquante villes en possèdent un, comme Modène, Rome, Milan, Gênes, etc). afin de connaître les desiderata de la population et tenter d'y répondre en promouvant ici des concertations quadrangulaires (syndicats, administrations, comités d'usagers, chefs d'entreprise) et là des "banques du temps", qui sont des bourses d'échanges d'heures entre les citoyens ("je garde vos enfants de 17 heures à 19 heures, en échange vous me donnez un cours d'anglais ou de mécanique auto, ou de solfège", etc).. En 1997, une autre loi simplifie les procédures administratives et suggère d'ouvrir des bureaux de relations avec le public " (URP). En mars 2000, la loi Turco (Livia Turco, militante communiste, puis Democratici di sinistra, proposait déjà en 1988, une loi d'initiative populaire nommée " Les femmes changent le temps ") impose aux élus des villes de plus de 30 000 habitants de coordonner les temps urbains, non plus d'un point de vue local, mais aussi social, en prenant en compte les congés parentaux, les formations, les assistances diverses, etc.

Conséquemment, les horaires des administrations se sont améliorés, mais ces lois ont surtout entraîné de nombreuses initiatives, comme à Florence où une "journée du citoyen" se met en place le jeudi et assure l'ouverture des services municipaux de 9 heures à 19 heures. Les écoles ont la possibilité de fixer, d'un commun accord avec le personnel scolaire et les parents d'élèves, les heures d'ouverture et de fermeture. Il est vrai qu'un léger décalage, d'un quart d'heure par exemple, évite les embouteillages, réduit le parcours du combattant pour les parents ayant plusieurs enfants dans plusieurs écoles et limite sérieusement l'énerverment du matin, pour tous, petits et grands. L'amélioration notable des conditions de transport (plus grande amplitude des horaires et meilleure régularité des passages) et de l'éclairage public au Québec et dans la plupart des agglomérations urbaines de l'Europe du Nord résulte également des revendications féministes. Celles-ci visent à réduire les méfaits de la double journée de travail de la femme salariée (temps de l'emploi et temps de la famille) et à assurer une réelle sécurité pour la femme seule dans la ville quelle que soit l'heure.

À Stockholm par exemple, les employé(e)s municipaux bénéficient dorénavant d'horaires à la carte et ce sept jours sur sept et de 6 heures à 22 heures, sur la base du volontariat. Les employé(e)s décident, dans ces créneaux-là, de leur emploi du temps - il n'est pas définitif et peut, au cours de l'année, varier selon les saisons - et les administré(e)s ont accès plus facilement aux différents services.

Aux Pays-Bas, la loi de février 2000 qui autorise le salarié à réduire, de lui-même, son temps de travail sans aucun justificatif, nécessite de réaménager les rythmes urbains, du moins pour les transports et les services. De nombreux projets ont été élaborés (bibliothèque ouverte le dimanche, crèche aux horaires extensibles, échanges des savoirs, bénévolat auprès des personnes en difficulté, etc.) et sont en cours d'expérimentation. Déjà en 1965, un imposant happening s'oppose à "l'asphaltterror" et

\* Extraits de " Le quotidien urbain" sous la direction de Thierry Paquot, Editions la Découverte/Institut des villes - 2001  
1 - Sociologue, chargé de recherches au CNRS-IRIS

un " Plan blanc " élaboré par Constant est largement diffusé, il prévoit d'interdire aux automobiles le centre d'Amsterdam et de fournir gratuitement des bicyclettes blanches aux conducteurs et à leurs passagers. En cela, le concepteur de New Babylon renouait avec une décision des bourgmestres de la ville qui, en 1634, empêchèrent l'entrée de la ville aux coches, carrosses et autres véhicules encombrants.

A Vegesack, quartier de Brême, une " agence du temps " indépendante de la mairie est créée en 1999, sur la base d'une autonomie associative. Elle tente de résoudre des petits tracas quotidiens en favorisant la formulation des problèmes ordinaires et en informant largement la population des associations, réseaux, institutions qui s'occupent de ces questions. Le jeudi est devenu la " Journée des citoyens " et tous les bureaux sont ouverts de 8 heures à 18 heures. Une " Fête de la mobilité " doit favoriser le dialogue entre les taxis, les cyclistes, les transporteurs et les divers usagers...

Hambourg s'y met également, ainsi que Hanovre, Munich et Berlin. Le débat le plus vif, en Allemagne, semble concerner le dimanche. Faut-il le banaliser, en faire un jour de semaine et autoriser l'ouverture des grandes surfaces ? Selon différents sondages, la population accepterait un tout petit assouplissement, tandis que la communauté évangélique milite pour le maintien du dimanche férié : " Le jour libre commun est un bienfait pour tous, même pour ceux qui n'en profitent pas pour aller à la messe [...]. Le dimanche est un signal que la vie est davantage que travailler, acheter et posséder. "

Les mouvements des femmes en France ne portaient pas sur les mêmes demandes d'une part, et d'autre part les " services " étaient plus efficaces qu'en Italie, même si des perfectionnements sont encore à apporter. Néanmoins plusieurs villes françaises se sont d'ores et déjà impliquées dans une politique des temps de la ville. Poitiers, qui possède un énorme CHU -le principal employeur- et une université importante, incite les divers partenaires à se désynchroniser afin de donner un peu plus d'élasticité, de fluidité dans les circulations. Le territoire de Belfort mise sur une meilleure temporalisation de ses activités (économiques, culturelles, communicationnelles, etc.) pour réharmoniser ses diverses aires urbaines. Saint-Denis ambitionne d'être davantage à l'écoute des habitants et de moduler différemment les horaires de ses services.

De la même façon que l'Homo urbanus moderne possède plusieurs territoires, réels et virtuels, il vit à plusieurs temps. Mais chaque temps n'a pas son territoire et inversement, d'où parfois un profond désarroi, et la demande de localiser ses temps et de temporaliser ses espaces. La chronotopie participe à cette exigence en introduisant, non seulement le déroulé temporel des usages d'un lieu, mais la réversibilité du projet urbain lui-même. Une ligne de bus n'est pas définitive, d'autres arrêts sont envisageables selon, justement, les temps des voyageurs et leurs destinations. Un arrêt est décidé ici à côté d'un magasin par exemple, celui-ci ferme ; en revanche, entre deux arrêts, un petit centre commercial ouvre ses portes ; il est alors nécessaire de déplacer l'arrêt ancien. Cette souplesse est rarement acceptée par le transporteur qui croit qu'une ligne est immuable, que son itinéraire est tracé une fois pour toutes, sans jamais réagir aux transformations qui affectent son environnement immédiat. De même, ralentir la vitesse sur un boulevard, élargir la voie réservée aux bus, circonscrire les stationnements concourent à la métamorphose d'un site.

Ainsi l'urbanisme ordinaire intervient-il sur les temps de la ville et influe sur les usages d'un territoire. Du coup, les détails sont soignés, ce qui réveille leur aménité. Le mobilier urbain, les panneaux de signalisation, les bancs publics sont la marque du confort de la ville et, ne l'oublions pas, le mot " confort " vient de " réconfort, de " porter secours à ". Il est facile de mesurer l'incroyable décalage qui existe entre le confort des logements (qui depuis un siècle ne cesse de s'améliorer, nonobstant la sempiternelle question de la pollution sonore. . . ) et le confort extérieur. L'inhospitalité d'une ville ne résulte pas d'un caractère inné, mais d'un inconfort qui la rend inhabitable, d'une absence de ménagement. Le souci de la qualité des espaces publics est aussi un souci de leurs temporalités et rythmes. Mais qui, des urbanistes, élus et personnels communaux, accorde toute l'attention qu'il mérite à un recoin urbain ? La chronotopie devrait être enseignée dans les formations aux métiers de la ville, le temps n'est-il pas aussi un matériau de construction ? De construction de soi ? Le temps sort de l'intimité et s'affiche dorénavant sur la place publique. De plus en plus nombreux sont celles et ceux qui exigent des pouvoirs publics une intervention sur l'agencement des temps de la ville. Comment l'interpréter ?

# La révolution

# sociétale des temps

## Rapport Hervé - Temps des villes ©

### Compte rendu du voyage d'étude en Allemagne

Brême est la première ville d'Allemagne à avoir mis en place une expérience globale dans le cadre des réflexions sur " le temps des villes " avec pour objectif une étude, une réévaluation et une coordination des différents aspects temporels de la vie des citoyens : transports, gestion administrative des mairies de quartiers, écoles, police, services, marchés, culture, etc. Un "forum" regroupant tous les acteurs intéressés a été constitué (Sénat, chambres de commerce et des métiers, syndicats, universités) afin d'explorer au cours d'auditions tous les aspects liés au temps de la vie urbaine dans ses différentes composantes.

(...)

*En 1999, trois projets ont été lancés :*

- **temps communs** (Gemeinsame Zeiten) : un atelier réunit les acteurs (culture, sport, restaurants, églises, syndicats) pour explorer les nouvelles orientations collectives qui apparaissent dans un monde dont l'organisation est de plus en plus " individualiste et flexible ".
- **temps du travail et qualité de vie** : étude avec le syndicat DGB des interactions entre les projets d'organisation innovatrice du temps de travail et les " temps de la ville ".
- **développement urbain** : à Brême, le débat public sur le développement urbain, lié au port, a des implications directes sur la gestion du temps dans la ville.

*En 2000, une opération a été entreprise dans le cadre des projets extérieurs de l'expo universelle de Hanovre :*

- **temps des écoles** : dans cinq écoles communales de Brême, une coordination est établie entre enseignants, responsables de jeunes, éducateurs, etc., aux fins d'offrir une solution à la garde des enfants pendant toute la journée pour permettre notamment le travail des femmes. Il s'agit d'un problème propre au système allemand où l'école se termine en début d'après-midi constituant un obstacle majeur au travail des mères de famille.

- **temps et police** : plus de flexibilité dans l'organisation du travail de la police (décentralisation, responsabilisation des postes de police de quartiers, amélioration de leur autonomie budgétaire, écoute des citoyens etc.) permet d'améliorer à la fois la communication avec les usagers et la perception subjective de la situation de la sécurité en ville. Ce projet repose sur la coordination entre tous les acteurs concernés : écoles, groupes de jeunes, commerçants, université, culture.

- **temps administratif et temps des citoyens** : la réorganisation du temps d'accueil des bureaux de quartiers de la municipalité à partir des besoins constatés de la population permet de "dépoussiérer" l'administration urbaine et d'améliorer la qualité de vie. Le projet concerne trois quartiers de la ville et étudie en particulier les conséquences de l'utilisation des nouveaux médias sur l'avenir des antennes administratives.

(...)

Le bureau du temps :

le premier bureau du temps d'Allemagne, établi à Brême Vegesack, étudie auprès des habitants du nord de Brême les questions liées à la gestion des horaires pour élaborer des propositions, par exemple une prolongation des heures d'ouverture des services de la ville une fois par semaine. Une " bourse de mobilité " s'efforce d'arbitrer entre les demandes de la population et les offres de tous les opérateurs de transports.

(...)



suite p 23



# Le temps et les modes de vie : sept tendances ©\*

par Bernard Préel

*Bernard Préel est Directeur adjoint du Bureau d'Information et de Prévision Économique. Depuis de nombreuses années, il conduit des enquêtes sur les comportements et les pratiques des individus ou des groupes afin d'étudier les stratégies de localisation des ménages, les pratiques de consommation ou de loisirs, les attitudes face à la mobilité. Il figure aujourd'hui parmi les spécialistes de la prospective urbaine en regard de l'évolution des modes de vie. Il a publié plusieurs ouvrages sur le thème de l'avenir de la ville à partir de l'analyse des comportements. Il est par ailleurs animateur de clubs " marketing et prospective ".*

D'avantage que sur les opinions, l'homme de la prospective se penche sur les comportements, sur ce que l'économiste appelle parfois les " préférences révélées ". Plus qu'à ce que les gens disent, il s'intéresse à ce que les gens font, à la manière dont les gens vivent. " Est-ce ainsi que les hommes vivent ? " s'interrogeait le poète. Et ici, il sera question de biens vitaux : le temps et l'espace qui toujours manquent. On se plaint toujours de ne pas avoir de temps et d'être trop à l'étroit. En matière de modes de vie et de rapport au temps, nous dégagerons ici sept tendances.

## Tendance 1 : la ménagerie et son grand remue-ménage

La démographie, la science la plus dure des sciences molles, permet de prendre la mesure des principales mutations qui travaillent les sociétés avancées et affectent souvent à l'insu des acteurs le monde de l'habitat et de la ville. Car avec ses sismographes elle enregistre de véritables séismes. Nous en évoquerons brièvement quatre.

D'abord, la réduction de la taille du ménage : au cours du dernier quart de siècle, elle est tombée de 3,10 à 2,50. Le choix de la solitude, les désunions, la chute de la fécondité, l'allongement de la vie, tout ceci a convergé pour donner le jour à 30 % de ménages "solos" et à un mouvement de fragmentation qui "dope" la demande et modifie les conditions de localisation. Au cours de cette période, la population a progressé de 15 % (+7,4 millions) et les ménages de 41% (+6,8 millions). On peut se demander si la petite taille des logements n'a pas une responsabilité dans cette évolution démographique. Pour gagner de l'espace habitable, le plus sage n'est-il pas de réduire son nombre ?

### Des mutations qui auront des conséquences substantielles demain

Deuxième mutation : la révolution de l'activité salariée des femmes allant sur le marché du travail pour conquérir les moyens financiers de leur indépendance. Dans la "ménagerie française", on assiste au déclin inéluctable de la famille traditionnelle, du "coumak" (couple monoactif avec kid) à un rythme de -2 % par an depuis 1968 qui la transforme en peau de chagrin (11,5 % des ménages), contrebalancé par la montée du "coubik" (couple biactif avec kid) qui pèse maintenant près de 25 % des ménages et diffuse la nouvelle norme (enfants à clé, recherche des services, courses regroupées le week-end, etc.).

Troisième mutation : celle de la dépendance. Hier, la dépendance c'était l'enfant ; aujourd'hui et demain plus encore, ce sera la vieillesse qui inexorablement montera très vite dans le " Vieux Continent " avec l'allongement de la ligne de vie (2 à 3 mois de plus chaque année...). D'ici 2020, l'une baissera probablement de 7 à 10 % ; l'autre (les 75 ans et plus) progressera de 75 % !

\* extrait de : Les temps de la ville et les modes de vie - Quelles perspectives d'actions ?, Collections du Certu, Débats N° 34 - Septembre 2001

Dernière mutation, celle du cycle de vie avec les décalages de calendrier des grands moments de la vie (fin de la scolarité, mise en union, conception du premier enfant, héritage, retraite, survenue de l'incapacité physique, mortalité, etc.) qui bouleversent la réalité des âges (en une décennie, tous ces moments ont bougé de 2 à 3 années) et

modifient par exemple les conditions d'accèsion à la propriété. Davantage, se généralisent et se développent deux temps de liberté inouïs : une longue jeunesse de bientôt 15 ans (15-30 ans) et une longue retraite active de même durée (60-75 ans). Deux temps nouveaux porteurs d'innovations et de demandes nouvelles.

## Tendance 2 : voyager et s'enraciner, la complémentarité des contraires

Dans notre enquête sur le luxe, le contemporain manifeste ses deux principales aspirations : d'un côté, le rêve de la grande maison avec un grand jardin et une grande cheminée ; et de l'autre, le voyage de découverte et d'aventure, la quête d'un ailleurs, le désir de partir pour on ne sait quelle nouvelle vie, une île, peut-être Cythère...

Probablement, l'un renvoie à l'autre non comme son contraire, mais comme son complémentaire. Ainsi, les hypermobiles, ces VRP internationaux, ces "toupies" comme ils s'appellent eux-mêmes survalorisent un lieu d'enracinement, maison et terroir, qu'ils rattachent à une histoire, inventée parfois avec ses généalogies fictives.

Ayant étudié ces "fourmis de l'Europe", Alain Tarrus concluait ainsi : "Cette maison dans un village souvent fort éloigné de Paris, de Londres ou Bruxelles, ou ce quartier dans lequel on réside depuis plusieurs années en famille, apparaissent comme d'inébranlables lieux de stabilité dans leur univers du mouvement".

### La société des " Grands Commutants "

Les " Grands Commutants" du Bassin Parisien, ceux qui, pour " monter " travailler à la capitale, mettent au tapis de 3 à 4 heures par jour et 11% de leur salaire, justifient leur mode de vie migrateur en célébrant de façon dithyrambique les plaisirs et les avantages de la vie à la campagne. On est en présence d'individus jouant à fond leur carte professionnelle sur le marché le plus exigeant (celui des cadres parisiens), mais qui pour rien au monde n'accepteraient d'hypothéquer leur qualité résidentielle. La grande ville, c'est l'enfer urbain, artificiel et embouteillé. Seulement 12 % déménageraient à Paris s'ils trouvaient à se loger. Importent par dessus tout le calme et le confort de leur résidence. Les auteurs de l'enquête commentent : "Tout se passe comme si on récupérerait en qualité de vie ce qu'on perd en stress

dans les transports, comme si on regagnait le week-end ce qu'on perd pendant la semaine ".

" Toupies " et " Grands Commutants " brouillent les pistes académiques. Ils prouvent que la mobilité, autorisée par la société de la vitesse, entretient le désir d'un point d'ancrage et lui donne en même temps l'occasion de s'exprimer hors des sentiers battus, en distendant un peu plus encore les relations domicile-travail.

### Les " Sédentaires " : réseau social de proximité

Les gens du peuple entretiennent un réseau social de proximité avec un petit nombre de " proches ", pratiqués avec intensité. Ce ne sont pas des passants. Ils investissent le lieu pour y trouver des repères et le sentiment de sécurité qui naît de ce qui est connu. Ils ont une histoire là où ils habitent. Le café, le terrain de boules pour les hommes, les commerces et les sorties d'école pour les femmes sont leurs lieux publics de prédilection. Pour eux, ces lieux ne sont pas un beau décor, mais des lieux de rencontre avec des gens qui les font se sentir d'ici. Il y a quelque chose de villageois à cent lieues de la troupe de la Jet-Set. La mobilité risque alors pour eux de ressembler au bannissement, à l'exil, à la mort sociale.

À l'inverse, les gens du monde, les " Commutants", sont peu incrustés. Ils valorisent une pratique échappant aux sortilèges du territoire. Ils entretiennent des relations nombreuses à longue portée, à distance, au travers de multiples réseaux. Il leur suffit de savoir qu'ils ont des "relations" consignées dans leur carnet d'adresses, qu'ils peuvent réactiver en cas de besoin. De plus, ils se soucient principalement non de la réalité des lieux, mais de leur aspect, de leur esthétique, de leur extérieur. Culture de façade, brillante et superficielle, vouée au standing et là aussi à la valeur de l'adresse...

## Tendance 3 : lorsque la mobilité se sédentarise et l'immobilité se nomadise

La vision classique du " boulot-auto-dodo " avec des mouvements pendulaires et des migrations alternantes (" elle court, elle court la banlieue ") reliant les deux points fixes structurant la vie des actifs (le domicile pour la vie privée, l'entreprise pour la vie professionnelle) apparaît de plus en plus comme une caricature voire une fiction. Nous percevons un double mouvement qu'on pourrait résumer par une formule un peu énigmatique : la mobilité se sédentarise et l'immobilité se nomadise.

D'un côté, la mobilité n'est plus consacrée à la seule circulation. Les lieux de transit deviennent des morceaux de ville. Ainsi voit-on, parfois en plein désert autour du "hub" d'une grande compagnie, naître des "aérovilles".

### Le logement " branché " sur le monde

Parallèlement, l'immobilité paraît se nomadiser. Le logement peut n'être qu'un pied-à-terre, surtout en ville : certaines personnes ne passent guère plus de 10 % de leur temps de veille dans leur quartier (OCDE 1994). La qualité du logement dépend toujours davantage de ses branchements : réseaux techniques (eau, assainissement, téléphone hertzien, satellite, voiries). Même situé "in the middle of nowhere", il est relié à la planète (les GPS, ces nouveaux anges gardiens, veillent sur nous et nous surveillent dans nos courses solitaires et notre sommeil). L'essentiel - vital parfois - c'est d'être branché " on-line " (même aux USA, les vieux ont la

gratuité du téléphone qui apparaît comme "une ligne de vie "...).

### Quand le logement se dédouble...

Autre mobilité de l'immobilier : celle qu'introduit le multiéquipement. Il n'y a que les recenseurs qui assignent les gens à résidence et feignent de croire qu'il y a autant de logements que de ménages. On est de plusieurs lieux. Il n'y a pas que Napoléon à avoir couché dans beaucoup de lits différents. L'INSEE a été obligé d'inventer à côté des résidences secondaires (pour lesquelles la France détient le record du monde) le concept de résidences occasionnelles. Plus de 13 % des ménages sont déjà multiéquipés en logements et circulent de l'un à l'autre sans qu'on puisse toujours savoir quelle résidence est pour eux la "principale" (est-ce celle où ils passent le plus de temps ? Celle qu'ils " investissent " le plus ?). Quand le logement ou l'automobile ne sont plus des produits " à tout faire ", ils commencent à faire leurs gammes et à cultiver la différence. Ici, un logement de ville qui se fonctionnalise, clean, moderne et design ; là un logement de loisir, empli de nostalgie, se donnant des airs de théâtre avec ses greniers et ses poutres apparentes.

Mais les deux pour le même individu qui aime, selon les circonstances, jouer des rôles différents et se dédoubler.

## Tendance 4 : le rêve de la propriété d'une maison individuelle

L'archétype de la maison, de " la petite maison dans la prairie " continue à s'imposer auprès de toutes les générations, y compris chez les adolescents qui, tout en disant s'éclater dans le grand terrain d'aventure de la ville, affirment que demain lorsqu'il leur faudra poser leur sac et s'installer, c'est vers le pavillon hors-la-ville qu'ils essaieront d'aller.

D'avantage que l'habitat temporaire, urbain, proche d'un produit quasi hôtelier, adapté à une vie éclatée comme l'évoquait Georges Perec ("J'irai dormir à Denfert ; j'écrirai Place Voltaire ; j'écouterai de la musique à Clichy ; je ferai l'amour à la Poterne des

Peupliers"), on continuera à "surinvestir" un habitat stable, sécurisant, à taille humaine, un lieu chargé de mémoire. Le discours mode sur le nomadisme (en Italie, on parle même du "bolidisme") tend à nier la dimension profonde de la "demeure", de ce lieu de repli où même le plus extraverti revient se nicher.

### Le domicile comme port d'attache

Ce n'est pas parce que la mobilité s'accroît et que l'individu conquiert son autonomie que l'habitat, le "domicile fixe" deviendrait une sorte d'objet de consommation jetable après usage. Au contraire : le besoin d'un port d'attache, d'un lieu d'identité se fait alors fortement ressentir.

Que les Français continuent à rêver d'une maison donne des cauchemars aux urbanistes qui n'aiment pas plus cet autre rêve de la France profonde : devenir propriétaire. Tout cela paraît aux yeux des modernes terriblement rétro, conservateur et pour

tout dire "paysan". Pourtant, clin d'œil de l'histoire, c'est en 1981 au moment de se donner aux socialistes que les français sont devenus majoritairement propriétaires de maison individuelle hors-la-ville.

## Tendance 5 : toujours plus de temps passé chez soi

La place essentielle occupée par le logement et a fortiori par le quartier se dévoile clairement au travers de la lecture des différentes enquêtes sur les budgets-temps. Non seulement, le temps passé chez soi arrive très largement en tête, mais il continue de progresser. Ainsi, passe-t-on en moyenne les trois-quarts de son temps à son domicile. Toutefois en neutralisant le temps physiologique (sommeil), on rééquilibre fortement les postes du budget puisque 43 % du temps s'écoulent au-dehors dont 23 % pour le travail et les études et donc 57 % seulement dans son logement ; le temps éveillé passé à la maison se distribue en trois parts à peu près égales entre le travail domestique, les loisirs et le temps personnel (soins, repos et repas).

Le maximum de présence à domicile est toujours atteint par les femmes qui, actives ou non, continuent à assumer leur rôle de gardienne du foyer et de femme d'intérieur. L'essor du temps partiel autant que la résistance des habitudes font que se perpétue la vieille division sexuelle des tâches : à la femme incombent l'intérieur, l'entretien, la vie privée ; à l'homme, l'extérieur, la production, la vie publique. Comme avec l'âge, on s'immobilise, on ne s'étonnera pas si les vieilles femmes (65 ans et plus) ont un taux de présence dépassant les 80 %. Quant au minimum, il est atteint entre 15 et 16 heures un jour de la semaine avec 37 % et tombe même à 11% un jour de la semaine pour les hommes actifs.

### Le temps du travail compte de moins en moins

Dans notre vie à quatre temps, le travail est peut-être le temps moteur. Mais il ne faudrait pas en exagérer l'importance. Trop d'urbanistes raisonnent exclusivement sur les déplacements domicile-travail qui, tout en structurant les vies des actifs et l'espace, ne représente jamais que 40 % des déplacements. La population professionnellement occupée, c'est moins de 38 % du total (41% en 1965). Et pour ces actifs au travail, le temps qu'ils lui

consacrent ne cesse de se réduire : avec moins de 1650 heures par an, le travail passe en dessous de la barre des 20 %.

Pratiquement tout ce temps libéré a été "épongé" par l'étrange lucarne qui place les Français tellement sous hypnose qu'ils oublient quand on leur parle de leurs loisirs de mentionner la télévision, ce simple passe-temps. La mauvaise conscience est telle que Canal-Plus a eu raison de faire croire qu'en suivant ses programmes "au moins on ne regarde pas la télé !".

### La " télé ", loisir N°1 ?

Pour fixer les ordres de grandeur situant la place que s'est taillée la télévision dans nos vies, deux "constantes" suffisent : en moyenne, un individu passe 30% de son temps éveillé de présence à domicile face à un écran ; quelle que soit la durée de ses loisirs, on accorde 40 % de son temps de loisir à la télévision.

Malgré ou à cause de cet état de fait, les Français de 1997, qu'ils habitent une commune rurale ou Paris intra-muros déclaraient préférer largement pour leurs loisirs pratiquer des activités les conduisant à sortir de chez eux (69 %) plutôt que de rester à la maison (27 %). Cette préférence paraît même s'accroître avec le temps en dépit de l'inexorable vieillissement qui pousse à ne pas mettre le nez au-dehors (il est vrai qu'on est vieux de plus en plus tard) : avec l'âge, cette préférence s'érode régulièrement passant de 91% pour les 15-19 ans à 50 % pour les plus de 65 ans. De fait, ils semblent sortir plus souvent le soir : 40 % déclaraient le faire au moins une fois par semaine (contre 31% un quart de siècle auparavant) essentiellement pour aller chez des parents ou des amis et se promener beaucoup plus que pour fréquenter des services (restaurant, cinéma, spectacle...).

## Tendance 6 : la ville est entrée dans la maison, et puis après ?

Au bout du compte, on peut se demander où mènera l'évolution des équipements. Avec les réseaux et les machines domestiques, la ville a fait son entrée dans la maison. Une entrée triomphale. Faut-il rappeler aux amnésiques qu'en 1960 les taux d'équipement étaient inférieurs à 30 % pour des biens jugés aujourd'hui basiques et qui ont bouleversé nos modes de vie : le téléphone (8 %), la télévision (13 %), le lave-linge (25 %), la présence d'une baignoire ou d'une douche (30 %) et l'automobile (29 %), alors qu'aujourd'hui, on a pour tous ces biens franchi la barre des 80 % (il faudra commencer à raisonner souvent en équipement par individu...) ? En France comme en Europe, les individus accordent maintenant plus d'importance au "confort moderne" qu'à l'espace du logement ("avoir assez de place pour chacun"); il est remarquable que ce thème arrive au coude à coude avec la Sécurité Sociale en tête de ce qu'il faut pour vivre correctement aujourd'hui. L'État Serviteur et les machines domestiques ont été les deux conquêtes de l'après-guerre.

Cette épopée technique a condamné au déclin, sinon à la mort beaucoup d'équipements collectifs, ceux de la ville : le lavoir, les bains douches, le café du coin, les salles de spectacles. La fréquentation actuelle des salles de cinéma est trois fois moins importante qu'au milieu des années cinquante ; on y vend 170 millions de tickets, alors qu'il faudrait en vendre 5 milliards à ceux qui pratiquent le "Home Cinéma" dans les salles obscures domestiques.

Elle a surtout bouleversé l'espace-temps et la proximité. Comme on le sait, les nouvelles technologies introduisent une rupture essentielle : elles tendent à abolir la distance et à gommer la réalité du territoire, à lui substituer celle du réseau.

### L'univers du quotidien devient celui du lien cybernétique

Mais n'arrive-t-on pas au seuil d'une nouvelle époque ? Après être passé de l'équipement collectif propre aux sociétés pauvres (le service à frais partagés) à l'équipement de circonstances dans une société pirandellienne, les nouveaux équipements ne vont-ils pas désertier le foyer et vider les lieux de la famille ? La vie à distance permet de tout faire de partout. Les mots qui définissent le mieux les nouveaux objets : mobile,

portable, léger, micro suggèrent qu'ils appartiennent à un univers sans fil à la patte où l'on s'est évadé du territoire (tout circule dans le Nouveau Monde à la vitesse de la lumière). En portant sur lui, (voire en se les greffant) ses prothèses de communication, le cybernauta pourrait sortir à nouveau de chez lui, sans être "out", pour entrer dans des espaces virtuels. Peu importe le lieu pourvu que demeure le lien.

Une autre évolution peut se faire en parallèle au sein même du logement. Pour conjurer la scène de ménage, on apprend à cohabiter, à coexister pacifiquement, à vivre ensemble mais séparément. Sans aboutir nécessairement aux lits jumeaux des Nordistes, le lit conjugal des Sudistes commence à avoir deux matelas côte à côte : on se met en couple et au lit pour le meilleur et sans le pire ! La salle de toilette des couples biactifs a deux lavabos. Et naturellement chacun a sa voiture, Monsieur commençant même, si on en croit la pub de PSA, à logner sur la voiture de Madame.

### De la famille communautaire à la famille d'individus ?

Chacun aspire à avoir, à conquérir son espace à soi, avec tout le confort. Selon une enquête en cours, la chambre des 6-17 ans est déjà bien équipée : 3 % ont une télévision dans leur chambre (plus dans les familles défavorisées et les familles à enfant unique : 40 %), 68 % la radio, 53 % une chaîne HI-FI, 34 % une GameBoy, 18 % un ordinateur ; de quoi vivre dans sa bulle. Au sein même de l'habitat, court une frontière invisible séparant les différents espaces. Dès lors, on peut suggérer une évolution tissée autour de trois lignes : la ligne de l'intimité (celle où s'affirme Ego de plus en plus jaloux de son indépendance) qui, en se déroulant, donne le jour aux pièces privées (la chambre tout d'abord, puis la salle de bains et peut-être demain le bureau) ; la ligne de la convivialité (celle où se renforcent les relations du groupe familial et tribal) qui, partant du "foyer" (la cuisine) a, par séparations successives, multiplié les espaces de rencontre (la salle à manger, puis le "living", et demain la salle des spectacles) ; la ligne de la socialité (celle où se forge la société) qui développe de nouveaux services collectifs (commerces ou réseaux) susceptibles à terme d'entrer à leur tour dans le domicile et de traiter avec élégance les servitudes du logement.

## Tendance 7 : lorsque la ville vole en éclats

Pour le destin des villes, ce qui frappe aujourd'hui, c'est la similitude des localisations des entreprises et des habitants. Une récente enquête de L'INSEE concluait que les transferts d'établissement contribuaient au desserrement urbain. À la polarisation des emplois que certains annonçaient, se sont substitués une diffusion et un étalement dans l'espace. Les transferts qui ne concernent pas plus les entreprises en difficultés que l'éloignement ne frappe les catégories populaires, sont défavorables à toutes les formes de centralité : à l'Île-de-France, aux grandes cités urbaines et aux villes centre. Les gains s'accumulent de plus en plus au fur et à mesure qu'on s'approche des 3 000 habitants.

### Quand les urbanistes se font déborder sur leurs franges...

Dans la société de la vitesse, il faut aller là où ça circule bien. La ville déborde et, pris à contre-pied, les urbanistes semblent une fois de plus "débordés", les transferts d'établissement, précise l'INSEE, reflètent l'exode des activités économiques à partir des villes-centre ; et ce reflux est d'autant plus spectaculaire que l'aire urbaine est de grande dimension. À partir d'un certain seuil d'aire urbaine (supérieur à 500 000 habitants), la couronne périurbaine dépasse à son tour la banlieue et l'espace à dominante rurale lui aussi profite de ce mouvement de dispersion.

On retrouve là le mécanisme de débordement propre aux grandes agglomérations, le desserrement prenant d'autant plus d'ampleur que l'agglomération est grande. Mais alors, "que reste-t-il aux grandes" comme dit la pub pour les voitures de ville ?

### N'oublions pas les entreprises !

Pour pouvoir profiter des grandes agglomérations, il faut choisir : soit être en plein centre (mais l'espace est rare et cher), soit aller aux alentours, à "bonne distance". Les emplois vont moins loin que les logements. Mais ils prennent la même direction. Ils les suivent. On le voit sur toutes les grandes agglomérations en longue période. C'est ce que nous avons dit il y a quelque temps d'une formule simple: "L'habitat devance l'emploi". Thèse qui avait déplu à la DATAR la jugeant hérétique.

En fait, davantage qu'au télétravail, auréolé du

prestige des "nouvelles" technologies, il faudrait s'intéresser au travail à domicile qui a pour lui un long passé : dans sa forme archaïque, celle où l'on habite sur son lieu de travail (cas des paysans, des commerçants, des artisans et des cités ouvrières) comme dans sa forme moderne, celle où l'on travaille là où on habite - ce qui n'est pas du tout la même chose. On peut évaluer à 7 ou 8 % des actifs ceux qui travaillent "généralement" à domicile et à près de 20 % ceux qui le font de "manière intermittente". Ce n'est pas rien.

### Lieu de résidence et travail résidentiel

Il suffirait de quelques avancées dans la gestion du travail et de l'entreprise (plus de flexibilité, développement de l'aménagement et de la réduction du temps de travail, annualisation, recul du salariat, approche de "mission", etc.) pour qu'une part significative de la population active n'ait plus besoin d'être physiquement sur son lieu de travail que 3 ou 4 jours par semaine, ce qui la ferait basculer du côté de son lieu d'habitation dans les choix de localisation. On verrait alors s'accélérer la dérive des deux continents, la distance entre ces deux principaux lieux de vie augmentant plus vite encore.

L'histoire longue évoque une sorte de "big bang" qui a provoqué la mise à distance de l'habitat par rapport au lieu de travail. C'est en effet, le propre des sociétés riches que de permettre de vivre sur deux tableaux et de mettre à l'écart, à l'abri le lieu de résidence pour le vouer au seul règne de la vie privée. Rien qu'en douze années, de 1982 à 1994 la distance moyenne entre le domicile et le travail s'est allongée de plus de cinq kilomètres passant de 9,0 à 14,2 kilomètres.

### Le futur de la ville n'est-il pas dans son desserrement ?

Quand on examine l'évolution résidentielle et l'évolution des déplacements, on constate la même tendance : plus on s'écarte du cœur urbain, plus la vitesse de la croissance s'accélère. Loin du cœur, des "hauts lieux", de cet hypercentre soigné par les élus, transformé en musée, prêt à être embaumé par Christo, le développement se poursuit. Cette réalité que trop de professionnels ont refusé de voir et d'admettre s'impose aujourd'hui comme une évidence. Mieux vaudrait la reconnaître, l'évaluer, la

comprendre pour pouvoir la canaliser et l'infléchir. Signe qui ne trompe pas : le chiffre d'affaires du commerce de centre ville baisserait de 3 % par an.

