



(articulation des temps de vie)

17 février 2004



les enjeux

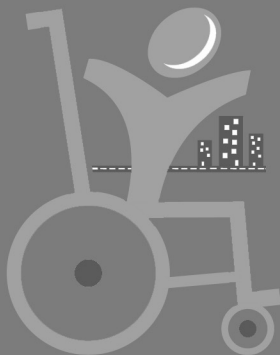
Société de loisirs, ministère du temps libre... Les premières réflexions sur l'organisation des temps de vie, essentiellement en milieu urbain, se concentraient sur le « temps libéré ». Si l'on évoque ici l'articulation des temps, c'est bien que le débat s'est déplacé vers la recherche d'une **meilleure organisation des différents moments de vie**, vie professionnelle, vie sociale et vie familiale. Des temps aujourd'hui plus imbriqués, plus complexes à gérer, car les formes d'organisation, de la famille comme du travail, ne répondent plus à des modèles simples et largement partagés. A l'éclatement de la famille traditionnelle

sont venus s'ajouter des temps de travail très diversifiés avec l'aménagement du temps de travail et l'instauration des 35 heures.

Horaires, transports, restauration, prise en charge des enfants, accueil des services publics, les enjeux pour chacun sont devenus très différenciés. De nouveaux besoins émergent avec de nouvelles questions : quel rôle pour l'entreprise ? Quel équilibre entre l'efficacité économique et le bien-être des salariés ? Quels nouveaux services sur le lieu du travail ou autour ?

Alors que des Bureaux des temps ont été créés dans plusieurs villes (Poitiers,

Belfort, Chambéry, Paris...), le Grand Lyon s'est doté d'un Espace des Temps, pour envisager cette question transversale à l'échelle de l'agglomération. Sa réflexion porte sur les rythmes des usagers et des prescripteurs de temps. L'Espace des temps explore deux dimensions : l'expérimentation de terrain et la réflexion pour amener de réels changements de pratiques. Pour Thérèse Rabatel, élue du Grand Lyon responsable de l'Espace des Temps, sa vocation est d'être un « lieu de réflexion, de dialogue et d'action pour rendre la ville plus souple dans son fonctionnement, donc plus facile à vivre ».



(((les initiatives

Association culturelle Lyon Part-Dieu

Regrouper des salariés pour partager des activités culturelles, dans le cadre très particulier d'un centre commercial de centre-ville, c'est la raison d'être de cette association. L'élément déclencheur a ici été une étude du ministère de la culture sur les liens entre monde du travail et culture, qui concluait à un délitement de ces liens, à travers notamment l'affaiblissement des comités d'entreprise, leur faible rôle culturel, et la multiplication de petites voire très petites entreprises, où ce rapport à la culture est inexistant. Or, l'instauration des 35 heures offre de nouveaux espaces temporels, qui pourraient permettre cette ouverture culturelle. A partir de là, le centre commercial de la Part-Dieu a été choisi comme terrain d'expérimentation pour imaginer de nouveaux liens sur un site qui compte 3500 salariés, 250 magasins, 9 comités d'entreprise. Après un an de réflexion entre pouvoirs publics et représentants des

salariés, l'association a été créée en 2002, puis s'est dotée d'une salariée, médiatrice culturelle, en 2003.

Son action se décline selon trois axes :

- la pratique culturelle en amateur, à travers une fanfare, des cours de chant et de percussion,
- des rencontres entre salariés et artistes, avec par exemple des interventions de musiciens electro-acousticiens et de comédiens de théâtre mêlés à des salariés,
- des sorties culturelles à tarif préférentiel.

A noter la complicité du café de la Libération au sein même du centre commercial pour accueillir ces interventions, ainsi que des expositions photos de salariés. Et des partenariats sont lancés avec les institutions culturelles les plus proches, la Bibliothèque Municipale et l'Auditorium.

On peut noter au passage l'initiative de l'Auditorium, qui organise des concerts expresso à l'heure du

déjeuner. Un temps original pour découvrir la musique classique. Mais cela ne concerne guère les salariés des commerces de la Part-Dieu, en plein travail à ce moment là.

