

4.

Le "métro-boulot-dodo" c'est fini...

Quoi qu'on pense du cadre binaire et uniforme dans lequel la société industrielle avait enserré les structures sociales, il faut reconnaître qu'il avait sa **cohérence** et son **efficacité**. Maintenant que les données du jeu ont changé, il serait aussi incohérent qu'inefficace de continuer à jouer le même jeu ! C'est particulièrement important au niveau local.

● De multiples enjeux locaux autour de l'accueil des enfants

Nous avons précédemment évoqué la variété et l'ampleur des enjeux à prendre en compte par différents acteurs, dans une société qui ne cesse de se différencier. A partir d'un regard sur la multiplicité des temps, le rapport Bailly analyse plus précisément certaines des problématiques en cause.

Articuler développement économique et cohésion sociale

La "tyrannie de l'urgence", selon la formule de Zaki Laïdi¹⁸ d'un côté, la désynchronisation des temps de la vie quotidienne de l'autre, suscitent de **nouveaux "services temporels"** visant à offrir aux personnes les moyens d'**harmoniser leurs temps (en famille, dans l'entreprise ou dans la cité)**. Ces services peuvent être gratuits ou marchands, l'important est qu'une bonne complémentarité soit assurée et qu'un équilibre soit trouvé entre ces deux types d'activités.

Les réponses non marchandes... concernent des champs nouveaux, souvent non rentables, désertés par les entreprises ou aux marges de l'action des services publics...

Dès lors que des entrepreneurs jugent qu'une demande solvable existe, des réponses marchandes voient le jour. Elles sont fondées sur le constat que de nombreuses personnes connaissent des problèmes de conciliation des temps sociaux, mais à des échelles différentes, qui tiennent dans la possibilité d'acheter ou non du temps "libéré" (garde d'enfants, employés de maison). Les chèques emploi-service vont dans le sens de soutenir un marché...

L'intérêt porté au développement de nouveaux services articulés sur les pratiques et les usages de la vie de tous les jours est relativement nouveau en France, contrairement aux pays du Nord de l'Europe,

et renvoie plus largement à un souci d'amélioration de la vie quotidienne des habitants.

La meilleure conciliation des temps professionnels et des temps domestiques qui en résulte peut permettre, si l'on sait s'en saisir, une plus grande égalité des hommes et des femmes dans l'organisation de la vie quotidienne. Contrairement à une idée reçue, l'Institut national des études démographiques (INED) montre que **la progression de l'emploi féminin s'est accompagnée d'un regain de la natalité** qui ouvre de nouveaux marchés de création de services à la personne pour aider les femmes à mieux articuler leurs temps de vie professionnels et familiaux¹⁹. De la même façon, les enfants peuvent être bénéficiaires de ces dispositifs qui les prennent plus largement en considération (accompagnement, activités périscolaires, éducation...).

Ces services stimulent la dynamique commerciale des entreprises qui proposent des services en continu, jusqu'à envisager une "ville ouverte 24 heures sur 24". Toutefois, même si ces services participent à la conquête de la nuit, présentée comme la nouvelle frontière, ils posent la question des modes de distribution en sécurité et, partant, de la présence humaine à des heures où, habituellement, la ville dort...

Rapport Bailly : <http://www.ces.fr/rapport/doclon/02032703.PDF>

¹⁸ Zaki Laïdi ; La tyrannie de l'urgence ; Fides, 1999.

¹⁹ Guide d'appui à la négociation au sein des entreprises et des branches, Conseil supérieur de l'égalité professionnelle.