L'essentiel n'est pas là. Il est dans la place qu'occupe aujourd'hui la mobilité et plus particulièrement ce qu'on pourrait appeler l'automobilité, fondée sur ce désir de circuler sans entraves.

### **Et la ville sera, d'une manière ou d'une autre, hypermobile !**

Les transports en commun peuvent aspirer au mieux au statut de la " deuxième voiture ". Ce qui ne serait déjà pas si mal. À l'exception des militants et des exclus de l'automobile (jeunes et vieux), les autres ne paraissent pas vraiment décidés à abandonner leur véhicule avec lequel le trajet est plus court, plus pratique et plus confortable. Parmi ceux qui utilisent quotidiennement leur voiture, une large majorité déclare ne pas avoir vraiment le choix et moins de 20 % disent qu'ils pourraient faire

autrement. Quant à la pollution, ils ne voient pas vraiment le rapport, puisque plus de 80 % des automobilistes déclarent ne jamais avoir rencontré de problèmes de pollution dans leur région.

Même si l'on connaît les trois facteurs de succès d'un service (primo : la localisation, secondo : la localisation et tertio: la localisation), la proximité apparaîtra comme une notion de plus en plus approximative, une rente de situation en déclin comme tous les monopoles. La concurrence va venir bien sûr des télésevoirs assurant la livraison à la vitesse de la lumière depuis n'importe quel point du globe. Mais aussi de la stratégie offensive des commerces qui apprennent à améliorer leur attractivité, car tout est affaire d'attraction comme chez Newton. Il ne suffit plus de se placer sur les rocade et les périphériques qui ont commencé par enserrer la ville, puis par l'éviter, et enfin par l'endormir. Ni même de jouer la carte du discount en faisant travailler le client. Il faut séduire et servir.

## **Pour conclure...**

Le choix de sept tendances donne de l'avenir une vision impressionniste qui ne favorise pas l'affirmation de certitudes " martelées ". On sait que les prospectivistes, frileux à définir le souhaitable, s'abritent derrière leurs seules croyances en la complexité et en l'incertitude pour renvoyer à plus tard la description d'un futur auxquels ils croiraient. Il ne faudrait pas prendre ce propos pour une

pirouette. Car au fond, ce qu'on découvre, c'est la " nature ondoyante et diverse " du moderne. Ou, pour plonger plus loin en allant cette fois du côté de l'Ecclésiaste, il y a un temps pour tout : un temps pour la vie sédentaire et un temps pour celle du nomade, un temps pour s'agiter et un temps pour faire le vide en soi. C'est à cette liberté-là que la société s'évertue de répondre.

# Usage du temps et temps des usages, paradoxes sur l'espace urbain

par François Guery,  
philosophe, Université Jean Moulin, Lyon 3

Ici on cherchera, en partant d'analyses phénoménologiques connues autant que d'observations directes et aussi naïves que possible, à étayer une intuition : que bien des usages appartenant à la vie urbaine et à l'espace urbain dévient d'une certaine fonctionnalité et d'une économie du temps quotidien, pour constituer des "aberrations", au sens étymologique : des errances et des fuites, des fuites à la fois "à l'écart de" et "en avant". La ville prépare et favorise ces comportements fugueurs, qui causent en même temps des engorgements imprévus.

La ville attire beaucoup, elle est un pôle d'attraction, aussi bien pour des visiteurs que pour des résidents qui s'y installent durablement, à cause de la multiplicité d'expériences qu'elle offre, en termes de culture et d'arts, de consommation, d'emploi, d'activités et de rencontres de toutes sortes, ce qu'on pourrait appeler, en suivant l'expression d'un psychanalyste, son "hospitalité". Il y a un choc en retour sur la vie quotidienne, même si cette hospitalité se donne plutôt comme une occasion de fête et de loisir ponctuel. En multipliant les occasions de changer d'activité au cours d'une journée, la vie en ville ajuste une série d'actes enchaînés et divers qui laissent peu de temps dans l'entre-deux pour "souffler", se reprendre, se délasser. C'est la "vie de fou" ou de folle, davantage d'ailleurs au féminin, car la femme-mère qui travaille a une vie démultipliée qui l'oblige à vivre plusieurs journées en une. Trop, ou pas assez de vie ?

Cette vitesse qui égare a été bien soulignée par les romanciers et les essayistes, dans un esprit souvent conservateur : l'homme moderne ne sait plus prendre son temps, flâner etc., il est pris dans un vertige et une frénésie qui l'empêche d'être seul avec lui-même, de penser, ou même de "vivre".

Cette logique de l'enchaînement étourdissant des activités est ce qui séduit, et ce qui attire dans les grands centres urbains ceux que la vie rurale ou provinciale, dans de petites agglomérations où tout le monde se connaît et répète jour après jour les mêmes gestes, déçoit par sa monotonie angoissante à force de fixité. En ville, la densité de tout, de l'espace, de la population, du trafic, crée une "course", dans les transports, dans les

engorgements, et engendre le stress de ne pas arriver à temps, suscitant une excitation désirée, mais qui pèse aussi.

La vie quotidienne dans la grande ville est une tension entre affairément et désarroi, fébrilité et sentiment d'un vide mal comblé. Ces "dispositions affectives" alternées ont été à la source d'analyses célèbres, dans la phénoménologie heideggerienne : c'est le "monde en préoccupation" et le "dévalement" d'un côté, et de l'autre la fuite, fuite de soi et appréhension d'un fond d'angoisse devant le néant du monde où on s'implique sans y être pleinement chez soi (chez : *bei*, du "*bin*" de *Ich bin*, je suis).

Le paradoxe de la grande ville est qu'on y vient et qu'on s'y fixe pour son hospitalité accueillante, riante, sans y trouver bien souvent (cela dépend aussi des villes et de leur réussite) ce sentiment de "chez soi" qu'on vient y chercher, et qui se dissipe lorsque la quotidienneté s'installe. Une fois le "dépaysement" excitant des premiers contacts dépassé, dès que la routine reprend ses droits, une hostilité se fait jour dans les relations du citadin à sa ville. Un ennui vient ajouter une note d'angoisse à la fréquentation des lieux pourtant peuplés qui composent la ville, les trottoirs commerçants, les artères pour automobiles et transports, les échangeurs complexes et difficiles à négocier au volant, les parkings impossibles et stressants, voire ruineux, les entrées et les circulations intérieures des grands bâtiments où se jouent les affaires quotidiennes.

Loin de constituer un cadre rassurant et joyeux, la grande ville se met à inquiéter et à priver du sentiment vital de l'hospitalité.

Si la monotonie ennuyait par sa fixité et ses limites, le "zapping" rapide entre des activités et des lieux urbains éloignés et diversifiés n'apporte pas le divertissement escompté. On s'étourdit trop, ou pas assez, on s'égare, on ne sait plus où on est, qui on est, ni où on en est. Il s'y ajoute le fait que les grandes villes, même historiques, attirent aussi des gens qui n'en sont pas les résidents exclusifs, nomades en visite qui repartent périodiquement ailleurs, ce qui rend périodiquement déserts les lieux ordinairement les plus fréquentés, le soir, le



week-end, pendant des vacances, d'où un sentiment de perte et de morte-saison qui ressemble en agrandissement à ce qu'on éprouve de monotonie dans les petites bourgades peu habitées. L'alternance de la foule et du désert urbain accentue l'effet de zapping et le désarroi qui en résulte. En un temps très bref, une morte saison vient se coller à la suite des saisons bondées, et empêche qu'on soit "chez soi" dans un environnement infidèle, inconstant, lâcheur. L'hospitalité urbaine, trop éphémère, se retourne et devient caprice, indifférence, imprévisibilité, inquiétude. Si on sort tard le soir, l'aller et le retour se font dans des artères expressionnistes, sombres ou d'une clarté électrique qui souligne le désert, peuplé d'ombres.

Dès lors que le quotidien s'organise malgré tout en une série d'activités hétérogènes, qui impliquent à la fois "soi" et les proches (conjoint, concubins, enfants, collègues, copains, commerçants etc), le désir d'être "soi" et chez soi peut prendre la tournure d'une "aberration", d'errances rassurantes. Si la vie est une course où on fuit sans cesse, on fuit cette fuite même, on se réfugie dans les interstices de la journée de travail et de loisir comme dans un havre où la respiration peut reprendre. Si la flânerie littérale est réservée à des catégories de non actifs : aux oisifs, retraités, rentiers, chômeurs, un substitut de flânerie peut s'insérer dans les entre-deux d'une journée chargée. On va toujours quelque part si on se déplace, néanmoins le plaisir pervers d'errer sans but peut venir se superposer aux déplacements programmés et fonctionnels. Volés, ces instants voués au rien et à l'inutile sont savoureux s'ils permettent d'être enfin chez soi et à soi, par contraste avec la contrainte de "faire quelque chose" à heure et lieu fixés : plus on dépend des autres, et même si c'est un libre choix et un plaisir, plus la question d'un retour à soi et à soi seul se pose comme celle d'un ressourcement périodique. Le chez-soi est alors, non pas tant le domicile fixe, partagé ou non avec les siens, trop éloigné des endroits où la journée se déroule, mais notamment le moyen de transport lui-même. Deux sociologues-enquêtrices, Catherine Espinasse et Peggy Buhagiar, ont su mettre en évidence, chez certaines conductrices mariées et mères de famille, mordues du volant, ce comportement d'appropriation de l'espace et de sédentarisation momentanée lorsqu'il s'agit d'aller en voiture d'un lieu urbain à un autre, de la crèche au bureau par exemple, plus encore d'une zone urbaine à une autre. Un goût pour le séjour au volant naît malgré les lenteurs de la

circulation, et presque grâce à elles. L'habitacle devient cosy, habitable, ce n'est plus un espace nécessaire, restreint, voué à des fonctionnalités, et on y est sur son territoire propre. La radio marche à fond et sur des stations réputées futiles que le conjoint, par exemple, désapprouverait : c'est *Radio Latina, Fun Radio, Skyrock...* la femme au volant n'a pas de comptes à rendre, elle est maîtresse à bord, elle chante, elle fume, elle s'étale, elle en jouit. Le temps compté devient précieux, chaque minute est arrachée au moment de passer à quelque chose de fixé d'avance, qui va venir briser le rêve d'évasion.

Une fugue s'ébauche au volant, une aventure miniature qui ne mène pas loin en termes de temps et de distance, mais loin du soi quotidien qu'on fuit après l'avoir recherché et provoqué. On se fuit en se déplaçant, on se retrouve soi-même, et chez soi. Le chez soi est emporté avec soi, il est mobile, automobile, serein et chaleureux au milieu du vacarme et des échappements toxiques. C'est une drogue, une fumée qui occulte et qui ennuage le quotidien.

Comment se peut-il que la fuite de soi mène finalement au sentiment d'être chez soi, accueilli, hôte de soi-même, bien à l'abri en un lieu mécanisé, propulsé au gré d'un courant de circulation dense, qui devrait pourtant arracher à soi, mobiliser aussi la vigilance, la concentration, la prudente réserve ?

La cause ne peut en être qu'une hallucination qui enchante le dispositif technico-urbain et le transpose dans un rêve de solitude. S'emporter avec soi dans les déplacements déréalise le cadre de vie, et le poétiserait presque. Avec un walkman aux oreilles, bien des citadins demeurent emmurés dans leur propre soi tout en traversant les paysages de la ville, en joggant, en attendant que le métro ou l'autobus parvienne à destination. Le portable est à la fois une manière de demeurer branché sur le privé dans l'espace public, et de le tenir à distance : le clan, familial ou amical, est au bout du fil, mais précisément il est à l'autre bout et nous laisse autonomes de ce côté-ci du branchement.

La quête des lieux paradoxalement hospitaliers et chaleureux qui sont un chez-soi rêvé, mensonger mais rassurant, ne s'arrête pas à l'entre-deux du déplacement. Les ressources de ce misérabilisme bienfaisant et inventif sont multiples. Inversant la valeur des lieux fonctionnels, on pourrait aller chercher partout où on n'a pas à séjourner ni à rêver, dans les lieux où règnent abattage et vitesse, cette perversion des fonctions à des fins de bien-

être. Là où une activité momentanée doit être expédiée, les files d'attente et les bouchons formés par le nombre des consommateurs, s'attarder devient un luxe pervers, une liberté arrachée. On n'en finit plus de discuter, une fois arrivé au comptoir ou au guichet, malgré la hâte qu'on sent derrière soi. On laisse passer un métro ou un autobus, un tram bondé en attendant le suivant peut-être plus calme. Au parking, on s'attarde tandis que le conducteur pressé laisse son moteur tourner derrière la place qu'on occupe encore, on déplie un journal, on le fait mijoter sadiquement. A table au café, à l'heure du déjeuner, si un client reluque l'addition qui lui indique notre départ imminent, on allume une cigarette, on rêve un peu. Un temps gazeux et dilaté vient remplir les interstices entre des occupations pas assez absorbantes, et témoigne d'une liberté pour rien, quand ce qui est pour quelque chose ou pour les autres se fait nécessité et contrainte. On occupe les lieux, on les possède, on s'en fait un chez-soi imprévu et contre nature.

Dans les endroits les plus profanes et les plus dénués d'apparence, et jusque dans l'extinction même de la vie urbaine, une poésie peut venir se loger. La poésie vient habiter la ville à l'envers, et c'est encore la nuit, évoquée plus haut comme "expressionnisme" inquiétant, qui l'indique le mieux. La nuit inverse la ville en négatif, les façades claires et les toits brillants se fondent dans le néant tandis que le néon, les enseignes lumineuses, les baies vitrées illuminées trouent l'obscurité et fascinent. On traverse une autre ville, méconnaissable, comme si on ne l'avait pas encore découverte, sous ses habits de théâtre, hantée par des figurants étrangers, mais proches aussi les uns des autres dans leur commun partage de l'espace à demi déserté. La ville niée, engloutie dans le noir et le néant, se remet à vivre.

La poésie, qui hante la chanson populaire, a toujours hanté le négatif. Si elle a élu la forme d'abolition de la ville qui constitue le spectacle nocturne, elle a aussi marqué une préférence pour les "petits endroits" qui demeurent accessibles à tous, aux fauchés, aux malchanceux :

" Moi, j'essuie les verres, au fond du café... "

Le bistro, le quai du port de commerce ou des docks, la ruelle, le pavé ont eu leur réhabilitation avant guerre, dans une ambiance de roman à la Simenon. Patricia Kaas, la Piaf de la fin du siècle fini, a su donner un air élégiaque aux casemates ignorées et méprisées sous lesquelles on attend dans l'énervement les transports urbains, en y logeant ses " Vénus des abribus " :

*Il y a des Vénus*

*Dans les abribus*

*Qui ont des amours*

*Terminus...*

Les Romains avaient de même leurs "Vénus des barrières" ainsi que leurs dieux des carrefours, ce qui sauvait les endroits les plus profanes de la désolation. Même si c'est dans l'exécration de la vie urbaine que ces pratiques, nocturnes, insolentes ou provocatrices qu'on vient d'évoquer, "habitent" les lieux qui ne sont pas faits pour qu'on y soit, mais seulement pour qu'on y passe, c'est à dire : pour qu'on les laisse, on trouverait en elles une forme de réhabilitation étendue au plus profane de la ville, à ses bas fonds ou ses envers inaperçus et dévalorisés, à ses interstices et à ses passages : ses non-lieux.

Ces pratiques devraient-elles faire "voir" la ville comme elle est vraiment, une mosaïque de places de transit et de moments fugaces où le séjour est en apparence forcé, en fait bienfaisant et réparateur ? Sont-elles, ces places, des haltes, des stations, des reposoirs où le sentiment d'être s'attache comme le lierre, et d'où il ne se détache pas de lui-même ? Faudrait-il embellir les abribus et les parkings comme les temples de la post-modernité ?

La ville se verrait-elle mieux quand on la met à l'envers, cul par-dessus tête et le dérisoire au-devant de la scène ? Ou bien, autre lecture qui n'exclut pas la première, la raison plus profonde n'est-elle pas que lorsqu'on établit partout son introuvable chez soi, c'est que le " chez soi " n'est nulle part, que toujours et illusoirement il est cherché dans une fuite en avant, et que cette fuite, ce " dévalement " ouvre des horizons, mais les voit aussi se boucher à mesure ?

## Trois espaces pour un autre temps urbain

par Cyril Harpet,  
*philosophe, anthropologue*

La cité urbaine s'anime d'un rythme de flux de passages qui la différencie nettement d'un rythme de l'univers rural. La ville est parcourue d'itinéraires orientés et canalisés par les aménagements de voies de circulation. Une synchronie urbaine est orchestrée par de multiples instruments : la signalétique de la circulation piétons/véhicules, les rythmes des passages des transports en commun (horaires des bus, métro, tramway, trains) et donc de tout trafic, les heures d'ouverture des magasins, des institutions, des établissements publics, des entreprises, les calendriers et programmes des organismes et associations culturelles et sportives... Le citoyen devient un véritable métronome, tendu par un exercice quotidien d'articulation de mouvements d'un lieu à l'autre selon les règles strictes et mécaniques des mouvements des horloges. Autrement dit, l'exercice quotidien revient à joindre les "deux bouts" et les multiples bouts d'espaces-temps dévolus à des activités diverses par le jeu de correspondances. Il s'agit de "maîtriser" l'ensemble d'un réseau de transport, d'en connaître les cadences, les points d'arrêt et de calculer au plus juste le temps, les intermittences et les distances pour obtenir un résultat mathématique et pratique. Tout citoyen connaît ce jeu des correspondances et des adéquations au point de se "synchroniser" et de se resynchroniser sans cesse par rapport au mouvement collectif. Mais jouons sur les mots : se synchroniser ici revient à se désynchroniser par rapport à une autre temporalité, celle de l'horloge interne des humeurs du moment, de la candeur des rencontres, de la saveur des paroles échangées. Du coup, la resynchronisation que nous allons exposer est celle d'un retour à des rythmes scandés sur une autre gamme que celle de la clé des villes. Nous allons prendre la clé du parc ou du jardin public, du marché et du bistrot, trois espaces réglant une autre perception du temps. Nous allons appréhender le temps urbain à partir de trois espaces sociaux qui offrent une possibilité de reconquête de la substance sociale, celle perdue dans le flux tendu de la mobilité citadine.

**Le parc ou jardin public** est un espace ouvert où des formules de resynchronisation sont rendues possibles. La marche ne connaît plus la même cadence chez le promeneur, solitaire ou non : pas de ligne directrice encadrée par les structures massives de bâtiment, de boulevards d'affluence et

à circulation intense, de signalétique pour le contrôle automatique des flux. Il existe bien des lignes de passages, des voies d'accès, des chemins balisés, mais généralement courbes, sinueux et non le cadre géométrique rectilinéaire-uniforme. Il faut alors faire appel à un schéma type du monde urbain pour mieux comprendre cet univers du jardin : l'espace urbain est proprement destiné à la fonctionnalité et donc est conçu et dessiné sur les principes de la mécanique des fluides. L'histoire de l'architecture urbaine montre un champ de forces permanent entre une appropriation des espaces à occuper par des accumulations successives de constructions au plus près des ressources du terrain et une théorie de plus en plus imposante au fil des siècles du plan abstrait guidé par les lois de la balistique (un projectile, une cible, une visée), de la perspective, de la circulation libre des biens, des bêtes, des hommes. Et toute gestion de l'espace, toute occupation consiste en une nouvelle maîtrise de la temporalité : par l'ouverture de lignes droites et uniformes, s'engouffrent les flux à fort débit des biens, des mobiles, des individus. Avec le jardin, celui de la Cerisaie sur le plateau croix-roussien, même si l'espace est territorialisé, par des agencements qui laissent entrevoir l'exercice d'une architecture végétale, une sorte de compromis s'installe avec des volumes et des formes plus foisonnantes. Le promeneur compose avec les signes des saisons, couleurs, formes végétales, senteurs et ombres et lumières, lesquels restituent un temps non chronométré et non ordonné par la mécanique des fluides de l'espace géométrique de la cité en grouillement. Le jardin ou le parc est le règne de la dispersion, des sens et des orientations, des déambulations sinueuses et non programmées, des pauses improvisées selon l'inspiration du lieu, selon l'appel d'un horizon dévoilé par une percée dans le feuillage, une avancée sur un point d'eau.

La symphonie urbaine est réglée sur le mode d'une synchronie des mouvements collectifs. Les mouvements orientés des individus les voient se projeter vers des buts définis sans objet de rencontre dans la durée du trafic. Par contre, l'allure et le mouvement au cœur du parc et du jardin sont ceux qui font signe pour un horizon de rencontre. La cité urbaine est un cadre de synchronie pour une dynamique des flux ; le parc ou le jardin est un cadre de synchronie pour la statique des rencontres.

Parcourons le **marché ouvert**, offert aux variations climatiques, celui du grand boulevard croix-roussien, à l'air libre, et non pas le supermarché ou le marché couvert. Cette fois s'y tiennent des transactions commerciales. Seulement ici, la marche est proche de la déambulation. En effet, l'étal du marché offre à foison les victuailles à l'état brut, sans parure et attisant l'inspection scrupuleuse des clients. Le pré-emballé du supermarché suscite un acte d'achat stéréotypé puisque tout produit ensaché est du même acabit que les autres produits. C'est la règle de l'uniformité généralisée, de la production calibrée. Les fruits et légumes frais du marché et issus de la production non industrialisée interpellent par les variétés de formes, par leurs défauts non dissimulés, par leur difformité, et en conséquence appellent l'observation et un choix plus pesés. Quel rapport avec la resynchronisation ? Et bien le déambulateur du marché donne au temps sa valeur marchande, non en rapidité d'exécution mais en dextérité de choix. Il est plus proche de l'expert en gastronomie que de l'acheteur pressé. En quoi se "resynchronise"-t-il ? Il se rapproche du temps que s'accorde le producteur dans son propre choix de ses produits, et en cela il accole son temps du choix de consommation sur le temps du choix de la production. Prenez un simple passage en caisse dans un supermarché : choix rapide, paiement à la carte sans qu'aucun espace-temps soit laissé à l'échange sur l'origine du produit, sur la variété, sur la qualité du produit. C'est l'image de l'achat en flux tendu calqué sur le modèle de la distribution de masse. Le temps de l'échange avec le producteur apporte une plus-value au produit dans l'appréciation portée. Il y a plus dans l'échange du produit que dans le produit lui-même. Les économistes oublient régulièrement, pour ne pas dire systématiquement cette loi de l'échange symbolique qui transcende l'échange simplement monnayé. Se resynchroniser revient ainsi au temps accordé à la parole de l'autre dans une société dite de consommation. Consommer n'est pas échanger ni partager : consommer, terme désormais sonnante comme un sésame pour répondre au règne de la croissance, ne répond qu'à la satisfaction individualiste, sourde et aveugle à l'origine de la transaction. Il est notable que dans une société "presse-bouton", laquelle devrait offrir de nombreuses opportunités d'échanges démultipliés entre les personnes, la brièveté des actes de consommation stimule une compulsion à la brièveté des échanges. La quête effrénée de l'avoir aurait pour pendant la méfiance généralisée de l'autre. Il

n'est pas possible dans ce contexte de resynchroniser le corps social.

Resserrons encore les mailles du filet sur un lieu plus confiné, plus restreint dans ses limites, nous voulons dire le **café ou le bistrot**. Le café est le lieu où autour d'un verre, chacun peut "refaire le monde". Après l'ensorcellement du végétal et son appel à la sérénité loin du brouhaha citadin et les chuchotements sur un banc, après les ventes à la criée et le pas ralenti le long des étals d'un marché, le bistrot est un espace de resynchronisation. Boire un verre est alors un prétexte pour l'échange où la proximité, pour ne pas dire la promiscuité, constitue la colonne vertébrale du lien social. Le client prend le temps d'une pause sociale. Les courses sont achevées ou à effectuer, mais la parenthèse dans la foulée ciadine est avant tout un acte social. Rien de tel pour prendre le pouls de la vie d'un quartier. Rien de tel pour en consulter l'épaisseur des histoires humaines qui s'y inscrivent. Le bistrot est la place forte de la convivialité qui se tisse dans la ponctuation des activités humaines du quartier, des plus matinales aux plus tardives. Il est le point de jonction et de ralliement des hommes dans l'intermittence du travail (les livreurs, les postiers, les éboueurs, les commerçants...) et de repli des flâneurs. Si la vie quotidienne est régulée par des divisions de tâches, de cheminements, de circuits, de lieux de travail, alors le bistrot devient le point de convergence de bien des atomes sociaux. La lecture des événements du jour s'y effectue à voix haute, au risque de susciter des discussions engagées, et donc l'actualité passée en revue dans l'exaltation ou la rancœur cherchant partage. Le bistrot tient lieu de place forte pour la réinscription de la dimension politique, non pas nécessairement celle de la scène des professionnels en politique. Nous voulons juste signifier qu'une forme de resynchronisation s'y effectue par le biais de la relecture de la vie publique, locale ou nationale, voire internationale. Quel autre lieu de débat ouvert et spontané plus anodin ? Si l'on s'en tient à l'idée de départ que la resynchronisation concerne à la fois le rapport à une temporalité perdue dans le vécu par l'éloignement des saisons (les variations des rythmes de la nature), par l'éloignement des sources de production des biens de consommation (l'alimentaire en priorité), puis par l'évacuation des temps de parole et des dialogues au profit de l'activisme de masse (la dynamique des flux urbains), alors le bistrot devient l'un des derniers bastions de la prise de la parole libérée. Chacun se découvre dans ses habits de métier, dans ses

habitudes et se trouve en prise directe avec un temps de parole pris et consenti. Lieu des libations lors des grands événements sportifs, des fêtes de quartier, des réunions d'associations, de confréries... de tout rite social qui ponctue la vie quotidienne.

Nous avons relevé ces trois espaces de resynchronisation pour aller à rebours d'une vision trop tendue vers un diagnostic sévère de l'espace urbain. En effet, le contexte social actuel pourrait nous porter à ne pointer du doigt que les espaces soumis à la règle imposante du quant à soi, du repli, du mouvement trépidant au rythme d'une mécanique des flux dans notre civilisation urbaine et urbanistique. Nous préférons songer et investir ces quelques îlots de resynchronisation, peu médiatisés car n'offrant pas le miroir reluisant d'une société

prise de compulsion de consommation. Nous préférons imaginer l'univers urbain préservant ces poches de sociabilité et de convivialité, de sérénité et de spontanéité plutôt que ceux plus propices à la massification et à l'atomisation.

Se resynchroniser revient pour nous à savoir échapper à la lucarne des mondes virtuels, à se soustraire au réflexe de la marche programmée par les signaux de la logistique des flux, à refuser les transactions automatiques et muettes, à goûter aux saveurs des variations saisonnières, des difformités alimentaires, aux paroles des hommes de la terre, aux formules lapidaires des piliers de bars. Se resynchroniser revient à s'assurer que la régulation du temps opérée par la chronocratie horlogère de la logistique urbaine ne nous rend pas inhumain.

## Pour une ville en continu ? \*©

par Thierry Paquot

(...)

Le 19 juin 2001, à l'occasion de la présentation du rapport *Temps des villes*, rédigé par Edmond Hervé, un sondage SOFRES, " Les Français et le temps dans la ville ", a été commenté. Francis Godard et François de Singly évitent de généraliser les conclusions aux questions et constatent que "toutes les catégories sociales ne manifestent pas les mêmes types d'agacement face aux dysfonctionnements temporels et ne sont pas favorables ou réceptives de la même manière aux diverses solutions proposées. Le diplôme, le statut professionnel, l'âge, la présence d'enfants constituent de puissants facteurs de différenciation".

Ils tirent " trois enseignements ", à leurs yeux, peu discutables : "La demande de services de proximité est plus particulièrement portée par les ouvriers ; la demande d'extension des horaires d'ouverture des services publics est portée par les jeunes, les couches moyennes et ceux qui ont des enfants en bas âge; la demande d'extension des horaires d'ouverture des commerces est spécifiquement portée par les jeunes". Le sondage montre une population assez satisfaite des services hospitaliers et des commerces et nettement moins contente des administrations. Mais ce que le sondage met en évidence, c'est que la ville permanente est réclamée avant tout par les jeunes et les diplômés. François de Singly explique que : "Finalement, les plus grands "usagers" de la ville (ceux qui flânent, font du shopping, vont au restaurant, au cinéma, au théâtre, au musée, voir des amis, faire du sport...) demandent à ce que la ville soit "ouverte" plus longtemps. "Si les femmes et les hommes s'accordent, en gros, sur les horaires des activités urbaines à favoriser, la distinction se fait par l'argent. Les plus hauts revenus sont aussi les plus forts "consommateurs de ville" et par conséquent réclament un service à la hauteur de leurs dépenses. Le danger est réel de voir se substituer au citoyen le consommateur. La ville *non stop* pour celui qui en a les moyens, quant aux pauvres, aux "gens de peu", aux exclu(e)s, qu'ils restent à côté des temps de la ville comme ils sont déjà à côté de la ville valorisante.

(...)

\* Extraits de " Le quotidien urbain " sous la direction de Thierry Paquot, Editions la Découverte/Institut des villes - 2001

# Les 35 heures

## une prise de conscience et une révolution

### Rapport Hervé - Temps des villes ©

#### Compte rendu du voyage d'étude en Italie

##### Contexte législatif

Après une première loi en 1990 (loi 142), deux lois importantes sont votées en 2000 : la loi 53 (loi cadre sur le travail professionnel, loi qui encourage la concertation), et la loi 382 (dite loi Turco, sur l'articulation entre travail et vie citadine, loi plutôt de contrainte) (...) Ces deux lois transforment la politique des villes envers les citoyens. Elles donnent un caractère obligatoire aux politiques du temps et appellent une implication de la région dans ce domaine.

##### Naples, 6 mars

Au niveau de la mairie, le projet s'inscrit plutôt dans une perspective culturelle. Il n'a pas été possible de copier ce qui a été fait dans les autres villes, dans la mesure où Naples est une ville complexe (exemple : problème de la scolarisation des enfants, du statut et de la place des femmes, du rôle de la famille dans la résolution des questions de garde d'enfant par exemple).

##### *Politiques temporelles de la nuit*

- Mesures pour changer la ville la nuit : augmentation de l'offre culturelle, ouverture de bâtiments culturels, ouverture des parcs publics et série de manifestations en été. " Donner du temps aux lieux ". Ouverture de lieux pour accueillir les jeunes la nuit, qui habituellement restaient dans les rues de la ville et sur les places. Création d'espaces alternatifs pour les jeunes, discothèques sur la plage ou à ciel ouvert, prolongement de l'ouverture des espaces de loisirs pour les jeunes, création de loisirs 24 h/24 (cinémas, pizzerias, pub).

##### *Politiques temporelles de la journée*

- Développement d'un fonds permettant de financer des services à la personne (aide aux personnes âgées, services aux jeunes), et aux femmes qui se lancent dans l'entrepreneuriat (fonds européens).
- Crèche dans un quartier populaire du centre de Naples, assorti d'un programme de formation des mères du quartier qui vont ensuite travailler dans cette crèche.
- Forum pour la participation des femmes à la vie politique (janvier 2000), développement d'un système de formation.

- Régulation du trafic par les horaires d'ouverture des écoles, des commerces et des bureaux (8h00, 9h00, 10h00). Pour faciliter le trafic et limiter les engorgements d'une ville enclavée au bord de la mer. Avant 1993, régulation du trafic par une politique des plaques d'immatriculation qui fut un échec.
- Le temps d'école des enfants est prolongé dans l'après-midi, de 13h à 16h, de façon à ce que les femmes puissent travailler. En Italie du Sud, les enfants étaient jusqu'alors en congé l'après-midi, à la différence du Nord.
- Ouverture des services aux publics trois après-midi en semaine, en plus des matinées, et ce jusqu'à 18h00. Les banques sont ouvertes le jeudi après-midi et le samedi matin.
- Mais, en matière de transports publics, les mesures sont de faible ampleur, du fait de la faiblesse des finances communales.
- Mesures pour inventer de nouvelles relations entre l'espace et le temps : création d'espaces libres dans la ville de Naples (enlèvements de parkings, travail au niveau des espaces verts, construction et extension des plages d'ouverture des loisirs, piscines, gymnases). Création d'espaces réservés aux femmes et aux enfants pour favoriser la rencontre des mamans. Développement d'une offre de loisirs de ces deux groupes de population. L'espace public est restitué aux piétons et au temps libre.
- Le travail à la mairie s'effectue en transversal avec les autres services, coordination par des réunions inter-services. Dans chaque service, un interlocuteur fait le relais sur ces questions.
- Banques du temps (système non marchand de dépôt et d'échange de temps, fonctionne avec un chéquier) : une banque par circonscription (soit 21). Difficile à mettre en place à Naples, méfiance au départ. On a donc commencé avec des personnes qui se connaissaient déjà. La mairie donne seulement un ordinateur, un fax, un téléphone et un local. L'obstacle majeur est celui de la confiance. Anecdote : le feuillet "Une place au soleil", diffusé dans toute l'Italie, prend appui sur cette banque du temps napolitaine. Financement des mesures : Bassolini, "La renaissance napolitaine", fonds structurels, aides après le tremblement de terre de 1981, emprunts sur les marchés obligataires américains.

### **Rome, 7 mars**

A Rome, le mouvement débute en 1980. En 1990, la loi donne une forte impulsion, puisque 80 villes commencent à travailler dans ce domaine.

En 1994, le maire Rutelli est élu. La loi permet aux villes de mettre en place des "Plans d'action". Le plan sera mis en place de façon pragmatique : des actions sont engagées en même temps que le plan est élaboré. Le plan est approuvé en 1997 par le conseil municipal (la démarche est inverse à Milan, où des études et le plan ont précédé l'action de terrain).

#### **Mesures**

- Mise en place d'un plan de régulation des horaires : changement des horaires de bureaux, avec une ouverture toute la journée une fois par semaine. Les décisions ont été prises à la suite d'une "table de concertation" (association des syndicats, services sociaux, employeurs), à laquelle participent l'ensemble des administrations publiques d'Etat.
- Mise en place d'un système minimum d'offre de services en été.
- Banques du temps (depuis 1996).
- Système de simplification administrative pour "gagner du temps" : mise en place d'une carte d'identité électronique.
- Mise en place d'un système d'information Internet ([www.sior.comune.roma.it](http://www.sior.comune.roma.it) puis service orari). Chaque service concerné a accès au site et peut modifier les informations.(...)



suite p 39

# “ Le premier réflexe est de dire que la réduction du temps de travail ne profite qu'au salarié et que l'entreprise n'a rien à y gagner ”

**Entretien avec Michel Weill**

*Directeur d'ARAVIS, Agence Rhône-Alpes pour la valorisation de l'innovation sociale et l'amélioration des conditions de travail.*

Gérée paritairement par les organisations patronales et les syndicats de salariés, ARAVIS offre aux entreprises du conseil en organisation et un accompagnement du changement. Depuis les lois sur la réduction du temps de travail, elle est particulièrement engagée dans l'aide à l'aménagement des temps de travail.

