

### 3.

## Le temps change... la gestion locale s'adapte

Les temps changent par bien des aspects - techno-économiques, socio-culturels... - et pour commencer c'est le temps lui-même qui change !

Les sociétés traditionnelles sont structurées par des rythmes naturels : l'alternance jour/nuit, la succession des jours de la semaine ou l'enchaînement des saisons, fondement même de la vie biologique. Ces rythmes conditionnent aussi bien l'organisation du travail, notamment agricole, que le déroulement de la vie familiale ou l'articulation des divers temps de la vie sociale. Toutes ces activités sont **intégrées** : elles "se recoupent", par exemple quand on garde les enfants tout en vaquant aux travaux des champs ou en faisant son marché.

Puis, au moins dans les pays occidentaux, l'ère industrielle vient les dissocier. Car le nouveau paradigme, fondé sur le progrès technique, la spécialisation et les gains de productivité, repose aussi sur une nouvelle relation avec le temps : on cherche à le maîtriser alors qu'auparavant on se laissait guider par lui. On passe **du pouvoir du temps au pouvoir sur le temps**. Comme bien d'autres aspects de la vie, la garde d'enfants est abordée dans cette nouvelle optique, avec notamment la **spécialisation** des tâches et celle des temps : temps de travail (la référence) et de non-travail (le reste : vie personnelle-familiale-sociale). Précédemment intégré à la vie, **le travail s'en dissocie** : désormais il la structure "de l'extérieur", en prenant ses distances. Une formulation plus "politiquement correcte" de cette dichotomie est la distinction entre vie professionnelle et vie familiale.

Nouveau changement avec l'ère postindustrielle : après avoir recueilli les dividendes de l'ère industrielle, on en découvre les coûts. Le "grand espoir du XX<sup>e</sup> siècle" de Jean Fourastié, nourri de la perspective d'une croissance techno-économique exponentielle, laisse la place aux "désillusions du progrès" de Raymond Aron. Ce nouveau regard sur de nouvelles réalités comporte également une nouvelle approche du temps, qui offre notamment une place à un **"troisième temps"** (cf. encadré ci-après), à côté des deux précédents que par ailleurs on rééquilibre. Plus généralement, on passe **du temps uniforme au temps individualisé**.

Comme en témoignent le foisonnement de réflexions autour du "temps des villes" ou la floraison de "Bureaux des Temps" dans les collectivités locales, la portée de ce changement est considérable. Tellement considérable d'ailleurs que même ceux qui décrivent et commentent ces évolutions oublient souvent de les prendre en compte dans leurs raisonnements : les pieds sont déjà dans un monde "en trois temps", mais **la tête ne suit pas**, elle est encore dans un monde "en deux temps"... ce qui ne facilite pas l'entrée dans des processus de gouvernance qui ne peuvent pas s'inscrire dans les schémas simplifiés d'un monde en 2 dimensions !



**vie professionnelle... vie familiale... vie sociale...**  
dessins d'André Faber, Vies de Famille, CAF oct. 2004

## ● Du temps... des temps... : l'univers compte plus de 2 dimensions !

Pour exprimer les nuances d'un monde en plusieurs dimensions, divers découpages sont possibles. Par exemple celui des enquêtes "Emploi du temps" conduites par l'Insee avec la Dares et le Commissariat général du Plan<sup>12</sup>, qui portent sur les activités quotidiennes et la répartition dans une journée des 4 temps fondamentaux du quotidien : travail professionnel (ou d'études), travaux domestiques (ménage, lessive, courses...), loisirs (promenade, sport, lecture, télévision...) et temps physiologique (manger, dormir, se laver...). Par souci de cohérence avec les autres aspects envisagés ici, on préférera un découpage en 3 temps sociaux, s'ajoutant aux temps strictement "individuels".

Tout regroupement est conventionnel et contient une part d'arbitraire, comme l'indique l'Insee à propos de sa classification en 4 temps<sup>13</sup> : "Certaines catégories font l'objet de débats : des statisticiens hésitent à classer les 'soins aux enfants' dans les tâches domestiques (d'où la constitution d'une catégorie spécifique, 'le temps parental') ; d'autres classent également à part les activités de sociabilité ; le bricolage et le jardinage peuvent aussi être distingués dans une catégorie de 'semi-loisirs' ; les temps de transport sont, lorsque c'est possible, affectés aux activités afférentes. Les critères de décomposition de la journée en grandes activités constituent déjà en soi un objet d'études".