Notons que la garde d'enfant s'inscrit totalement dans ces préoccupations - et dans bien d'autres, par exemple liées à l'environnement professionnel - mais qu'elle comporte aussi certains volets particuliers que met en relief l'expérimentation de l'accueil en relais. Comme on l'a vu à propos de la qualification des personnels, la demande de garde d'enfant dépasse la simple commodité (comme si on mettait les enfants à la consigne !) pour aller jusqu'à une attente de co-éducation, complémentaire et cohérente avec la démarche des parents. En fait, dans ce cas, si la demande de garde appelle une réponse plus "pro" que la demande d'aide domestique, c'est parce que les **situations** ne sont pas de même nature. La distinction est d'autant moins évidente que la confusion est entretenue par une situation intermédiaire : le *baby-sitting occasionnel*, par exemple pour aller au cinéma. Dans ce cas particulier, le volet éducatif de la prestation de garde est relativement secondaire, alors qu'il est central dans le cas de la garde au quotidien. Malgré ces différences substantielles entre les deux situations, on tend à assimiler la plus complexe à la plus simple... C'est fâcheux à plus d'un titre : parce que cette confusion peut conduire à apporter une réponse qui n'est pas à la hauteur du besoin, mais aussi parce que cette réponse est traitée dans une rationalité économique plus proche du bricolage ou de "l'économie de patronage" que de l'économie de services à haute valeur ajoutée.

Une autre nuance doit bien sûr être apportée sur le thème de la *"ville ouverte 24 heures sur 24"* : indépendamment de toute autre considération, il peut être opportun de garder à l'esprit que, quels que soient les avantages pour les adultes d'un service d'accueil qui ouvre tôt et ferme tard, le point de vue de l'enfant devrait aussi compter... et que même le matin à 7 heures ou le soir à 20 heures, sa place est davantage à la maison que quelque part en ville - même si c'est pour être choyé dans la crèche la plus psycho-pédago-techno-écologique ! Là encore, on ne peut que voir un progrès de civilisation dans une formule qui permet d'assurer la **soudure** entre les contraintes horaires des parents et les heures où ces lieux d'accueil peuvent donner le meilleur d'eux-mêmes. Dans ce cas - et c'est le sens profond de l'approche par les problématiques - on s'attaque au problème lui-même, c'est à dire au **décalage**. Alors que toute action qui ne s'attaque qu'aux termes "décalés", mais pas au décalage, est une fausse solution qui règle mal le problème, qui crée des problèmes induits... et qui coûte plus cher que l'accueil en relais ! C'est vrai du côté des instances d'accueil (quand elles vont compliquer et payer cher pour élargir l'ouverture à des plages horaires qui perturbent l'enfant), comme du côté parental (quand ils renoncent à certaines opportunités professionnelles ou autres alors qu'il existe une solution qui permet de les saisir et, par surcroît, d'offrir un apport éducatif complémentaire aux enfants).

● Autour des temps de la famille

1. Les temps de la famille

Selon une enquête de l'UNAF, sur douze millions de familles françaises, dix millions connaissent des problèmes d'harmonisation des temps sociaux. Divers phénomènes se conjuguent, notamment la multiplicité des formes familiales... la rigidité de certains temps de l'école ne facilite pas les équilibres familiaux...

La forte croissance des jeunes couples dont les deux membres sont actifs fait que la répartition des rôles dans la famille, notamment les tâches domestiques et les carrières, revêt une forte acuité. Elle exige de la part des entreprises la mise en place de politiques de gestion qui permettent une meilleure harmonisation entre

temps de travail et temps familial. Ainsi, les politiques de l'emploi ont des conséquences sur la famille et souvent sur l'habitat, avec parfois des difficultés particulières liées à des chaînes de déplacements complexes, le moindre aléa dans les transports peut se traduire en perturbations sur l'ensemble des activités de la cellule familiale.

A contrario, les questions familiales peuvent avoir une incidence sur le fonctionnement quotidien des entreprises (motivation, taux d'absentéisme, retards). Des employeurs et des organisations syndicales commencent à prendre en compte les caractéristiques familiales dans la gestion de

l'emploi. A titre d'exemple, aux Pays-Bas, des entreprises et des syndicats ont créé des groupes de travail en vue de constituer une charte des besoins des employés qui tiennent compte du sexe des travailleurs, de la présence ou non d'enfants, du genre d'emploi et de famille.