## **Quels sont, pour l'entreprise, les bénéficiaires de la réduction du temps de travail (RTT) ?**

Le premier réflexe est de dire que la réduction du temps de travail ne profite qu'au salarié et que l'entreprise n'a rien à y gagner. C'est faux si on parle, non pas de RTT mais d'ARTT, voire d'ORTT (aménagement ou organisation et réduction du temps de travail). Il ne peut y avoir de performance accrue que si l'on sort d'une vision purement quantitative pour entrer dans une démarche qualitative. En ce cas, l'entreprise est, elle aussi, gagnante. D'abord, elle peut allonger le temps d'utilisation de son outil de travail, ce qui lui permet de mieux amortir son matériel. Ensuite, elle peut allonger les plages d'ouverture des services aux usagers, ce qui est particulièrement important s'il s'agit du secteur tertiaire.

## **Cela veut dire qu'individuellement on travaille moins mais que collectivement on travaille plus ?**

Oui, et avec l'effet bénéfique recherché à l'époque de l'élaboration de la loi, c'est-à-dire la création d'emplois. Si au lieu d'une équipe qui travaille 8 heures vous constituez deux équipes qui travaillent 6 heures, vous diminuez le temps de travail de chacun des salariés mais vous augmentez le temps de travail collectif de 4 heures, vous amenez 25 % d'activité supplémentaire et créez des emplois. On voit bien l'intérêt de chacun : celui de l'entreprise, celui du salarié et celui des demandeurs d'emploi.

## **Cela pose la question de la flexibilité du temps de travail, notamment pour ceux qui vont travailler aux heures les plus difficiles ou les jours autrefois non ouvrés.**

Oui. Il y a ici un gros problème de négociation. La flexibilité peut être entendue sous deux formes. La première relève du simple changement des habitudes de travail : un salarié va, par exemple, travailler de 7h à 15h, au lieu des horaires classiques 8h-12h / 14h-18h. En général, si

cela répond à une négociation, cela ne pose pas de problème. Ce qui est plus problématique, ce sont les situations où il n'y a pas de régularité du rythme de travail. Dans ces cas là, il faut insister sur le “temps de prévenance” pour que les salariés puissent s'organiser à l'avance. Ceci étant, on constate que des organisations différentes du travail peuvent parfois résoudre ce type de problèmes. Il y a par exemple des secteurs comme l'agro-alimentaire où, après le travail de production, il y a un long et minutieux travail de sanitation (nettoyage). Si l'entreprise ne dispose que d'une équipe unique, celle-ci devra nécessairement s'acquitter de ce travail, quitte à rester plus longtemps. En revanche, si une deuxième équipe prend régulièrement le relais, c'est elle qui gèrera le travail restant, tandis que les membres de la première équipe pourront quitter leur travail à l'heure. Dans ce cas, la réduction du temps de travail accompagné de l'allongement des plages ouvrées permet de garantir un temps de travail fixe et régulier pour tous, en dépit des aléas de production.



**Cela signifie que l'annualisation du temps de travail doit s'accompagner d'une réflexion en profondeur sur l'organisation du travail ?**

Oui et d'une négociation, car selon qu'on est une femme ou un homme, jeune ou plus âgé, qu'on habite la campagne ou en ville, qu'on a des problèmes de déplacement ou de garde d'enfants, etc., on n'a ni les mêmes besoins ni les mêmes contraintes. L'important est de négocier des accords qui correspondent aux attentes de chaque catégorie de salariés.

**On parle souvent de pressions sur les salariés pour les obliger à travailler aux horaires les plus contraignants, par exemple, lors des ouvertures tardives des magasins.**

C'est vrai qu'il y a des pressions de la part des dirigeants d'entreprise dans ce sens-là. Personne ne peut le nier. Dans ces situations, il faut que la négociation et la loi, ici c'est important, jouent leur rôle d'encadrement. Il faut également que les conditions de l'élargissement du temps de travail des entreprises soit bien précisées et s'organisent de manière suffisamment rigoureuse pour que la vie sociale reste possible. Un exemple, le travail le week-end n'est pas toujours mal vécu. Je connais une entreprise où des salariés travaillaient 24 heures, le week-end, payées 39 heures. Ce système leur convenait parfaitement.

**La loi impose la RTT, vous parlez d'ARTT. Comment passe-t-on d'une loi quantitative à une mise en place qualitative ?**

D'abord il faut rappeler qu'il y a eu trois lois successives sur le temps de travail. La loi de Robien, la loi Aubry I et la loi Aubry II. Sur ces trois lois, deux

étaient incitatives et toutes trois ont beaucoup insisté sur le fait que pour arriver à la réduction du temps de travail, il fallait réorganiser le travail. L'objectif n'étant évidemment pas d'appauvrir les entreprises, celles-ci doivent trouver des marges de manœuvre dans la réorganisation du travail afin de financer la réduction du temps de travail. Cela implique donc des gains de productivité et de compétitivité. Il faut travailler mieux et de façon plus intensive.

**C'est justement une des critiques faites à la RTT. Elle compacte la charge de travail sur un temps plus court. Les salariés doivent faire en 35 heures ce qu'ils faisaient autrefois en 39 heures.**

Il est vrai que cela peut poser des problèmes réels. Mais il ne faut pas généraliser. Les entreprises qui ont anticipé la réduction du temps de travail ont trouvé des solutions.

**Cela veut-il dire que, là où ça fonctionne mal, c'est avant tout un problème de négociation dans l'entreprise qui est en cause ?**

Pas seulement. Ce sont surtout des problèmes de réflexion, d'analyse et de construction de projets. La négociation est l'acte final qui consacre la réorganisation de l'entreprise. Le travail le plus important se fait en amont. C'est un travail long, lourd, mais payant. Si on doit le faire dans l'urgence parce qu'on est à la veille du délai légal d'application de la loi, il est évident qu'il sera mal fait.

**L'ARTT apporte, par définition, une baisse du temps de travail au salarié. Y a-t-il d'autres bénéfices pour lui ?**

La baisse du temps de travail n'a ni le même intérêt ni le même sens pour tous et dépend de la

manière dont un salarié va profiter de ce nouveau temps libre. Le bénéfice est différent s'il s'agit d'une demi-journée par semaine, d'une journée tous les 15 jours ou d'une heure par jour. Et, pour chacune des situations, tout dépend des besoins de chacun. La répartition des rôles dans la société étant ce qu'elle est, gagner une heure par jour intéresse beaucoup de femmes parce que cela diminue la pression qui pèse sur le rythme de leur vie extra-professionnelle : aller chercher les enfants, faire les courses, etc. En revanche, les hommes préfèrent libérer une journée ou une demi-journée, plutôt qu'une heure dont ils ne peuvent pas faire grand-chose.

**Il y a donc des applications différentes de l'ARTT selon qu'on est une femme ou un homme.**

Oui, c'est très net. Je connais l'exemple d'une entreprise où il a été impossible d'arriver à un accord parce que les propositions et les aspirations des hommes et des femmes étaient trop divergentes pour qu'un compromis émerge.

**Les applications de l'ARTT varient-elles selon la fonction qu'on occupe dans l'entreprise ?**

Oui, car l'ARTT est liée aux contraintes du travail. Proposer aux cadres, qui ne pointent pas, de travailler une heure de moins par jour n'a pas de sens. Ils sont évidemment favorables à des jours de congés supplémentaires, ce qui permet, d'ailleurs, de mieux annualiser le temps de travail. Tout dépend également de ce que l'on fait du temps libéré et des moyens financiers dont on dispose pour en profiter. Ceci étant, beaucoup de gens considèrent plus cette journée comme une journée de repos

que comme l'occasion de multiplier les activités sportives, culturelles ou sociales. C'est un moment qui leur permet de souffler, de se reposer en prenant du temps pour eux-mêmes.

**Est-ce qu'on ne touche pas là à l'extrême de la désynchronisation des temps, avec l'apparition d'un nouveau " type " de temps libre, différent du week-end où l'on est en famille ?**

C'est plus compliqué que cela car les modalités de l'ARTT sont extrêmement diverses. Ceci étant, la question de la synchronisation des temps est essentielle et renvoie à une réelle demande des salariés qui souhaitent une harmonisation. Mais, là encore, les demandes sont multiples, voire opposées. Certains veulent être en congés

en même temps que leur conjoint, d'autres souhaitent organiser des temps complémentaires de façon à assurer la continuité des charges familiales, notamment la garde des enfants.

**On se situe ici à la jonction entre entreprise et société au sens large. Est-ce qu'il y a déjà des nouveaux modes de gestion du temps qui émergent et qui s'accompagnent de nouvelles pratiques sociales ?**

La question de la coordination des temps sociaux et des temps de travail est une question qu'ARAVIS aborde depuis peu dans le cadre du projet EQUAL mené avec le CERTU (Centre d'Étude et de Recherche sur les Transports et l'Urbanisme) et l'AGEFOS PME. Il s'agit de poser la question de l'interaction entre

ce qui se passe dans l'entreprise et ce qui se passe dans la société, un peu sur le modèle de ce qui se fait en Italie avec le Bureau des temps. Cependant on repère déjà des modifications qui touchent le tourisme et les déplacements. Les temps de vacances ne sont plus répartis comme autrefois. On assiste à la multiplication des courts séjours que l'on prend plus souvent dans l'année. Cela a évidemment des répercussions sur les heures de pointe qui se sont décalées du vendredi soir au vendredi matin, voire au jeudi soir. Il y a une sophistication des temps de loisir qui rend l'organisation de la société beaucoup plus imprévisible, au moins pour l'instant.

# Regards sur l'introduction des horaires élargis de travail dans les services commerciaux chez France Télécom

résumé de la thèse de Pierre-Yves Sanséau\*

La recherche présentée ici visait à mettre en relation deux variables principales : l'Aménagement – réduction du Temps de travail (ARTT) et les conditions de vie au travail et hors travail. Elle a comme hypothèse générale que l'ARTT n'a pas systématiquement des effets positifs sur les conditions de vie au travail et hors travail et que ces effets, quelle que soit leur nature sont particulièrement liés aux dimensions personnelles des salariés.

La démarche adoptée comporte deux orientations :  
- Première orientation de la recherche, celle de se pencher sur le cas d'une entreprise unique. France Télécom a été retenue pour avoir introduit dès 1997 l'ARTT dans un certain nombre de ses services commerciaux.

- Deuxième orientation : nous avons opté, dans une approche qualitative, pour la méthodologie des récits de vie.

Le contexte de France Télécom est celui de l'élargissement des horaires d'ouverture des services commerciaux.

Au début de l'année 1997, la direction de la Branche Grand Public de France Télécom décide de lancer un nouveau chantier : l'adaptation des horaires d'ouverture et des effectifs aux flux de la clientèle : 8h00-20h00 du lundi au vendredi et 8h00-19h00 le samedi.

Dans le cadre de cette recherche, nous nous intéresserons au travers de la richesse des propositions en terme d'ARTT qu'englobe l'Accord Social à un aspect bien précis : la mise en place de régimes à temps convenu avec réduction du temps de travail.

## Perceptions des modalités liées à l'ARTT

### L'ARTT avant son expérimentation

Avant la mise en place de l'ARTT, on recense deux types de discours, celui d'une minorité de personnes qui avaient déjà expérimenté des horaires de travail spécifiques et celui pour lesquelles c'était une nouveauté.

Pour ces derniers, les positionnements sont alors partagés. Les horaires sont alors considérés comme un tout auquel il faut s'adapter même s'il y a une perturbation possible du rythme de vie.

*"Si on me propose ces horaires, je vais les associer au travail que j'ai à faire. Cela ne me posera pas de problème puisque je vais l'intégrer dans le contexte. A partir du moment où j'accepte un nouveau travail (...) les horaires étant cela, je vais les accepter. Mais d'un autre côté, cela m'embêterait quand même parce que je sais que je ne pourrais plus faire exactement ce que je fais aujourd'hui".* (Conseillère vente en Agence Commerciale, 24 ans).

Parmi ceux qui attendaient le plus de ces types d'aménagement d'horaires, certains ont déchanté par la suite. *" On se disait, cela va être chouette, on*

*va avoir des matinées de libres ... Mais une fois qu'on a été sur le terrain... ".* (Conseillère vente en Agence Commerciale, 25 ans).

Pour ceux qui avaient développé une expérience professionnelle antérieure en horaires élargis ou aménagés, il n'apparaît pas de sentiment de réelle nouveauté. Cela dépendra de la nature et du contenu du travail, du lieu de son exercice mais aussi de la nature même des horaires aménagés.

### Une réduction du temps de travail non reconnue comme telle

En fait, il apparaît, selon les personnes, que la réduction effective ne serait pas suffisante pour être réellement ressentie par rapport aux contraintes. La différence entre les 38H00 hebdomadaires connues auparavant et un régime à 36H00 par exemple ne paraît pas significative. Cette appréciation va aussi varier en fonction de l'activité exercée et de l'environnement de travail.

*" L'autre fois, j'ai pris conscience qu'on ne travaillait que sept heures par jour. Je ne travaille que 35*

\* Résumé de la thèse " La mise en place de l'ARTT chez France Télécom : impacts sur la vie professionnelle et personnelle des salariés " - Lyon 3 - 2000

heures mais j'ai l'impression d'en faire 40. A force de courir, du stress, tu ne t'en sors pas..." (Conseiller vente en Agence Commerciale, 24 ans).

### La souplesse et le confort apportés par l'alternance des horaires

Afin de briser le rythme généré par des horaires aménagés (semaine en quatre jours, travail le soir et le samedi) et d'atténuer les difficultés qui y sont liées, de nombreux horaires sont organisés sous forme de cycles qui permettent d'alterner sur trois à cinq semaines généralement ou d'un mois sur l'autre les types d'horaires de travail hebdomadaires.

Le principal avantage mentionné par les personnes dans leur discours tient à la cassure de la routine. C'est un mode d'organisation du temps de travail qui semble apprécié, pour ceux qui ont des activités externes spécifiques (activités sociales, culturelles ou sportives).

"Moi, j'aime bien ce système de changement. Même si tu fais toujours en fait le même boulot. Cela te change quand même. Cette semaine, je fais 8h30-18h00, je me lève plus tard. A chaque semaine, tu trouves un truc bien. Cette semaine, je peux veiller un peu, je me lève tard. Ce n'est pas pour autant la même semaine, tu n'es pas du tout organisé pareil". (Conseiller vente en Agence Commerciale, 28 ans.)

D'un autre côté, on note chez certains individus un certain malaise par rapport à l'alternance des horaires. Il apparaît que ce sentiment est en lien direct avec les rythmes des personnes. C'est le changement de rythme régulier qui est évoqué et qui provoquerait fatigue et sentiment de déphasage.

" Les horaires mixtes et horaires élargis mélangés, c'est très fatigant. On change de rythme tout le temps. Une fois, tu commences à telle heure, une fois à une autre heure. C'est crevant, moi je n'y arrive pas... ". (Conseillère vente au Service Client par Téléphone, 27 ans).

### La spécificité des plages horaires finissant à 20H00 et des journées à amplitude de 10 heures

Cette vacation horaire apparaît comme la période la moins appréciée et la plus difficilement vécue. Sur ce point, on note une très grande unité dans le discours des répondants.

"La semaine en 13/20, c'est l'horaire que je déteste le plus. Pour moi, l'idéal, ce serait de commencer tôt et de finir tôt. Malheureusement, ce sont ce qu'on appelle les horaires fonctionnaires". (Conseillère vente en Agence Commerciale, 38 ans).

La contrainte vient d'une part du fait que ce n'est pas une vacation traditionnelle de travail. Elle débute en fin de matinée ou en début d'après-midi alors que la journée est déjà bien entamée et rallonge considérablement la plage travaillée puisque l'activité professionnelle ne s'achève qu'à 20H00. Cela semble décaler l'équilibre d'une journée que l'on peut qualifier de classique. Cela ne semble pas correspondre aux rythmes personnels et familiaux de la majorité des individus.

L'impact du 20H00 sur le travail et la relation clientèle, voire la performance, est aussi fréquemment abordé. Il paraît assez difficile, selon les personnes, d'effectuer correctement une activité de vente soutenue pendant sept heures ou plus en finissant vers 20 heures. Peu à peu, cette plage horaire tardive semble redoutée et est évitée autant que possible.

Dans le même esprit, l'amplitude des journées de 10H00 est largement évoquée. Les journées de 10 heures de travail semblent constituer une nette rupture avec ce qui a été connu et vécu auparavant dans la durée des plages horaires, rupture également dans la mesure où ces 10 heures peuvent s'inscrire dans des plages horaires nouvelles de type 9H00-19H00 ou 10H00-20H00.

C'est la longueur de la vacation et la fatigue qu'elle génère qui sont les aspects les plus fréquents dans le discours des personnes. La question de la durée de la présence sur les lieux de travail constitue apparemment un paramètre important. La journée, voire la semaine, sont totalement consacrés à l'activité professionnelle ; il est apparemment difficile d'y inscrire d'autres activités plus personnelles.

"9H00-19H00, tu sors, tu manges, tu dors. Le lendemain, tu retournes, tu as une heure à midi, donc, là, si tu ne sors pas, tu ne vois pas la lumière du jour ". (Conseiller vente au SCT, 24 ans).

La fatigue physique, la fatigue nerveuse sont largement évoquées dans les discours. Cela semble engendrer à terme des situations de pénibilité accrue par rapport à des plages horaires de travail moins étendues.

"Cela me convient mais c'est quand même assez fatigant. C'est fatigant au niveau physique déjà. J'ai mal aux jambes, à la tête. Tu es fatigué physiquement et psychologiquement. (...) Cela demande un effort de concentration. C'est la longueur de la plage qui fait cela. C'est fatigant au niveau du stress intellectuel, il faut toujours que tu sois au top avec tes clients ". (Conseillère vente en Agence Commerciale, 41 ans).

### Mythe, joies et désillusions de la semaine en quatre jours

La problématique de la semaine en quatre jours est directement liée à celle des longues plages horaires de travail. C'est un type d'aménagement qui a le plus souvent été désiré et souhaité par les personnes qui l'ont adopté. Pour la plupart d'entre elles, ARTT rimait avec semaines en quatre jours.

Après l'avoir vécue et expérimentée au travail et dans la vie quotidienne, les personnes sont en mesure de percevoir davantage la réalité de cette nouvelle forme d'organisation du travail et s'expriment largement. Le premier aspect le plus fréquemment mentionné a trait à la fatigue mentale et physique. La concentration de l'activité sur quatre jours plus longs en est la raison principale. La fatigue se traduit également sous la forme d'une pénibilité mentale et nerveuse.

L'autre thème largement évoqué est relatif à une nouvelle organisation du temps personnel. Travailler en quatre jours bouleverse le rythme de vie normalement associé aux formules plus classiques de cinq jours. Les soirées s'en trouvent largement raccourcies. Ces quatre jours semblent être presque exclusivement consacrés à l'activité professionnelle. *" Le temps de rentrer chez toi, tu ne fais pas grand chose. Cette semaine là, je n'ai le temps de rien faire. Tu es au travail toute la semaine. Le matin, tu te lèves, tu fais l'ouverture, tu rentres du boulot et c'est fini. Ce n'est pas une semaine où tu es libre "*. (Conseiller vente au Service Client par Téléphone, 40 ans).

Quand on travaille sur quatre jours, il s'agit, selon les personnes, de trouver une nouvelle organisation temporelle de vie hors travail fortement en lien avec l'activité de travail.

*" Là, par contre la semaine, tu n'as le temps de rien faire. Il faut tout regrouper soit sur le week-end mais c'est l'horreur, soit sur le jour que tu as de repos. L'organisation se situe à ce niveau là "*. (Conseillère vente en Agence Commerciale, 23 ans).

La journée de temps libre dégagée est importante aux yeux des individus. Elle semble presque sacralisée car elle est le fruit de la nouvelle organisation du travail et l'alternative aux contraintes générées. Ce temps est précieux, c'est un temps de liberté, souvent dédié à la personne et à elle

seule. Il peut être consacré au repos, à des activités diverses, à la réalisation de ce qui n'avait jamais été réalisable auparavant.

### L'ARTT et la journée du samedi

Les horaires élargis et aménagés impliquent pour la majorité des personnes rencontrées de travailler le samedi, toute ou une partie de la journée et parfois jusqu'à 20H00 pour certains. La fréquence du nombre de samedis travaillés varie en fonction du cycle de travail. Il peut aller d'un samedi sur deux à un samedi sur huit.

Le fait de travailler le samedi semble être bien vécu pour certains. Il semblerait que pour les personnes déjà habituées à travailler les samedis, il n'y ait pas de difficulté particulière et que ce soit presque une situation banalisée pour quelques-uns, dont certains y trouvent même un intérêt : en contrepartie, des journées de semaines sont libérées.

Pour une autre frange de personnes, le travail du samedi semble être mal ou même très mal vécu. Contraintes, rupture des rythmes hebdomadaires classiques, fatigue, expériences antérieures, les raisons sont diverses. On remarque que ce sont particulièrement les plus anciens dans l'entreprise qui redoutent le travail le samedi. On retrouve également ce sentiment chez les individus récemment recrutés mais de façon moins marquée

Au niveau de la vie personnelle et familiale, le travail du samedi génère des contraintes et nécessite des adaptations diverses dans l'organisation et la planification du temps. Le week-end traditionnel se trouve écourté d'une journée ce qui peut créer des contraintes non négligeables. Si certaines personnes s'adaptent avec plus ou moins de facilité, d'autres le vivent plus mal.

*"Le samedi, quand je vais travailler, je laisse mon amie toute seule, on pourrait faire du sport. (...) Le peu de temps qu'on puisse avoir ensemble, c'est le samedi et le dimanche. Moi, je travaille certains samedi, elle aussi. Pour peu qu'on se croise, on ne se voit que le dimanche. Le dimanche, tu es fatigué car tu as fini à 20H00 le samedi soir, il ne reste que le dimanche après-midi et voilà le résultat des Horaires Accueil Client pour moi"*. (Conseillère vente en Agence Commerciale, 27 ans).

## Perceptions du temps et apprentissage de nouvelles logiques temporelles

### Des perceptions très individualisées

L'ARTT implique des rythmes professionnels et personnels différents de ceux qui caractérisent des horaires plus standards de travail. Mais le changement généré semble perçu et appréhendé de façon parfois différente d'un individu à l'autre. La perception du temps peut donc être très diverse.

*"Être en repos lorsque les autres travaillent, c'est une sensation géniale. On a une sensation de liberté. On a l'impression que l'on n'est pas privilégié mais qu'on a quand même une certaine chance de pouvoir tout cumuler sur quatre jours et d'avoir derrière quatre ou cinq jours de repos".* (Conseillère client au Service Client par Téléphone, 25 ans).

Un aspect largement évoqué par les répondants touche au positionnement de la dernière heure de travail. Cette heure est déterminante pour le ressenti de l'ensemble de la journée et pour la structuration et le déroulement de la soirée, moment consacré au temps personnel et familial ou social. Pour certains, il est difficile de le déterminer mais pour d'autres une demi-heure ou une heure de différence ont un poids non négligeable.

## Structuration de la nouvelle organisation du temps, organisation des temps libérés

Les horaires aménagés permettent la libération de plages sur certaines périodes de la journée ou de la semaine (matinées, fin d'après-midi, demi-journées ou journées). Ces périodes, souvent grandement appréciées par certains, semblent utilisées dans la plupart des situations pour l'exécution de tâches de type administratives, consultations médicales, courses, activités ménagères qu'il était auparavant impossible de remplir en semaine, dans les plages classiques d'ouverture des services (8h30/17h30). Les horaires aménagés dégagent également dans la journée ou dans la semaine des plages qui permettent, alors que le conjoint ou la conjointe est absente, d'effectuer des tâches ménagères ou de pouvoir s'occuper des enfants.

Pour d'autres, pour lesquels ces horaires de travail d'un autre type semblent constituer une brisure de leur rythme de vie, les plages horaires libérées sont difficiles à combler. Ces personnes auraient presque de la difficulté à structurer ce temps libre et à le

### L'ARTT et les aspects liés à la vie personnelle

Des bouleversements profonds et des ruptures dans les rythmes connus.

Le vécu des horaires de travail aménagés et élargis révélerait des changements et des bouleversements parfois profonds dans la vie personnelle des individus qui y sont soumis. La fatigue, l'épuisement lié aux longues plages de travail et aux horaires tardifs sont largement évoqués. La vie personnelle après le travail semble profondément affectée. Les horaires semblent influencer sur la vie en dehors du travail quelle que soit l'orientation des modifications notées.

*"Quand je faisais 8H00-17H00 sur un autre site, je rentrais chez moi, il était 17H45. Je posais mon sac de travail, je prenais mes baskets et j'allais courir. (...) Maintenant, je fais 10H00-19H00, je rentre chez moi à 20H00 fatigué. Je ne fais rien car je n'ai pas respiré de la journée. Je suis fatigué, l'agence est bruyante. Résultat, j'ai arrêté de faire du sport. Je ne pense qu'à une chose, rentrer le soir et dormir, dormir".* (Conseiller vente en Agence Commerciale, 25 ans).

vivre positivement. Le discours montre que ces personnes sont parfois amenées à s'auto-stimuler pour que ces moments et périodes de temps nouvellement libérés soient source d'action et non synonyme de perte de temps.

*"Quand je fais du 13H00-20H00, le matin, je ne fais rien, mais rien. (...) je n'irais jamais faire de grosses courses, je ne fais pas de sport, à deux, il faut déjà me pousser mais seule... Pour moi, c'est déjà presque la vie de vieux, j'attends que ça passe, je regarde les heures qui défilent".* (Conseillère vente en Agence Commerciale, 25 ans).

### Nouveaux temps libérés et temps sociaux

Les activités régulières sociales, sportives sont fortement liées aux horaires de travail. Il apparaît également qu'il y aurait un seuil horaire permettant, après la journée de travail, de se livrer à des tâches (médicales ou de service) ou de loisirs et sportives. Passé le cap de 18H45/19H00, il semblerait plus difficile de conjuguer une poursuite de la journée

sous la forme d'activités externes. Les horaires de la société civile semblent générer cette impossibilité. En effet, les commerces et services ferment, les crèches également. Pour la pratique d'activités sportives ou autres, 19H00 semblerait être l'heure limite. Dans bien des cas, les horaires aménagés semblent être sur cet aspect particulier, synonymes de changements profonds.

*"Pas question d'inviter puisque les invités seraient arrivés avant moi. Pas question non plus de se faire inviter car arriver chez les gens à 21H00 en milieu de semaine, ce n'est plus correct. Cet horaire de 13H00/20H00, c'est vraiment ma bête noire, pour moi, pour le vécu social et de couple, même pour la famille".* (Conseiller vente en Agence Commerciale, 25 ans).

Ces plages libérées autorisent la pratique d'activités externes nécessitant beaucoup d'investissement temporel. En fait, elles permettent pour certains individus la construction d'aménagements de vie très personnalisés bâtis à partir de l'horaire de travail.

### L'ARTT et les enfants

#### *Une difficile conciliation*

Pour la majorité des individus, il apparaît que la conciliation d'horaires de travail aménagés et décalés n'est pas facilement compatible avec la présence de jeunes enfants et l'exercice d'un rôle parental accompli. Il y aurait un décalage presque permanent entre les horaires de travail et les rythmes auxquels sont liés les structures (crèches, assistantes maternelles, écoles, loisirs, etc.) qui peuvent accueillir les enfants pendant les temps de travail des parents. Pour ces derniers, il faut donc trouver des solutions, des aménagements, des arrangements afin de minimiser les contraintes.

### Rôle parental et ARTT

Les enfants nécessitent une présence en fin d'après-midi, en fin de journée, voire le mercredi et le samedi. Aussi, les horaires classiques semblent mieux adaptés au rythme de vie infantile. D'un autre côté, les horaires aménagés dégagent des espaces temporels qui permettent de générer des nouvelles formes d'organisation familiale.

Pour ceux qui vont être confrontés à ces situations dans un futur proche, le travail en horaires aménagés apparaît comme une contrainte.

*"Nous souhaitons avoir des enfants bientôt. Je pensais que cela allait être simplifié par ma mutation mais je ne sais pas si cela va être accepté. Je ferais 9H00-18H00 là-bas donc pour une crèche, c'est facile. Les HAC (horaires accueil client) et le réseau de distribution ne sont pas du tout faits pour*

*des gens qui ont des gamins "* (Conseillère vente en Agence Commerciale, 24 ans).

### L'ARTT et la famille

#### *L'ARTT et la vie familiale, un manque chronique de temps commun*

La vie de la cellule familiale semble se trouver affectée et perturbée lorsqu'un ou les deux conjoints ont des horaires de travail élargis et aménagés. L'aspect le plus fréquemment et longuement évoqué touche à la diminution du temps passé ensemble. Les repas qui ne sont plus pris en commun génèrent un certain malaise. Ces repas semblaient constituer des moments importants d'échange, de communication et de dialogue. Si le retour du travail d'un des conjoints doit se faire tardivement, la fatigue et le moment ne permettent pas de trouver les moments adéquats pour le partage et l'échange. Le couple peut s'en trouver profondément affecté.

*"Pendant une semaine, on sait très bien qu'on ne va pas se voir. En venant sur Lyon, j'ai pris un portable donc je l'appelle souvent, pour savoir comment ça va, ce qu'il devient. Quand je reviens à 22H00, s'il y a un truc à la télé ou s'il dort, je ne le vois pas du tout. (...) On a pratiquement pas un repas ensemble. On arrive à partir ensemble le matin mais c'est vrai qu'un repas, cela permet de discuter et de savoir ce qu'on a fait dans la journée..."* (Conseillère vente en Agence Commerciale, 22 ans).

#### *Vie familiale et ARTT, stratégies d'adaptation*

Face à ces situations de changement, voire de bouleversement des rythmes de vie de la cellule familiale, diverses réactions ou modes d'adaptation se dessinent. Si la vie familiale ne peut plus être identique à celle d'avant, des réorganisations se mettent en place naturellement ou de façon plus planifiée. Il s'agit de répartir les tâches autrement, de trouver de nouvelles façons de gérer le temps.

Certains semblent culpabiliser quelque peu d'imposer ces nouvelles contraintes à leur entourage. Ils tentent parfois de tirer avantage de leurs horaires décalés afin de pallier aux besoins de la famille en effectuant des tâches domestiques auxquelles ils ne participaient pas ou peu auparavant.

*"C'est vrai, qu'un soir sur deux, elle trouve la contrainte des enfants, c'est plus dur pour elle que je ne sois pas là tous les soirs à la maison. Par contre, elle ne voit pas vraiment la contrepartie, c'est qu'avec ces horaires là, je règle tous les problèmes de la maison, je gère l'approvisionnement (...) je participe activement à la vie de la maison".* (Conseiller vente au Service Client par Téléphone, 41 ans).

Il apparaît que le rôle du partenaire de celui ou celle qui travaille sous un régime horaire aménagé et élargi peut-être essentiel à la pérennité du rythme familial. S'il y a implication et autonomie de sa part, la vie familiale ne serait pas trop perturbée, elle serait seulement réorganisée.

*"Il prend sur lui. Dans sa journée, il va faire des trucs tout seul qu'on aurait pu faire à deux, comme les couples normaux le font à deux. En travaillant ici, je vois les couples et je me dis que je pourrais être avec lui. Il fait les courses, il va faire des réparations dans l'appartement ou il va laver les voitures. Pour lui, la journée, elle est "bof" aussi".* (Conseillère vente en Agence Commerciale, 25 ans).

### L'ARTT et la santé

Les aspects liés aux effets que peuvent générer une nouvelle organisation du temps de travail sur l'alimentation, les repas et la santé sont apparus dans le discours des personnes. Il semblerait que le vécu des horaires aménagés engendre au quotidien un décalage des rythmes traditionnels de repas, rythmes biologiques de l'individu.

#### La déstructuration des horaires de repas

L'aspect le plus largement évoqué touche au chamboulement des horaires de repas. Ces effets se trouvent souvent renforcés de par le fait que les horaires de travail varient d'une semaine à l'autre, le plus souvent dans le cadre de cycles de travail. Par exemple, pour les personnes commençant à travailler à 9H30 ou à 10H00, le repas de la mi-journée ne peut être pris qu'à 13H00, voire 14H00 ou même jusqu'à 15H00 lorsque les flux de clientèle l'impliquent. Les individus débutant leur vacation à 13H00 prennent généralement leur repas vers 11H00 à leur domicile, souvent à la hâte, avant de regagner leur lieu de travail. Le repas du soir est aussi décalé puisque l'activité ne s'achevant que vers 20H00, il n'est pris que vers 21H00.

*"Pour les repas, tout est décalé. Personnellement, je mange n'importe comment. Comme on a les trois horaires, cela impose trois types d'horaires de repas. Cela impose une vie au niveau santé à remettre en cause de A à Z chaque semaine".* (Conseillère vente au Service Client par Téléphone, 40 ans).

L'heure de repas semble être pour la plupart une heure essentielle de coupure et de détente dans la vacation de travail. Afin de pallier aux inconvénients d'un possible repas pris trop rapidement ou sur un lieu éloigné, les personnes adoptent diverses attitudes.

*"On mange en bas, à plusieurs, on va au supermarché, on fait nos courses, on revient manger. Rentrer chez moi, c'est ingérable (...), je cours tout le temps. Cela me permet de voir un petit peu mes collègues".* (Conseillère vente au Service Client par Téléphone, 41 ans).

Les horaires de travail aménagés entraînent des horaires de repas multiples. Ceci semble être également vécu comme une atteinte à l'esprit de groupe, à l'équipe par rapport à ce qui était connu auparavant avec des horaires traditionnels. Les personnes ayant lié des affinités avec certains de leurs collègues semblent déplorer de ne plus avoir ces plages d'échange et de détente jugées comme précieuses et importantes.

#### Les troubles de santé

Le décalage des horaires de travail par rapport aux horaires sociétaux classiques, la brisure des rythmes de repas, la rapidité de la prise de ces repas semblent être la cause d'après les répondants de troubles de santé caractérisés (problèmes d'estomac, troubles intestinaux) et source de stress. L'activité de vente des lieux bruyants, non exposés à la lumière naturelle, très fréquentés semble générer une pénibilité supplémentaire à celle pouvant être générée par les horaires décalés.

Pour pallier ces difficultés, les personnes adoptent diverses solutions, attitudes souvent individualisées. Pausages, repos, meilleure gestion de l'activité, recul par rapport au travail sont des pratiques usitées.

*"On fait plus attention à notre personne maintenant. Au niveau des repos et des pauses, quand on est fatigué, on n'hésite pas à se mettre en base arrière. Pour prendre son aspirine et son fruit ou yaourt. On a besoin de grignoter quelque chose et de se ressourcer quelque part. On a pris le rythme de le faire régulièrement".* (Conseillère vente en Agence Commerciale, 27 ans).



# Pour un nouveau contrat social basé sur la gestion du temps dans l'entreprise \*

par Didier Livio

*Président Directeur Général de Synergence, société d'ingénierie en communication et systèmes d'information des entreprises et des collectivités locales. Ancien Président du Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprise et de la Confédération Européenne des Jeunes Entrepreneurs, Maître de conférences associé à l'Université de Bourgogne. Président de Widil Industries, société de production de programmes de formation à distance.*

Nous sommes sortis de l'ère industrielle. La sirène de l'usine n'imprime plus le même rythme uniforme à tout le pays. Aujourd'hui, les rythmes de vie des populations et des personnes vivant sur un même territoire sont très divers et asynchrones. La dérégulation des horaires de travail s'accélère sous la pression des marchés, de la mondialisation, du développement des services, de l'apparition de nouvelles technologies et de nouvelles formes de travail.