On préférera donc recourir ici à un découpage plus "pédagogique" qui distingue d'abord les temps strictement "individuels" des temps sociaux, avant de ventiler ces derniers en 3 temps, respectivement dédiés à la vie familiale (au sens large), à la vie professionnelle et à la vie sociale, qui correspond au "troisième temps" présenté ci-après. Les temps individuels sont définis par défaut (tout

ce qui ne comporte aucune relation avec autrui), sorte de fourre-tout associant indifféremment la satisfaction de besoins physiologiques (manger, dormir...) ou psychologiques (se "ressourcer"...), de tâches domestiques ou divers centres d'intérêt, sans oublier la mise en cohérence par l'individu de toutes les composantes de sa vie sociale, démarche qui relève de sa "conduite de vie"... Dans notre schématisation<sup>14</sup>, ces temps individuels sont figurés dans la base d'un tétraèdre dont les trois cotés représentent les trois temps sociaux.



## ● Le "troisième temps"

"Le temps n'a pas la même allure pour tout le monde" (William Shakespeare).

<sup>12</sup> Voir "Temps sociaux et temps professionnels au travers des enquêtes Emploi du temps", INSEE, ES N° 352-353, sept. 2002 : [http://www.insee.fr/fr/ppp/publications/ficsom\\_frame.asp?som\\_id=33&com=fr/ppp/comm\\_presse/comm/cpes352.pdf](http://www.insee.fr/fr/ppp/publications/ficsom_frame.asp?som_id=33&com=fr/ppp/comm_presse/comm/cpes352.pdf)

<sup>13</sup> Voir [http://www.insee.fr/fr/ffc/docs\\_ffc/ES352-353Z.pdf](http://www.insee.fr/fr/ffc/docs_ffc/ES352-353Z.pdf)

<sup>14</sup> Voir diaporama "La vie en 2 ou 3 dimensions ?" : <http://www.algoric.com/gepetto/2ou3-D/>

**Zoom...** [cf. <http://www.algoric.com/v/m2k12.htm>]

### *Le "troisième temps"*

Même si elles ont créé de nouvelles contraintes coûteuses en temps (comme les trajets domicile-travail), les sociétés industrielles ont permis la diminution du temps contraint et du temps imposé : les besoins essentiels sont mieux et plus rapidement satisfaits, le temps de travail s'est progressivement réduit. Le temps ainsi libéré a d'abord été utilisé pour la récupération et le repos, puis pour les loisirs. Si les revendications et aspirations portent encore aujourd'hui sur le développement de ce type d'activités, elles abordent également une nouvelle dimension.

En effet, l'optique dans laquelle ces activités sont généralement organisées et perçues - qui est celle de la consommation souvent individuelle et d'une compensation du labeur fourni durant la journée, la semaine ou l'année - ne semble plus satisfaisante. Leur séparation aussi bien du temps de l'action que de celui de la vie ne fait que renforcer l'impression d'éclatement et d'incohérence entre les centres d'intérêts, les contraintes matérielles et les finalités de la personne.

D'ailleurs, si l'on compare la répartition du temps pour un homme vivant en 1800, en 1900 et (...) 2000, des glissements significatifs apparaissent. On voit se développer une sorte de troisième temps constitué **d'activités peu ou pas rémunérées mais librement choisies** par les personnes. Le travail rémunéré, indispensable à l'exercice d'autres activités, n'est pas toujours librement choisi et ne participe souvent que trop peu à l'épanouissement personnel. L'apparition de ce troisième temps représente **plus une dimension de l'organisation générale du temps que la simple adjonction** d'un temps supplémentaire.

Car l'organisation et l'appréhension du temps, en s'étant trop assujetties aux règles économiques, ont plaqué sur l'homme un modèle simplificateur et unidimensionnel dont l'inadéquation à la complexité de la personne devient de plus en plus évidente et donc mal ressentie.

N'a-t-on pas eu tendance jusqu'à présent à considérer le temps seulement comme une contrainte et non comme un atout ? Pourtant, savoir gérer le temps sur le long terme, savoir en "perdre" lorsque c'est nécessaire - pour la réflexion, pour respecter davantage le temps de réponse des individus et des groupes - constituent des avantages, tant sur le plan humain que social et économique. "Oserai-je exprimer ici la plus grande, la plus importante, la plus utile règle de l'éducation ? Ce n'est pas de gagner du temps, c'est d'en perdre" disait même Jean-Jacques Rousseau.