A ce stade, l'association fait le constat qu'elle touche pour l'instant un noyau d'initiés, déjà sensibles au monde de la culture. Elle commence à gagner en visibilité dans le centre auprès des salariés, au gré des visites dans les magasins, discussions, distributions de documentation. L'absence actuelle d'un local rend cette tâche plus difficile. Sur les plus grands magasins, dotés de comités d'entreprise, l'émergence de l'association a permis de décloisonner les relations, de faire travailler ensemble des représentants des salariés qui ne se connaissaient pas forcément auparavant. Du côté des directions de magasins, des contacts se nouent avec les Galeries Lafayette. Et au-delà du centre, l'hôtel Ibis de la Part-Dieu a rejoint l'association.



Concilier activité culturelle et métier de la vente dans les interstices entre vie professionnelle et vie personnelle : pari fragile mais propice au décloisonnement.



Equal Temps Agefos PME à Gerland

Equal Temps est un programme européen, porté par l'Agefos PME, avec plusieurs terrains d'expérimentation en Rhône-Alpes dont le quartier de Gerland. Un quartier en pleine mutation, où de nombreuses entreprises et institutions, de tailles variées, se sont installées alors que les services aux personnes n'ont pas suivi ce mouvement. Ce programme vise les entreprises, la réflexion a débuté par un questionnaire aux salariés, pour recenser les besoins, demandes, contraintes... qui touchent les transports, le stationnement, les loisirs, les gardes d'enfants...

S'est constitué ensuite un noyau de 12 entreprises volontaires pour avancer dans l'évolution des pratiques. Les premières initiatives émergent, pour créer et développer des services aux salariés. Ainsi la Halle Tony Garnier s'est dotée d'une salle de gym, ouverte aux salariés d'autres entreprises. La société Selectour Bleu Voyages a cons-

titué un groupe de travail en interne, qui a déjà abouti à l'organisation de services communs : livraison de repas par un traiteur à la mi-journée, service de pressing, entretien des voitures après accord avec un garagiste...

D'autres initiatives sont en préparation : des livraisons de pain en fin de journée, l'élaboration d'un document recensant toutes les possibilités de gardes d'enfant dans le quartier, un travail d'information vers les commerçants pour qu'ils s'organisent également.

L'objectif ici est double : organiser à la fois des activités ou services extra professionnels dans l'espace ou l'environnement immédiat du travail, mais aussi engager une réflexion à plus long terme sur l'organisation interne pour gagner en efficacité économique. C'est le cas ainsi chez Selectour Bleu Voyages, qui dans une deuxième phase, associe ses salariés à la réflexion sur les temps comme facteur d'une meilleure productivité.

Multi accueil à horaires élargis (petite enfance), Mutualité Française du Rhône

Horaires particuliers ou atypiques, temps partiel, couples bi-actifs, familles monoparentales ou mères isolées... Autant de facteurs qui font de la garde des enfants de 0 à 3 ans un casse-tête quotidien, pour les femmes le plus souvent. Après étude des besoins et des contraintes, particulièrement forts dans certains secteurs professionnels (personnel soignant, personnel pénitentiaire, intermittents du spectacles...) la Mutualité du Rhône projette de créer trois lieux d'accueil, dans une phase d'expérimentation, qui conjugueront les rôles de crèche et de halte-garderie, avec des amplitudes horaires encore inconnues à ce jour.

La première expérience sera lancée sur le 3ème arrondissement de Lyon, avec un fonctionnement horaire envisagé en trois phases, matin, soir et nuit, qui couvre les 24 heures de la journée. Pour autant, la

*Organiser à la fois des activités
ou services extra professionnels dans l'espace
ou l'environnement immédiat du travail, mais aussi engager
une réflexion à plus long terme sur l'organisation interne pour
gagner en efficacité économique.*



Mutualité se garde bien de parler d'accueil 24 heures sur 24, car elle insiste sur le respect des rythmes et du bien-être de l'enfant en s'imposant des règles comme par exemple pas plus de 10 enfants pour l'accueil de nuit entre 21 heures et 7 heures (avec deux adultes présents), ou pas d'enfant accueilli plus de 10 heures d'affilées, ou encore un accueil de 13 heures d'affilées mais pas plus de deux fois dans la semaine.