Aujourd'hui, le temps de travail n'occupe plus qu'une part minoritaire du temps de vie des personnes. Et pourtant, et c'est bien le paradoxe, c'est encore autour et en fonction du temps de travail, c'est-à-dire du temps de l'entreprise, que continuent de s'organiser et de s'articuler les temps sociaux, perpétuant ainsi un mode d'organisation sociale ancien.

## Pour une approche globale entre tous les acteurs de l'entreprise

L'entreprise se trouve au cœur de la problématique émergente des temps de vie. Si un certain nombre d'entreprises encore minoritaires ont pu inventer de nouvelles formes d'organisation du travail et concilier la performance économique avec une meilleure qualité de vie de leurs salariés, nous nous heurtons encore trop souvent à la rigidité et à l'immobilisme des autres acteurs économiques, politiques et sociaux.

Seule une approche globale prenant en compte les logiques et les contraintes propres aux différents acteurs et des actions combinées de ces mêmes acteurs, permettront aux entreprises de mettre en œuvre les nouvelles formes d'organisation qui iront dans le sens d'une meilleure articulation des temps de vie des personnes.

## L'entreprise et ses mutations

L'entreprise a ses propres contraintes et subit une série de mutations qui bouleversent son organisation. Mutation technologique : l'arrivée et l'utilisation massive des nouvelles technologies de l'information et de la communication libèrent l'entreprise de ses contraintes spatio-temporelles, mais font éclater l'unité de lieu, de temps, d'équipe qu'elle représentait. Mutation de la consommation avec des clients qui réclament des produits et des services toujours plus personnalisés, une qualité toujours plus élevée, dans des délais toujours plus réduits, et le tout à des prix toujours plus bas. Mutation, enfin, de l'économie due à la mondialisation qui s'exprime par une anarchie des marchés désormais structurelle, des rythmes d'activités de plus en plus imprévisibles et fluctuants. Pour survivre dans cet environnement, l'entreprise doit être extrêmement souple et flexible, savoir garantir sa pérennité dans la croissance comme dans la décroissance de son activité. Cette évolution n'est guère négociable. Ce qui l'est, en revanche, c'est la façon dont l'entreprise va organiser cette flexibilité.

La tendance actuelle consiste à organiser la flexibilité essentiellement en fonction des besoins de l'entreprise pour allonger la durée d'utilisation des équipements, répondre aux pointes d'activités saisonnières ou accroître la réactivité au marché. Ce sont les salariés qui payent le prix de cette flexibilité par réduction des effectifs au minimum et par une précarité croissante avec pour conséquence un assujettissement toujours plus grand de la vie des personnes au rythme de l'entreprise.

En réalité, ce que nous essayons de faire, au prix de l'exclusion pour les uns et de l'astreinte permanente pour les autres, c'est de maintenir artificiellement une forme d'organisation du travail antérieure et un contrat économique et social ancien.

\* extraits de : Les temps de la ville et les modes de vie - Quelles perspectives d'actions ?, Collections du Certu, Débats N° 34 - Septembre 2001

### Comment organiser la flexibilité ?

Continuer dans cette voie, c'est non seulement faire preuve d'un manque de courage et d'imagination, c'est aussi pêcher par ignorance. En France, le temps de travail n'a cessé de diminuer depuis le début du siècle. Entre 1900 et 1996, il est passé, pour un individu, de 3 000 heures à 1 650 heures annuelles. Sur la vie et pour la même période, il a été réduit de 200 000 à 70 000 heures. Dans le même temps, le volume d'heures de production disponibles fournies par l'ensemble des entreprises est passé de 60 milliards d'heures à 37 milliards tandis que la production était multipliée par huit. Tout cela montre à quel point la nouvelle société qui se dessine ne fera pas de l'emploi, le temps principal de la vie.

Et pourtant ! Alors que le temps consacré aux activités de production va en s'amenuisant, il continue à imprimer ses contraintes et son rythme à la vie des personnes. Les personnes privées d'emploi souffrent d'un "excès" de temps et se retrouvent décalées par rapport au reste de la société. Les salariés qui possèdent encore un emploi à plein temps doivent faire face, entre 25 et 45 ans, à des rythmes extrêmement lourds, exigeants et difficilement conciliables avec une vie de famille. Se développent, en outre, nombre d'emplois en temps partiel imposé, où les personnes sont prévenues le jour même ou la veille de leur emploi du temps du lendemain, les privant par-là même d'une libre utilisation de leur temps soi-disant libéré.

### Négocier l'organisation du travail et la flexibilité

L'incohérence est manifeste. D'abord pour l'entreprise, avec d'un côté, une organisation du travail qui assujettit toujours plus les personnes à l'entreprise et, de l'autre, la nécessité de développer chez chaque salarié l'autonomie, la responsabilité, l'initiative, la créativité pour faire face aux évolutions du marché et être toujours plus compétitifs. Ensuite pour les personnes et la société dans son ensemble, dès lors que les temps de la vie qui sont qualitativement les plus importants, continuent d'être structurés par le temps de travail et ignorés par l'organisation du travail.

Contrainte de développer sa flexibilité, l'entreprise est donc doublement questionnée quant à l'organisation du travail qu'elle devra mettre en place. Une organisation qui conciliera la moindre place du travail dans la vie des hommes avec le développement chez chacun des nécessaires qualités d'autonomie, d'initiative et de responsabilité.

### Une nouvelle approche du travail par le temps convenu

La clé de cette évolution est le temps. La réduction du temps de travail certes, mais d'abord la possibilité donnée à chacun de se réapproprier son temps, c'est-à-dire d'acquérir la maîtrise de son choix de vie et pour cela la maîtrise de son temps de travail. C'est à cette seule condition que nous pourrions concevoir une organisation du travail compétitive, qui donne à l'entreprise toute la souplesse dont elle a besoin, sans précarité pour les salariés.

Le Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprise, en France, a publié, en octobre 1995, un rapport intitulé "Vers l'entreprise à la carte - Une entreprise flexible, économiquement performante qui redonne à chacun une place dans l'emploi" dans lequel il proposait une organisation du travail qui équilibre le projet collectif de l'entreprise et les projets personnels. De quoi s'agit-il concrètement ? De concilier trois logiques, celle de l'État, celle du citoyen salarié, celle de l'entreprise, et d'éviter deux extrêmes entre la rigidité du droit qui tue l'emploi et la déréglementation sauvage qui asservit le salarié.

### L'annualisation du temps de travail dans l'entreprise

L'annualisation du temps de travail avec une modulation importante des horaires, dans le cadre du contrat à durée indéterminée et dans un contexte d'une réduction à la fois globale et individualisée du temps de travail, peut seule apporter à l'entreprise la souplesse nécessaire tout en conservant une linéarité et donc une sécurité de revenus et de statuts aux salariés.

C'est dans ce développement du temps "convenu", corollaire du temps choisi et non de la précarité, que les salariés exprimeront leurs aspirations en faveur d'une nouvelle approche du travail. Une nouvelle approche du travail qui mettra chacun d'entre nous en mouvement vers d'autres modes de participation à la vie collective, à la société.

Ce nouveau mode d'organisation du travail, qui individualise la relation entre le salarié et l'entreprise, doit s'accompagner d'une revitalisation du dialogue social, notamment dans les petites et moyennes entreprises où il est quasi-inexistant. Aujourd'hui, en effet, il faut que l'organisation du travail puisse s'adapter en permanence à des variations d'activité très fortes et à des évolutions rapides de la demande des clients. Pour cela, il faut que les équipes de travail, au plus près du terrain,

disposent d'une autonomie suffisante pour négocier, en leur sein, les ajustements nécessaires sur la durée de leur travail et la façon de l'organiser sans avoir recours à une série de décisions hiérarchiques.

### **Vers un renouvellement de la relation entre le salarié et l'entreprise**

Le dialogue social, outre son rôle de régulation du fonctionnement de l'entreprise, devra s'attacher à négocier la difficile conciliation entre le projet d'entreprise et les projets personnels, dans le respect de la performance de l'entreprise et de la réappropriation par chacun de son temps.

Depuis octobre 1995, dans le cadre du CJD, une soixantaine d'entreprises de 8 à 1500 personnes et de tous les secteurs d'activité (industrie, commerce, services) ont tenté de mettre en place cette nouvelle organisation du travail. Plus de 400 entreprises ont ensuite poursuivi l'expérience à compter de juin 1998. Pour beaucoup d'entre elles l'expérience est une réussite, même si la mise en œuvre fut longue, tant la pédagogie à développer est intense et les changements de comportements importants. Dans une entreprise du nord de la France, par exemple, cette nouvelle organisation du travail a permis de servir une clientèle de grande distribution de manière beaucoup plus réactive, tout en offrant une autre manière de travailler aux salariés. En effet, la réduction du temps de travail (10 %) et les négociations qui, dans chaque service, ont permis de l'organiser, laissent aux personnes la possibilité de réaliser leur projet personnel. Ainsi certaines personnes ont pu négocier de réduire leur temps de travail d'une heure par jour, d'autres ont préféré une demi-journée par semaine, d'autres encore ont choisi de cumuler et de profiter de plusieurs jours d'affilée, voire sur l'année de cinq semaines de vacances supplémentaires.

Dans d'autres entreprises, l'expérience se révèle plus délicate, soit que le chef d'entreprise ne parvienne pas à impulser et à organiser le changement, soit que les salariés ne parviennent pas à s'adapter à une organisation du travail difficile, en ce qu'elle exige des qualités d'autonomie et la capacité à répondre aux demandes du client au plus près du terrain sans intervention hiérarchique.

### **Un nouveau contrat économique et social fondé sur la multiactivité...**

Cette organisation du travail est pourtant la voie de l'avenir. C'est elle qui pourra garantir la performance économique au plan mondial parce qu'elle donnera à l'entreprise les moyens de répondre à la pression des marchés. Elle instaurera également de nouveaux modes de fonctionnement interne à l'entreprise, où chacun travaillera selon un temps négocié.

Ce faisant, l'entreprise initiera un nouveau contrat économique et social, fondé non plus sur l'emploi salarié normé, mais sur la multiactivité : les personnes conjuguant, au cours de leur vie, emploi salarié et activités de production classique avec d'autres types d'activités familiales, associatives, éducatives...

### **...dont il faut mettre au point les modalités d'actions**

Le vrai problème politique pour accompagner ce nouveau contrat économique et social, sera de mettre au point un nouveau mode de régulation, de fiscalité, de protection sociale, car le salaire ne pourra plus être l'instrument principal de redistribution des richesses produites par l'entreprise. Organisation du travail, nouveaux modes de redistribution des richesses et nouveaux modes de contractualisation des personnes pour leurs activités, constituent les trois piliers de ce nouveau contrat.

Si nous retardons sa mise en œuvre par immobilisme, peur du changement, nous risquons, par manque d'imagination, de nous laisser bercer par les sirènes du modèle anglo-saxon où la déréglementation du travail est de règle et la dualisation de la société, une réalité.

Une double approche est nécessaire qui associe, d'une part, les acteurs de terrain engagés dans l'expérimentation et l'innovation, de l'autre, les institutions à tous les niveaux depuis la commune jusqu'au niveau européen.

# Les 1000 temps

# de la ville

## Rapport Hervé - Temps des villes ©

### Compte rendu du voyage d'étude au Pays-Bas

(17 au 19 mai 2001)

#### Contexte

Les néerlandais ont légiféré et le Ministère des Affaires Sociales a développé un grand programme national, intitulé Aménagement des temps journaliers (" Dagindeling ") pour soutenir toutes les expériences permettant de mieux concilier vie professionnelle et familiale.

Dès 1998, un Secrétariat d'Etat à l'Aménagement du temps a été créé par le gouvernement hollandais pour piloter un appel à projets national sur ce thème et assurer une double fonction de capitalisation des résultats et de mise en réseau des acteurs. De plus, 2001 a été déclarée "année du temps " par le plus grand syndicat du pays et une loi sur " l'aménagement du temps à la journée" doit être discutée au Parlement le 28 mai 2001.

Comme ailleurs en Europe, les mouvements de femmes ont été à l'origine de ces évolutions qui se sont cristallisées sur le symbole de " l'agenda " et du stress du temps quotidien.

Les principales étapes législatives :

1995 : loi sur les horaires de travail et la flexibilité contrôlée ;

1996 : lois sur les horaires d'ouverture des commerces (6h-22h et ouverture le dimanche), sur les investissements dans l'accueil scolaire et péri-scolaire des enfants, sur la réglementation des congés (événementiels, sabbatiques) ;

1999 : création de la commission "Aménagement des temps journaliers " avec un Secrétaire d'Etat à sa tête pour piloter l'appel à projet national ;

2000 : loi sur l'adaptation de la durée du travail ;

2001 : loi sur l'ingérence dans les horaires de travail.

#### *Une politique et une organisation nationales*

Selon les intervenants<sup>2</sup>, le point de départ est une question politique sur " les nouveaux accords dont la société néerlandaise a besoin pour mieux vivre au quotidien " que se posait le Ministre des Affaires Sociales en 1995, sous l'influence de groupes de pression, principalement de femmes. Un groupe de réflexion sur le thème de la conciliation entre les divers temps de la vie s'est réuni et, devant l'importance des problèmes soulevés, le Ministre a jugé bon

de l'inscrire sur l'agenda politique dès 1996 afin que le gouvernement néerlandais s'en saisisse et structure son action.

La création d'un Secrétariat d'Etat chargé des politiques temporelles a permis de mobiliser tous les autres ministères. En 1998, une équipe de 14 personnes dirigée par Els Rienstra et David Mol lui a été rattachée pour soutenir les initiatives locales et assurer la diffusion des bonnes pratiques par une mise en réseau de leurs acteurs. Un budget de 30 millions d'euros sur 1998-2003 a été alloué au lancement d'expérimentations, à la communication des résultats et à la création d'un Centre de ressources.

#### *Un appel à projet national*

En 1999, pour accélérer la mise en oeuvre d'actions visibles, un Comité de pilotage national a été créé. Il a pour fonctions principales le pilotage d'un appel à projets issus de la société civile et la mise en réseau des acteurs des projets dans le cadre de groupes de réflexion réunis selon une périodicité tri-annuelle. En parallèle, des " ambassadeurs " ont été mandatés par le Comité de pilotage pour susciter le dépôt de projets " d'aménagement du temps sur l'agenda " auprès des associations, des entreprises, des municipalités, etc.. Selon l'expression des intervenants, " les idées clés sont le temps sur mesure, l'espace sur mesure, le travail sur mesure, les soins sur mesure, les services sur mesure ". Il s'agit donc de planifier le temps comme l'est déjà l'espace afin d'éviter une stagnation de la mobilité, une moindre accessibilité des services et un défaut de disponibilité général : l'organisation et l'utilisation du temps dépendent de la disponibilité spatio-temporelle des services.

Les critères de choix de projets du Comité de pilotage national sont :

- la globalité de l'offre (services intégrés) et sa validité commerciale ;
- le degré de professionnalisme des porteurs du projet ;
- le délai d'obtention de résultats visibles ;
- le croisement d'actions publiques et privées.

Les 140 projets acceptés par le Comité de pilotage sur près de 400 déposés portent sur :

- la collaboration entre les structures d'enseignement, d'accueil, de loisirs et de services ;
- le développement de services aux personnes ;
- l'aménagement du territoire et des transports (rendre la ville vivable à 5-10 ans) ;
- la recherche d'équilibre entre travail et vie privée dans les entreprises.

Les projets concernent tous les domaines de la vie quotidienne, notamment :

- santé : disponibilité des médecins en soirée, accès aux hôpitaux, soins à domicile ;
- horaires des services et commerce de la ville ;
- services intégrés à la personne en entreprise type HoReCa (Hôtel/ Restaurant/ Café) ;
- aménagement des temps de travail : travail à distance, flexibilité négociée individuellement ;
- carrefours des services, équipements médico-commerciaux, centres de services financiers, etc.;
- école " élargie " (études, accueil, loisirs, sports, services) ;

2 - Els Rienstra et David Mol sont responsables nationaux de la structure projet "Aménagement du temps " (" Project bureau Dagindeling ") au sein du Secrétariat d'Etat à l'aménagement du temps. Koen Breedveld, chercheur au Sociaal En Cultureel Plan Bureau sur l'organisation et occupation du temps, a mené une enquête sur " les politiques temporelles aux Pays- Bas et leurs liens avec l'équilibre vie de travail, vie hors travail "

- zones réduites d'activités (rapprochement habitat et lieu de travail, objectif 15 minutes).

Le co-financement de ces projets par l'Etat (20%), les organismes sociaux (60%) et les porteurs du projet (20%) concerne uniquement le lancement, sachant qu'ils doivent ensuite trouver seuls leur équilibre économique. Tous les intervenants ont insisté sur l'importance de partir des demandes des utilisateurs pour assurer la viabilité économique et le potentiel de création d'emplois associé au lancement d'expérimentations innovantes.

L'ambition du gouvernement néerlandais est de créer des lieux mixtes, mêlant les secteurs publics et privés pour améliorer la cohérence spatiale et temporelle globale, ce qui revient à faire de l'aménagement du territoire. Des plans d'urbanisme global à 5 ans sont élaborés, fondés sur une articulation des destinations des équipements et des services par rapport aux demandes des utilisateurs potentiels.

*Une campagne d'information nationale :*

Le gouvernement néerlandais a lancé une grande campagne d'information autour du symbole de l'agenda individuel :

- écrite : sous la forme d'encarts dans la presse nationale, de fascicules explicitant la politique largement distribués à la population ;

- audio-visuelle : 3 spots TV très percutants de 25 secondes sur le thème générique " la société néerlandaise a besoin d'un nouvel accord sur son rythme de vie " :

."les femmes veulent une autre vie que d'être esclaves de leur agenda " ;

."les enfants, on les a à deux, et on doit s'en occuper à deux " ;

."retrouver le temps de s'occuper des malades, des personnes âgées ".



*suite p 63*

# Le temps du travail dicte-t-il l'emploi du temps des citoyens ? \*©

par Jean-Yves Boulin

sociologue, chercheur au CNRS - IRIS - Université Paris Dauphine

Au fur et à mesure que s'applique la loi sur les 35 heures, de nombreuses interrogations étrangères à ses ambitions se posent. Les bilans successifs, principalement centrés sur les thématiques de l'emploi, de l'organisation du temps de travail ou encore des processus de négociations, ont cependant peu à peu fait une place aux perceptions du processus en cours par les salariés et aux impacts de la RTT (réduction du temps de travail) sur leurs modes de vie et leurs usages du temps. Bien plus, des enquêtes spécifiques ont récemment porté sur les conséquences de la RTT sur les modes de vie, sur les comportements en matière de tourisme et de loisirs, sur la conciliation entre vie au travail et vie familiale voire, au-delà, entre travail et hors travail.

Dans la lignée de ce qu'avait déjà souligné William Grossin, les développements de la flexibilité du travail sont source d'inadéquation entre le temps de travail et les autres temps sociaux, entre le temps personnel (les " équations temporelles ") et les rythmes sociaux dominants. La seconde loi Aubry avait elle-même intégré cette dimension à travers l'alinéa 7 de son article 1er qui incitait les collectivités locales à harmoniser les horaires des services publics avec les nouvelles formes d'organisation du temps de travail produites par les

entreprises, suivant en cela l'exemple italien des politiques des temps de la ville.

À l'origine de ce déplacement des préoccupations qui, soulignons-le, envisagent les évolutions des usages du temps essentiellement au regard des transformations du temps de travail, se situe le constat d'une croissance du temps hors travail et d'une diversification des horaires et des rythmes de travail. Un chercheur comme Roger Sue avait invoqué la diminution séculaire de la durée du travail pour avancer l'idée d'une société désormais dominée, et partant rythmée, par le temps libre. Paul Yonnet, à juste titre, avait invalidé cette thèse en soulignant d'une part que la vie sociale continue d'être structurée par le travail, et d'autre part qu'une confusion était opérée par Roger Sue entre temps libéré du travail, notamment par la RTT, et temps libre : en réalité, celui-ci n'est qu'une partie du temps hors travail, ce dernier étant également constitué par des activités et des rythmes contraints, notamment les rythmes scolaires. C'est ce débat que nous voudrions reprendre et approfondir ici en nous interrogeant sur les conséquences tant de la diminution de la durée du travail que de la diversification de ses rythmes sur l'articulation entre les différents temps sociaux.

## De l'organisation industrielle du temps...

Ce serait une erreur de penser que le travail appréhendé comme élément structurant de la vie sociale des individus ou de certaines catégories sociales n'est apparu qu'avec le XIX<sup>ème</sup> siècle et la révolution industrielle. Nous savons, au moins depuis l'Antiquité, que certaines catégories ont vu leurs rythmes de vie cadencés par le travail, par un travail prescrit par un employeur ou un maître. Evans-Pritchard, analysant le sens du temps chez les Nuer, a bien mis en évidence que chez certains peuples " primitifs ", la mesure du temps est liée à des processus familiers du cycle du travail ou à des tâches domestiques. De même, les rythmes de vie des paysans sont longtemps demeurés inscrits, et le

sont toujours dans une certaine mesure, dans une logique de vie dominée par le travail. Mais leur activité était fortement dépendante du rythme des saisons et de celui de la journée. Bien plus, l'organisation sociale du temps, la succession des différentes activités étaient le produit d'une multiplicité de donneurs de temps, temps religieux, temps cyclique, temps prescrit du travail, temps de la fête, etc. Encore au Moyen âge, nous rappelle Jacques Le Goff, la discipline réelle du travail imposée par les patrons des grandes draperies et des premières manufactures devait, par exemple, composer avec le temps religieux : plus de cent jours fériés étaient ainsi chômés au cours de

\* Extrait de "Le quotidien urbain" - Essais sur les temps de la ville, sous la direction de Thierry Paquot, Editions La découverte/Institut des villes - 2001

l'année. À tel point que les employés eux-mêmes revendiquaient l'abolition de ces jours fériés qui venaient amputer leur revenu. Ce n'est que progressivement, avec la fulgurante révolution technologique du XIX<sup>ème</sup> siècle, que le travail est venu rythmer de façon dominante toute la vie des citoyens.

Le XIX<sup>ème</sup> siècle est désigné par l'ensemble des historiens du travail comme le moment de construction d'une discipline du travail qui revêt un double aspect, à la fois quantitatif et qualitatif. Quantitatif dans la mesure où, avant même l'établissement d'un processus de rationalisation du travail, c'est une prodigieuse mécanique disciplinaire qui s'est installée rivant à la machine, parfois dès l'âge de huit ans et bien souvent jusqu'à la fin de leur vie, ouvriers et ouvrières, entre treize et quinze heures chaque jour et ce six jours sur sept ! Certes, des disparités existaient entre les différents secteurs d'activité, mais tous accaparaient le plus de temps possible, la moyenne annuelle du temps de travail ayant été constamment supérieure à 3 000 heures au cours du XIX<sup>ème</sup> siècle.

Qualitatif, en ce sens qu'il a débouché sur une modification des représentations du temps ainsi que sur un processus de remodelage de l'espace et de l'environnement qui marquent l'affirmation de l'ombre portée du travail sur l'ensemble de la vie sociale et sur les lieux de vie. Dorénavant, toutes les fonctions habituelles d'une ville se dissolvent dans le travail, l'absence d'équipements et de services y est flagrante, le seul rythme des habitants, leur seule " atmosphère " est celle du travail : " Denain est-il vraiment une ville ? Cette agglomération n'est-elle pas plutôt un vaste atelier ? ", se demande-t-on en 1906. La présence d'équipements et de services ne suffit d'ailleurs pas à conférer à ces cités le statut de ville dans la mesure où le mouvement de moralisation issu des analyses des hygiénistes débouchera sur des cités dotées de l'essentiel des services (écoles, commerces, buanderies, estaminets, etc.) placés entièrement sous le contrôle des employeurs.

Toute l'histoire du XIX<sup>ème</sup> siècle est d'abord celle de ce moment où " le capital était en pleine orgie " (Marx), puis elle fut celle de la lutte sociale pour la diminution de la journée de travail et enfin, pour se dégager de l'obligation usinière et goûter à une vie hors du travail.

Jusqu'à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, en effet, la revendication de la baisse de la journée de travail n'était pas articulée à la seule notion de loisir, mais

surtout à l'objectif de la préservation d'un véritable temps social hors travail, appréhendé non comme un résidu du travail, mais comme une composante à part entière de la vie. La revendication radicale d'un temps libre important constitutif de l'identité des individus prônée dans Le Droit à la paresse de Paul Lafargue a été portée par le mouvement ouvrier, notamment par les Knights of Work qui, à l'orée des années vingt aux États-Unis, militaient pour la journée de six heures.

L'assignation de moments dévolus aux loisirs et plus généralement aux autres temps sociaux, nettement séparés du temps de travail, nous paraît avoir été une tendance lourde de la construction de la société industrielle et de sa rationalisation progressive qui a fonctionné sur le mode de la séparation : clivages entre temps de travail et temps hors travail, entre espace public et espace privé, entre les temps de la formation, du travail professionnel et de la retraite. La séparation entre travail et hors travail s'est affirmée à travers un processus d'assignation temporelle et spatiale de ces différentes activités, en même temps qu'une individualisation/atomisation des usages sociaux du temps se développait. On a ainsi pu observer le passage de loisirs collectifs, en général peu séparés, voire même ancrés dans le territoire du travail (parcs de loisirs et développement de loisirs populaires au cœur des villes industrielles) vers des loisirs de plus en plus éloignés (les bords de mer, de rivière, la montagne, etc.) et davantage individualisés et centrés sur le foyer.

Cette organisation sociale du temps qui prédomine encore largement dans les sociétés développées a été façonnée d'abord par la discipline du temps, issue de la révolution industrielle et de ses développements ultérieurs. C'est en effet autour du temps de travail que toute la vie sociale s'est organisée, à partir de lui que se sont cristallisés et sédimentés les comportements ainsi que les représentations sociales et culturelles du temps. Le temps de travail a produit une taylorisation du travail mais également du non-travail, à laquelle le loisir n'a pu échapper. Le dégagement progressif du temps libre par la RTT a conduit à la constitution d'un temps de loisir et de distraction, planifié, organisé, progressivement industrialisé et standardisé qui, selon Alain Corbin, " ne diffère du temps initial de la modernité que par l'absence de travail ". On pourrait développer le même raisonnement de l'intrusion de la discipline du travail dans les autres sphères de la vie sociale, qu'il s'agisse du temps de l'éducation, l'école ayant



constitué au XIX<sup>ème</sup> siècle le premier vecteur d'imposition de cette discipline, ou encore de l'accomplissement des tâches domestiques à travers l'éducation des filles et le développement d'écoles ménagères.

Cette discipline du temps qui s'est progressivement imposée au cours du siècle passé s'est accompagnée d'une division des tâches et des espaces et a conduit à une double synchronisation des activités et des temps. Tout d'abord, une synchronisation par la succession des activités qui fait dépendre les usages du temps hors travail de l'organisation des horaires de travail. En effet, l'essentiel des services de loisirs et des activités socioculturelles fonctionne selon un régime temporel dessiné en fonction des horaires de travail de la majorité de la population salariée, et se situe donc aux marges des temporalités de travail, le soir, le week-end et durant les périodes de congés. Les horaires de la télévision, principale activité de loisir des populations des sociétés développées, sont symptomatiques de cette organisation sociale du temps, notamment lorsque l'on observe la notion de prime time dont l'horaire varie d'un pays à l'autre en fonction des habitudes de travail. Les temporalités et les modes d'organisation de certains services, principalement les transports, répondent au même principe de fonctionnement d'une forte synchronisation des modes et des horaires des transports publics avec les horaires de travail. Ensuite, une synchronisation par la division sociale du travail entre les genres (homme/femme) à travers la dissociation formelle entre l'usine et le foyer, processus initié, ainsi que nous l'avons vu, dès

la seconde moitié du XIX<sup>ème</sup> siècle et parachevé à la fin de la Seconde Guerre mondiale. Le modèle du breadwinner, l'homme actif occupé et la femme au foyer, s'est ainsi imposé comme un moyen de résoudre le problème de l'accès aux activités de services qui fonctionnent dans leur grande majorité sur le même mode temporel que les autres activités économiques (éducation, services publics et administratifs, l'essentiel des services financiers et commerciaux, nombreux services socioculturels, etc.). Ce modèle était également adéquat à la prise en charge des enfants en dehors des horaires scolaires ainsi qu'à celle des personnes dépendantes, mais il plaçait les femmes et les hommes dans une forte asymétrie au regard de la citoyenneté et il n'a pas résisté, dans la majorité des pays européens, à la volonté d'émancipation des femmes qui sont entrées massivement sur le marché du travail au tournant des années soixante / soixante-dix.

Cette forte synchronisation des comportements, associée à une assez faible désynchronisation des activités, génère des dysfonctionnements sociaux repérables dans les domaines de la mobilité (embouteillages), des loisirs (surfréquentation à certaines périodes, week-end et vacances et coûts indexés sur ces variations de fréquentation) et plus généralement de la vie quotidienne (augmentation des temps d'attente). Elle est à l'origine du sentiment largement partagé d'une pénurie de temps et suscite une forte aspiration à une plus grande maîtrise des structures temporelles.

## ... et de sa déstabilisation

Cette organisation sociale du temps est à présent interrogée et contestée par les évolutions mêmes des sociétés.

Une première série d'évolutions renvoie au domaine du travail et constitue une des raisons de l'intérêt croissant porté aux temps sociaux et à la relation entre le temps de travail et les temps hors travail. En effet, trois grandes mutations du travail affectent cette relation :

- le changement du contenu du travail qui tend à devenir de plus en plus immatériel. Ce phénomène est accentué par la tendance actuelle au développement de la polyvalence. Se départir du

travail est moins aisé qu'auparavant, d'autant que l'habitat recèle désormais des technologies (ordinateur individuel, accès à Internet) qui peuvent replonger l'individu dans l'univers du travail, tandis que d'autres technologies telles que le téléphone ou l'ordinateur portables se déplacent avec lui d'un univers à l'autre ;

- l'intensification et la densification du temps de travail. La densification est liée au phénomène précité de la polyvalence qui vient alourdir la charge mentale du travail tandis que l'intensification résulte du phénomène désormais bien connu de l'orientation du travail par la demande et de la tendance à vouloir répondre à celle-ci dans les

délais les plus courts (juste à temps). Le processus d'intensification semble également être accéléré par la RTT en touchant cette fois-ci à la dimension objective du temps de travail (ratissage des pauses, augmentation de la productivité horaire, etc.) sans que l'on puisse encore réellement en prendre la vraie mesure ;

- les développements de la flexibilité du temps de travail : horaires décalés plus tôt le matin ou plus tard le soir, travail du week-end, annualisation, modulation des horaires, etc. Le développement de ces horaires atypiques contribue également à brouiller les frontières entre travail et hors travail, mais cette fois-ci dans une compréhension chronologique du phénomène. En effet, l'abandon progressif d'un horaire et d'une organisation du temps de travail standard, qui caractérisaient le modèle industriel, habituel, remet en cause les assignations temporelles des activités qui en avaient résulté.

De façon assez paradoxale, l'ensemble de ces caractéristiques modernes suggère un retour vers le XIXe siècle : difficulté à établir des frontières claires entre le travail et le hors-travail, caractère hétérogène du temps de travail, retour vers un temps de travail cyclique notamment avec

l'annualisation ou le développement de la précarité, évaluation du travail par la tâche effectuée et non par le temps passé. Il est toutefois nécessaire ici de pointer fortement les différences : celles-ci sont immédiatement sensibles dès lors que l'on considère, seconde série de facteurs, le mode d'activité des femmes qui se sont portées de façon massive sur le marché du travail et qui, justement, contribuent à l'émergence du hors-travail dans l'analyse du travail. Le taux d'activité des femmes âgées de 25 à 49 ans, c'est-à-dire celles qui ont des enfants, est passé de 41,5 % à 80 % entre 1962 et la fin des années quatre-vingt-dix. Associée à la transformation des structures familiales (contraction de la taille des foyers jusqu'aux familles monoparentales, dont le nombre s'est accru de près de 50 % entre 1983 et 1996 et représente 15 % des familles françaises, et multiplication des foyers bi-actifs), l'inscription massive des femmes sur le marché du travail remet en cause le principe de la synchronisation par la spécialisation des rôles sexués tout comme la diversification des temps travaillés déstabilise celui de la synchronisation par la succession des activités. Et ce d'autant plus qu'en France les femmes travaillent à temps plein, ce qui limite la fonction d'"amortisseur social" opérée par le temps partiel dans les pays scandinaves ou les Pays-Bas.

## Impacts des 35 heures sur le temps des femmes \*

par Benjamin Sahler

Il s'agira plus précisément des impacts des 35h sur "les" temps des femmes (temps de travail et temps hors travail), avec aussi, pour rejoindre Dominique Méda quand elle demande "comment les femmes changent les temps ?", les impacts des femmes sur les 35 heures.

Objectifs : repérer, d'un point de vue qualitatif, les principaux impacts des accords 35 h sur "les" temps des femmes.

Echantillon :

- 22 entreprises ont été rencontrées, diversifiées selon la taille (de 18 à 1200) et le secteur d'activité (industrie: métallurgie, habillement, électronique), services (banque, assurance, nettoyage, parc de loisirs, transports, magasin de bricolage, grande distribution, installation électrique, sanitaire et social); diversifiées aussi selon la culture sociale et managériale de l'entreprise.

- Elles devaient bien sûr avoir signé et mis en place un accord d'ARTT (de Robien, Aubry I ou II). Les questions portaient à la fois sur la conduite du projet, sur le niveau de concertation pratiqué, et plus précisément sur la prise en compte des attentes concernant le temps hors-travail exprimées (le cas échéant) par les salariées. Les questions portaient ensuite sur les conditions retenues dans l'accord et enfin sur la satisfaction des salariées après mise en place de ce dernier.

- Les femmes devaient représenter une part significative de l'effectif

- Localisation dans les 4 agglomérations, avec quelques exceptions méritées par l'intérêt au regard de la problématique

- Enquête par entretien semi-directif avec chef d'entreprise, ou DRH, ou représentants du person-

nel, ou salariées, et naturellement le souhait de rencontrer plusieurs de ces interlocuteurs dans la même entreprise.

- Difficulté pour rencontrer à la fois direction "et" salariés. Autant les chefs d'entreprise ou DRH nous ont reçu facilement et avec un grand intérêt pour le sujet proposé, autant beaucoup se sont montrés réticents à rouvrir pour nous le débat interne avec les salarié(e)s sur des questions de l'articulation du temps de travail et du temps hors-travail, et aussi de la prise en compte effective des aspirations des salarié(e)s.

Cette réticence nous semble en elle-même un premier constat révélateur d'une acceptation globalement timide (avec de fortes nuances, il est vrai) de la prise en compte du "hors travail" au sein de l'entreprise, et ce souvent autant du fait des responsables (ce n'est pas notre problème), que des salariées elles mêmes (ça ne regarde que moi). La cloison culturellement étanche entre le temps de travail et le temps hors travail a donc du mal à s'entr'ouvrir.

On reste le plus souvent sur un schéma classique où le temps de travail est fixé unilatéralement (ou avec peu de concertation) et sur des modes globalement très collectifs (à l'exception des horaires variables parfois) par l'employeur; le (la) salarié(e) a pour seul choix de s'adapter en conséquence.