Les revendications qui s'articulent autour du temps portent surtout sur l'organisation du temps de travail. Elles ont parfois été interprétées comme un rejet de cette "course" contre le temps qu'incarne le progrès technologique, comme une brusque lassitude face à l'effort à fournir, le désir de marquer une pause dans l'enchaînement rapide des événements. Il est vrai que la situation économique exige qu'on intensifie les efforts, notamment par la recherche d'une meilleure productivité. Les perspectives ouvertes par les technologies combinatoires sont des atouts dans ce domaine, en premier lieu parce qu'elles permettent de mieux satisfaire les aspirations des personnes.

Les souhaits quant à une autre organisation du temps peuvent aussi devenir des atouts et constituer ainsi un moteur de progrès pour nos sociétés. La trop grande spécialisation des tâches et des formations, la taille de certaines entreprises et d'autres institutions, se sont révélées contraires à la rentabilité et à l'innovation. La saturation de certains marchés de biens ou même de services, l'importance croissante des activités de communication devraient tendre à accélérer le passage d'activités culturelles et sociales dans la sphère économique.

Mais les rigidités mentales et structurelles héritées de plus d'un siècle d'industrialisation ne seront pas aisément remises en cause. Il est pourtant indéniable que le débat social passe aujourd'hui du problème de la répartition de ressources matérielles à celui de la distribution du temps. Et **l'innovation vis-à-vis du temps** semble devoir être **plus facilement réalisable et enrichissante** que vis-à-vis de biens matériels.

**Une meilleure organisation du temps de l'action**, thème essentiel aujourd'hui avec la revendication des 35 heures de travail hebdomadaire, **est un préalable** indispensable à ce changement ; préalable seulement et **non fin en soi**. Si la diminution du temps de travail constitue la plus ancienne des revendications, d'autres sont apparues plus récemment. Elles concernent souvent la flexibilité de ce temps de travail : horaires modulaires, étalement des congés, année sabbatique, etc. Cette flexibilité correspond bien au désir de chacun de choisir son propre rythme de travail et ce notamment afin de pouvoir exercer d'autres activités. Ce choix ne se définit pas seulement en termes de temps de travail et de plus grande souplesse des horaires ; il doit également concerner le rythme de l'action elle-même.

.../...

Probablement faut-il voir là une préfiguration de la [société post-postindustrielle] : on a commencé à exclure de l'activité, surtout industrielle, les rythmes mécaniques que l'homme s'était imposés, avec pour point culminant le taylorisme le plus absolu. Les développements actuels de la robotique et de l'automatisation devraient permettre d'éliminer certaines tâches à caractère répétitif. Cette opportunité doit être saisie pour instaurer dans l'entreprise **des rythmes plus "vitaux"** ; une action se concrétisant par des projets clairs dont la durée s'étend sur une période assez longue et qui doivent aider à retrouver les rythmes de vie qui se caractérisent par la **naissance**, la **maturation** et la **disparition**. Et ceci à tous les niveaux hiérarchiques et quelle que soit la fonction.

Parallèlement à la réorganisation du temps de travail devraient être créées et organisées les

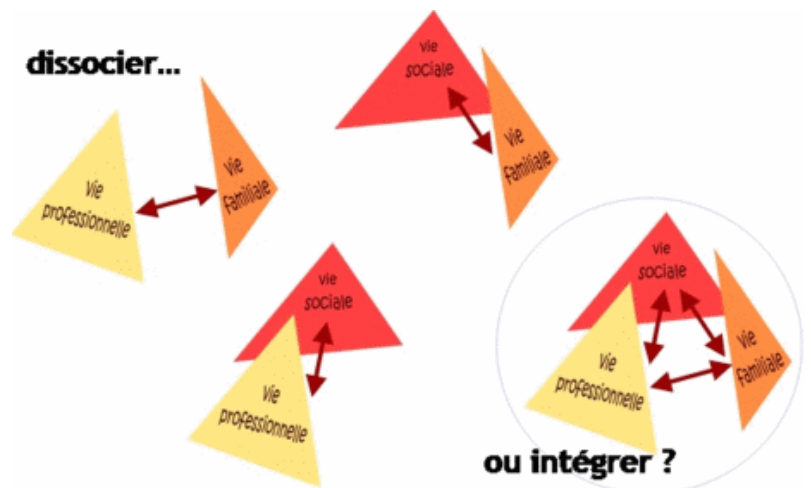
activités du troisième temps. Un des défauts importants des sociétés modernes réside dans le découpage excessif de la vie en trois périodes : l'éducation, l'activité professionnelle, la retraite. C'est probablement un des domaines dans lesquels l'innovation sociale serait la plus enrichissante et la plus apte à rechercher une certaine unicité du temps, à tenter d'harmoniser le temps de la vie et celui de l'action.