En outre, certaines familles ont des contraintes spécifiques. En effet, des études de l'UNAF montrent qu'à mesure que le nombre d'enfants augmente, les difficultés d'organisation temporelle des familles s'accroissent. Le niveau de revenus s'en ressent et se traduit en appel à la solidarité parentale dans la mesure où celle-ci peut effectivement s'exercer.

Rapport Bailly : <http://www.ces.fr/rapport/docton/02032703.PDF>

On ne saurait mieux illustrer le caractère **systemique** de ces questions : tout se tient. C'est particulièrement dans des situations de ce type qu'il importe d'avoir non seulement le chaînon manquant, celui qui assure la jointure entre les différents éléments à coordonner, mais aussi le **maillon souple**, celui qui s'adapte aux caractéristiques propres à chacun des éléments qu'il relie. Deux fonctions qu'une formule flexible comme l'accueil en relais est susceptible de remplir, selon les circonstances locales et les choix des décideurs.

● Autour des temps des femmes

Dans une formule explicite, le Président de la République a mis l'accent sur la première des problématiques, autour de laquelle s'articulent toutes les autres : "Le **degré de civilisation** d'une société se mesure d'abord à la place qu'y occupent les femmes" (Jacques Chirac)...

2. Les temps des femmes

Les femmes sont **les premières concernées par les désynchronisations** entre les rythmes de vie personnels et familiaux, les horaires des institutions, le fonctionnement de la ville et de la société. Les problèmes sont toutefois différents selon le statut social, le type d'emploi, la situation familiale...

Ces désynchronisations se traduisent aussi par des inégalités temporelles dans l'accès à l'emploi, à l'éducation et, plus largement, à la ville et à ses services pour des femmes qui cumulent des contraintes avec pour conséquence une dilution des liens sociaux. Les nombreuses initiatives d'insertion par l'économie butent sur ces problèmes d'organisation des temporalités quotidiennes. Par exemple, les femmes qui assument la charge d'une famille monoparentale doivent pouvoir trouver des services de qualité adaptés à leur rythme de vie. Par ailleurs, une femme seule avec des enfants en bas âge vivant du RMI dans un quartier excentré a-t-elle intérêt à retravailler si cela a pour conséquence un niveau

de revenus équivalent, mais en plus des soucis de transport, de gardes d'enfants ?

Enfin, pour des femmes de "classe moyenne", les demandes portent sur l'aménagement du temps pour assurer un plus grand confort de vie. Elles souhaitent mieux utiliser leur temps, c'est-à-dire régler les conflits d'horaires liés à ce qu'on appelle la "double journée". A cet égard, le temps des femmes est aussi celui des hommes, ce qui pose la question du **partage des temps et des tâches domestiques et familiales** dans le couple.

Toutefois, même si les hommes disposent en général de plus de "temps pour eux" que les femmes, leurs temps ne sont pas exempts de contraintes. Comme le souligne une résolution du conseil de l'Union européenne (29 juin 2000), il s'agit de prendre en compte "**le désavantage des femmes en ce qui concerne les conditions d'accès et de participation au marché du travail et le désavantage des hommes pour ce qui est des**

*conditions de participation à la vie familiale*²⁰.

Plus généralement, les femmes veulent débattre de la nature et des modes d'organisation des services proposés par la collectivité. L'enjeu est de préserver l'**égalité des chances** avec les hommes **dans tous les domaines**, professionnel, familial, mais aussi dans les loisirs comme dans les engagements associatifs ou politiques. En

effet, promouvoir une dynamique d'égalité des chances revient à faire évoluer des organisations au sein desquelles les contraintes de fonctionnement interne définissent aujourd'hui **une offre de services "en moyenne"**. Celle-ci se révèle souvent peu adaptée aux rythmes réels de la vie quotidienne et, de plus, prend rarement en considération les contraintes temporelles issues de la pluri-activité des femmes.