C'est donc bien de l'organisation des temps de travail (et de ses évolutions) qu'il faut partir pour comprendre si l'articulation entre temps de travail et temps hors travail change de façon significative pour les salariées.

## Quelles tendances à l'évolution des organisations des temps de travail ?

Une diversification croissante: - du "tout collectif" à "à chacun son horaire", dans la vingtaine d'entreprises étudiées, on rencontre une palette très ouverte de choix d'organisation des temps; aux deux extrêmes, le "tout collectif" existe encore, mais il régresse :

- Dans une très grosse entreprise métallurgique de l'agglomération rochelaise, on reste sur des

modèles collectifs par équipe (c'est dans la "culture de toujours", de nombreux salariés viennent en cars de ramassage). Les jours ARTT d'annualisation sont les mêmes pour tous ; mais cependant, comme l'activité le permet, des souplesses individuelles sont introduites par une banque de temps cumulable jusqu'à la demi-journée.

\* Journée réalisée par l'ARACT - Poitou - 35 heures et temps des femmes - 18 mai 2000

A l'autre extrémité :

- un magasin de bricolage de 18 salariés a construit une organisation avec 18 plannings hebdomadaires différents, choisis par chacun(e) et équilibrés collectivement selon les besoins du magasin.
- Une mutuelle d'assistance niortaise a 48 modèles d'organisation horaire différents.

Entre les deux, toute une gamme, réalisant des compromis très variés entre contraintes dues à l'activité et préférences émises par les salarié(e)s ; beaucoup d'organisations collectives mais distinctes selon les services, avec des contraintes qui peuvent être radicalement différentes, exemples :

- Dans des établissements pour l'enfance inadaptée, les horaires "de jour" se sont allégés, mais corrélativement, les horaires d'hébergement se sont allongés, avec un renforcement simultané des réglementations nationales sur les horaires, rendant beaucoup plus rigides les plannings des personnels concernés
- Dans un parc de loisirs, les services d'animation sont soumis à des horaires très "atypiques", charge maximum en week-end et saison, plus les nocturnes très tardives, alors que les services administratifs ont une charge plus classique.
- Dans une usine d'équipement automobile, l'ARTT a été l'occasion de passer de deux équipes plus une équipe de nuit fixe à trois équipes tournantes en trois huit, et le travail de nuit a conduit certaines salariées à s'exclure de fait.
- Dans une usine voisine et au contenu d'activité similaire, le choix d'organisation a été au contraire de maintenir l'équipe fixe de nuit et les deux équipes de jour, les groupes sont au volontariat. (le covoiturage pèsera, entre autres, sur les choix)
- Dans une mutuelle, dans deux banques également, les services ouverts à la clientèle doivent faire face à des contraintes horaires plus difficiles. Dans un cas le choix sera fait de modifier à la baisse les horaires des "petites agences", dans un autre ils sont inchangés, ils sont étendus dans le troisième.
- Quatre choix possibles d'horaire quotidien pour les chauffeurs d'une société de transports urbains (la "somme" de ces organisations devant absorber au mieux la demande avec ses heures de pointe): un groupe à trois vacations, une grande amplitude

quotidienne, mais sur 4j/semaine, un groupe à service continu (ou semi-continu) sur 5 jours, un groupe à services à heures régulières en amplitude moyenne avec coupure aux repas, un groupe à services standards, plus les services partiels.

- Autre exemple analogue d'une petite entreprise de montage électronique avec trois choix: horaires classiques sur 5 jours, horaires sur 4 jours libérant soit le vendredi ou le lundi (week-end allongé), ou le mercredi, mais avec des amplitudes quotidiennes plus importantes et surtout des horaires du matin ou du soir.

- Signalons enfin le cas d'une entreprise de nettoyage où la situation de salariées à temps partiel, avec des découpages en trois vacations, en début, milieu et fin de journée peut en termes d'horaires représenter l'inconfort maximal.

Cette liste, volontairement longue, montre combien, selon les choix des partenaires, leur niveau d'information, le rapport de forces existant entre eux, leur volonté de dégager des accords "gagnant-gagnant", autant que selon les contraintes dues à l'activité, des solutions très variées, voire fort créatives peuvent être proposées.

Cette diversification est productrice à la fois :

- **d'opportunités (souplesse, attentes individuelles) :** Cette diversification quand elle est possible et acceptée par l'entreprise, produit pour les salarié(e)s des chances de souplesse évidentes. Elle laisse une chance d'adapter dans une certaine mesure l'horaire de travail aux contraintes personnelles, alors que, rappelons-le, cela a toujours été l'inverse, par exemple : dans la société de transport, ceux qui habitent en grand périphérie, plus jeunes, ayant fait construire trop loin pour pouvoir rentrer déjeuner vont choisir de fortes amplitudes quotidiennes, mais sur des semaines de 4 jours. D'autres plus âgés, plus "installés", habitant le centre ou les environs immédiats, font le choix d'horaires à la fois plus traditionnels, et moins intenses en durée. Dans l'entreprise de montage électronique, le choix du mercredi ou du week-end allongé est une souplesse gérée individuellement en fonction des contraintes de garde d'enfants, d'activités annexes, de travaux complémentaires, etc. Dans ces deux cas, il est remarquable de constater que les choix individuels se sont équilibrés d'une façon collectivement satisfaisante, signe sans doute d'une bonne "bio-diversité" à cultiver.

### - de problèmes nouveaux (organisation, gestion, management) :

En effet cette diversification pose un certain nombre de nouvelles questions.

#### *D'organisation :*

L'organisation de ces nouveaux collectifs de travail où "tout le monde n'est pas là en même temps", où "il faut apprendre à travailler sans se voir" est vécue assez difficilement, par les encadrants de terrain et par certain(e)s salarié(e)s eux (elles) -mêmes; partir en jour RTT n'est pas trop difficile ! (sauf pour ceux (celles) qui ont du mal à "passer" "leur" client, "leur" dossier"), travailler en l'absence des collègues est perçu, au début en tous cas, comme plus désorientant.

Certains encadrants y perdent aussi une partie de leur raison d'être (de leur "pouvoir") ou sont submergés par l'organisation des transmissions, des opérations inter-postes, des problèmes d'ajustement de compétences, etc

Disposer d'outils de communication performants peut considérablement objectiver la situation

(ce qui est possible, ce qui ne l'est pas) et alléger charge réelle et aussi psychologique d'organisation. (cf. les simulations et études faites par la société de transports par exemple)

#### *De gestion :*

La gestion elle-même des plannings, des mesures du temps, de la paie sont évidemment largement compliqués et nécessitent également des outils adaptés. A l'extrême, raisonner par individu et non par poste, peut poser des problèmes insolubles en cas de départ et d'embauche où le nouvel arrivant n'a aucune raison d'endosser les choix de son prédécesseur.

#### *De management :*

Le management antérieur, basé sur la gestion d'un collectif, doit évidemment s'adapter à une diversification croissante des situations et à une prise en compte dans une certaine mesure des attentes hors-travail des individus.

Il est clair que le mouvement amorcé par la concertation et la négociation d'ARTT se continuera bien au-delà dans les rapports de travail quotidien

## L'enjeu de la conciliation individuel/collectif

On l'a vu, il existe différentes "cultures" de cette conciliation entre individuel et collectif, les grosses entreprises étant par nature et historiquement portées au collectif, les plus petites se rapprochant du "familial" où l'individu existe davantage. Les services ont aussi plus l'habitude de cette prise en compte (et parfois plus de facilité à le faire) que les entreprises industrielles. Il reste que c'est largement aussi un choix de management et qui touche profondément les façons d'être au travail. Une individualisation poussée trop loin présente des risques sérieux, que de nombreux interlocuteurs (DRH, chefs d'entreprise, salariées, syndicalistes), nous ont décrits: "elle devient individualisme", "perte de sens de l'intérêt général", "montée d'intérêts contradictoires", "atomisation au sein

d'un collectif sans valeurs communes", "l'aspect socialement structurant du travail pour la personne s'amenuise". "Le collectif lui aussi s'appauvrit et devient un endroit où les gens se croisent mais en s'impliquant moins." Le dialogue social risque lui aussi l'atomisation, "perte du sentiment d'unité soudé par des revendications communes", poursuite d'intérêts individuels, "parfois sciemment entretenus", au détriment de l'intérêt réel du salarié (travail de nuit des femmes par exemple)

Toutes ces raisons militent, selon nos interlocuteurs, en faveur d'un équilibre mesuré de la diversification et construit pas à pas en connaissance des risques. L'idée d'un apprentissage réciproque et progressif de ces nouveaux modes est revenu fréquemment.

## Enjeux des processus de concertation et de négociation

Il nous a semblé intéressant d'évaluer aussi la place qu'ont tenue les femmes à des postes divers dans la conduite du projet à ses différents stades et si elles ont joué un rôle spécifique dans la prise en considération des attentes du "hors travail". (l'impact des femmes sur les 35heures)

### **Intégration effective des questions du hors travail :**

- Jusqu'où, avec quelle légitimité ?

L'intégration des perspectives hors travail dans la sphère du travail ne recoupe pas complètement la différenciation précédente entre approche collec-

tive ou individuelle. Là encore nous trouvons une grande diversité d'approches selon, semble-t-il, "le degré de maturité" des partenaires sur les sujets du temps. Entre la position de principe, partagée rappelons le par des chefs d'entreprise mais aussi des salariées, "le hors travail, c'est hors sujet", et la position où "chaque salariée est revenue avec l'horaire qu'elle souhaitait faire", il y a, preuve en est faite, place pour une négociation mature fondée sur une compréhension partagée des enjeux, une définition claire et une affirmation posée des attentes personnelles.

#### - Spécificité des directions féminines ?

Le fait que le dirigeant, ou DRH, soit une femme pèse-t-il sur le degré de cette prise en compte ? Notre échantillon nous a fourni des exemples à l'appui des deux thèses, femme chef d'entreprise d'installation électrique, manifestement sensible aux attentes extra-professionnelles, femme DRH d'une grosse structure affirmant au contraire une volontaire et totale neutralité à ce sujet. Soulignons

à l'inverse le responsable homme du magasin de bricolage très soucieux de ces aspects. Compte tenu de la taille de l'échantillon, nous nous garderons de conclure...

#### Représentation et place des femmes : un constat de sous-représentation

C'est un fait avéré et retrouvé dans notre échantillon: les femmes sont sous représentées à la fois au niveau du management supérieur des entreprises et chez les élus du personnel et les permanents syndicaux. Il est donc mathématiquement normal que leurs attentes soient sous évaluées dans les négociations d'accords : dans les établissements rencontrés du secteur sanitaire et social où les femmes constituent 70% de l'effectif, lors de la négociation finale de l'accord, il n'y avait que deux femmes sur dix.

- Il semble se dessiner une évolution positive via le mandatement dans les TPE, et dans les entreprises de services (à majorité féminine il est vrai), où la représentativité féminine s'améliore.

Le débat sur la parité semble ici aussi d'actualité.

## Points de vue des femmes très contrastés sur les 35 heures

En fin de compte, les salariées ont sur les impacts des 35h sur leur vie au travail et hors travail des avis extrêmement contrastés. Au vu des diversités rencontrées, c'est très compréhensible ; leur opinion ira d'un extrême à l'autre selon qu'elles sont soumises ou non à de nouvelles contraintes, que ce temps libéré s'accompagne ou non de réductions financières, que le temps libéré soit plus ou moins choisi par elles, plus ou moins prévisible, que les nouvelles façons de travailler soient plus ou moins bien accompagnées, que l'accord signé enfin soit plus ou moins scrupuleusement respecté. Entre les solutions extrêmes, cumulant les handicaps dans un sens, ne gardant que les avantages dans l'autre on aura une perception infernale ou idyllique des 35h. C'est ce que nous avons rencontré ; quoi de commun entre le temps partiel en nettoyage, le travail de nuit dans la métallurgie, les nocturnes du centre de loisirs avec des jours ARTT en novembre, et les week-end découpés des centres d'hébergement qui laissent des 35h un goût amer d'une part, et la mutuelle, horaire journalier inchangé, horaires variables et 200,5 jours travaillés par an avec un large choix des jours libérés, où le problème soulevé est plutôt qu'on n'a pas l'habitude de gérer ce temps et qu'il faut l'apprendre, d'autre part ?

Entre ces extrêmes, des avancées certaines mais

plus nuancées selon les dosages entre les ingrédients suivants :

#### Nouvelles contraintes

Modification des amplitudes quotidiennes, entrée plus précoce, sortie plus tardive, coupure modifiée; apparition du travail du samedi matin, après midi, du dimanche, de la nuit. Ces modifications soulèvent parfois, pour une demi-heure, des difficultés concrètes importantes : sortie au-delà de l'ouverture de la garderie scolaire, mise en place d'un dispositif de transition très compliqué.

Parfois ils transforment complètement l'emploi, travail de soirée, de nuit, et peuvent conduire à l'auto-exclusion la salariée.

Parfois enfin la modification touche très profondément à la culture familiale et sociale et peut susciter un rejet violent, là où d'autres l'accepteront sans mal en échange de contreparties (travail du samedi, du dimanche).

#### Situation économique modifiée

La question de la permanence du salaire revient sans arrêt dans les entretiens, avec ce leitmotiv, surtout chez certaines plus jeunes, "j'ai plus besoin de gagner plus que de travailler moins".

#### Degré de prévisibilité des temps

La prévisibilité des temps travaillés, et donc des temps "libres" est un facteur essentiel. Dans les

services ou les entreprises à activité peu fluctuante, les plannings des jours ARTT sont arrêtés à l'année, ils permettent une organisation personnelle satisfaisante (très satisfaisante même lorsque les périodes conviennent, voir infra). Dans les dispositifs de modulation pour suivre une charge variable de façon peu prévisible, l'intérêt de l'entreprise est d'épouser au mieux ces fluctuations. L'intérêt du salarié est évidemment inverse: "prévoir un rendez-vous de spécialiste ne peut se faire une semaine à l'avance, idem pour une location". Très souvent ce temps "libre" sans visibilité est perçu comme un temps de piètre intérêt. Le compromis sur les "délais de prévenance" est donc d'une importance capitale, bien que parfois sous-estimé, par manque d'information.

#### Degré de choix des jours RTT

De la même façon, la part de choix du salarié dans le contingent de jours, ou de demi-journées, ou même dans l'organisation retenue (cf les exemples des transports et du montage électronique) est décisive. La loi prévoit "pour une part à l'initiative de l'employeur, pour une part à l'initiative du salarié", mais le sort qui est réservé à ce partage est égale-

ment très important. Les besoins d'organisation personnelle peuvent alors ici s'exprimer, ou non.

#### Transformation des façons de travailler

Il est apparu de façon récurrente, au-delà des questions du temps libéré, la modification profonde des façons de travailler, comme un facteur d'insatisfaction vis à vis des 35h. Cela prouve que le travail reste un lieu fortement structurant; le déstabiliser, même en contrepartie d'avantages indéniables est perçu comme inquiétant (cf. la centralité du travail).

#### Conditions effectives d'application de l'accord

L'effectivité des clauses de l'accord, principalement sur la mise en place des plannings de modulation, et le respect des délais de prévenance est un point naturellement très sensible à surveiller de près. La possibilité de remise en cause des choix personnels, le suivi des clauses de l'accord, notamment sur l'intensification du travail, les échanges sur les constats de part et d'autre dans les comités de suivi, tout cela jouera un rôle décisif dans la satisfaction dans la durée et la concrétisation d'autres modes d'équilibre entre travail et hors travail.

## Conséquences pour les services dans les villes ?

Nos entretiens ne nous ont pas permis d'accéder à ce thème que de façon marginale, lorsque les salariées exprimaient des besoins insatisfaits concernant leur vie hors travail. Ces données qualitatives corroborent néanmoins ce que nous venons d'entendre de l'enquête réalisée par les nouveaux Armateurs :

#### Des besoins quantitatifs mais aussi qualitatifs

Besoin de crèches, de garderies, mais aussi de davantage de ressources associatives, sportives pour les temps libérés, de transports aux horaires atypiques.

#### Des questions d'amplitude horaire, mais aussi de souplesse dans les modes d'usage

Pour la crèche, la garderie après l'école, à une demi-heure près on l'a dit, tout peut devenir très compliqué. Laisser mon enfant une matinée seulement, ne pas le mettre un jour où je suis libre, avoir des horaires différents d'une semaine à l'autre, voilà des souplesses nécessaires à un équilibre beaucoup plus satisfaisant

- Besoin de passerelles de régulation réciproque entre temps de travail et temps sociaux

- Construire un dialogue et des équilibres partagés entre les besoins de flexibilité des entreprises et la capacité de réponse de la collectivité.

Pour l'outiller de façon plus précise, il serait nécessaire d'avoir des données quantitatives par bassin d'agglomération d'où l'idée de réaliser des diagnostics territoriaux des temps de travail.

Pour aller plus loin, certaines femmes, chefs d'entreprise ou salariées, en général engagées syndicalement, sont prêtes à remettre en question ce que Dominique Méda appelle la centralité du travail: "promouvoir et attribuer de la reconnaissance à des formes d'engagement autres que spécifiquement professionnelles", favoriser la représentation féminine chez les salariés et les employeurs, défendre les valeurs d'équilibre entre les deux journées, comme le disait une chef d'entreprise "rendre possible une absence professionnelle, pour moi ou pour mes salariées, si notre enfant joue une pièce de théâtre avec sa classe".

## Expérience

## Bambino-Service-Plus \*

Qu'en est-il de la prise en charge des enfants, lorsque les parents travaillent tôt le matin, tard le soir, les week-ends et les jours fériés ?

Cette initiative bretonne (sorte d'étude action), financée par la CAF 56, est menée depuis 2 ans dans le Morbihan sur 2 bassins d'emploi avec un outil intitulé Bambino-Service-Plus. Ce mode de garde d'enfant au domicile de parents qui travaillent sur des horaires décalés. Ce dispositif expérimental, piloté par la Scop Initiatives Compétences au sein d'une association locale (ADAPAR) a été proposé à 60 communes sur 2 bassins d'emploi : Bassins d'emploi de Lorient et de Vannes : 3200 heures réalisées en 99 et 7000 h en 2000. Pour l'année 2000 : 121 familles concernées, soit 202 enfants gardés.

Depuis janvier 2001, le dispositif devient pérenne : il entre dans le Contrat Enfance et le Contrat Temps Libre de plusieurs villes du Morbihan

Bambino-Service-Plus est un outil qui agit en complémentarité des autres modes de garde (assistantes maternelles, crèches, CLSH, haltes-garderies et accueil périscolaire, travailleuses familiales).

Il prend en compte des besoins spécifiques de garde d'enfants entre 0 et 13 ans.

Pour répondre à :

- des horaires de travail décalés.
- une flexibilité accrue des horaires de travail.
- des déplacements professionnels.
- un départ en formation.
- une absence ou attente d'un mode de garde.

Le service fonctionne 24h/24, 7 jours sur 7, 365 jours par an, les week-ends et les jours fériés. La participation financière des familles se calcule suivant leur quotient familial (barème établi par la CAF pour l'association), et s'échelonne entre 15F et 50F l'heure. 60% des interventions sont réservées à des familles à faibles revenus et 40% pour les autres familles. Les demandes ont un caractère occasionnel ou répétitif ; ce dispositif répond donc à des demandes ponctuelles ou régulières.

Les interventions sont réalisées par des professionnelles de la petite enfance. Educatrices de jeunes enfants, auxiliaires de puériculture et CAP petite enfance. Elles sont salariées de l'association sous contrats CDI temps plein ou 3/4 temps. Elles sont indemnisées pour le kilométrage et pour leur téléphone portable. Signes particuliers : grande disponibilité, ponctualité, toujours de bonne humeur, une valise pédagogique les suit dans toutes leurs interventions.

Coût : 150F/ heure. Financement quadripartite (CAF 56 + communes + familles + DDTE) abondé par du FSE. Ce dispositif a le souci constant de la demande singulière de chaque famille en y répondant par des moyens collectifs (un des éléments majeurs de la réflexion des acteurs)

Elargissement du partenariat financier: des entreprises ont déjà pris contact.

A ce jour, une étude (financée par le Conseil Régional de Bretagne et la Chambre Régionale d'Economie Sociale) a été confiée à la Scop Initiatives Compétences pour identifier, repérer des entreprises qui accueillent favorablement et/ou prennent en compte la dimension parentale de leur salariés.

\*Expérience présentée lors du séminaire "conciliation vie familiale et professionnelle" du 11 octobre 2001, organisé par le Ministère délégué à la famille, à l'enfance, et aux personnes handicapées.



# Si on propose des temps de sieste à des élèves de CM2, 30 % s'endorment spontanément, chiffre qui monte à 66 % dans les classes de CP

Entretien avec **Dominique Sénore**

Directeur de Cabinet de l'Institut de Formation Universitaire des Maîtres (IUFM) de Lyon.

*Établissement d'enseignement supérieur de l'Éducation nationale, L'IUFM gère cinq centres de formation à Lyon, Villeurbanne, Bourg en Bresse, Saint-Étienne et Vénissieux. Il prépare aux concours des métiers de l'éducation et assure la formation initiale aux métiers d'enseignant, de conseiller principal d'éducation, ...*

## Comment émergent et se structurent les différents temps de l'enfant, temps des parents et temps des enseignants ?

Historiquement, on ne s'est pas toujours posé la question du rythme de l'enfant. Lorsque Jules Ferry crée l'école de la République en 1882, il veut éduquer les enfants contre leur famille. L'école est le lieu de la connaissance et la famille le lieu de l'affectivité et de la subjectivité. A cette période, l'école de la République instruit. Elle enseigne la langue française contre les patois, contre les pressions religieuses et familiales. On ne s'intéresse pas aux enfants eux-mêmes. Il y a, par exemple, très peu de vacances scolaires, six semaines pour les enfants du primaire et quatre pour les enfants de maternelle. Mais, même l'augmentation des vacances n'est pas liée à une meilleure prise en compte du rythme des enfants. Après la première guerre mondiale, qui a fait beaucoup de dégât parmi la

population masculine, la France rurale agricole manque de bras. C'est pour cette raison qu'il y a eu une augmentation des jours de vacances, afin que les enfants puissent aider leurs parents, notamment durant les deux mois d'été, à l'époque des moissons.

## Les vacances sont donc d'abord une concession de l'école faite au temps des adultes ?

Au départ, oui. Elles recouvrent une dimension économique. C'est aussi ce qui apparaît dans les années 60. Les jeux olympiques de Grenoble en 1968 ont contribué à l'explosion des loisirs d'hiver, ce qui a conduit à la création des zones de vacances. Là encore, l'aménagement des temps scolaires ne répond pas à une réflexion sur les besoins de l'enfant mais à des enjeux économiques liés au tourisme.

## Quand émerge réellement cette problématique d'un temps de l'enfant ?

La question des rythmes scolaires n'est apparue que dans les années 1980 et pose un vrai problème dans la mesure où le rythme de l'enfant se heurte à des organisations différentes du temps des adultes. Aujourd'hui, par exemple, les 35 heures ont amené des pratiques nouvelles car les parents ont plus de temps libre. Ils souhaitent la libération du samedi matin. Mais eux-

mêmes, ne prennent pas vraiment en compte le rythme de leur enfant. A 70 %, les parents se disent satisfaits de la semaine de quatre jours. Mais cette réponse n'est pas dictée par les besoins des enfants tels qu'ils sont aujourd'hui repérés par les scientifiques, elle est fonction de leur propre satisfaction à faire coïncider le rythme de leurs enfants au leur. Les chronobiologistes et les chronopsychologues font le même constat : la journée d'un enfant, qui dure aussi 24 heures comme celle des adultes, est faite de temps scolaire, périscolaire (garderie, cantine, étude, etc.) et extra-scolaire qui sont des temps parfois contradictoires.

## Comment s'articule avec le temps des enfants, le temps des enseignants, qui sont parfois aussi les parents d'élèves ?

Dans le Rhône, les conseils d'écoles ont voté à 90 % la reconduction de la semaine des quatre jours. Mais il y a aussi beaucoup d'enseignants qui ont la nostalgie du samedi matin. C'était une demi-journée calme, tranquille, où l'on finissait ce qui avait été commencé dans la semaine. Une expérience a été menée à Lille avec des enseignants qui ont accepté de travailler six jours par semaine : les lundi, mercredi, jeudi et vendredi, il y a 4 h de classe le matin, le mardi 4 h le matin et 2 h

l'après-midi et 3 h le samedi matin. A ces 25 heures de classe se rajoutent 8 heures hebdomadaires d'activités gratuites, animées par des animateurs extérieurs venant du milieu associatif, prises en charge par la municipalité. Cela permet de mieux respecter le temps des enfants qui ne peuvent pas être réellement attentifs plus de 3 heures par jour. La semaine de 4 jours compacte la semaine de travail et casse les rythmes des enfants qui, souvent, se couchent plus tard le mardi, le vendredi et le samedi. Le week-end, ils vivent selon le rythme des parents et le lundi est un jour de rentrée très difficile pour eux.

Autre exemple, selon les chronobiologistes, pour que les vacances soient reposantes et que les enfants puissent s'adapter à un nouveau rythme, il faut deux semaines de congés. C'est pour cela qu'une semaine à la Toussaint, c'est insuffisant. Les enseignants constatent que les enfants reviennent fatigués, excités. Cette année, le premier trimestre a représenté environ 45 % de l'année scolaire !

#### **Comment harmoniser tout cela ?**

Les équipes pédagogiques y travaillent. Les écoles proposent des expériences, comme à Lille. Le plus important est d'augmenter le nombre de jours de classe, pour éviter de trop regrouper les heures car cela handicape les enfants les plus en difficulté.

**Les parents semblent préférer la semaine de quatre jours, parce qu'ils n'ont pas le même rythme que les enfants. Une fois informés des besoins des enfants, sont-ils prêts à adapter leur rythme à celui des enfants ?**

Pas toujours. C'est aussi un problème d'éducation et de choix qui relève de la vie privée.

On dit et on affirme que les enfants ont besoin d'un rythme différent, mais c'est difficile à appliquer à cause d'intérêts économiques divergents et aussi de l'intérêt des adultes, comme par exemple leurs loisirs ou leur vie sociale. Certains enfants se couchent tard et se lèvent très tôt. Ils sont fatigués. Si on propose des temps de sieste à des élèves de CM2, 30 % s'endorment spontanément, chiffre qui monte à 66 % dans les classes de CP. Et chacun sait qu'on ne force pas un enfant à dormir. Quand un enfant s'endort, c'est qu'il en a besoin.

**Les adultes aussi disent vouloir faire la sieste. Est-ce que finalement ce n'est pas normal d'être fatigué ?**

C'est normal d'être fatigué, mais il faut avoir les moyens de gérer cette fatigue. Les enfants ne peuvent être attentifs que 3 heures par jours. Comment gère-t-on ce temps où les enfants sont moins réceptifs ? Les équipes pédagogiques travaillent pour proposer d'autres activités (exercices d'entraînement, constructions, recherche documentaire, etc.).

**Puisqu'il faut bien décider du rythme scolaire, à qui cette décision doit-elle appartenir et quelle est la place des collectivités ?**

Actuellement, pour l'école primaire qui regroupe les classes maternelles et élémentaires, la décision revient à l'inspecteur d'académie, directeur des services départementaux de l'Éducation nationale. Mais le rôle des collectivités est aussi de se saisir de ces questions et de travailler avec les associations pour proposer des activités périscolaires. Cela pose la question du partenariat entre les professionnels qui s'occupent de la prise en charge éducative des

enfants. Doit-il y avoir continuité de cette prise en charge ? De 7 h à 18 h, qui s'occupe des enfants et selon quelles modalités ? Les temps périscolaires doivent-ils être aménagés avec plus de souplesse que les temps scolaires ? Il y a de plus en plus de plus de partenaires dans les écoles : intervenants en musique, sport, etc. L'instituteur ou le professeur des écoles, garant de tous les processus d'apprentissage, doit travailler en coopération étroite avec tous ces partenaires. Le politique doit également s'emparer de cette question pour un débat public. Qu'est-ce que l'école de la République ? Est-ce qu'une école égalitaire signifie "la même chose pour tous" ou "plus d'aide pour ceux qui ont le plus besoin d'être accompagnés ?" Et enfin, la question importante posée à tous est : comment saura-t-on qu'on a fait tout ce qu'on pouvait pour aider chacun et chacune en proposant un aménagement des temps et des espaces qui tiennent vraiment compte des besoins des "enfants-élèves" ?

# “ On pourrait très bien envisager une journée de scolarité plus courte mais tous les jours de la semaine, avec une large prise en charge des enfants le reste du temps ”

## Entretien avec Michel Buffet

Membre du Bureau Départemental du Syndicat National Unitaire des Instituteurs, Professeurs des Écoles  
Professeur de Collège (SNUIPP), Directeur de l'École Jules Verne, Lyon 3ème.

### Comment les différents temps des adultes, des enfants et des enseignants se caractérisent-ils et comment s'articulent-ils ?

Ces temps répondent à des logiques différentes. Le temps des adultes est d'abord le temps du travail mais aussi celui des transports, ce qui augmente encore le temps d'école des enfants. Certains passent 10 heures par jour dans l'école et beaucoup de ces enfants ont été déposés, sont récupérés, par la nourrice ce qui signifie qu'ils sont hors de chez eux encore plus longtemps. Le temps des enseignants est le temps scolaire. Une des difficultés de la gestion du temps global de l'enfant est que les enseignants ont un temps de travail défini à deux niveaux. Comme fonctionnaires, ils font 35 heures par semaine et bénéficient de cinq semaines de congés payés, soit 1 600 heures annuelles. Comme enseignants, ils ont une obligation de service en présence des enfants, soit 27 heures de présence obligatoire dans l'école. Le reste de son temps de travail, l'instituteur le gère comme il l'entend. Dans les faits, beaucoup d'enseignants sont présents dans l'école de 8 h à 18 h, en même temps que les enfants, même si officiellement ils ne s'occupent des enfants que 6 heures par jour. Il y a donc un décalage entre le temps de l'école et le temps des enseignants.

### Le rythme de l'enfant est-il aujourd'hui respecté ?

Non, et la semaine de quatre jours, slogan politique de Michel Noir lancé il y a dix ans, mine aujourd'hui tout débat autour des rythmes scolaires. Les parents s'y sont faits et cela arrange les enseignants, qui ne veulent pas non plus y toucher. Mais le problème du temps de l'enfant dans l'école est surtout que sa journée scolaire, de 6 heures, est trop longue. Que dire alors pour les enfants qui restent 10 heures dans l'école ! La semaine de quatre jours aggrave cela et contrarie le rythme des enfants.

### Quel rythme pour l'enfant ?

Le meilleur rythme, c'est celui des parents, c'est-à-dire cinq jours par semaine. Le mercredi libre ne sert à rien. Certains enfants ont des activités mais beaucoup sont livrés à eux-mêmes. On pourrait très bien envisager une journée de scolarité plus courte mais tous les jours de la semaine, avec une large prise en charge des enfants le reste du temps. Pour être réellement efficace, il faudrait une journée scolaire de 4 heures. Mais le problème qui se pose alors, c'est que faire de l'enfant après ? Quelle structure le prend en charge ? En principe cela revient aux collectivités territoriales. Mais cela demande beaucoup de moyens.

### Vous évoquez la classe le mercredi, certains proposent également le samedi matin.

Le samedi matin, c'est fini. C'était sans doute une bonne solution, mais on ne pourra pas y revenir. Les parents partent en week-end, les enfants de parents divorcés vont voir leur père ou leur mère qui n'habitent pas toujours à côté de l'école, etc. Cela conduit à trop d'absentéisme. La gestion du temps a évolué et s'est organisée différemment. C'est d'ailleurs un phénomène qui va encore se modifier avec la RTT. On voit maintenant apparaître de l'absentéisme le vendredi.

### Pour vous l'enjeu principal n'est plus d'accorder le temps des parents et celui des enfants, mais de trouver le moyen d'accorder le temps des enseignants et celui des enfants.

Le temps des enseignants et le temps des personnels d'accueil, des éducateurs, etc. Pour cela il faudrait du courage politique. Tant au niveau de l'Inspection académique, que du Ministère et des collectivités locales. Le courage politique, cela veut dire oser proposer un projet mettant en œuvre suffisamment de moyens en termes de locaux, de personnels et de finances pour que cela puisse marcher. Imposer aujourd'hui aux enseignants cinq

jours de présence dans l'école, en ne touchant ni aux conditions d'accueil des enfants ni aux temps de classe ne sert à rien. J'imagine une école avec des enseignants qui ne feraient cours que 12 heures par semaine, mais seraient aussi présents plus longtemps à l'école et n'auraient plus de travail à faire chez eux. Mais cela demande aussi plus de moyens, pour que le temps périscolaire soit vraiment cons-

truit et ne soit pas un temps de garderie.

#### **Quel est le rôle des collectivités locales ?**

Il est très important puisque c'est à elles que revient d'organiser le temps périscolaire. De ce point de vue, le Contrat éducatif local signé fin janvier 2002, qui concerne la gestion par la Ville de Lyon de tous les temps périscolaires, est une avancée importante. La Ville de Lyon a

également signé un Contrat temps libre pour gérer tout le temps hors temps scolaire, le mercredi et le temps des vacances. C'est là une grande nouveauté de la gestion du temps, qui associe, autour des écoles, les associations, les organismes d'accueil des enfants, etc. Cela permet de coordonner ce qui se passe dans l'école et à l'extérieur de l'école, pour que les projets éducatifs soient cohérents.

## Les concerts "expresso" à l'Auditorium

Créés en 2000, les concerts expresso proposent des représentations de 12h30 à 13h15, à un tarif de 30 F. Pour Anne Pourcin, directrice de l'Auditorium, il s'agit de " *permettre l'accès à la musique classique à un public qui ne vient pas à l'Auditorium en général et, en particulier, au public qui travaille à proximité. Il y a un bassin de population active extrêmement important autour de ce bâtiment (...). L'idée est de leur offrir une pause musique, taillée sur mesure, entre deux demi-journées de travail* ".

L'orchestre joue en plein effectif et sous la direction de son chef habituel, David Robertson, qui présente brièvement les œuvres du jour. Le programme propose des thèmes géographiques ("l'Amérique latine", "l'Angleterre", etc.) plutôt que des œuvres annoncées à l'avance. Festif, le répertoire accorde une large place à des œuvres assez accessibles, qu'on ne programme pas dans les concerts du soir parce qu'elles sont un peu courtes, ou dites un peu "faciles".

Le public de midi, différent de celui du soir, compte de nombreux actifs, parfois " *des bureaux entiers qui viennent en groupe, entre collègues* ". Longues journées de travail, des enfants qu'il est compliqué de faire garder, éloignement géographique, etc. les raisons pour lesquelles beaucoup de ces actifs ne viennent pas le soir sont nombreuses. Le public compte aussi " *ceux qui ont envie de découvrir la musique classique, mais qui se sentent intimidés par l'idée d'être là au grand concert du soir, avec des œuvres un peu imposantes* ". Enfin, on trouve aussi aux concerts expresso, " *des personnes âgées, qui ne veulent plus sortir le soir et sont très rassurées de sortir à midi* ".

Attirant près de 1 700 personnes, soit autant que les concerts du soir, les concerts expresso ont maintenant trouvé un public large dont bon nombre sont des habitués. La pause de midi apparaît ainsi pour beaucoup comme un moment privilégié durant lequel il est possible de faire autre chose que ce que l'organisation habituelle du temps commande.