La vie personnelle et la vie sociale étant beaucoup moins cloisonnées, le développement du troisième temps permettra d'**harmoniser travail rémunéré, épanouissement personnel et utilité sociale**. C'est pourquoi l'éducation, la santé, la communication, les activités culturelles et civiques apparaissent comme des domaines privilégiés pour la définition et l'organisation de "conduites de vie" individuelles. (...) <sup>15</sup>

## ● Une mutation dont il faut prendre toute la mesure

L'identification du 3<sup>e</sup> temps est cohérente avec toutes les analyses qui concluent notamment à la diversification ou à la déaylorisation de nos sociétés postindustrielles. Mais il ne suffit pas d'identifier ce temps, il faudrait aussi le prendre en compte : la question n'est pas simplement "de réconcilier vie familiale et vie professionnelle" (puisque cette approche binaire relève de schémas périmés), mais "d'harmoniser vie familiale, vie professionnelle et vie sociale". Non seulement il est assez logique de tenir compte de ce 3<sup>e</sup> terme, mais (voir schéma ci-contre) cela permet de mieux appréhender les jeux subtils - à commencer par les processus de gouvernance - entre les 3 catégories d'acteurs qui y correspondent : familles, institutions et employeurs.

Cette vision en 3-D est aussi un passage obligé pour que les nouvelles approches de la gestion du temps ou de la gestion par le temps puissent donner toute leur mesure. C'est par exemple le cas, pour la gestion locale, avec les démarches de type "**temps des villes**", visant à articuler entre eux les différents rythmes qui coexistent dans un espace social. Le rapport Hervé leur a donné leurs titres de noblesse ; l'idée générale : de nouveaux comportements, technologies, rythmes de travail induisent une dérégulation du rapport au temps, une "**désynchronisation**" entre les horaires des services publics et l'individualisation de la gestion du temps ; acteur privilégié de médiation, un bureau des temps doit permettre d'adapter les différents rythmes urbains <sup>16</sup>.



<sup>15</sup> J.P. Quentin, "Mutation 2000, le tournant de la civilisation", 1982 - <http://www.algoric.com/zz/xLivres.htm>

<sup>16</sup> Rapport Hervé, 2001 : [http://www.ladocumentationfrancaise.fr/cgi-bin/brp/telestats.cgi?brp\\_ref=014000520&brp\\_file=0000.pdf](http://www.ladocumentationfrancaise.fr/cgi-bin/brp/telestats.cgi?brp_ref=014000520&brp_file=0000.pdf)

Puis le rapport Bailly est venu préciser les choses (cf. chapitre suivant) en affinant l'état des lieux et l'inventaire des problématiques : comment concilier temps professionnel, temps familial et temps pour soi ? Jusqu'où faut-il s'adapter ? Quelles modalités de concertation et quelles régulations faut-il mettre en place ?<sup>17</sup>

Là encore les enjeux ne manquent pas, notamment en matière d'innovation dans les services et plus généralement pour la flexibilité du travail, la cohésion sociale, la participation à la vie de la cité, ainsi notamment qu'en matière d'égalité au sein du ménage, au vu de la part des tâches éducatives et domestiques revenant encore majoritairement aux femmes. Notons qu'un accent particulier est mis sur l'accueil des enfants, comme en témoigne l'inventaire des priorités inventoriées par les bureaux des temps dans les démarches existantes (*rapp. Bailly*) :

- la création et l'amélioration de services à la personne (gardes d'enfants, aides à domicile, médiation, etc.);
- la planification horaire des services sur un territoire (plans de déplacements urbains et plans de régulation des horaires) ;
- la mobilité sous toutes ses formes, qu'elle porte sur les biens, les informations ou les personnes ;
- la modernisation des services publics (accessibilité, maisons de services publics, administration électronique, etc.) ;
- l'articulation entre services publics et privés (complémentarité des services et accessibilité) ;
- la conception et la gestion de l'espace public (régulation des conflits d'usage et sécurité des biens et des personnes) ;
- l'aménagement du territoire.