Le projet s'accompagne de formations spécifiques pour le personnel, d'une volonté d'impliquer les parents dans la vie de la structure, d'une attention toute particulière à l'équilibre familial, entre les intérêts des parents et ceux des enfants. L'expérimentation est d'abord prévue pour un an, période à l'issue de laquelle une évaluation sera menée.

Rythmes scolaires et transports, Neuville-sur-Saône

La perspective de l'ouverture d'un lycée public en 2006 est l'occasion d'enga-

ger une réflexion transversale sur la commune, déjà fortement embouteillée sur l'axe majeur nord-sud (20 000 véhicules/jour) et l'axe secondaire est-ouest. Dans une ville de 7 000 habitants, qui compte déjà deux collèges et un lycée, les temps de rentrée et de sortie des classes sont particulièrement problématiques en terme de trafic. Là où il y a quelques années encore, on aurait envisagé prioritairement de nouvelles infrastructures routières, c'est bien une logique de changements de pratiques temporelles qui s'est mise en place.

La réflexion s'organise en trois temps :

- un état des lieux des fonctionnements temporels sur la commune, réalisé à l'automne 2003, sur les établissements scolaires, les entreprises, la circulation... A noter qu'une enquête a été menée auprès des habitants pour recenser leurs attentes (par exemple des ouvertures de commerces plus tardives et/ou le dimanche matin),

- une phase de concertation en 2004, avec l'ensemble des populations concernées, avec comme point d'entrée principal les rythmes scolaires, pour élaborer des solutions,
- une phase d'expérimentation.

A signaler que ce travail peut s'inspirer d'expériences menées dans d'autres villes (Poitiers, Belfort) où l'étalement des horaires d'entrée et de sortie des élèves ou des étudiants a permis de résoudre des problèmes d'engorgement automobile.

Forums Locaux du Grand Lyon, Caluire/Rillieux-la-Pape/Sathonay

Parmi les multiples réflexions et/ou expérimentations, les trois communes s'engagent dans une concertation sur l'articulation des temps, particulièrement sur la question du trafic automobile qui traverse le secteur et tout spécialement aux heures de pointe.



Concilier la nécessité d'un accueil à horaires élargis pour la petite enfance et le bien être des enfants suppose de concevoir des règles de fonctionnement originales.



Il s'agit dans la phase actuelle d'un travail d'exploration, de recensement des problèmes, là aussi de manière transversale, en prenant en compte les habitants, les entreprises, l'ouverture des services publics... Les trois communes ont donc choisi de travailler en commun sur cette thématique.

Elles ont choisi la démarche des forums plus impliquante que les simples enquêtes où les gens expriment un besoin dans l'absolu mais sans toujours modifier leurs comportements quand l'offre de service est adaptée à ce qu'ils demandaient. On peut signaler ici la tentative menée par la mairie de Caluire d'ouvrir son accueil le jeudi jusqu'à 19 heures. L'expérience a montré que personne ne se déplaçait après 18 heures, alors que certains points noirs subsistent, par exemple l'affluence aux guichets le samedi en milieu de matinée.

(((conditions de réussite

Une concertation réinventée

Toutes les initiatives évoquées ici l'illustrent, cette question des temps, comme porte d'entrée sur l'organisation sociale, implique une logique transversale. Les enjeux familiaux ou individuels croisent en permanence l'efficacité des entreprises, l'organisation des services (publics ou privés) ou des transports.

Les expériences les plus avancées aujourd'hui reposent sur l'implication des personnes, des salariés, à deux niveaux : d'abord à la phase de diagnostic, pour recenser, repérer les problèmes et les attentes, par exemple sous forme de questionnaires, et ensuite dans la phase d'élaboration de solutions ou d'innovations. Dans cette seconde phase, il s'agit de faire réfléchir des groupes de travail, de salariés,

usagers, dirigeants, services publics, transporteurs... en s'appuyant sur des personnes plus particulièrement motivés. Les femmes jouent là un rôle moteur.