# Politiques temporelles : un enjeu essentiel de la politique de la ville (extraits)\*

par Claude Brévan, *Déléguée Interministérielle à la Ville* et Dominique Laousse, *Chargé de mission " Temps des villes "*

## Des paradoxes qui se traduisent en contraintes pour la vie quotidienne

Les objectifs de développement économique, de cohésion sociale et d'unité des territoires urbains sont au cœur de la politique de la ville. Les sites visés par cette politique sont menacés de marginalisation économique et de fragmentation interne mais également de dissociation du reste des agglomérations dont ils sont parties. Ils s'en démarquent par leur structure sociologique mais également par les niveaux de service urbain qui leur sont implicitement appliqués. Ce croisement entre ces deux types de caractéristiques fait apparaître des paradoxes flagrants :

- largement dépourvus de vie économique, les taux de chômage y sont souvent le double de ce qui existe dans les agglomérations,
- moins bien desservis par les réseaux de transports collectifs, le taux de motorisation des ménages y est nettement plus faible que la moyenne nationale,
- moins accessibles aux services publics, leurs habitants sont parmi les premiers utilisateurs potentiels de ces aménités urbaines,
- comportant une proportion très forte de familles

## Un enjeu de développement

L'expression du potentiel de développement économique et social des sites de la politique de la ville est un autre enjeu des liens entre politiques temporelles et politiques de développement. La satisfaction qu'apportent aux habitants des réponses adaptées à leurs besoins ou au contraire le désenchantement que peut induire le sentiment de ne pas être écoutés ou pire encore de ne pouvoir s'exprimer, influent sur les dynamiques locales de développement économique et social. Le sentiment d'exclusion et l'accumulation de difficultés sont peu propices à l'expression d'une citoyenneté active et à la capacité à élaborer des projets individuels et collectifs. Parce qu'elle traduit de la considération pour les citoyens et contribue à

monoparentales (dont les chefs de famille sont à plus de 90% des femmes), les dispositifs adaptés de gardes d'enfants y restent insuffisants, voire absents, et dans l'ensemble peu performants.

Cette énumération de spécificités et de paradoxes pourrait aisément se prolonger. En tout état de cause, les objectifs de revitalisation économique et de réduction de ces divers points de fracture sociale et territoriale ne peuvent être atteints qu'en travaillant avec la même énergie sur ce qui relève de la conception proprement dite de la ville et sur ce qui agit sur son fonctionnement. C'est bien sur l'aptitude qu'ont les villes, considérées comme des milieux vivants, à répondre aux attentes de l'ensemble des citoyens et au premier chef de ceux qui sont les moins aptes à trouver des solutions en dehors du secteur public qu'il est nécessaire de travailler. La cacophonie des différents temps urbains, travail, déplacements, vie familiale, loisirs, touche particulièrement les familles et les personnes qui sont éloignées des services urbains les plus indispensables à la vie quotidienne.

alléger le poids de leurs charges quotidiennes, l'harmonisation des temps sociaux est nécessaire à la mise en valeur du potentiel de développement d'une société composée de personnes dont beaucoup connaissent certes des difficultés, mais qui, comme chaque citoyen, aspirent à la vie urbaine dans sa richesse et sa complexité.

Citons au titre des inégalités les plus évidentes, les dessertes de transports collectifs dont le réseau est peu dense et les horaires et cadencements le plus souvent axés sur les déplacements domicile travail les plus traditionnels, ignorant ainsi l'ouverture des plages horaires et la diversité de la demande. Citons encore les horaires d'ouverture des services

\* Saint-Denis La Plaine, 15 septembre 2001

publics qui contraignent les personnes à prendre le temps nécessaire à leur accès sur leurs congés annuels ou à y renoncer. La faiblesse de l'armature commerciale de base quant à elle, contraint à des déplacements longs et malcommodes en raison de l'organisation des transports qui n'a pas pris en compte les nouvelles pratiques de centralité. Evoquons enfin le dilemme auquel sont soumises les femmes entre leur légitime aspiration au travail et la difficulté à trouver des formes de garde de leurs enfants adaptées à des horaires de travail hors norme, voire nocturnes, comme c'est souvent le cas des emplois peu qualifiés dans les services. Toutes ces inégalités viennent s'ajouter à celles plus directement liées à la faiblesse des ressources de très nombreux ménages des quartiers populaires qui les éloignent des pratiques culturelles et économiques propres au monde urbain.

La politique de la ville s'est saisie de ces enjeux sociétaux d'égalité des chances et de leurs conséquences sur le développement. Elle propose des réponses à ces dysfonctionnements issus de la désynchronisation des temps sociaux

- en soutenant des expérimentations d'offres de

transports adaptés à des demandes spécifiques,

- en apportant un soutien aux dispositifs innovants de gardes d'enfants,
- en impulsant une politique de développement de services publics de proximité et en favorisant leur regroupement au sein de plate-formes ou de maisons de services publics ou de maisons de la solidarité,
- en ouvrant les quartiers populaires aux nouvelles technologies afin d'éviter un nouveau facteur de fracture sociale,
- en confortant les initiatives visant à prendre en compte l'aspiration des jeunes à une vie collective en soirée dans des lieux qui les accueillent.

Cette énumération n'est pas exhaustive, la créativité locale restant le moteur de cette politique de maîtrise des temps qui doit être conçue d'abord à l'échelle de la ville tout entière, avec le souci de donner la priorité aux difficultés de ceux sur qui pèsent le plus lourdement le poids des dysfonctionnements, même si ce ne sont pas ceux qui s'expriment le plus nettement sur les difficultés qu'ils vivent au quotidien.

# L'évolution de la mobilité quotidienne dans les pays d'Europe \*

par Lucie Tortel et Marie-Odile Gascon

Concernant la mobilité et les déplacements, la modification des rythmes de travail ou des modes de vie semble commencer à se faire aussi sentir sur le fonctionnement de la ville. Dans les déplacements urbains, nous voyons apparaître aujourd'hui une tendance au "lissage" des heures de pointe, c'est-à-dire à leur effacement progressif... Ou, dit encore de manière plus prosaïque, à une transformation des heures creuses en heures " pleines " !

Le Certu, associé à d'autres organismes européens, a conduit une recherche sur ce sujet. La comparaison de quarante agglomérations situées dans six pays européens montre que, si le phénomène de "pointe" existe toujours, il tend cependant à s'estomper : il y a de moins en moins d'heures creuses. Par contre, la France semble faire un peu exception, car celles-ci se maintiennent plus facilement chez nous que dans d'autres pays d'Europe.

Nous avons découpé la journée selon quatre grandes périodes :

- Le matin de 7 heures à 10 heures qui correspond à la " pointe " du matin ;
- Le midi de 12 heures à 14 heures qui correspond à la " pointe " de midi ;
- Le soir de 16 heures à 19 heures qui correspond à la " pointe " du soir ;
- Le reste de la journée, de 10 heures à 12 heures et de 14 heures à 16 heures, ce qui correspond aux " heures creuses " .

*Certes, la circulation reste forte le soir ...*

Globalement, dans toutes les villes étudiées, la période du soir est celle qui continue de concentrer le plus de déplacements : chacune des heures du soir, comprises entre 16 heures et 19 heures, représente en moyenne 8,2 % des déplacements. Or, si la répartition était uniforme sur les 24 heures de la journée, chaque heure concentrerait 4,2 % de l'ensemble des déplacements, ce qui montre bien que les heures du soir restent des heures "chargées". Mais lorsque nous regardons plus en détail, nous constatons que le phénomène reste plus marqué en France que dans les autres pays. Barcelone semble la ville aux rythmes urbains les

plus réguliers, puisqu'il n'y a pas de pointe du soir et que le trafic apparaît constant. Mais il y a là un effet d'optique, car ici les horaires sont décalés par rapport aux autres villes étudiées et " l'heure de pointe " du soir se déroule en fait après 19 heures. De plus, dans les villes étudiées, l'heure la plus chargée concentre en moyenne 10 % à 15 % des déplacements, alors qu'à Barcelone cela représente plus de 20 % de la mobilité. Cependant, au cours de la journée, l'on voit bien que dans cette ville, la répartition des déplacements est quasiment homogène : pour chaque heure comprise entre 7 heures et 19 heures cela représente un peu plus de 6 % du volume global des déplacements.

*... mais les heures creuses tendent à disparaître*

Dans l'ensemble de l'échantillon, la pointe du matin est celle qui est la moins accentuée : elle représente 6,4 % du volume global des déplacements pour chacune des heures comprises entre 7 heures et 10 heures. Dans certaines villes françaises comme Marseille, Toulouse ou Bordeaux, c'est un peu moins vrai, car ici la pointe du matin reste forte et dépasse même parfois celle de midi ou est à peu près semblable.

Mais ce qui est plus surprenant, c'est que, globalement, cette "pointe" du matin n'est plus vraiment une "pointe" : chaque heure dite "creuse" de la journée concentre maintenant en moyenne 6,5 % des déplacements, soit légèrement plus que chaque heure dite " de pointe " du matin (6,4 %). Cette situation se vérifie dans toutes les villes européennes étudiées, sauf... dans les villes françaises. Nous constatons que les villes d'Europe ont tendance à avoir une mobilité d'intensité quasi constante toute la journée, alors que les villes françaises, gardent des "pics" marqués, surtout le soir. En Europe, il y a donc de moins en moins de "vraies" heures creuses, mais cela reste quand même une réalité en France.

## La France restera-t-elle une exception en matière de mobilité urbaine ?

Les autres pays auraient-ils su mieux que la France étaler la mobilité ? Beaucoup de facteurs entrent en jeu pour expliquer ces différences. Des horaires et la

\* extraits de : Les temps de la ville et les modes de vie - Quelles perspectives d'actions ?, (nouveaux rythmes de travail et ville de demain) - Collections du Certu, Débats N° 34 - Septembre 2001

durée du travail différents et décalés : on finit tôt en Allemagne, pas à Barcelone. La part du travail à temps partiel, qui est importante aux Pays-Bas par exemple, et sa gestion au cours de la semaine. Le poids du travail des femmes, bien plus élevé en moyenne en France qu'ailleurs, celui du travail à domicile, etc. L'amplitude des horaires d'ouverture des services, commerces et écoles, etc.

Tous ces facteurs, et bien d'autres non analysés ici, contribuent à désynchroniser les rythmes urbains et tendent inévitablement à répartir autrement la mobilité quotidienne. Et l'on voit bien que les rapports au travail, que ce soit de manière directe ou indirecte, sont une composante importante de ces changements dans la mobilité et la circulation.

### La place des enfants dans les rythmes urbains

La question des enfants est un thème qu'il ne faut pas négliger dans l'étude des rythmes urbains : elle concerne au premier chef la garde d'enfants. Des décalages demandent des solutions : l'organisation du travail des salariés ne correspond pas forcément avec les besoins et les rythmes des parents, d'où différents systèmes à ré-articuler. Mais il apparaît que ce sujet de la garde et de l'éducation des enfants déborde la stricte question de l'ajustement des horaires. Ce sont aussi des problèmes d'ordre sociétal et de responsabilité collective comme nous l'avons déjà mentionné : quelles conséquences pour la vie urbaine et quels risques éducatifs pour des enfants " postés " dans les garderies, ou soumis à l'utilisation abusive de modes de garde associatifs ? Il s'avère nécessaire de dépasser la question de la garde d'enfants pour parler globalement de la question des enfants, ainsi que le souligne un représentant des Francas : " il faut tout un village pour élever un enfant ", au sens où toute une série d'acteurs sont impliqués ; une réponse uniquement professionnalisée ou institutionnalisée est vouée à l'échec. C'est une problématique que la cité toute entière doit prendre en charge.

### Plages d'ouverture des services et inégalités sociales

Le thème des inégalités est, bien entendu, réapparu. Elles sont multiples : en termes de revenus bien sûr, de statut au travail, de métiers, de rôles, de culture, d'accès aux loisirs, aux services, aux réseaux... Ainsi que le souligne Jean-Yves Boulin, l'évolution des services doit aller vers la transformation d'espaces existants en lieux de vie à partir d'horaires nouveaux. Les cyberespaces de la Poste ou l'ouverture des bibliothèques le dimanche en sont des exemples ; ils sont autant d'opportunités, peu coûteuses et

accessibles, qui permettent de combattre l'exclusion. De la même manière, des services nouveaux, comme des crèches ouvertes en continu, seraient à imaginer par les services publics, mais aussi par les entreprises et les ménages.

### Le territoire et les nouvelles formes de mobilité

Le territoire est un autre sujet émergent. Il faut d'abord le considérer dans sa dimension écologique et environnementale. La question de l'espace et de sa saturation est posée au sens où les nouveaux rythmes urbains, flexibles et désynchronisés, semblent générer une mobilité, elle aussi flexible et de plus en plus " tous azimuts ". Les voyageurs et spécialistes du tourisme assurent qu'ils voient apparaître très nettement une augmentation des courts séjours et des week-ends prolongés.

En parallèle, les temps libérés qui sont utilisés en loisirs urbains ne vont-ils pas augmenter l'utilisation du " zapping territorial " ?

De ce fait, ce qui est mis en évidence ici, ce sont les conséquences environnementales d'un tel accroissement de la mobilité, quotidienne ou plus occasionnelle, avec les effets que cela peut générer en termes de nuisances ou de besoins d'infrastructures nouvelles - routières, aériennes, ferrées pour satisfaire ces nouveaux besoins.

### Assurer une cohabitation harmonieuse des lieux d'usages désynchronisés

La gestion d'espaces avec des rythmes urbains différents : la désynchronisation des rythmes entraîne un investissement de certains espaces à des horaires différents, certains de jour, d'autres la nuit : comment arriver à assurer une cohabitation harmonieuse entre ces espaces ? Prenons quelques exemples. Certains parkings sont vides la nuit, trop pleins le jour, ou inversement, ce qui pose des problèmes en termes de gestion, mais aussi de sécurité. De même, la gestion urbaine de centralités, certaines investies de jour, d'autres de nuit. Ou encore des espaces touristiques avec leurs événements ponctuels comme le stade de France à Saint-Denis par exemple. Ou enfin la cohabitation et la gestion de services " perturbants " comme le ramassage des ordures ménagères ou les livraisons en centre ville à des horaires peu compatibles avec les temps de repos.

Ces quelques pistes de réflexion devront bien sûr être complétées par les résultats des tables rondes que nous conduisons actuellement sur l'action " nouveaux rythmes de travail et ville de demain ". L'ensemble des conclusions fera l'objet d'une parution spécifique début 2002.



## Expérience

## Les p'tits avions \*

Association loi 1901 - Bat 5720 - BP 10448 - 6, rue des Bruyères - 95707 Roissy CDG Cedex  
Tél : 0148 62 42 27 - Fax : 01 48 62 42 37

### Historique des P'tits Avions

1974 - La création de l'aéroport de Roissy et une intersyndicale féminine qui réclame la création d'une crèche 24 H sur 24.

1980 - la Direction et le Comité Central d'Entreprise d'Air France, par une enquête par le biais des feuilles de paie reconnaissent le besoin urgent de crèches en horaires décalés.

Les années 1980 les décideurs se renvoient la balle : - Les entreprises : " C'est aux communes de s'occuper de la garde des jeunes enfants " .

- Les communes : " Que voulez-vous que je fasse moi, je n'ai que quelques enfants dont les parents travaillent en horaires décalés, je n'ai pas les moyens financiers de faire une structure rien que pour ça ! "

1992 - des militantes syndicales créent une association, qui a permis de faire garder des jeunes enfants à domicile, par des employées familiales (chez les parents) ou/et par des assistantes maternelles agréées (chez elles).

Il a fallu convaincre...convaincre... et convaincre encore...

1993 - le premier pas. "Les P'tits Avions" est la seule association ayant obtenu tous les agréments qu'elle demandait dans les 9 départements de Paris, toute l'Ile de France et l'Oise.

Les Préfectures de 4 départements ont agi de façon concertée pour nous accorder les subventions demandées pour la mise en place de la structure "Emplois Familiaux".

2000 - la menace : notre C.A. doit décider d'arrêter notre activité, faute de l'aide indispensable des Entreprises et des Comités d'Entreprises et donc de la capacité à former et suivre notre personnel. Aéroports de Paris, demande de continuer à gérer l'existant, et renouvelle son aide financière

2001 - Le second souffle : La nouvelle équipe élue au C.C.E. (CGT/CFDT) obtient de la Direction d'Air France un accord d'entreprise (signé au cours du 3ème trimestre 2001), basé sur l'accord ACCOS 1992. Le troisième pas doit être la construction de la Maison de l'Enfant

La montée en charge a été progressive, (+ de 300 enfants gardés et + de 100 emplois créés et/ou gérés chaque année depuis 1997).

Nous avons fonctionné grâce :

- aux parents (adhésion et frais de gestion)
- Aéroports de Paris qui a mis à notre disposition 4 bureaux et nous octroie 100 000 F par an.
- la Direction des Douanes a mis à disposition de l'Association une secrétaire jusqu'en 2000.
- l'État, par l'intermédiaire de CES, CEC et emplois jeunes.
- la direction d'Air France qui a continué à payer le salaire de la Présidente.
- des milliers d'heures de bénévolat.

Les modes de financement de la garde de la Petite Enfance dépendent des choix de l'Etat, des communes, des Entreprises et des Comités d'Entreprises.

### Le secteur public :

La Caisse d'Allocations Familiales du Val d'Oise (qui nous a été désignée par la CNAF comme interlocutrice) financera en investissement selon un pourcentage établi et en fonctionnement par prestations de service selon le nombre d'enfants gardés.

Le Fond spécifique petite enfance auquel nous sommes inscrits.

Le Conseil Régional d'Ile de France qui a fait voter une ligne budgétaire pour répondre à la spécificité de l'aéroport de Roissy.

\*Expérience présentée lors du séminaire "conciliation vie familiale et professionnelle" du 11 octobre 2001, organisé par le Ministère délégué à la famille, à l'enfance et aux personnes handicapées.

**Les Entreprises :**

1. Nous avons un accord de principe d'Aéroports de Paris dès lors que les grandes entreprises du site (entendre Air France) s'impliqueront dans la construction de la Maison de l'Enfant.

2. Une participation des entreprises qui sont conscientes des besoins de leurs salariés/parents et qui devront débloquer une enveloppe destinée à la garde des jeunes enfants

Les comités d'entreprises et/ou les C.C.A.S.:

Les choix de la participation à la garde des jeunes enfants peuvent être faits par les élus car les problèmes de garde et d'accueil de la petite enfance relèvent de leur compétence.

1. Le C.C.E. d'Air France : l'accord d'entreprise qui vient d'être signé va lui permettre d'intervenir pour ses salariés

2. Les Douanes et la Police de l'Air réclament depuis la création de l'association, des places en crèche en horaires décalés pour le personnel, et le financement est possible par leur CCAS.

3. Le C. C.E. de la Selvaire nous interroge actuellement sur le coût d'une place en crèche

Mais aujourd'hui plusieurs inconnues demeurent :

- Quels seront les choix du C.C.E. d'Air France pour son personnel ?

- Qui financera la part (correspondant à la commune) en ce qui concerne les autres entreprises ?

- Allons-nous construire une Maison de l'Enfant qui ne pourra pas prendre en compte les employés des petites entreprises (souvent les plus défavorisés) ?

Les besoins sont immenses et nous ne pouvons y répondre qu'avec une structure multiservices telle que nous concevons la Maison de l'Enfant.

**Quelques témoignages**

Guylaine nettoie les avions la nuit parce que c'est mieux payé. Ses jumeaux vont à la crèche à 7 H. Son époux travaille au tri postal à 5 H 45 et Guylaine termine son nettoyage à 6 H 18. Plusieurs jours par semaine les enfants sont seuls pendant environ 1 heure. " Mon angoisse le matin c'est d'imaginer qu'ils sont réveillés et qu'ils pleurent ou qu'ils puissent se lever et faire des bêtises. C'est ce qui m'inquiète le plus lorsque je finis à 6H18. Je n'ai qu'une seule idée lorsque je suis en voiture, c'est d'arriver le plus vite possible ".

Une jeune hôtesse de l'air (mère célibataire) devait faire un simple vol Paris Genève aller-retour mais l'avion a une panne et doit rester à Genève quelques heures pour la réparation. Elle s'effondre en larmes... Elle a laissé son bébé de quelques mois dans son couffin... tout seul... le couffin calé dans la baignoire. Bien sûr une solution a été trouvée par l'équipage, elle est revenue sur un vol d'une autre compagnie. Inconscience ? Peut-être, mais aussi obligation de travailler et pas de solution de garde pour le bébé. Cette situation vient de se reproduire sur un vol de Munich en janvier 1998....

Monique attend son troisième enfant. Elle travaille au fret Air France. " J'adore mon travail, chaque avion à ses spécificités, c'est assez technique, avec beaucoup de responsabilités. Je travaille en horaires décalés Cela pose pas mal de contraintes. Il faut trouver un mode de garde pour les enfants et que le mari accepte. Quant aux industriels, il est difficile de leur faire comprendre qu'ils pourraient y gagner (à ce qu'il y ait des modes de garde sur l'aéroport), car lorsqu'on est libéré de ce souci là, savoir que l'on a des gens compétents dans des lieux adaptés on a l'esprit beaucoup plus tranquille au travail et on est beaucoup plus rentable"

Sophie, douanière à Rouen a demandé sa mutation pour Roissy. " J'ai découvert l'avantage des horaires décalés à Roissy : 2 jours de 12 H, 1 nuit de 12 H, 3 jours de repos. J'aime mon travail, j'aime mes enfants et j'essaie de concilier les deux. Même si je n'ai pas besoin d'une crèche ou d'une halte-garderie tous les jours, savoir qu'elles existent me rassureraient sachant que je peux y faire appel en cas de besoin. "

Laurence, hôtesse long courrier à Air France interviewée par " Entre voisins " raconte :

" Je me suis posée le problème angoissant de la garde dès le deuxième mois de ma grossesse. Je suis régulièrement 3 ou 4 jours consécutifs hors de France, je n'ai pas de parents pour faire le relais, et mon mari ne peut quitter son bureau à 18 h 30 pour aller chercher Léa à la crèche... "

Pierre-Louis, pilote et Marie Ange, contrôleur aérien ont 4 enfants. Ils racontent à "Entre voisins":

"Nous n'arrivions pas à trouver quelqu'un de disponible à la fois tôt le matin et tard le soir, week-end compris... Toute l'équipe des P'tits Avions nous a aidé. Aujourd'hui, nous employons une "nounou" de 28 ans qui habite à côté de la maison . Elle travaille 100 heures par mois et, petit plus essentiel, les enfants l'adorent".

# Quel impact sur la planification et le management urbain ?

## Rapport Hervé - Temps des villes ©

### Compte rendu du voyage d'étude au Pays-Bas (suite)

Dordrecht, 18 mai 2001

#### Un projet de services à la famille intégrés

Mme Mireille Mes- Van Duuren, Directrice générale de COKD, lance un projet de services intégrés dans une structure de garde d'enfants. Créée en 1989, la COKD est une entreprise privée (180 employés) de garde d'enfants qui accueille 1500 enfants par jour sur 14 sites répartis dans Dordrecht. Les enfants sont pris en charge de quelques mois à 16 ans pour la journée ou pour une halte garderie d'au moins 1 heure dans des structures mixtes de garde et d'accueil péri et post scolaire, sachant que les horaires scolaires vont de 8h30 à 15h et que les parents travaillent jusqu'à 17h30-18h.

La COKD a déposé un des premiers projets d'aménagement temporel financés par le gouvernement à hauteur de 1,5 MF. Son projet vise à offrir une gamme de services élargis aux parents des enfants gardés mais aussi aux habitants du quartier de jour comme de nuit.

Actuellement, la COKD ouvre de 7h à 18h mais en septembre 2001, elle fonctionnera 24h/ 24 et 365j/ an pour répondre à des demandes croissantes de familles qui ont des horaires décalés ou atypiques.

La gamme des services a été ciblée suite à une enquête auprès des parents et comporte : un accueil de jour et de nuit organisé par tranches d'âge (0-4 ans, 4-12ans, 12-16ans) ; des salles de jeux pour les 2-4ans ; un bureau "parents nourriciers" de gardes à domicile pour des situations spécifiques ; des cours péri-scolaires (cirque, informatique, piscine, cheval, etc.) ; des fêtes d'anniversaire ; des locations de vêtements de fête ; de l'accompagnement scolaire (4 enseignants rémunérés à la vacation) ; un salon de coiffure pour enfants ... et parents ; une centrale de baby-sitting pour des gardes à domicile ; des commandes alimentaires par internet avec livraisons par les commerçants du quartier à l'heure souhaitée par les parents dans les locaux de COKD.

Selon la directrice de COKD, les centres qui ne développeront pas de services complémentaires disparaîtront sachant qu'actuellement 50% des centres existants le font. Les axes de développement concernent les gardes d'enfants malades, les gardes de 24h/48h. Toutefois, au vu des risques commerciaux, la COKD a créé deux structures juridiques indépendantes, l'une pour les gardes d'enfants et l'autre pour les services associés.

Comme ses concurrents, COKD développe son concept de Carrefour des services en partenariat avec des entreprises locales sous la forme d'un réseau local qui assure la vente et les livraisons (le salon de coiffure est tenu à la demande par le coiffeur du coin !).

### **Rotterdam, 18 mai 2001**

Avec ses 20000 employés, la Mairie de Rotterdam s'est lancée dans des projets d'aménagements temporels individualisés sur la base d'enquêtes auprès du personnel après que des groupes de femmes aient interpellé le Maire sur leurs problèmes d'agenda. Mené par Arina de Waal, le projet a été lancé pour aider et fidéliser les employés, ainsi que pour accueillir les nouveaux entrants.

*Les deux exemples présentés concernent des services municipaux.*

- Services de nuit (gardiens, nettoyage) de 300 personnes :

Les employés ont répondu à la question "quand et comment voulez-vous travailler ?" afin de redéfinir individuellement les horaires d'entrée et de sortie. Dans ce service, 60% des employés sont soutien de famille et jonglent continuellement avec le temps.

- Service des travaux publics et service des projets :

L'objectif consistait à favoriser le travail à distance choisi en s'appuyant sur le développement des NTIC. 70% des employés ont choisi de travailler 1 à 2 journées chez eux pour (selon l'enquête) trouver un meilleur équilibre vie professionnelle/ vie privée, réduire les heures de transport et être tranquilles pour travailler. Les problèmes sont venus des cadres intermédiaires qui souhaitaient garder un contrôle visuel sur leurs subordonnés.

La Mairie de Rotterdam veut susciter le lancement d'expériences innovantes pour rénover de l'intérieur les services de la ville et diffuser les bonnes pratiques émergentes. Les projets sont définis et menés par les services avec l'appui d'une équipe transversale, directement rattachée au Maire, qui comprend Mme de Waal et un chef de projet. La mairie de Rotterdam a une tradition de partenariat avec le secteur privé qui se manifeste dans l'action de Frans Maks comme Président du Conseil Consultatif Local qui rend un avis sur les évolutions des services municipaux, propose des adaptations et favorise la mise en réseau des acteurs et des expériences.

L'objectif global est de rénover la ville, de mieux planifier les nouveaux services urbains en s'inspirant des bonnes pratiques pour élaborer des cahiers des charges avec les urbanistes.

### **En conclusion, quelques remarques**

- Toutes les réponses temporelles partent d'une analyse des demandes de la société civile dont les entreprises et les associations se saisissent. Les pouvoirs publics initient et soutiennent les projets à travers le montage de partenariats de co-financement, la capitalisation des résultats et la mise en réseau des acteurs privés et publics.

- L'intégration de services est l'axe dominant des actions entreprises et se traduit par des lieux dont l'architecture est pensée en fonction des services offerts (construction de salles "rotules", centrales, qui assurent la communication entre les différents espaces fonctionnels).

L'intégration de services est pensée en termes de réseau mêlant prestations publiques et privées ce qui requiert des compétences "d'ensemblier" pour que l'entreprise fonctionne et soit rentable.

- Les politiques temporelles permettent de repenser les articulations entre le social et le spatial pour définir des modes d'urbanisation compatibles avec un développement durable dont la dimension économique n'est jamais absente.

- Contrairement à l'Italie et à la France, les chercheurs ne sont pas mobilisés comme participants-référents induisant une plus grande diversité dans les méthodes employées.



suite p 71

“ La vie sociale et la variété des situations font qu’il est de plus en plus difficile de programmer l’avenir, de penser la ville comme une machine ”

### Interview de François Ascher

Professeur d’urbanisme à l’Université Paris 8

Président du conseil d’orientation de l’Institut pour la ville en mouvement

**Dans votre récent ouvrage "Les nouveaux principes de l’urbanisme. La fin des villes n’est pas à l’ordre du jour" \*, vous insistez sur la complexité des questions urbaines et les incertitudes qui constituent aujourd’hui le contexte de l’action. Dans ces conditions, peut-on encore faire aujourd’hui de la planification urbaine ?**

La vie sociale et la variété des situations font qu’il est de plus en plus difficile de programmer l’avenir, de penser la ville comme une machine et la vie urbaine comme la répétition de pratiques routinières. Les projets des aménageurs et des urbanistes doivent donc être plus ouverts, plus flexibles, plus adaptables à des pratiques variées et à des évolutions difficilement prévisibles. Mais cela exige en contrepartie de la part des responsables politiques et des urbanistes, une définition plus stratégique des objectifs urbains à long et moyen terme. Cela suppose aussi, si l’on veut que les solutions que l’on propose au fur et à mesure de la mise en œuvre des projets stratégiques, soient efficaces, que la stratégie comme les solutions aient fait l’objet de consultations voire de co-élaborations avec tous ceux qu’elles concernent.

**Vous écrivez dans "les nouveaux principes de l’urbanisme" " le néo-urbanisme s’efforce de construire les problèmes cas par cas et d’élaborer des réponses spécifiques à chaque situation". Est-ce que cela suppose une rupture d’avec la culture des urbanistes dans la dimension de démiurge d’Hadrien, pour passer à une absence d’intention voire de projet, dans la seule volonté de pouvoir contenir des fonctions à venir ?**

Non, non, je ne crois pas. Je pense que de façon générale, dans tous les domaines de la société on est confronté à cette variété croissante. On a un peu aujourd’hui une crise du système législatif parce que les lois, ça suppose de prévoir à l’avance les situations dans lesquelles on va se trouver, et donc, les codifier. Les codifier et codifier les réponses : les interdictions, les obligations, etc...Or, le problème, c’est qu’il est de plus en plus difficile de prévoir les situations dans la mesure où elles sont de plus en plus variées. C’est pour cela qu’on passe de plus en plus de la loi au contrat et c’est aussi pour cela que se développent toutes les formes de partenariat et de système de mobilisation d’acteurs qui sont

différents, selon les circonstances.

Le sens de cette formulation, c’est de dire que, de plus en plus, il faudra élaborer en fonction des circonstances, un peu comme on élabore des contrats, plutôt qu’on applique des lois. Nous serons donc amenés à élaborer des solutions tenant compte d’une très grande variété de facteurs, plutôt que de répéter des modèles et des normes, essayer de faire rentrer la réalité dans un cadre prédéfini à l’avance.

Aujourd’hui, il n’y a pas abandon du projet, mais il faut en permanence négocier en fonction des opportunités, avec les acteurs, avec les circonstances, avec la conjoncture, et donc, l’urbanisme du démiurge fait place à l’urbanisme de négociation et de compromis. Mais qui dit négociation et compromis, dit qu’on a un projet et c’est ce projet qui permet de faire des compromis. Sans projet, il n’y a pas de bon compromis possible. Donc, si on peut utiliser aussi une métaphore, on est obligé de "tirer des bords". Pour aller dans une direction, le meilleur moyen n’est pas toujours de se diriger tout droit, mais d’être capable précisément de "tirer des bords"

\* Éditions de l’Aube, 2001

et de tenir compte des sautes du vent. Par rapport à un projet urbain, on peut avoir effectivement un cap mais on ne peut pas définir l'itinéraire de la même manière qu'on le définissait autrefois.

**Dans vos écrits, vous insistez beaucoup sur les dimensions temporelles de l'aménagement. Vous évoquez même l'émergence d'un "chrono-urbanisme". Qu'entendez-vous par là ?**

Plusieurs choses. Tout d'abord, il faut souligner que le cadre bâti des villes qui existeront dans 20 ans est déjà construit à plus de 80 %. Cela ne veut pas dire que les villes ne changeront pas, mais elles se modifieront peut-être plus par la manière dont nous y vivons, par les moyens que nous utilisons pour nous y déplacer, par les heures des nos diverses activités, par les usages des lieux et des bâtiments. L'urbanisme doit intégrer cette évolutivité de la ville existante.

Deuxièmement, la vie urbaine, grâce notamment aux divers modes de transports et de télécommunications, aux progrès de l'éclairage urbain, de l'air conditionné etc. s'étendra sur des plages de temps de plus en plus étendues. La logique économique pousse également à ce que de plus en plus d'activités aient lieu le soir tard, les fins de semaine, voire la nuit. Il faudra donc de plus en plus concevoir des lieux et des équipements qui changent d'usagers, de clientèles et de fonctions selon les jours et les heures.

Troisièmement, les techniques du transport et des télécommuni-

cations, en particulier les téléphones portables, Internet, les messageries etc., mais aussi les congélateurs et les micro-ondes... donnent aux individus des possibilités nouvelles de se "désynchroniser" et de se "resynchroniser", c'est-à-dire de choisir plus ou moins individuellement les lieux et les moments de leurs activités. Cette autonomie croissante des "espaces-temps" des citoyens, implique aussi de nouvelles approches, par exemple pour la conception des espaces publics ou le fonctionnement des services publics.

**Concrètement, cela débouche sur quoi, en matière d'urbanisme et d'aménagement ?**

Les "bureaux du temps" qui s'expérimentent aujourd'hui en France, sont une des réponses possibles. Il faut en effet mieux coordonner les horaires des services publics, les adapter aux nouveaux emplois du temps des hommes et des femmes qui travaillent. Mais il y a aussi d'autres types d'action. Il faut par exemple, être également capable de modifier l'usage des voiries selon les besoins, les heures et les jours, et éviter autant que possible les aménagements coulés dans le béton car ils sont très peu flexibles. On peut aussi développer des "centres urbains de garde" c'est-à-dire des quartiers où l'on trouve en permanence les principaux services et équipements publics et privés. Il faut également que les nouveaux schémas de cohérence territoriale prennent en compte les exigences, mais aussi les conflits d'intérêts, entre la ville qui travaille, la ville qui

dort, la ville qui commerce, la ville qui s'amuse... Je ne pense pas que l'on pourra continuer longtemps de se crispier dans la plupart des agglomérations françaises sur des positions trop conservatrices, en particulier contre l'ouverture des commerces le dimanche. Il ne s'agit pas de livrer la ville à la consommation marchande, mais de prendre en compte la variété des modes de vie urbains, la diversité de leurs rythmes. Aujourd'hui, les citoyens veulent pouvoir choisir les lieux et les moments de leurs activités urbaines : ils y sont souvent contraints par leurs horaires de travail ; mais ils souhaitent aussi pouvoir décider de l'organisation quotidienne et hebdomadaire qui leur convient le mieux.

C'est une des responsabilités de ce nouveau "chrono-urbanisme" que de trouver des solutions diversifiées. Cela est d'autant plus nécessaire aujourd'hui, que ce sont généralement les catégories de population les plus pauvres qui disposent le moins de moyens pour se déplacer et pour gérer individuellement leur emploi du temps.