Notons que le verre est en partie plein et en partie vide. En partie plein, et c'est capital, parce que bien des problématiques majeures sont enfin prises en compte et parce qu'elles le sont dans cette logique "en relief" (3-D). En partie vide, car il reste des problématiques à identifier et des confusions à dissiper, par exemple :

- l'articulation entre services publics et privés peut soulever des questions quant au périmètre d'une notion de service public en pleine évolution, voire quant à sa nature même, comme on le verra (*chap. 5*) en établissant un parallèle avec les autobus : alors que le taxi individuel est dans certains cas un vecteur d'**optimisation** du service public des transports collectifs, de même le service individualisé de garde d'enfant est dans certains cas un vecteur d'optimisation du service public de l'accueil collectif des enfants...

---

<sup>17</sup> Rapport Bailly, 2002 : <http://www.ces.fr/rapport/docton/02032703.PDF>



- de la même façon, un parallèle pourrait être fait avec les cantines scolaires : si la prestation est assurée par la collectivité, celle-ci doit intégrer des coûts (et autres contraintes de gestion) liés non seulement au fonctionnement du dispositif, mais aussi à l'**investissement** qui le sous-tend, alors que s'il s'agit d'un service sous-traité, tout relève du fonctionnement. Certes le problème n'est que déplacé si c'est le prestataire qui doit faire face au besoin d'investissement (mais en général dans de meilleures conditions de rationalité économique) ; c'est également vrai dans le cas de substitution d'une structure privée d'accueil des enfants à une structure publique - toutefois ce n'est plus vrai dans le cas de l'accueil en relais, où l'investissement se résume à l'équipement d'un bureau et à l'achat de quelques valises pédagogiques - sans oublier que notamment le poste le plus lourd (les locaux, leur entretien, leur chauffage...), qu'il s'agisse d'investissement ou de fonctionnement, est pris en charge par les bénéficiaires du service, puisque l'accueil se fait au domicile des parents : on est vraiment dans une **autre logique**...

*L'être humain doit être capable  
de lancer un enfant, de planifier une invasion,  
d'abattre un porc, de piloter un navire,  
de faire les plans d'un immeuble,  
d'écrire un sonnet, de vérifier des comptes,  
d'élever un mur, de réduire une fracture,  
de réconforter les mourants,  
de recevoir des ordres, de donner des ordres,  
de coopérer, d'agir seul,  
de résoudre des équations, d'analyser un nouveau problème,  
de pelleter du fumier, de programmer un ordinateur,  
de cuisiner un repas fin, de se battre efficacement  
et de mourir bravement.*

**La spécialisation, c'est pour les insectes**

(Robert A. Heinlein)

- quant aux dépenses de fonctionnement elles-mêmes, il faut par ailleurs les ventiler entre coûts fixes et coûts variables, ou proportionnels à ce qui est consommé : la **souplesse** d'une formule comme l'accueil en relais permet de ne payer que le "service rendu" et non le "service offert" - or, dans les structures classiques, ce dernier doit être payé même si à la limite personne n'y a recours...
- pour ne rien simplifier, il faut aussi tenir compte de confusions entre des notions qui devraient être distinguées. Comme quand on assimile par exemple certains *services à l'enfance* qui comportent une valeur ajoutée qualifiée, à certains *services à la personne* qui ne requièrent pas une telle **qualification** (cf. aides à domicile). La mise en oeuvre d'un service comme l'accueil en relais, qui comporte une dimension de **co-éducation** avec les parents, relève de mécanismes d'organisation collective plus élaborés que quand il s'agit simplement de faire la toilette d'un malade ou de livrer ses courses à un retraité...

Ces exemples montrent par ailleurs que, moyennant des adaptations circonstancielles, de telles problématiques (optimisation, souplesse...) se présentent dans bien d'autres domaines : l'expérimentation de l'accueil en relais a une **valeur probatoire** qui dépasse les préoccupations, déjà importantes en elles-mêmes, de garde d'enfant...

C'est d'autant plus important que, même si le fameux "métro-boulot-dodo" n'a pas disparu pour tout le monde, c'est de moins en moins autour de lui que se rythme le fonctionnement global de la société... Nous allons devoir en tenir compte pour "**compliquer l'équation**" un peu plus - c'est à dire, en réalité, pour mieux maîtriser une équation qui de toute façon est complexe, même quand on ne tient pas assez compte de cette complexité !

*Messieurs,  
puisque je vois que nous sommes tous d'accord sur cette décision,  
je propose de reporter la discussion  
pour nous donner le temps de développer nos désaccords  
et ainsi de mieux comprendre le sens de ce que nous déciderons.  
Alfred Sloan\**

(\* Président de General Motors de 1923 à 1956)