— ÉCONOMIE SERVICIELLE ET TEMPS SOCIAUX : L'INDISPENSABLE RÉGULATION TEMPORELLE TERRITORIALE

Patrice Vuidel, Consultant associé
ATEMIS

Courriel :
p.vuidel@atemis-lir.com

Christian Du Tertre, Professeur de sciences économiques
Université Paris Diderot-Paris 7
LADYSS-CNRS
ATEMIS

Courriel :
c.dutertre@atemis-lir.com

RÉSUMÉ

La dynamique économique contemporaine est très tributaire des tensions d'ordre temporel. Cela tient à ses caractéristiques servicielles. Les régulations qui en découlent impliquent tant les salariés que les bénéficiaires des services. Acteurs économiques et territoires sont chacun sollicités pour faciliter l'articulation des différents temps sociaux, dans une perspective de performance de l'activité comme de qualité de vie quotidienne. Trois exemples de dispositifs de régulation temporelle à l'échelle territoriale permettent de mettre en avant la nécessité de développer de tels dispositifs, portés par une vision politique du modèle de développement voulu par le territoire.

MOTS-CLÉS

Économie servicielle, temps sociaux, conciliation des temps, aménagement temporel, régulation territoriale.

ABSTRACT

Comtemporary economic dynamics has been strongly influenced of being under the pressure of social temporalities. Within this framework, new services arise. Urban regulations for these services regard the employees as well

as the ones that benefit from the services. Economic role players and land administrators are asked to facilitate the smooth transition between social temporalities, in order to achieve a greater quality of life as well as a better economic activities performance. Three examples of procedures regulating temporalities at a large territorial scale enable to underline their value. These urban temporality regulation methods are boosted bias a certain political vision of the development model that the territory is aiming for.

KEYWORDS

Service economy, social temporalities, work-life balance, urban temporalities management, territorial regulations.

—

Le développement de nos économies, la création d'emplois, l'équité sociale, l'environnement sont, la plupart du temps, perçus comme des enjeux déconnectés des temps sociaux : temps de travail/temps hors travail, temps contraints/temps considérés comme libres. Or, l'économie servicielle[1] sur laquelle reposent la dynamique des entreprises comme celle des territoires, est très tributaire des tensions et des régulations d'ordre temporel.
Dans ce cadre d'analyse, les territoires sont invités à ne pas se limiter à une fonction « réceptacle » des activités mais à jouer un rôle actif pour impulser une régulation des temps favorable au développement des activités de service.
Cette perspective conduit les territoires infranationaux à impulser de nouveaux dispositifs institutionnels en charge d'identifier et de surmonter les tensions temporelles, propres à l'économie servicielle.

— LE TEMPS, CONDITION DU DÉVELOPPEMENT DE L'ÉCONOMIE SERVICIELLE

Entre la fin des années 1970 et la fin des années 2000, les pays de l'OCDE ont assisté à une accélération de la création d'emplois dans les services, tout particulièrement des services immatériels et relationnels, qui reposent sur une relation directe de coopération entre les prestataires et les bénéficiaires. En France, la part des emplois de service dans l'emploi total est passée de 54,8% en 1974 à 77% en 2008. Il ne s'agit pas, simplement, d'une tertiarisation de l'économie au sens du poids grandissant des activités administratives, mais d'un basculement de la dynamique économique vers une économie servicielle qui crée un lien direct entre prestataires et bénéficiaires et qui influence l'ensemble des secteurs : les secteurs tertiaires comme les secteurs industriels et agricoles.
L'expression « économie servicielle » désigne une économie où se généralisent les activités de service, y compris au sein des entreprises industrielles, qui privilégient les dépenses d'investissement d'ordre immatériel (formation, communication, R&D[2]) par rapport à l'achat de nouveaux équipements, qui mobilisent de plus en plus de ressources immatérielles liées à l'humain et à l'organisation du travail (la confiance, les compétences, les connaissances, la pertinence des organisations), et qui réalisent un usage intensif des technologies de l'information et de la communication.

1 Pour une présentation étayée de ce concept voir Christian du Tertre (2013).
2 Recherche et développement.

Dans l'économie servicielle, la demande des ménages comme l'offre des entreprises sont liées aux contraintes temporelles dans des formes qui se distinguent fortement de celles en vigueur dans l'économie industrielle. Trois dimensions sont à prendre en compte : la place centrale des contraintes temporelles dans la demande des ménages ; les transformations du travail et leurs impacts sur le contenu économique du temps de travail ; le caractère poreux de la frontière temps de travail, temps hors travail.