Mais ce chrono-urbanisme est aussi un enjeu pour le développement des grandes agglomérations urbaines. Celles-ci, pour être attractives, doivent offrir une qualité de vie qui aujourd'hui passe de plus en plus par un "potentiel urbain disponible à la limite vingt quatre heures sur vingt quatre, sept jours sur sept".

## L'urbanisme de la chronotopie\*©

par Michel Lussault

géographe, professeur à l'Université François Rabelais-Tours

(...)

Mais le temps de la ville apporte un autre mode de questionnement à l'urbaniste, celui de la prise en compte de la " chronotopie ", ou encore le temps des habitants, de la ville " 24 heures sur 24 ", de la disparition des trajets pendulaires au profit d'une ville en éveil permanent mais avec des utilisateurs contrastés selon les heures, les jours, les saisons... en consonance avec la croissante individuation des besoins sociaux.

Le temps devient davantage encore la denrée rare dont chacun s'efforce d'en maximiser les possibilités de liberté.

Comment la ville peut-elle répondre à ces données, à ces aspirations sociales ? Comment le donneur d'ordre, le maître d'œuvre et le maître d'ouvrage peuvent-ils intégrer cette donnée qui, sans être nouvelle, prend à présent une place accrue ? Les expériences connues s'attaquent à la gestion des services urbains, publics et privés, à l'organisation

des transports, à la coordination des services pour réduire les temps contraints.

Mais qu'en est-il de la conception urbaine elle-même ? Est-elle en mesure d'inventer un urbanisme qui réponde aux temporalités de plus en plus complexes des modes de vie, aux exigences de l'hyperchoix qui en découle, aux bouleversements qui peuvent être induits par la fin des rythmes pendulaires ? Rien n'est moins sûr et le passage entre la prise de conscience de ces mécanismes, la commande politique et le processus de projet n'est pas chose aisée, car il exige des passeurs entre les acquis de la recherche et la traduction dans le réel. Si ce passage s'effectue quelque peu en termes de gestion urbaine (bureaux du temps notamment), il n'est pas à l'ordre du jour en ce qui concerne l'aménagement urbain.

Quelques pistes peuvent être suggérées ci-après sachant que bien d'autres pourraient être tentées en termes de reconfiguration des transports et des pôles urbains.

### Quelques pistes de réflexion

#### La ville la nuit

Elle peut faire l'objet d'un vrai projet spatial, introduire des intimités, des atmosphères favorables à l'usage de l'espace public, des parcours rassurants, des émotions nouvelles. Lyon fut sans doute l'une des premières villes françaises à mettre en valeur son site et sa géographie particulière autour du Rhône et de la Saône pour créer un paysage de nuit et des ambiances lumineuses. À Saint-Nazaire, Yann Kersalé a créé un paysage de nuit magnifiant la base sous-marine en l'apprivoisant. Il a ainsi contribué à l'actuel projet ville-port de l'urbaniste barcelonais Maouel de Solà qui réutilise cette base. De véritables schémas directeurs lumière sont élaborés, comme à Nantes où Roger Narboni offre, à partir des infrastructures et de leur éclairage spécifique, des visions de la ville à différentes échelles (pénétrantes, voies circulaires, centre-ville, hypercentre...). La conception lumière peut créer, selon lui, "une architecture immatérielle". Relevant qu'à Paris on compte 11 heures de nuit pour 13 heures de jour, il affirme que

l'éclairage n'est pas un élément mineur du paysage de la ville. Pourtant, généralement seuls quelques monuments sont illuminés.

La lumière peut mailler la ville, créer des réseaux qui se superposent aux réseaux existants et offrent de nouveaux " récits " urbains.

La ville la nuit pose la question controversée de la ville 24 heures sur 24, qui n'est plus une vue de l'esprit dans nombre de pays, dans d'autres continents. Mais l'Europe semble rester marquée par les contrastes entre temps de vie et temps de repos, même si les plages des temps de vie s'allongent, et que ponctuellement la ville qui vit jour et nuit existe autour des hôpitaux, des gares, des microcentralités nocturnes, la " ville de garde ", comme la définit François Ascher, celle qui répond autant aux besoins de consommation qu'à ceux de services. La ville la nuit est un lieu de liberté individuelle et un lieu d'expérimentation qui répond aux aspirations d'une population de plus en plus exigeante.

\* Extrait de " Le quotidien urbain " sous la direction de Thierry Paquot, Editions La Découverte/Institut des villes - 2001

### Les temporalités de l'espace public

Cette ville 24 heures sur 24 interroge l'espace public dans sa capacité à accueillir des populations aux usages variés en intégrant les rapports aux problèmes de sécurité dont le poids, au moins psychologique, va croissant. La conception d'un espace public réceptif à des usages divers et à la cohabitation des classes d'âge et des classes sociales plaide de fait pour la polyvalence de ces lieux, à la non-spécialisation de l'espace public et à sa plasticité.

Polyvalence ne signifie pas banalisation, bien au contraire, car seuls des espaces à forte attractivité, donc à forte identité, sont en mesure de lutter contre la tentation du chez soi parfaitement équipé et doté des terminaux informatiques ouvrant sur le spectacle du monde et de la communication virtuelle. François Ascher, dans ses nombreux écrits, insiste sur la demande d'espaces à la fois visuels, tactiles, denses en attractivité, non comme antidote, mais comme complément à la ville des NTIC.

L'espace public est un lieu de conflits liés à la coprésence de catégories différentes d'où la difficulté à s'opposer à l'exclusion et à la confiscation des lieux par une catégorie particulière.

La ville, bien public, est aussi le lieu de prédilection de l'investissement privé dont les modes d'intervention évoluent. En effet, notre époque est caractérisée par les " produits urbains ", centres commerciaux, multiplexes, lotissements, etc., qui fabriquent des entités souvent implantées hors ville constituée, aux abords des autoroutes ou des entrées de ville. Des politiques urbaines volontaristes comme à Saint-Nazaire ou à Roubaix ont réussi à capter ces " produits " dans le périmètre central comme éléments de dynamisation urbaine. Mais ces espaces privés pratiqués par le public deviennent de véritables espaces publics tout en restant sous juridiction privée. Les situations et la montée des exigences de sécurité rendent par ailleurs insoutenable la rupture de la gestion publique de l'espace pratiqué par le public et poseront de manière croissante la question des rapports entre forme, gestion, pratiques urbaines et sécurité.

### La festivalisation

L'organisation d'événements offre une forme de réponse aux attentes liées aux usages contrastés des temps de la ville.

L'événementiel peut par ailleurs aider à préfigurer des projets qui exigent du temps long et les crédibiliser. Ainsi le Carré Sénart, futur centre de la ville nouvelle de Sénart, se matérialise lentement dans l'attente bien classique des programmes qui lui donneront corps. Ce projet original d'un centre éloigné des urbanisations existantes auquel il sera néanmoins relié, se construit avec une " couronne " végétale carrée croisant une allée royale reconstituée et composée sur une trame végétale, réalisées ad hoc. Il n'existe pour l'instant que dans l'esprit de son concepteur, François Tirot, et dans la stratégie de l'établissement public d'aménagement de la ville nouvelle. La grande fête organisée le 14 juillet 2000 pour inaugurer les premières plantations qui constituent l'allée royale et le carré a permis de préfigurer sur ce lieu le futur projet et d'initier les dynamiques urbaines et sociales espérées à terme, confortant ainsi l'existence future de la nouvelle centralité.

### Penser la mutabilité

Penser la mutabilité de l'espace urbain et architectural par opposition aux modes de production actuelle paraît s'imposer quand la question des temps vient au cœur des réflexions sur l'urbain. Plus que jamais, la ville mue, aussi bien dans sa forme que dans ses fonctions et ses usages, et les producteurs publics et privés de l'urbain sont tentés par une pensée de la ville finie mais aussi paradoxalement par une ville de l'instantané.

La complexité accrue des usages de la ville avec la diversité des temps de chaque citoyen rend encore plus aigu le rapport à la durabilité des produits urbains, leur localisation, leurs éventuels fractionnements, et interroge plus que jamais la plasticité de la ville à l'évolution des usages. Les modes en termes de programme évoluent bien vite et créent des friches avant l'heure, et une méfiance raisonnée à propos des modes programmatiques relayées de manière étonnamment aveugle par le marché est peut-être de mise. En effet, nombre de projets de pôles de loisirs ou de consommation se heurteront à des phénomènes de saturation sur des produits ou des objets urbains. Quand ils sont réalisés, ils peuvent aussi se confronter à la tombée en désuétude du concept ou du produit, et leur mutabilité rencontre des problèmes quelque peu similaires à ceux des grands ensembles des années cinquante : production rapide, parcellaire trop ample interdisant les initiatives individuelles qui font muter le tissu ordinaire des villes, propriétaire institutionnel unique ou peu diversifié (compensé



par un mode de gestion qui intègre la mutation des enseignes quand il est question de centre commercial), problèmes constructifs qui rendent l'espace moins plastique à la reconversion...

Penser des objets et espaces urbains mutables est une voie à explorer sans renoncer à créer des lieux et des bâtiments dotés de valeurs architecturale et urbaine et d'identité. L'autre posture serait celle d'admettre la substitution rapide, la démolition d'équipements récents, comme pour d'autres produits de consommation. Le bâtiment provisoire du Centre américain construit par Nasrine Serradji dans le nouveau quartier parisien de Bercy illustre ce propos. Construit pour ne durer que quelques années, il a néanmoins soulevé le plus grand intérêt de la presse architecturale et nombreux sont ceux qui regrettent sa démolition. Il a permis une transition en douceur d'un chantier à un quartier doté d'un équipement majeur dessiné par Franck O'Gehry. Celui-ci montre bien la mutabilité des fonctions puisqu'il est à présent en cours de reconversion pour accueillir la cinémathèque de Paris.

### **Un urbanisme de la proximité au service des espaces temps du quotidien**

Francis Godard, sociologue président du groupe de prospective DATAR " Temporalités et territoires ", suggère des pistes de travail liant l'invention de nouveaux services pour aider à conjuguer les temps urbains et les organisations spatiales autour de centralités spatio-temporelles.

La cellule logement elle-même est susceptible de devenir une sorte de centre de services multimédias exigeant une polyvalence des activités dans le même lieu et au même moment. Problème malaisé à résoudre dans le contexte du logement ordinaire et notamment du logement social dont la taille va diminuant et les contraintes normatives croissant.

La conception des espaces liés à l'habitat peut s'inspirer d'expériences nord-américaines avec le développement du métier de régisseur de services de proximité. Celui-ci s'exerce dans un nouvel espace qui n'est plus le simple hall d'entrée, mais une minicentralité qui offre des services 24 heures sur 24, allant de la baby-sitter à la livraison de marchandises. Ces nouveaux services peuvent avoir un impact entraînant une modification de la distribution des accès au logement et influencer l'organisation urbaine d'un ensemble bâti.

Les équipements polyvalents, par exemple liés à la petite enfance en Hollande, illustrent un usage partagé des lieux. La crèche met en commun des espaces d'accueil avec l'école, devient centre de livraison de marchandises commandées par les parents sur Internet, accueille des services tels le coiffeur...

Enfin peut être évoquée la polyvalence dans le temps de programmes " saisonniers ", telles les universités. L'Amérique du Nord illustre bien ce que peuvent être des bibliothèques ouvertes 24 heures sur 24, douze mois sur douze, avec les impacts en termes de vie urbaine, d'animation et de services liés créant de véritables centralités. L'université, comme d'autres activités saisonnières, pourrait être appropriée par d'autres activités lors des congés. Mais la polyvalence des lieux dans le temps se heurte à des problèmes tant objectifs que subjectifs. Problèmes de normes et de droit qui s'y opposeraient, mais aussi blocages mentaux quant au partage des lieux adaptés à un usage donné.

L'ensemble de ces processus est de nature à bouleverser le rapport à la centralité, l'usage des transports publics, etc.

Réfléchir aux temps de la ville en consonance avec le temps des urbains n'est pas de nature à bouleverser toutes les certitudes et les fondements du travail professionnel des urbanistes.

Mais cela plaide en faveur d'une attention soutenue à l'évolution des modes de vie par opposition aux velléités de dogmatisme sur la mise au pas de la ville au profit des enjeux de " bien public ". Cette attention ne signifie pas le renoncement à toute attitude de projet, bien au contraire. Elle devrait guider la conduite de projets urbains qui mettent au service de la ville le talent des urbanistes, dans une attitude de négociation sans renoncement. Les implications de cette ouverture du champ des temporalités sont sans doute immenses, notamment en ce qui concerne la ville solidaire tant les inégalités sont grandes quant à la question de la liberté des temps de la ville. Toutefois, l'exploration de ce champ ne doit pas devenir l'unique ligne de conduite de la pensée et de l'action urbaines afin d'écartier le risque de promouvoir une nouvelle mode et de nouveaux mots d'ordre incantatoires qui seraient tout aussi nocifs que ceux tombés en discrédit pour avoir trop servi.

# Temps du travail, temps sociaux, pour une approche globale

## Rapport Hervé - Temps des villes ©

### Synthèse du rapport

#### Propositions :

1. Chaque commune de plus de 20 000 habitants peut se doter d'un bureau des temps afin d'harmoniser les horaires des services publics avec les besoins qui découlent de la vie familiale et professionnelle.

Placé sous la responsabilité du maire, il doit s'appuyer sur la consultation la plus large des partenaires concernés et notamment des conseils de quartiers.

2. L'autorité intercommunale peut se doter d'un tel organisme agissant en parfaite coopération avec les communes membres qui demeurent alors libres de conserver ou non leurs propres bureaux des temps.

Conçu sur le modèle d'une administration de mission, le rôle d'un " bureau des temps " est d'analyser, d'étudier, d'observer, d'informer, de sensibiliser et de faire des propositions aux décideurs. Il pourrait comprendre trois composantes :

- un organe politique qui conduirait la concertation entre acteurs,
- un organe consultatif aussi représentatif que possible, agissant comme un forum citoyen,
- un service technique. Ce dernier pouvant très bien être constitué par des services existants ( ex. service de l'Aménagement, du Développement et de la Recherche).

Au niveau intercommunal, la mise en place d'une conférence des Maires chargée de l'élaboration d'une Charte de l'Aménagement des temps pourrait faciliter la démarche.

3. L'Etat devant montrer l'exemple, un bureau des temps pourrait être mis en place dans chaque Préfecture. Son rôle principal serait d'harmoniser les horaires et les jours d'ouverture des services en fonction de l'approche des attentes des uns et des autres.

Pourquoi ces propositions ?

L'évolution de la société fait que les temps changent, se heurtent, se concurrencent, ne concordent plus entre eux.

Il peut être très difficile de concilier temps de travail, temps familial, temps pour soi, temps culturel, temps civique...

Les femmes sont particulièrement concernées par cette maîtrise des temps.

Comment conjuguer travail de nuit, de week-end, temps partiel, temps fractionné et soins aux enfants, présence parentale ?

Comment articuler le temps de loisirs des uns avec le temps de travail des autres qui ont, eux aussi, droit aux loisirs ?

Comment faire se rencontrer offres et demandes de services ?

L'employeur ne peut se désintéresser des répercussions sur les familles et sur la société, de ses décisions relatives à l'organisation du travail.

La ville est le cadre dans lequel il faut organiser les réponses à ces défis.

### Objectifs

La maîtrise des temps concerne la qualité de la vie et l'égalité.

La qualité de la vie : l'équilibre des différents temps y aide. Il se pose en termes nouveaux du fait de l'allongement de la vie, de la mutation du travail, des nouvelles techniques d'information et de communication, du changement des comportements, de la mobilité.

L'égalité : le temps est un révélateur puissant d'inégalité.

Qu'il s'agisse de l'inégalités entre les personnes : pensons aux temps et conditions de transport ; aux temps scolaires, péri et extra scolaires ; aux temps de travail (choisis ou non, imposés aux autres, continus ou fractionnés, précaires ou assurés) ; aux temps des enfants ; aux temps des résidents (plus ou moins proches des services).

Qu'il s'agisse de l'inégalité entre les Hommes et les Femmes.

Outre la question du travail c'est toute la problématique du partage du temps éducatif, du temps familial, du temps domestique, du temps pour soi.

### Comment faire ?

Des chercheurs se sont emparés du sujet.

Des expériences sont mises en place en France, à l'étranger.

Première étape : Il faut faire émerger une politique de la demande : de quels besoins de temps avons-nous les uns et les autres ? Observons, sensibilisons, négocions, expérimentons.

Il faut ensuite rapprocher offre et demande : nous sommes au coeur d'un nouveau dialogue sociétal. Dans le secteur public administratif, il intéresse l'employeur, les agents et les usagers.

L'employeur ne peut se désintéresser des répercussions de ses décisions sur les familles ou la société.

Une approche pragmatique, négociée est recommandée. La maîtrise des temps intéresse à titre d'exemples :

- *L'aménagement de la ville*

Evitons la ville étalée, éclatée. Préférons lui une ville avec différents centres, qui communiquent, avec des quartiers où la mixité est une réalité. C'est affaire de projet de quartier, de projets de services, d'animations.

Maisons des services publics, centres sociaux, équipements intégrés sont autant de réponses non exhaustives.

- *Le temps des Hommes et le temps des Femmes*

L'égalité passe par l'égalité politique, professionnelle, l'aménagement des horaires de travail, l'organisation de la garde des jeunes enfants, le partage des responsabilités civique, sociale, éducative, domestique, la mixité de la parentalité.

- *Le temps des jeunes*

Citons l'aménagement des temps péri et extra scolaires (contrat éducatif local, contrat temps libre).

Bon nombre de jeunes se retrouvent le soir hors de leur domicile, sans activité particulière. Mettons à leur disposition un espace qui peut avoir trois objectifs

conjoints : une offre culturelle et de loisirs diversifiés ; la prévention des risques ; le développement du lien social.

- *Le temps des personnes âgées.*

Lui aussi se diversifie en fonction de l'âge et de la culture. Il faut penser animation, insertion, aménagement, soins, services à domicile, hospitalisation, accompagnement de fin de vie.

Les seniors de demain ne seront-ils pas plus impliqués dans la vie économique qu'aujourd'hui ?

- *Le temps et les services publics.*

C'est toute la question de leur localisation, de leur organisation, de leur modernisation, des jours et des heures d'ouverture qui est posée.

Comment faire face à la concurrence du secteur privé commercial et culturel. Citons encore le temps et les déplacements, le temps et les commerces (problème de l'ouverture à des horaires " atypiques " et le dimanche).

### **Conclusion Générale**

La maîtrise des temps dans la ville constitue un thème général, transversal.

Le gouvernement de la ville doit se saisir de ce grand sujet de société au coeur de la civilisation urbaine du XXIème siècle.

Ce nouveau thème pour le débat citoyen, la démocratie et le projet politique collectif, intéresse chacune et chacun d'entre-nous, individuellement et collectivement.

La maîtrise des temps, source de qualité et d'égalité peut nourrir notre modèle humaniste et par voie de conséquence une politique européenne de la ville.

# L'émergence de politiques publiques temporelles en France et en Europe \*

par Pierre Dommergues,

*Professeur à l'Université Paris VIII, Conseiller scientifique de la DATAR pour le groupe "Temps et Territoires", Délégué général de l'Association Française de l'Excellence Territoriale (AFET)*

et Christine Delfour,

*Maitre de conférences à l'Université Paris IV-Sorbonne, Chargée de mission à l'AFET*

(...)

Si on devait associer les politiques temporelles à un seul terme, c'est sans doute le mot " qualité " qu'il conviendrait de retenir. Qualité de la vie quotidienne. Qualité de la vie de la personne. Qualité de la vie du territoire. Qualité du travail. Qualité des loisirs. Qualité de la relation à l'autre. Qualité de la relation à soi-même Mais aussi, qualité de l'air, qualité de l'eau, qualité de l'environnement, etc. Dans un monde qui devient à la fois plus global et

plus local, où la durée du travail tend à diminuer et la densification du travail à augmenter, où l'individualisation ne cesse de s'affirmer parallèlement à une attente d'un lien social nouveau, où le présent tend à évacuer le passé et le futur, la recherche de qualité devient un objectif majeur, l'objet d'une nouvelle quête. Le précédent siècle était placé sous le signe de la quantité. Le nouveau millénaire sous celui de la qualité. On assiste à un véritable changement de paradigme.

## Le paradigme de la qualité

Dans le domaine de la production des biens de consommation comme dans celui des services et de la distribution, on est en train de passer du quantitatif au qualitatif. Le nouvel idéal de développement durable participe du même changement de paradigme. C'est l'exigence de qualité - notamment à l'échelle du temps long - qui est au cœur du concept d'un développement global qui prend en compte l'économique, le social et le culturel. Ce qu'il y a de commun entre l'idéal de développement durable et l'idéal de la conciliation des temps de la personne et des territoires, c'est cette recherche de la qualité - la qualité globale de la vie et des territoires, la maîtrise des espaces et des temps, mais aussi la conviction que la qualité ne peut être que le résultat d'un processus de co-construction de l'ensemble des représentants des acteurs des territoires, qu'il s'agisse d'un quartier, d'une ville, d'une agglomération, d'un " pays ", d'un département ou d'une région.

Il n'y a donc rien d'étonnant à ce qu'on voit émerger en France, en Italie, en Allemagne, au Royaume Uni, aux Pays Bas des expériences de recomposition temporelle, encore limitées en nombre, mais toutes

menées avec intensité, voire avec passion, par des acteurs locaux. Ce qui frappe dans le cas français c'est que ces projets sont d'autant plus dynamiques qu'ils sont portés par des élus. Alors qu'en Italie, les projets ont été initiés et soutenus, au moins au début, par des mouvements de femmes et des syndicats et qu'en Allemagne ils ont pour origine des représentants de la société civile, en France ce sont les élus qui sont au cœur des processus temporels. Une des raisons est que notre pays est dominé par le politique alors qu'un pays comme l'Allemagne est dominé par le sociétal et que les pays anglo-saxons (Royaume Uni et Etats-Unis) sont plutôt soumis au marché - ce qui conduit à penser que, lorsque des politiques temporelles émergeront dans ces pays, ce sera dans le cadre plus économique de la création de services solvables. Une autre raison est que, dans l'actuel contexte de méfiance des citoyens à l'égard de leurs élus, toute initiative politique permettant de rapprocher les élus des citoyens, de mieux les écouter et de mieux les intégrer dans des projets partagés, de développer une démocratie de "proximité" contribue à revaloriser le politique et par là même redonner confiance dans les élus.

\* extraits de : Les temps de la ville et les modes de vie - Quelles perspectives d'actions ?, Collections du Certu, Débats N° 34 - Septembre 2001.

## La diversité des expériences temporelles en France

Parmi les expériences menées en France, quatre ont été initiées et accompagnées, dès 1997, par l'Ecole française d'excellence territoriale dans le cadre du réseau Eurexter qui regroupe des universités, des collectivités locales et des entreprises dans cinq pays européens (Allemagne, Espagne, France, Italie et Irlande) et avec l'expertise de Sandra Bonfiglioli, directrice de l'Ecole italienne et de Ulrich Muckenberger, directeur de l'Ecole allemande. Il s'agit de la ville de Saint-Denis, de l'agglomération de Poitiers, du Territoire de Belfort et du département de la Gironde. Depuis 1999, la Datar a apporté un soutien décisif sous deux formes : la création d'un groupe de réflexion prospective sur "Temps et territoires" et, en 2001, la décision de soutenir financièrement, dans le cadre du Fonds national d'aménagement du territoire, la mise en place de politiques publiques temporelles dans sept territoires parmi lesquels figurent les quatre territoires "pionniers" cités ci-dessus.

### Saint-Denis : " Changer d'époque, changer de temps "

A Saint-Denis, première ville en France à s'intéresser aux politiques temporelles, l'objectif est de favoriser l'émergence d'éléments de médiation et de régulation sur une thématique non dénuée de tensions et de contradictions sociales. Le projet s'inscrit dans une recherche d'amélioration de la qualité de la vie quotidienne au travers de l'harmonisation des horaires et de la recherche de conciliation des divers temps sociaux. Mais le projet est aussi l'occasion de mettre en place un processus de co-construction qui prend en considération la diversité des intérêts en plaçant au centre ceux des citoyens. Il s'agit, selon les termes mêmes des Dionysiens, "d'enrichir les objets de médiation sociale et de démocratie participative par l'introduction d'une question globale et transversale, celle des temps de la ville productrice d'un renouvellement de l'approche urbaine et sociale par une entrée sensible au carrefour de l'individu et du collectif".

Le projet temporel dionysien est politique, social, voire sociétal. Il s'agit de rien de moins - au moment où tout se transforme, où tout bouge, où la complexité s'accroît, où on "change d'époque" - que de "changer de temps", d'apprendre à maîtriser les temps qui s'accélèrent, de réorganiser les temps de travail, de mieux concilier les temps de la personne et le temps des territoires. Ce travail se fait autour de chantiers concrets : les modes de

garde des jeunes enfants (l'enquête sur les besoins a pris en compte les attentes "illégitimes" et habituellement inexprimées, par exemple celle des chômeurs qui souhaitent des systèmes de garde non seulement pour les périodes de recherche d'emploi mais aussi pour aller en couple au cinéma et propose des pistes innovantes d'organisation parentale) ; les flux touristiques et leurs rapports aux commerces locaux dans le cadre du projet urbain de centre-ville, ou encore la mobilité en relation avec la RATP et la SNCF.

Parmi les nombreuses originalités de la démarche dionysienne, on peut en rappeler trois. La première est d'organiser le débat public autour des questions temporelles à partir des dispositifs locaux de mobilisation des acteurs ce qui tout à la fois renforce ces dispositifs et les enrichit d'une vision transversale. Il s'agit des "démarches quartier", "Bonjour voisin" et les différents forums participatifs, pour ce qui est des habitants ; de "Saint-Denis Promotion", un club de chefs d'entreprises présidé par le maire pour les entreprises ; du Comité consultatif du monde du travail pour les salariés et les syndicats ; de la Maison du commerce et de l'artisanat pour les commerçants et de l'Office du tourisme pour les visiteurs. La seconde est de travailler chantier par chantier, micro-projet par micro-projet, atelier par atelier, plutôt que de construire, au préalable, un vaste projet de recomposition temporelle qui se déclinerait ensuite en une série d'actions, d'ateliers ou de micro-projets. La troisième caractéristique c'est que, alors même que l'objectif affiché, et en grande partie réalisé, est la mobilisation des acteurs de la société civile, le processus de mobilisation et de programmation se fait d'abord "en interne", c'est à dire avec les élus municipaux et le personnel administratif de la ville. Le "noyau dur" est constitué par la municipalité - ses responsables politiques et ses techniciens qui travaillent entre eux avant de s'ouvrir sur l'extérieur. La démarche est complexe, voire contradictoire : d'un côté, l'initiative et la conduite du projet partent de la municipalité, encore plus que dans d'autres territoires, et, d'un autre côté, lorsque l'initiative et la conduite sont clairement identifiées, la démarche s'appuie, encore plus que dans d'autres territoires, sur les dispositifs participatifs existants. Les atouts sont indéniables - en particulier au plan de la modernisation des services municipaux qui ont intégré les pratiques de la conduite du changement. Saint-Denis a pris " le

temps de l'appropriation d'une problématique fort "décalée" aux premiers abords et le temps d'une diffusion en interne qui permette de construire un portage politique et administratif aujourd'hui bien assis. Le programme du FNADT auquel participe la ville de Saint-Denis va être l'occasion de l'ouverture souhaitée en direction des entreprises, des associations et de la société civile non seulement dans les chantiers individuels où les partenariats sont déjà en place mais dans un système plus vaste de gouvernance où les droits et les devoirs seront clairement partagés entre les acteurs publics et privés, sociaux et sociétaux, locaux, nationaux et supranationaux.

### **Poitiers : la première " agence des temps " en France**

À Poitiers, le contexte culturel, les objectifs et la démarche sont très différents. À la différence de Saint-Denis, ville de culture à la fois " royale " (la Basilique) et " ouvrière " qui est en train de prendre le virage des services et des technologies nouvelles et de développer l'ensemble de ses ressources humaines et patrimoniales, Poitiers a une tradition administrative et universitaire. Son plus gros employeur est l'hôpital et les étudiants constituent plus d'un quart de sa population. Capitale régionale, Poitiers a toujours été préoccupée par l'équilibre à maintenir avec les trois autres villes (La Rochelle, Niort et Angoulême) et, plus récemment, par la nécessité de maîtriser l'étalement urbain, de construire son agglomération et enfin d'articuler la ville avec le Futuroscope.

L'originalité du projet temporel est qu'il se construit à travers et dans le projet d'agglomération et qu'il entend créer une relation nouvelle entre le temps et l'espace. C'est un projet d'ensemble qui implique l'économique, le social, le culturel et le politique et qui vise à renforcer le positionnement de la ville et de l'agglomération dans la région. Il n'est donc pas étonnant que, dès l'origine, les porteurs locaux du projet, bien que fonctionnaires de la ville, aient opté pour une ouverture à un large panel d'acteurs. Il est symbolique que la première réunion publique sur les politiques temporelles ait regroupé, outre les fonctionnaires de la ville, des représentants de la Chambre de commerce et d'industrie, de la Société des transports poitevins, de l'Hôpital et de l'Université. Très rapidement des représentants d'autres secteurs publics et privés ont été intégrés au processus, soit à l'occasion d'entretiens individuels, soit au cours de tables-rondes regroupant des acteurs variés : la préfecture, les banques, la grande distribution, les multiplexes, des petits commerçants, des équipements sportifs, des

bibliothèques et des centres culturels, mais aussi des maisons de quartier, des associations d'usagers, etc.

En terme de portage, la municipalité a eu un rôle essentiel de catalyse, mais elle ne cherche pas à construire ses propres forces avant de réunir les acteurs de la société civile. Pendant près de deux ans, la démarche a été portée par un fonctionnaire qui avait la confiance de son maire. Mais ce n'est qu'à partir de l'engagement formel du maire, fortement soutenu par une de ses conseillères municipales, à l'occasion d'un séminaire organisé par la Datar à Poitiers en juin 2000, que le processus a été enclenché de façon irréversible - au point que le maire est un de ceux qui ont inclus, dans leur programme électoral, le projet de création de la " première agence du temps en France ".

Autre caractéristique de la démarche de Poitiers, la volonté de travailler simultanément dans le "générique" et dans le "particulier", dans un projet global et dans des projets spécifiques. Dans le cadre du programme de recomposition des temporalités territoriales, soutenu par la Datar sur le plan à la fois de la réflexion et de l'aide financière et animé par l'Association française d'excellence territoriale, la ville de Poitiers a créé un lieu de débat public régulier - un " Forum des temps " qui se réunit une fois par mois pour aborder des problématiques temporelles concernant les enfants, les femmes, les transports, les ouvertures des commerces, etc. et de mettre en chantier trois ou quatre micro-projets : l'un d'eux, en cours de réalisation, est un guide sur les ouvertures des services publics de l'agglomération; un autre chantier concerne la coordination des horaires des services publics dans un quartier défavorisé de Poitiers.

### **Le Conseil Général de Gironde : un triple pari**

Le pari du projet temporel du Conseil Général de Gironde est triple : il s'inscrit dans une politique de développement durable ; il vise à renforcer la qualité des "pays" en cours de construction ; il entend agir à une échelle qui n'est ni celle de la ville, ni celle de l'agglomération mais celle d'un département. Premier pari, celui du développement durable. On est à un moment où chacun prend conscience des dysfonctionnements des temporalités individuelles et collectives, où on assiste à un renforcement du moi autarcique, où l'urgence du présent condamne les acteurs politiques et économiques à s'installer dans le court terme, dans une époque où ont disparu les idéologies sclérosées mais aussi les utopies sociales, dans un

monde privé d'avenir et souvent incapable d'actualiser son passé. Dans ce contexte, la volonté affirmée par le Conseil Général de Gironde de promouvoir des politiques temporelles fondées sur un projet de développement durable qui articule le passé, le présent et l'avenir à travers la prise en compte des générations, qui cherche à concilier le développement économique et la cohésion sociale et qui entend améliorer la qualité de vie des citoyens dans leur ensemble mais aussi des ruraux, trop souvent oubliés dans le vaste processus d'urbanisation - tout cela relève d'un projet ambitieux et difficile. Il est clair qu'une des façons de recomposer les temporalités individuelles et sociétales passe par la prise en compte des intérêts des générations à venir, par l'appropriation collective du passé, par des formes innovantes de reconstruction du lien social et par une amélioration de la qualité de vie de l'ensemble des citoyens, bref, par les principaux éléments constitutifs du développement durable.

Second pari, celui de la territorialité et de la subsidiarité. Les projets temporels girondins visent à renforcer les capacités d'autonomie créatrice des "pays", telle que l'entend la loi Voynet, à travers le principe de subsidiarité qui est censé combiner une démarche "ascendante" (issue des "pays") et "descendante" (inspirée par le Conseil Général). L'objectif est "l'intégration progressive d'une dynamique temporelle dans l'ensemble des politiques départementales afin de prendre en compte, dans le contexte de la durabilité, les facteurs temporels au même titre que les facteurs spatiaux". C'est donc, à partir des démarches de réflexion-action en cours dans les sept "pays" du département et visant à l'élaboration de chartes territoriales, que pourront s'élaborer des micro-projets temporels spécifiques qui permettront à la fois un affinement des politiques de développement durable du département et une intégration partagée de ces politiques par la société civile. On peut imaginer à quel point les processus de mobilisation et de participation des acteurs locaux (politiques, institutionnels, économiques, associatifs, etc.) seront essentiels dans la réussite du projet. Il est clair qu'une des façons de réconcilier les citoyens avec leurs élus, mais aussi d'améliorer la qualité de la vie de ceux qui vivent et/ou travaillent dans ces "pays", d'inventer de nouveaux services répondant à des besoins (anciens ou nouveaux) des ruraux et de mieux articuler les temps individuels et les temps collectifs, c'est de travailler micro-territoire par micro-territoire, "pays" par "pays" tout en préservant le cap, co-fabriqués par les acteurs, de

l'intérêt général incarné en l'occurrence par le Conseil Général.

Troisième pari, celui de l'échelle départementale. On sait la complexité d'un projet à l'échelle d'un quartier, d'une ville ou d'une agglomération. On peut imaginer l'hypercomplexité d'un projet temporel à l'échelle d'un département (ou d'une région). La première difficulté qui s'ajoute à celle évoquée ci-dessus concernant la relation "pays" - Conseil Général, relève de la multiplicité des échelles territoriales impliquées (habitations isolées, hameaux, bourgs, chefs-lieux de canton, communautés de communes, etc.) ainsi que leur relation avec la ville-capitale (Bordeaux). Les contradictions peuvent se révéler difficiles à surmonter dans l'amélioration des services publics (par exemple, la santé) et privés (par exemple la proximité d'une boulangerie) entre les attentes légitimes des citoyens et les contraintes économiques des administrations et des services privés. Autre difficulté : la quasi infinité des domaines à aborder. La réduction du temps de travail à l'intérieur des services du Conseil Général et l'incidence de cette réorganisation sur la vie quotidienne de ses salariés ; la prise en compte d'un spectre très large de personnes qui relèvent des compétences du Conseil Général (de la petite enfance aux personnes âgées) ; les problèmes de mobilité dans des domaines tels que l'éducation, la culture, le tourisme, etc. et pour des publics situés à des distances-temps qui rendent ces services insuffisamment accessibles.