Rapport Bailly : <http://www.ces.fr/rapport/docton/02032703.PDF>

Et si c'est au niveau global (Europe, Etat) que doivent être définis les grands principes et le cadrage des politiques visant à promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes, c'est bien au niveau local que ces orientations peuvent trouver ou non une expression concrète. Il semble superflu de revenir sur le rôle que peuvent jouer à ce titre des réponses aux problèmes de garde envisagés dans leur **globalité**, et pas seulement dans la **technicité** de certains de leurs aspects - qu'il s'agisse d'aspects horaires, géographiques ou autres.

Quant au "**service en moyenne**", en effet, il est fait pour le citoyen moyen. Or celui-ci n'existe pas : ce n'est qu'un ectoplasme statistique résultant de l'agglomération de personnes très diverses qui, elles, sont faites de chair et de sang. C'est pour tenir compte de ces individualités que la société doit apporter des réponses institutionnelles personnalisées. On objectera que le sur-mesure coûte plus cher que l'uniforme : en général, c'est vrai pour un bien comme pour un service, s'il est entièrement façonné sur mesure ; sauf si l'on peut combiner standardisation de l'élaboration et personnalisation des applications.

Cette problématique du **couple standardisation/personnalisation** trouve bien d'autres applications, par exemple en *e-learning* (mais là, l'élaboration des réponses n'en est encore qu'à ses débuts) ou dans les centres d'appel et autres *hotlines* téléphoniques - mais là, le problème est que souvent on perd de vue l'un des termes du balancement : il faut offrir un service très personnalisé (côté client) tout en s'efforçant de standardiser tout ce qui peut l'être (côté serveur)... et bien des centres de contact se sont tellement engagés dans l'effort de standardisation qu'ils ont perdu de vue l'objectif de personnalisation - voire le client lui-même. A l'inverse, l'accueil en relais offre aux acteurs concernés (collectivités, institutions, entreprises...) un remarquable outil pour contribuer à la réalisation de cet **équilibre** - à condition, là aussi, qu'ils ne perdent pas de vue les finalités.

Le développement de telles formules, qui injectent une dose d'individualisation du service en un point critique de l'organisation sociale, est incontestablement un axe d'innovation sociale promis à un bel avenir. Rendre compatibles une standardisation très poussée et une personnalisation très évoluée, c'est bien une des problématiques générales de nos sociétés post-industrielles. La standardisation peut aussi bien être celle de l'appareil de production que celle d'un dispositif institutionnel ; la personnalisation est celle du service rendu.

²⁰ Repris par Brigitte Grézy dans son rapport sur "le rôle des acteurs du monde professionnel" remis à la ministre déléguée à la Famille et à l'enfance : "Pour une meilleure articulation des temps de vie" (janv. 2002).

● Autour des temps de l'enfance

A tout seigneur tout honneur, puisqu'il est question de finalités, admettons que les problématiques associées à l'enfant, son bien-être, son épanouissement... ont aussi leur place quand il est question de modes de garde !

3. Les temps de l'enfance

En considérant l'enfant dans sa globalité, les réflexions sur les temps et les rythmes scolaires, péri et extrascolaires ont souligné les limites de politiques sectorielles qui ne peuvent saisir toute **la complexité du "temps pluriel" que vivent les enfants...**

Dans la ville au quotidien, les services liés à l'enfance jouent un rôle important d'intégration sociale des familles. Toutefois, l'articulation entre

organisations revient aux parents sans que ce rôle soit facilité par une coordination adéquate. Ces réalités expliquent la propension des citoyens à vouloir maîtriser les effets temporels des politiques publiques de l'enfance. Ils veulent débattre des conditions d'accessibilité temporelle, notamment des horaires d'ouverture et de l'organisation générale de ces services et équipements de l'enfance.