DEMANDE DE SERVICES ET CONTRAINTES TEMPORELLES

Il faut tout d'abord remarquer que la demande de services des ménages dépend non seulement de leur niveau de pouvoir d'achat mais également de leur capacité à accéder aux services sur un plan temporel. Il ne suffit pas d'être « solvable », encore faut-il disposer du temps qu'exige le déplacement pour se rendre sur le lieu d'exercice du service, d'une plage de temps correspondant aux horaires d'ouverture des services, et du temps nécessaire à leur réalisation.
Dans la grande majorité des services, une synchronisation des temps de production et des temps d'appropriation est au cœur de la relation offre/demande. Le bénéficiaire contribue toujours, d'une manière ou d'une autre, à la réalisation du service ; que le service relève de situations de face-à-face (temps de coprésence entre bénéficiaire et prestataire) ou de situations exigeant l'action du prestataire sur des objets appartenant au bénéficiaire. Dans ces différentes activités, les contraintes temporelles ne relèvent pas seulement du social : elles se sont au cœur d'un enjeu économique majeur, l'adéquation offre/demande.

L'ÉVOLUTION DU TRAVAIL ET LE CARACTÈRE HÉTÉROGÈNE DU CONTENU ÉCONOMIQUE DU TEMPS TRAVAIL

Du côté des entreprises, deux phénomènes changent le rapport du temps de travail à leur performance : la qualité des temps de délibération et de régulation; le caractère stratégique des temps réservés aux investissements immatériels.
Il faut tout d'abord remarquer que la complexité et l'instabilité grandissantes des activités conduisent à exiger de plus en plus de temps de concertation et de régulation. En effet, la réduction drastique des stocks et des encours, la course à l'innovation technologique, l'attention extrême apportée à la satisfaction des clients, l'engagement du bénéficiaire dans la prestation, le caractère de plus en plus sophistiqué des connaissances et des informations mobilisées par le travail etc., rendent les processus productifs de plus en plus exposés aux dysfonctionnements, aux pannes, aux incompréhensions entre acteurs et aux tensions temporelles, qui ont des impacts négatifs majeurs sur la performance des entreprises. En réalité, la qualité des temps de délibération et de régulation qui ne relèvent pas de la production directe, a une

incidence décisive sur la productivité et la possibilité de réaliser les services ou les produits attendus.

Il faut également constater que les entreprises engagent de plus en plus de dépenses destinées à financer des services considérés comme des investissements : formation, communication, conseil, R&D, etc. Ces investissements spécifiques, appelés « investissements immatériels », exigent non seulement des fonds, mais également du temps des salariés de l'entreprise impliqués par l'investissement. En effet, ces activités renvoient largement à la professionnalisation, à l'innovation et ne peuvent être considérées ni comme des services de consommations intermédiaires (comme le nettoyage ou les activités logistiques), ni comme des services d'intermédiation (comme les services bancaires, assuranciels ou commerciaux). Pour être mis en œuvre, ces investissements exigent que les salariés puissent se soustraire au travail directement productif et dégager du temps. Considérer ces temps comme « connexes » représente une incompréhension de leur importance stratégique fragilisant le devenir de l'entreprise, sa capacité à faire évoluer ses compétences en lien avec l'évolution de la demande et la pérennité de sa rentabilité.

Dans l'économie servicielle, le temps de travail de chaque salarié relève de plusieurs dimensions économiques : il peut être destiné à la réalisation directe du bien ou du service, à la régulation, ou aux investissements immatériels. La qualité de « la composition organique du temps de travail », c'est-à-dire la façon dont sont identifiés et répartis ces trois types de temps, devient un enjeu majeur de la stratégie des entreprises et de leur compétitivité.

TEMPS DE TRAVAIL SUR SITE, TEMPS DE TRAVAIL HORS SITE

Il faut souligner, enfin, que les technologies nomades (téléphones et ordinateurs portables) utilisées dans le travail, et la dimension de plus en plus immatérielle des activités elles-mêmes, conduisent à étendre le temps de travail au delà des heures réalisées sur site. La frontière entre le temps de travail et le temps hors travail devient poreuse. Les salariés « embarquent » leur travail chez eux, leurs préoccupations, leurs problèmes, ce qui accroit la charge de travail et déstabilise la vie familiale et sociale. Plus le salarié est engagé, plus il a tendance à poursuivre son travail en dehors du site. Ce phénomène, s'il n'est pas régulé socialement et institutionnellement, peut atteindre la santé mentale et physiologique des uns et des autres, être la cause de burn-out, de décompensations, de maladies psychosomatiques.

En définitive, le développement des activités de service est tributaire des contraintes temporelles et des enjeux que représente leur régulation. La composition organique des temps sociaux occupe une place centrale dans le développement économique contemporain, aussi importante que la solvabilité des ménages et de la répartition des revenus.

— TERRITOIRE RÉCEPTACLE OU SUBSTRAT DE L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE ?

L'ENJEU DE L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE SOUS L'ANGLE TEMPOREL

L'activité économique s'inscrit toujours dans un territoire. Les entreprises recherchent une configuration territoriale adaptée qui favorise notamment une accessibilité à leurs locaux. Elles contribuent en retour à donner au territoire une « couleur temporelle » à travers les horaires, les rythmes, les cycles (hebdomadaires, saisonniers), des activités qui y sont présentes de façon dominante (territoire viticole, touristique, universitaire, industriel, etc.).