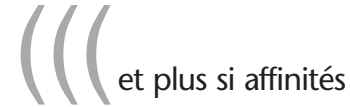
Au cas par cas, il faut aussi réinventer des espaces pertinents pour traiter la question des temps, à l'échelle d'un quartier, d'un centre commercial ou à l'inverse au-delà des limites de l'agglomération, ce qui nécessite encore d'ouvrir des espaces de dialogue et de travail inédits. De nouveaux territoires peuvent être concernés à l'avenir (exemple cité de la pauvreté des services à la Cité Internationale).

Convaincre les dirigeants

Sur le centre commercial de la Part-Dieu, comme sur le quartier de Gerland, la principale difficulté est de convaincre les dirigeants de magasins ou d'entreprises de jouer le jeu de l'articulation des temps, autrement dit de dégager du temps et donc de

La démarche des forums plus impliquante que les simples enquêtes où les gens expriment un besoin dans l'absolu mais sans toujours modifier leurs comportements quand l'offre de service est adaptée à ce qu'ils demandaient.





et plus si affinités

l'argent, pour la réflexion et l'expérimentation. Rares sont ceux qui discernent spontanément la valeur ajoutée que peut constituer le sujet, tant les logiques de court terme sont prégnantes. Pourtant les avantages à moyen terme sont réels : des salariés qui bénéficient d'un mieux-vivre dans leur contexte de travail sont aussi plus performants, cela peut aussi éviter un turnover trop important, avec les coûts de recrutement, de formation de nouveaux embauchés...

Or l'enjeu n'est pas ici unilatéral, il ne s'agit pas seulement d'améliorer le mieux-être, voire le confort des salariés, mais bien d'engager des évolutions d'organisation dans lesquelles l'entreprise trouve aussi son compte, car une meilleure articulation des temps va aussi dans le sens d'une meilleure productivité, de meilleurs résultats pour l'entreprise.

Face à ce type de freins, l'Espace des Temps du Grand Lyon se donne, entre autres, pour mission de jouer un rôle de facilitateur auprès des décideurs et d'accompagner le changement.

Des équilibres à redéfinir

Les initiatives en cours ou à venir doivent prendre en compte un risque de consumérisme. Multiplier les services, élargir les horaires pour des usagers ou des salariés peut effectivement conduire à des comportements de stricte consommation, indifférents aux conséquences pour ceux qui travaillent à ces nouveaux services. C'est le danger de favoriser le client ou l'utilisateur et de déplacer le problème vers celui qui pâtit dans cette nouvelle organisation.

Les participants à la rencontre insistent donc sur ce point : attention à ne pas détériorer la vie des fonctionnaires au profit des usagers ; la vie des enfants en crèche ou du personnel au profit des parents ; la vie des vendeuses au profit des clients... Ce qui illustre encore une fois l'intérêt de mener de larges concertations avec les acteurs concernés, pour trouver des solutions équilibrées.

- Réflexion d'étudiantes de l'Isca qui réalisent un film pour le Grand Lyon : le sujet est mobilisateur ! Passée la perplexité sur le thème général des Temps, les personnes interrogées lors de micro-trottoirs se montrent systématiquement concernées dès qu'on évoque leur réalité (déplacements, courses, horaires...). Ainsi une jeune femme se réjouit de la création d'un marché de l'après-midi sur la place Carnot car cet horaire lui convient pour ses courses.

- Le sujet est aussi valorisant ! En témoigne le témoignage d'une vendeuse de la Part-Dieu, membre de la fanfare, émue de ne pas être réduite à un rôle de travailleur, et ravie des relations nouées ainsi dans son espace de travail. C'est tout simplement le sentiment d'être mieux pris en compte qui s'exprime ici.

- L'articulation des temps nécessite de... prendre le temps : question-



Il ne s'agit pas seulement d'améliorer le mieux-être, voire le confort des salariés, mais bien d'engager des évolutions d'organisation dans lesquelles l'entreprise trouve aussi son compte.



naires, diagnostics, concertations, propositions, expérimentations, évaluations, toutes ces initiatives courent sur plusieurs mois voire plusieurs années. Rassembler et fédérer un maximum d'acteurs est forcément un travail de longue haleine.