Le projet temporel girondin n'en est qu'à ses prémises. Il est riche en promesses mais aussi plein de risques : comment éviter l'éparpillement des micro-projets ? Comment maintenir l'idéal de développement durable sans dérive rhétorique ? Comment articuler les différentes échelles territoriales ? Comment construire un équilibre entre une politique publique émanant du département et une autonomie constructive des "pays" ? Comment mobiliser à la fois le personnel administratif, les acteurs économiques, les représentants de la société civile et les élus ? Quelques pistes de travail peuvent être proposées : conduire le dialogue temporel au double niveau d'un forum départemental et de micro-chantiers locaux. Construire un processus de recherche-action qui permette aux acteurs locaux d'apprendre chemin faisant, d'observer pour agir et d'agir pour réaliser, étape par étape, le projet choisi. Mettre en place, dès le départ, un système d'évaluation qui permette de mesurer, à tout moment, à la fois le



degré de réalisation des résultats attendus et des processus mis en œuvre pour atteindre ces objectifs. Dans un tel contexte, l'élan politique qui existe doit être accompagné par une méthodologie rigoureuse.

### **Le Territoire de Belfort : la question de la mobilité et du temps au cœur de la réflexion stratégique**

Dans le Territoire de Belfort, l'ambition, les projets d'action et les processus de co-construction s'inscrivent dans un esprit comparable de recherche de la qualité de la vie quotidienne et d'excellence territoriale, mais se déclinent de façon particulière. L'ambition c'est, en premier lieu, de rendre le territoire attractif, de développer des compétences et d'attirer des ressources humaines plutôt que des capitaux. "L'attractivité du territoire", souligne le président du Conseil Général, " passe par la qualité de la vie dont les déplacements sont une composante essentielle : le temps des transports s'ajoute au temps de travail, la liberté de déplacement permet des mobilités et accroît le sentiment de liberté ". L'ambition, c'est, en second lieu, la recomposition du territoire dans sa dimension spatiale et temporelle : " nous sommes au bout de la logique mise en place par les dispositifs des politiques des villes moyennes et des plans de circulation des années soixante-dix. Aujourd'hui, le développement de l'aire urbaine Belfort-Montbéliard-Héricourt, le développement des relations avec Mulhouse, le poids de l'aéroport de Bâle-Mulhouse dans l'organisation générale des transports, l'arrivée de la gare TGV de Méroux, tout cela pose le problème de la cohérence des agglomérations, de la qualité de l'organisation et du déplacement au sein de l'aire urbaine". L'ambition, c'est enfin, de faire de l'Université technologique de Belfort-Montbéliard un pôle d'excellence européen en ce qui concerne l'énergie, les transports terrestres et les réseaux. C'est aussi de construire, à partir de l'Université et avec les principales entreprises locales (Peugeot, Alsthom), un partenariat stratégique animé par le Conseil Général. La question de la mobilité et du temps est au cœur de la réflexion stratégique du territoire.

Les projets d'action s'organisent autour de trois axes principaux : les temps du territoire (offres de services et de mobilité) ; les temps collectifs (écoles, loisirs, fêtes) et les temps de l'individu (parcours). Les travaux sont menés à différentes échelles : le Territoire de Belfort, l'aire urbaine Belfort-Montbéliard et le réseau transfrontalier Belfort-

Montbéliard-Mulhouse-Bâle. Le programme se décline en trois temps : 1 - le diagnostic temporel du territoire qui permet d'analyser à la fois l'offre territoriale (services publics, commerces, loisirs), le système de transports et les besoins de mobilité de la population. 2 - Une étape de sensibilisation et de négociation avec le personnel du Conseil Général, d'une part, et le grand public de l'autre. C'est dans ce cadre que seront organisés des forums du temps et un site internet " temps et mobilité ". 3 - Une série d'expérimentations : la création d'une " rue numérique " avec production et diffusion d'images vidéo à partir de systèmes de caméras permettant le géo-référencement automatique de séquences vidéo, la mise en place d'un système de transports à la demande. Cette dernière expérience est particulièrement originale dans la mesure où elle permet non pas de renvoyer dos à dos les moyens de transport collectifs et les voitures individuelles, mais au contraire de les articuler. Il s'agit en effet de mettre en place un " système de mobilité " qui permettra à toute personne souhaitant aller d'un point à un autre de combiner plusieurs modes de transport. Une telle organisation n'est pas sans remettre en cause le rôle traditionnel de l'automobile qui, dans cette perspective, cesse d'être la propriété d'une personne pour devenir propriété collective et constituer un élément, parmi d'autres, d'un service accessible à plusieurs usagers. Les constructeurs automobiles sont prêts à prendre le virage du concept de la voiture propriété collective partagée entre divers utilisateurs. Les représentants de Peugeot envisagent dès maintenant de passer du rôle de vendeurs d'automobiles à celui d' "architectes de la mobilité ".

Pour ce qui est de la co-construction d'un projet temporel du territoire, le processus est aussi participatif que dans les deux autres territoires et néanmoins différent. Comme à Saint-Denis, les élus ont un rôle moteur, mais à la différence de Saint-Denis, l' élu (en l'occurrence le président du Conseil Général) qui porte le projet ouvre, d'emblée, le partenariat aux principaux partenaires : les transporteurs, les grandes entreprises, les services publics et l'Université. C'est donc un peu la démarche de Poitiers. Néanmoins, à la différence de cette ville, l' élu belfortain s'engage dès le début dans un processus de mobilisation sociétale. Cette stratégie d'ouverture aux socioprofessionnels, initiée et portée par le politique au plus haut niveau territorial, a permis de faire en six mois le travail qui prend entre deux ou trois ans dans d'autres territoires en France ou à l'étranger.

## À l'étranger, un glissement progressif vers le social et le territorial

Tout a commencé, on le sait, en Italie à la fin des années quatre-vingt. Il y a aujourd'hui des " bureaux du temps" dans plus de cent cinquante villes italiennes.

Ce sont des mouvements de femmes, soutenus par des syndicats, qui sont à l'origine de ces projets. L'objectif premier est de créer des conditions permettant aux femmes, plus particulièrement aux mères de famille, de mieux maîtriser leur temps quotidien et de mieux concilier leur temps de travail, leur temps parental, leur temps domestique, leur temps civique et leur temps personnel. Progressivement, l'intérêt porté dès l'origine sur la conciliation des temps de la personne s'élargit, d'une part, à une dimension spatiale (réorganisation de l'espace public, requalification d'une place publique à Pezzaro) et, d'autre part, plus récemment à une dimension sociale (réorganisation des services publics et offre de nouveaux services sociaux). Cette double évolution va permettre des rapprochements entre les diverses initiatives européennes, notamment avec celles qui commencent à émerger en France où les politiques temporelles s'inscrivent d'emblée dans le territorial (et à des échelles multiples), dans le social (avec pour ambition d'améliorer l'accès des populations urbaines et rurales aux services publics et privés) et dans le sociétal (mobilisation de partenaires de la société civile).

Les principales originalités de la démarche italienne, reprises dans la plupart des expérimentations temporelles en Europe, sont l'ancrage dans la proximité, la prise en compte des problèmes concrets des usagers de la ville, le processus de construction collectif, le concept de "projet". Quelles que soit leur échelle (une ville, un quartier, une place publique), les chantiers italiens sont des actions de proximité qui impliquent des hommes et des femmes qui travaillent, habitent, se promènent, prennent leurs loisirs dans un territoire donné. Les thèmes abordés concernent les horaires des commerces, les horaires des écoles, l'accessibilité aux services publics, la réorganisation des espaces publics, la création de banques du temps, la mise en place de pactes de mobilité. Chaque ville conçoit et met en place son projet particulier : le pacte de mobilité à Bolzano, le projet temps-école à Cremona, la requalification d'une place à Pezzaro. La démarche est fondée sur l'écoute des citoyens - y compris ceux qui ne sont pas habituellement pris en considération- aussi bien pour ce qui est des

dysfonctionnements temporels observés que pour les améliorations proposées. Les problématiques, comme les hypothèses et les solutions, sont co-construites avec les parties prenantes. Ce sont les Italiens qui ont inventé les " tables quadrangulaires" qui permettent de rassembler autour d'une même table les employeurs, les employés, les représentants de la société civile et les élus. Au moment où, un peu partout dans le monde les citoyens souhaitent participer aux décisions les concernant, où ils demandent une meilleure qualité de vie et exigent que leurs élus s'occupent de leur vie au quotidien, on comprend que la prise en compte des dimensions temporelles puisse offrir une réponse à ce désir de participation, cette recherche d'excellence et cette exigence de proximité.

## En Italie, le débat sur la loi et les expérimentations

Aujourd'hui, le débat porte en Italie sur la façon de généraliser les démarches temporelles et de construire une politique publique temporelle aux différentes échelles du territoire. C'est le sempiternel débat : loi versus expérimentation. L'Italie a plusieurs longueurs d'avance, par rapport aux autres pays européens (et notamment la France) aussi bien au plan des expérimentations (15 ans de pratiques) que sur le plan législatif : deux lois clés. La première votée en 1990, sous la pression commune des mouvements féministes et des syndicats, accorde de nouvelles compétences aux maires, stipule que " le maire est compétent dans le cadre régional et sur la base des orientations proposées par le conseil municipal, pour coordonner les horaires des activités commerciales, des services publics et des horaires d'ouverture au public (...) afin d'harmoniser l'organisation des services selon les besoins de l'ensemble des usagers ". La seconde, dite Loi Turco, votée en mars 2000, " vise à instaurer un équilibre entre les temps de travail, le temps consacré aux soins et à la formation par le biais de (a) l'institution de congés parentaux d'éducation et l'extension de l'aide aux parents d'enfants handicapés ; (b) l'institution du congé de formation permanente et de l'extension des congés de formation ; (c) la coordination entre les rythmes de fonctionnement de la ville et la mise en place d'une meilleure gestion du temps afin de développer la solidarité sociale ".

Il ne faut certes pas opposer la législation à l'expérimentation. La loi fournit un cadre utile à l'expérimentation. Mais lorsque la loi existe, la difficulté est l'articulation entre la loi et l'expérimentation, l'Etat et les territoires. Que le

système fédéral italien nécessite que la loi nationale soit relayée par des lois régionales ne modifie pas le problème. Et cette articulation n'est pas facilitée par les atouts apparents d'une Italie riche en expériences multiples et confortée par deux lois. Les fonds prévus par l'Etat ne sont pas toujours sollicités par des régions alors que de nombreuses villes ont des besoins financiers pour accompagner leurs expériences. D'une façon plus générale, les problèmes se situent dans la difficulté à combiner une démarche descendante de l'Etat ou des régions avec une démarche ascendante caractéristique des porteurs de projet locaux. La leçon que nous pouvons tirer, en France, de l'expérience italienne au plan de la construction de politiques publiques temporelles est qu'il convient, pour l'instant, d'exploiter les possibilités ouvertes par les lois existantes, notamment la loi Aubry 2 (le fameux alinéa 7 de l'article 1) et la loi sur la parité et d'encourager les expérimentations territoriales. avec un fort engagement des territoires et le soutien de l'Etat.

#### **En Allemagne, coopération, participation et information**

Les politiques temporelles sont nées tout récemment en Allemagne. La première " agence des temps " a été créée en 1999, à Vegesack, un quartier de Brême, sous l'égide conjointe du programme Eurexter, de la ville de Brême et de l'Université de Hambourg. L'originalité de la démarche allemande est son ancrage initial dans la société civile : les initiateurs du projet sont des citoyens et des citoyennes qui cherchent très modestement à résoudre des problèmes de transports en commun, d'horaires d'ouverture de services publics et de garde d'enfants. Les élus soutiennent ces expériences dans la mesure où elles constituent un élément dans leur projet de modernisation des services publics. Quant à l'Université, elle a la responsabilité d'accompagner les processus de conceptualisation et de mise en place de cette agence. À la différence des bureaux du temps italiens et des structures en cours de création en France, l'Agence de Vegesack ne dépend pas directement de la collectivité territoriale mais a opté pour un statut autonome afin de préserver son indépendance

L'expérience menée à Vegesack (140 000 habitants), totalement participative, a consisté, dans un premier temps, à écouter et à observer les problèmes et les attentes des citoyens. Les principes d'action sont la coopération entre les acteurs et les institutions représentatives autour du

thème central de l'amélioration de la qualité de la vie quotidienne ; la participation des usagers et des citoyens qui sont habituellement relégués au statut de consommateurs passifs ; l'information en continue sur les dysfonctionnements temporels qui peuvent naître dans le quartier et sur des pistes d'amélioration.

La méthode est très pragmatique. Il s'agit, dans un premier temps, de rendre visibles les horaires des services public pour tous les citoyens, de les formaliser sous forme de tableaux et de graphiques facilement lisibles afin que chacun ait à l'esprit le paysage temporel du quartier en terme d'horaires et d'ouverture des services. La presse locale a un rôle fondamental dans les processus d'information et de communication : elle raconte comment les différentes institutions réfléchissent et proposent des changements d'horaires. Elle fait remonter les besoins des citoyens et contraint les institutions à ne pas ranger ces demandes dans un tiroir une fois qu'elles ont été exprimées. Parmi les premiers résultats concrets de l'Agence des temps, on peut citer le guide d'information sur les horaires d'ouverture de l'ensemble des services publics et sur les moyens d'y accéder ; la " journée des citoyens ", le jeudi, chaque semaine, le jour de marché où les tous les services publics sont ouverts en continu de 8h à 18h ; et la " fête de la mobilité " qui permet une rencontre entre les partenaires de la mobilité (transporteurs, utilisateurs de voitures particulières, de bicyclettes et de motos, taxis, associations d'handicapés, etc.) afin d'identifier, mettre en place et assurer le suivi de projets parfois modestes (aménagement des plateaux pour handicapés, système d'information sur les transports locaux pour les nouveaux habitants), parfois plus ambitieux comme la création d'un Conseil des citoyens qui suit en permanence la réalisation des projets décidés en commun.

#### **Aux Pays-Bas, l'amélioration de l'emploi du temps au quotidien**

Aux Pays-Bas, un des objectifs principaux est l'amélioration de l'organisation de l'emploi du temps au quotidien des citoyens : comment concilier le temps de travail et le temps consacré aux enfants, aux parents (âgés) et aux tâches domestiques ? L'amélioration de l'emploi du temps des femmes et des hommes implique des responsabilités qui dépassent celles des personnes individuelles qui ne sauraient être rendues responsables d'un emploi du temps toujours plus tendu. Les progrès supposent des partenariats

innovants entre l'entreprise, les syndicats, l'Etat, les collectivités territoriales et l'individu. Les responsabilités sont partagées et chaque partenaire a son rôle à jouer. L'entreprise doit prendre en compte les besoins horaires de ses salariés. L'Etat doit coopérer par un accompagnement législatif, par une nouvelle politique fiscale et par un renforcement des services publics (crèches, garderie, activités post-scolaires, etc.). Les collectivités locales doivent initier, coordonner et évaluer des politiques qui permettent un croisement plus rationnel entre le temps (horaires des services) et l'espace (les lieux où ils sont implantés). Quant aux individus, qu'ils soient hommes ou femmes, ils doivent s'engager dans une véritable révolution culturelle qui se situe au niveau d'une nouvelle répartition des tâches domestiques et parentales mais aussi des comportements professionnels. Dans un pays qui encourage le temps partiel (en reconnaissant par exemple aux salariés ayant opté pour le temps partiel un retour au temps plein), celui-ci est loin d'être pleinement valorisé et les hommes hésitent à réduire leur temps de travail par peur de perdre une partie de leur pouvoir en n'étant pas au bureau cinq jours sur cinq.

La condition première de l'amélioration de l'emploi du temps quotidien passe par la prise en compte des besoins horaires des individus qui ne s'opposent pas nécessairement aux besoins de l'entreprise. C'est à travers la législation et les conventions collectives que peuvent être négociés des horaires flexibles pour les employeurs et pour les employés. Une autre condition, en ce qui concerne les parents est de construire un nouvel équilibre entre la quantité de travail rémunéré ainsi que la quantité de travail non rémunéré effectuées par l'homme et la femme et entre le temps consacré

aux enfants par les parents et par des personnels extérieurs. C'est ce que les Hollandais appellent le "scénario combinatoire". Dans ces situations complexes et contradictoires, il convient d'inventer de nouvelles formes de négociation entre salariés, syndicats et employeurs et de développer des partenariats innovants entre l'ensemble des partenaires publics, privés et associatifs. C'est bien ce que signifie le slogan hollandais : " Notre société a besoin d'un nouvel esprit de coopération ".

À la différence de ce qui se passe en Italie et en France, il semble que l'Etat hollandais intervienne plutôt à travers une infinité de micro-projets portés par des associations ou des collectivités locales qu'à travers des projets temporels globaux à l'échelle des territoires. Mais ce qu'il y a de commun entre la démarche hollandaise et la démarche française, c'est la volonté, au niveau gouvernemental, d'organiser une politique publique qui s'appuie sur une coopération entre différents ministères : affaires sociales et emploi, famille, économie et commerce, finances, santé publique, jeunesse, sports, éducation nationale, culture et technologie, planification spatiale et environnement, transports publics, qualité de la vie dans les espaces ruraux, etc. En France, on s'achemine vers une démarche interministérielle comparable, conduite par la Datar, qui renforce les initiatives du ministère de l'emploi (loi Aubry 2), conforte celles de la délégation des droits de la femme (loi sur la parité), enrichit les lois Voynet et Gayssot et crée un espace de coopération, en particulier, avec le ministère de la ville. Cette concertation tout à la fois reflète et renforce la dimension sociale, sociétale et territoriale qui caractérisent les premières expériences françaises.

## La conduite des projets temporels

Quelles leçons peut-on tirer des expériences temporelles menées en France et à l'étranger ? La première leçon concerne la centralité des problématiques temporelles. Les préoccupations temporelles sont au cœur de nos activités quotidiennes : le temps de travail (l'articulation entre les horaires proposés par l'employeur et attendus par l'employé) ; le temps parental (l'offre de crèches, de services para-scolaires, etc.) ; le temps des loisirs (l'offre adaptée à la nouvelle organisation des temps de vie) ; le temps public (l'adéquation des horaires d'ouverture des services

publics et privés) ; le temps des transports (l'invention de nouveaux services de mobilité) ; bref la concordance des temps du territoire, d'une part, et, d'autre part, la conciliation entre les différents temps de la personne. Les "entrées" dans les problématiques temporelles concernent la plupart des groupes sociaux et sociétaux : les femmes qui doivent jongler quotidiennement avec les différents temps de leur vie quotidienne ; les enfants, écartelés entre leur temps de travail à eux (l'école et les devoirs à la maison), les temps collectifs et les temps personnels ; les habitants des quartiers en

difficulté comme les ruraux qui éprouvent des difficultés d'accès aux services de base; les travailleurs à temps partiel et/ou à horaires décalés, les personnes âgées, les handicapés, etc.

La seconde leçon concerne les enjeux. L'enjeu central est l'amélioration de la vie quotidienne qui se décline en enjeu social (la maîtrise des temps va-t-elle être l'occasion de réduire ou au contraire d'accroître les inégalités ?), en enjeu culturel (peut-on changer de temps sans changer la relation entre femme et homme dans le sens d'une plus grande égalité au travail et à la maison ?), en enjeu sociétal (quel type de ville voulons-nous demain, une ville ouverte 24h sur 24 ?) et en enjeu politique (qui va être l'arbitre des conflits d'intérêt, par exemple, entre les usagers-clients et les fournisseurs de services ?). Le dénominateur commun est que l'objectif (l'amélioration de la vie quotidienne) est indissociable de la démarche pour atteindre l'objectif - à savoir une démarche d'écoute des citoyens aussi bien pour observer les dysfonctionnements que pour agir sur ces dysfonctionnements. Les politiques temporelles sont l'occasion de développer ou de renforcer la démocratie locale.

Ceci nous amène à une troisième série de remarques plus méthodologiques. Un projet de recomposition des temps d'un territoire ne peut réussir que s'il s'appuie sur un processus de co-construction avec l'ensemble des acteurs concernés : ceux qui travaillent et/ou vivent dans le territoire concerné, qui y font leurs courses, qui font garder leurs enfants, qui s'occupent de leurs parents âgés ... On retrouve cette exigence de coproduction à toutes les étapes du projet : l'étape zéro consiste à identifier le panel d'acteurs représentatifs (ce qui est sans doute une des choses les plus difficiles à faire). L'étape 1 permet de construire avec le panel d'acteurs locaux un diagnostic partagé qui débouche sur une identification des enjeux temporels locaux. L'étape 2 permet, à partir de ce diagnostic prospectif,

d'élaborer une vision des avenir souhaitables qui s'appuie sur le passé, la culture locale ou nationale, qui prend en compte les tendances lourdes (par exemple, la tendance à l'individualisation, l'évolution du temps de travail, la place des loisirs), qui développe des pistes déjà en germe dans le présent (" le futur est déjà là "). L'étape 3 consiste à identifier, à partir du projet global de la précédente étape, des micro-projets à haute lisibilité, de les hiérarchiser et de les réaliser dans les délais les plus courts possibles. L'étape 4 est la mise en place de ces actions.

En ce qui concerne les conditions de réussite d'un projet temporel, les expériences évoquées montrent qu'il importe de partager certaines valeurs, certains principes tels que le principe de durabilité (le long terme par excellence), le principe de territorialité (forme nouvelle de la subsidiarité), le principe d'expérimentation (il n'y a aucun modèle temporel) ; le principe de recherche-action (les experts sont au service des acteurs locaux). Il convient également, on ne saurait trop insister sur ce point, de créer des processus d'apprentissage collectif permettant aux acteurs locaux de construire et réaliser ensemble leur projet temporel. Dernière condition de succès - tout particulièrement dans le cas de la France - la nécessité d'un "portage" politique au plus haut niveau tant au plan local que national : dans les expériences conduites par l'Ecole française d'excellence territoriale, il s'est avéré que les projets temporels n'ont vraiment décollé que lorsque les élus locaux ont adhéré aux problématiques temporelles et qu'ils ont perçu l'intérêt d'intégrer la dimension temporelle dans leur projet global de territoire. Au plan national, le soutien apporté par le gouvernement, à travers la Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale, permet, à travers une réflexion prospective et un programme de soutien financier à quelques territoires, de jeter les bases d'une politique publique qui lie les dimensions temporelles aux dimensions spatiales.

## Temps de travail, temps sociaux, pour une approche globale \*©

par Annie Gauvin et Henri Jacot

Face à l'éclatement des temps qui marque profondément les situations actuelles, et tend même spontanément à se renforcer pour un ensemble de raisons économiques et sociales (...) la seule vraie réponse semble bien, selon les analyses et réflexions menées précédemment, ne pouvoir être recherchée que dans une approche tout à la fois globale, plurielle et négociée.

- **Approche globale**, d'abord, car le temps vécu est nécessairement "un", pour les individus comme pour les sociétés, tout autant qu'il est "multiple", précisément défini à partir de la simultanéité et/ou de la succession de leurs diverses activités. Plus concrètement, temps de travail, rythmes sociaux et modes de vie font à l'évidence "système", avec toutes les différences et inégalités liées à l'âge, au genre ou au statut professionnel ; et ce, d'une manière qui reste très spécifique selon les territoires ou les pays considérés. Ce qui est en cause, à travers des tentatives de réduction de la durée du travail, comme par exemple les 35 heures, c'est donc plus fondamentalement l'ensemble de ces agencements temporels, dans l'entreprise, dans la famille, dans la cité.

- **Approche plurielle**, ensuite, du fait de la multiplicité des acteurs impliqués. Dans les relations professionnelles, bien sûr, où employeurs et salariés, patronat et syndicats, n'ont à l'évidence pas les mêmes intérêts immédiats dans tout processus d'aménagement-réduction du temps de travail. Mais aussi entre femmes et hommes, jeunes ou moins jeunes, dans les relations familiales et de genre, tant il est vrai que celles-ci ne dépendent pas que des précédentes, même si elles leur sont étroitement imbriquées. Et, plus généralement encore, dans toutes les relations, qu'elles soient économiques, sociales, politiques ou autres, comme par exemple entre entreprises et clients, services publics et usagers, pouvoirs publics et citoyens.

- **Approche négociée**, enfin, puisqu'on ne pourra rechercher et expérimenter de nouveaux compromis entre tous ces acteurs et à tous ces niveaux que dans le cadre de régulations conflictuelles autant que contractuelles. Régulations diverses et non pas régulation unique, car il serait illusoire de viser à une synchronie temporelle de toutes les dynamiques concernées. Régulations conflictuelles, car exprimant d'indéniables rapports de force ou de pouvoir entre les protagonistes à un moment donné. Mais régulations également contractuelles, car ne pouvant résulter que de transactions entre les diverses parties intéressées aux différents niveaux concernés : entreprise, branche, territoire, nation, Europe.

Au total, "conciliation" plutôt que "concordance" des temps, pour ne pas accréditer l'idée d'un déterminisme des autres temps sociaux par rapport au temps de travail, tout en laissant à ce dernier une place éminemment structurante dans l'ensemble des activités humaines et dans la vie sociale.

\* Conclusion de l'ouvrage " Temps de travail, temps sociaux, pour une approche globale " - Edition Liaisons 1999, coordonné par Annie Gauvin et Henri Jacot.

## Quel management public des temporalités? \*

Extraits des rencontres du 29 novembre 2001 Nancy - "Les collectivités locales et la gestion du temps des villes".

### Conclusions sur la méthode

- Quand on travaille sur les temps dans la ville, il n'y a pas un type de problème unique à résoudre, mais l'on a plutôt affaire à une diversité de problématiques pour améliorer les rythmes : des problèmes d'engorgement dans les transports, des problèmes de centre ville et de vie commerciale, des besoins sociaux comme le temps des femmes, la gestion des heures d'ouverture des services consécutive à la RTT, etc. Généralement un travail sur le temps concerne de larges franges de la société locale (Dommergues, p. 142-143)<sup>1</sup>.

- Le travail sur le temps est une démarche fondée sur la subsidiarité : des questions doivent être résolues au plus près des usages, des groupes d'acteurs sur un espace donné. (Dommergues, p. 147-148 et Bonfiglioli, p. 118 : le chronotope...).

- Travailler sur le temps, c'est souvent travailler sur une imbrication du spatial, du social et de la gestion urbaine : l'amélioration de la condition d'une frange de la population a de l'impact sur la gestion des services, la construction d'une politique temporelle peut avoir de l'impact sur l'espace public vie sociale, sécurité aux heures tardives, etc. (Dommergues, p. 153-154).

- Le travail sur le temps suppose l'implication de multiples acteurs sociaux qui possèdent chacun une parcelle de responsabilité (Bonfiglioli, p. 128-129). Cela exige un processus itératif pour concilier des intérêts divergents (Bonfiglioli, p. 131).

- La négociation prend alors une fonction stratégique (Synthèse, p. 251-252). La table ronde de négociation est un outil important pour cela et doit s'appuyer sur des méthodes de conduite de réunions claires (Bonfiglioli, p. 127-129 et p. 131) : il s'agit de discuter/ négocier/ et construire en commun.

- La méthode doit être pragmatique : il s'agit d'abord de comprendre les processus de fonctionnement dans chaque "scène urbaine", puis de rapprocher les points de vue, d'obtenir une modification des fonctionnements des uns et des autres (Dommergues, p. 159). Les marges de

manœuvre sont souvent faibles (Synthèse, p. 250-251). Il existe aussi toute une dimension d'apprentissage collectif dans ces démarches pragmatiques : il faut que l'ensemble des acteurs locaux apprennent à faire des compromis et à construire un projet temporel (Dommergues, p. 165).

- L'implication du maire est un facteur déterminant. Son autorité doit être mise dans la balance, et pour pousser le projet temporel, et pour permettre à la négociation de se dérouler entre tous les partenaires : rôle d'arbitre au-dessus de la mêlée (Dommergues, p.145-146). C'est d'ailleurs ce qui est affirmé dans la loi italienne (Synthèse, p. 236-237).

- Pour pouvoir négocier, il faut une connaissance fine des mécanismes : il faut donc connaître les pratiques et les grilles temporelles, et mettre en place les outils d'analyse adéquats (Synthèse, p. 247-248 et p. 250). Le rôle des enquêtes par questionnaires est également important et stratégique : il permet de comprendre les usages et les comportements, mais aussi de tester la faisabilité de solutions (Bonfiglioli, p. 132-134). Tout cela relève du travail du " Bureau des temps " que la municipalité doit mettre en place (Bonfiglioli, p. 127-129 ; note de Royoux, p. 107, et Conclusions, p. 260).

- Dans ces démarches innovantes, le rôle de l'expérimentation est considérable. Celle-ci permet de tenter des expériences, de voir ce qui fonctionne ou ne fonctionne pas. Elle permet de voir où se situent les marges de manœuvre, quelles sont les bonnes variables d'ajustement (Synthèse, p. 248-249, et aussi, p. 252). Et puis, souvent les méthodes sont encore à inventer dans ce domaine neuf des politiques temporelles, et l'expérimentation est une bonne manière pour rechercher ces nouvelles méthodes.

Dans un autre ordre d'idée, l'expérimentation prend un sens particulier quand il s'agit d'ajuster au mieux des actions sur des situations locales qui sont toutes différentes les unes des autres (cf. supra, chaque scène est différente). En Italie, pays qui a légiféré dans le domaine des temps, l'expérimentation

\* Débats n° 34 - Septembre 2001.

1 - Les mentions entre parenthèses renvoient aux pages de l'ouvrage : Les temps de la ville et les modes de vie - Quelles perspectives d'actions ?, Collections du Certu.

prolonge et diversifie l'effet des lois. Concernant les politiques temporelles, l'expérimentation risque donc de rester longtemps l'un des outils de l'action (Dommergues, p. 156-157).

- En prolongement de l'expérimentation, la sensibilisation et la vulgarisation sont en outre des enjeux de méthodes notables. L'adhésion des acteurs, l'acceptation des partenaires à entrer dans la table des négociations, l'implication du public se jouent là-dessus (Synthèse, p. 249).

- Du fait de la pluralité des acteurs, et par le fait aussi qu'aucun ne maîtrise à lui tout seul l'ensemble des solutions à mettre en œuvre pour mieux concilier les rythmes à tel endroit, ou sur tel sujet, le multipartenariat revêt une importance stratégique. La maîtrise des méthodes pour construire et faire vivre ce multipartenariat est donc nécessaire (Synthèse, p. 252-254). Ces partenariats se construiront selon des assemblages qui varieront d'un cas à l'autre en fonction des questions à traiter, et le " Bureau des temps " aura un rôle d'animateur central dans ces processus (Bonfiglioli, p. 126-129 et p. 135).

- Le travail sur les rythmes urbains change la méthode d'action au sein des collectivités locales : dans ce cas, le rôle de la mairie (du maire) n'est plus dans l'exercice d'un pouvoir vertical, d'un pouvoir de commandement, mais dans un nouveau rôle

d'intermédiaire, de "facilitateur", d'organisation d'une table ronde ou d'une négociation (Synthèse, p. 237-238). Nous passons à un processus horizontal : les élus locaux se retrouvent dans une fonction de médiation et il faut mettre l'accent sur cette novation (Synthèse, p. 254).

Dans certains cas, lorsqu'on travaille à une échelle plus grande - cas d'un département par exemple -, ces processus horizontaux sont importants à valoriser pour permettre l'émergence de multiples projets locaux et l'appropriation de ces projets par les acteurs de terrain (Dommergues, sur le cas de la Gironde, p. 147-149).

- Pour conclure sur les méthodes, Pierre Dommergues résume en cinq phases clés, le processus de co-construction d'un projet temporel.

**Phase 0** : identification des acteurs concernés

**Phase 1** : construction du partenariat avec le panel d'acteurs, qui consiste à faire un diagnostic partagé et à préciser les enjeux. La récolte des données se trouve dans cette phase.

**Phase 2** : se mettre d'accord, toujours en partenariat, sur les objectifs atteignables. C'est une phase de négociation.

**Phase 3** : construction des micro-projets et échéanciers de leur réalisation.

**Phase 4** : mise en œuvre des actions.

(Dommergues, p. 164-165).

## Conclusions sur les généralités

- L'enjeu central des actions sur les temps dans la ville, c'est la vie quotidienne : mieux organiser la vie des femmes qui ont des enfants, améliorer les rythmes des enfants, gagner du temps pour soi, réorganiser sa vie pour gagner du temps de loisir, du quant-à-soi – les enquêtes montrent que l'investissement du temps libéré s'effectue aujourd'hui massivement dans la famille, les enfants et la maison (Dommergues, p. 162-163 ; Dayan, p. 44-45 ; Tortel, p. 174-175).

- Les politiques temporelles s'appuient sur des principes humanistes, sur des valeurs anthropologiques : la vie des différents usagers est le point de départ et la finalité. Ce qui explique qu'elles se cristallisent ensuite dans l'action à des échelles variées et parfois à celle de la microéchelle, car les problématiques des rythmes relèvent de complexités et d'échelles diverses (Bonfiglioli, p. 120-123).

Il existe certains lieux particuliers qui sont des lieux à enjeux forts pour les politiques temporelles, car ce sont des lieux où s'entrecroisent de multiples usages et où peuvent se matérialiser la résolution de meilleures coordinations ou conciliations des temps (tous ces lieux ne sont pas toujours reconnus comme tels aujourd'hui) :

- les supermarchés ;
- les gares, les pôles d'interconnexions multimodaux des lignes TC ;
- les groupes scolaires ;

Ces lieux sont appelés par les Italiens "chronotopes" (lieux du temps). L'enjeu est aujourd'hui d'y regrouper des services qui économiseront des déplacements. Ces services sont ceux des tâches de la quotidienneté : commerces de la quotidienneté, poste, guichet de banque, crèche, etc. (Bonfiglioli, p. 113-116).



Ces lieux constituent pour la puissance publique des enjeux en terme d'aménagement du territoire, de qualité d'espace public, d'image urbaine, de sécurisation sur des plages horaires étendues. (Synthèse, p. 240-241 et p. 243-244).

Il serait bien que ces lieux focalisent l'intérêt des décideurs et qu'ils ne les conçoivent plus comme des lieux marginaux de la ville, mais au contraire comme des lieux à haute valeur environnementale (Conclusion, p. 258-259).

- Derrière les questions temporelles, il ne faut pas voir des problèmes conjoncturels, mais toute la problématique de la transformation et de la mutation de la société urbaine. La désynchronisation actuelle des rythmes urbains traduit l'évolution des conduites, des comportements, des attentes pour une amélioration des modes de vie et la reconquête de quant-à-soi, d'entre-soi... Elle est aussi caractéristique du passage de la ville de proximité à la "nébuleuse urbaine" (Bonfiglioli), traduction des

nouvelles échelles, mais aussi des échelles diversifiées des agglomérations aujourd'hui.

- Dans le même ordre d'idée, la désynchronisation des rythmes urbains est le révélateur du passage de la ville monocentrée et radioconcentrique à la ville multipolaire et déhiérarchisée. Et les actions sur les temps urbains marquent le souci de gérer ces mutations par la conciliation des nouveaux rythmes (Conclusion, p. 260-261 ; Synthèse, p. 228-229).

- Enfin, en terme d'aménagement du territoire, ces questions réinterrogent complètement le concept de centralité. La centralité ne se définit plus forcément par l'image urbaine et architecturale (le "centre") mais par des lieux à haute valeur d'usages, à multiples croisements comportementaux, à forte connexion sur les systèmes de transports ou sur les flux d'individus (Synthèse, p. 240-241, 243-244, et Conclusion, p. 258).