Rapport Bailly : <http://www.ces.fr/rapport/docton/02032703.PDF>

Ce légitime désir des parents et les tout aussi légitimes contraintes des institutions ne sauraient être mieux conciliés que dans un schéma global comportant un dispositif **régulateur** comme ceux dont l'accueil en relais est une excellente illustration.

La régulation doit s'opérer à différents niveaux, notamment :

- entre les diverses **composantes du dispositif** de garde pris dans son ensemble au niveau d'une collectivité, comme on l'a vu précédemment : accueil en établissement, accueil chez une assistante maternelle, accueil à domicile... sans omettre les composantes informelles, familiales, associatives ou autres ;
- entre les multiples préoccupations et **attentes des acteurs** d'une communauté de plus en plus différenciée, comme on le voit ici - et l'exercice est d'autant plus délicat que ces attentes sont contradictoires (cf. *encadré ci-après*) ; or la gestion des contradictions est évidemment d'autant plus complexe que la différenciation augmente.

Outre ses réponses particulières (accueil à domicile, la nuit, par des professionnels de l'enfance, etc.) à des besoins particuliers (horaires irréguliers ou autres situations "hors normes"), l'accueil en relais exerce donc plus largement, à ces différents niveaux, une fonction régulatrice qui est une sorte de "**retombée collatérale**" de ses caractéristiques originales (cf. optimisation, souplesse, cohérence, etc.). Autrement dit, il ne se borne pas à **compléter les dispositifs existants, en apportant de nouvelles solutions face à de nouveaux besoins**, il s'emploie aussi à **redynamiser ces dispositifs**. Il leur donne un second souffle à un moment où, comme diverses institutions (cf. ci-après), ils pourraient être mis en cause plus globalement, surtout en cas d'incapacité à satisfaire ces nouveaux besoins : l'accueil en relais vient les sauver et empêche qu'on jette le bébé avec l'eau du bain !

Cette redynamisation joue d'ailleurs aussi **en interne**, au niveau du fonctionnement même de ces structures. Imaginons le cas simple d'une crèche qui devrait faire face à des besoins variables dans le temps (demande plus ou moins forte selon les heures, les jours de la semaine ou les moments de l'année). Il y a mille façons possibles d'aborder un tel cas, à commencer par les plus radicales : jouer le tout ou rien, le "vous faites comme tout le monde sinon vous allez voir ailleurs" (mais un tel cas de figure est totalement théorique,

tant il est aux antipodes de la conception élevée que nous avons en France du Service public) ou, autre mauvaise solution, "bricoler" avec les moyens du bord, stagiaires, collaborateurs non qualifiés ou autres expédients... Sans énumérer toutes les possibilités, notons qu'il y en a une qui consiste à "jouer la complémentarité" entre de tels **besoins d'appoint** : tant du côté des structures, notamment pour mieux équilibrer les **plans de charge**, que du côté des personnels, qui peuvent apprécier la possibilité de déployer leurs talents sur divers **registres**, tantôt dans des prestations d'accueil en relais, tantôt au sein de structures collectives. On ne reviendra pas sur d'autres avantages mentionnés par ailleurs, comme l'optimisation : une approche de ce type permet de tirer le meilleur parti des compétences de l'intervenant "accueil en relais" - qui sinon pourrait être amené à envisager un complément d'activité dans des fonctions éloignées de sa qualification en matière de petite enfance, gâchis dommageable !

Face à quelques problématiques ainsi résumées et aux multiples questions qui leur sont associées, comment pourrait-on envisager de chiffrer les coûts ou la rentabilité d'un tel service en termes "précis", c'est à dire matériels, quantitatifs, spécialisés et standardisés, au sens de la société industrielle ? Il est clair que ce serait mal poser la question puisque nous sommes en présence de problématiques différentes, qualitatives, multiples, foisonnantes, individualisées et dématérialisées, qui requièrent de la "matière grise" : il faut "un peu moins de transpiration et beaucoup plus d'inspiration" !

*Pour marcher au pas, point n'est besoin de cerveau...
la moelle épinière suffit...
Albert Einstein*