- De l'expérimentation à la diffusion : les personnes investies à la Part-Dieu comme à Gerland par exemple considèrent qu'il s'agit là de laboratoires, et que leurs expérimentations ont vocation à servir à d'autres, dans d'autres secteurs géographiques, économiques...

- Pour y parvenir, les logiques de réseaux, parfois inattendues, sont indispensables, comme le montrent ces deux exemples lors de la rencontre :

- Une salariée d'Ernst and Young s'est montrée très intéressée par l'association culturelle de la Part-Dieu, car son entreprise va s'installer à deux pas, dans la tour du Crédit Lyonnais.

- Le responsable de la programmation musicale du Ninkasiet du Kao de Gerland a découvert l'existence du projet Equal sur le quartier et s'interroge sur des liens possibles.

- Comment associer les seniors ? Eux qui bénéficient de la libre organisation de leur temps ? Savent-ils tirer parti de ce privilège ?

- Et les lundis ? Les personnes qui travaillent le samedi, dans le commerce surtout, ne bénéficient pas de certains services lors de leur journée de repos du lundi...

- Quelle place pour les pères ? L'implication des femmes est déterminante sur le sujet et notamment des mères confrontées aux difficultés de garde d'enfant. C'est aussi l'occasion d'interpeller des pères dans l'organisation des temps de la vie familiale.

- Quel rôle pour les syndicats ? Syndicats de salariés ou organisations d'employeurs, chacun mon-

tre quelque réticence face à la question des temps. D'un côté le soupçon de privilégier la productivité, de l'autre celui d'introduire une logique non économique dans l'entreprise... Voilà des écueils à surmonter pour associer au mieux ces structures indispensables dans la réflexion sur les temps.

- Sur un registre iconoclaste, l'association Lyon Ville Zen qui s'inspire de la philosophie orientale, et son idée a été retenue par un collectif de 50 entreprises et institutions lyonnaises pour « faire briller » Lyon. Deux projets sont en gestation : introduire l'esprit zen dans l'entreprise, pour gagner à la fois en mieux-être et en performance ; créer des parcours zen dans Lyon, populariser de nouveaux lieux de détente, en dehors des grands parcs très fréquentés.

- Pourquoi ne pas intégrer la question des progrès technologiques, du type téléphone ou ordinateur portables,

Une vendeuse de la Part-Dieu, membre de la fanfare, émue de ne pas être réduite à un rôle de travailleur, et ravie des relations nouées ainsi dans son espace de travail. C'est tout simplement le sentiment d'être mieux pris en compte.



télétravail, dont les effets sur l'articulation des temps sont sans doute paradoxaux : la souplesse de ces outils ne provoque-t-elle pas l'illusion de gains de temps, alors qu'ils peuvent s'avérer envahissants...

- Enfin deux remarques pour conclure sur l'intérêt de prendre en compte d'autres cultures, d'autres rapports au temps. Celle d'un participant d'origine africaine, qui décrit une approche du temps plus sereine (un rendez-vous avec un ami, je ne le note pas dans mon agenda, le temps de l'amitié doit rester d'un autre ordre). Cette remarque amène à imaginer aussi que la question des temps peut s'appliquer à des moments festifs, culturels et/ou religieux, des fêtes comme le Yom Kippour ou l'Aïd el Kebir pourraient être l'occasion de découvrir « le temps de l'autre ».



C'est aussi l'occasion d'interpeller des pères dans l'organisation des temps de la vie familiale.



Association culturelle Lyon Part-Dieu

Christine Pitiot
04 72 07 04 81
email : 21bis@free.fr

Espace des Temps du Grand Lyon

Lucie Tortel

20 rue du Lac BP 3103 69399 LYON Cedex 03
04 26 99 39 91
email : ltortel@grandlyon.org

Mutualité Française du Rhône

Francine Mailler

17 rue Victoire 69003 Lyon
04 78 71 72 90
email : francine.mailler@voilà.fr

Coordination Territoriale Grand Lyon (forums territoriaux)

Christine Servillat

20 rue du Lac BP 3103 69399 LYON Cedex 03
04 78 63 49 57
email : cservillat@grandlyon.org