Le quotidien de l'activité va avoir des effets en termes de flux (déplacements domicile – travail des salariés, déplacements dans le cadre de l'activité, venue de clients), de gestion des espaces (espaces animés ou vides, le soir, la nuit le week-end), et parfois de tensions ou de conflits avec le voisinage.

Les acteurs de l'aménagement s'accordent aujourd'hui pour faire de la mixité fonctionnelle un élément de la ville durable, dans une perspective de ville intense ou dense. Dans cette perspective, il apparaît indispensable de penser finement l'articulation entre les temps de l'activité et ceux de l'habiter. Quels effets sur le voisinage va générer l'installation d'un marché forain tous les dimanches matins, avec l'arrivée des commerçants à partir de quatre heures du matin ? Où positionner les restaurants, facteurs d'animation et d'attractivité, restaurants que tout le monde souhaite à proximité de chez soi, mais dont personne ne veut avoir la terrasse sous sa fenêtre ?

L'aménagement à l'échelle micro, du quartier, se double de questions plus larges sur les spécificités des différentes zones du territoire et sur la qualité de leur accessibilité : un centre commercial, une zone d'activité, un stade, un hôpital sont autant de générateurs de flux massifs à certaines heures ou certains jours. L'ajustement des capacités d'accès (voirie, parking, transports en commun) aux flux de pointe représente généralement une option non durable en termes foncier et financiers, et le sentiment d'impuissance face à ces engorgements temporels et temporaires est grand.

Une alternative développée par certaines collectivités consiste à discuter avec les générateurs de flux afin d'envisager un lissage des pointes. Ainsi, le bureau de temps de Rennes Métropole est allé à la rencontre des « générateurs de temps » qui, à travers leurs activités, amenaient des usagers à utiliser le métro entre 7h40 et 8h, heure de l'hyper pointe sur la ligne. Résultat : l'université de Rennes 2 a accepté de décaler le début des cours de 8h15 à 8h30, ce qui a suffi à régler le problème de saturation. Solution simple en apparence mais qui a nécessité quelques mois d'échanges.

L'aménagement sous l'angle temporel renvoie également à une dimension systémique. En effet, favoriser ou accepter le développement d'activités en

soirée ou le dimanche par exemple va induire à ces mêmes heures une demande des salariés et des clients en termes de transports. Cela peut également rejaillir sur des recherches de modes de garde à horaires atypiques : soit autant de travailleurs supplémentaires mobilisés qui à leurs tours vont devoir gérer leur organisation quotidienne à partir de ce nouveau modèle temporel.

CONCILIATION VIE PROFESSIONNELLE - VIE PERSONNELLE, ÉGALITE PROFESSIONNELLE : LA DIFFICILE ARTICULATION DES TEMPS

Si le développement de l'économie servicielle est conditionné par la disponibilité des clients, il l'est évidemment tout autant par celle des salariés ou intervenants. Et cela concerne en tout premier lieu certaines activités de services faiblement valorisées socialement ; activités où la principale qualité demandée aux salariés (souvent des femmes) est la disponibilité temporelle sur des horaires autrefois considérés comme atypiques ou pour des périodes d'activités à temps très partiel.

Ainsi l'analyse faite par l'INSEE des données collectées en 2010 lors de la dernière enquête emploi du temps distingue huit classes de journée travaillée. La journée « standard » représente 46% d'entre-elles, les autres emplois du temps se caractérisant par leur longueur (journée courte, demi journée ou à l'inverse journée longue), et/ou leur décalage, leur fragmentation[3].

La disponibilité des salariés est, elle, conditionnée par des éléments en partie extérieurs à leur volonté. Parmi ces élément :

- La distance entre le domicile et le ou les lieux de travail, le tout relié à l'existence et/ou la qualité de l'offre de transports pour effectuer les trajets aux horaires de prise et de fin d'activité ;
- La situation familiale, vie en couple ou en solo, la présence – ou non - de jeunes enfants dans le foyer, les contraintes liées au travail du conjoint ;
- En cas de présence d'enfants dans le foyer, l'existence d'offres permettant leur prise en charge aux jours et heures de travail du ou des parents.

Plusieurs évolutions sociétales méritent d'être mentionnées : le taux d'emploi des femmes rejoint celui des hommes, l'âge moyen du premier enfant pour les femmes est de 28 ans[4]; les tranches d'âge où le taux d'emploi est le plus élevé (30-55 ans) sont celles où l'on compte le plus de familles avec enfants dans le foyer. Ces éléments expliquent les difficultés d'organisation familiale, et les fortes tensions temporelles. Tensions notamment portées par les femmes, qui assument les deux tiers des tâches liées au foyer.

---

3 Présentation des premiers résultats faite par Cécile Brousse à l'occasion du Mardi Tempo Territorial du 2 avril 2013.

4 Pour l'année 2010, soit quatre ans plus tard qu'à la fin des années 1960 (source : INSEE).

En conséquence, les questions de conciliation des temps et d'égalité professionnelle sont non seulement des enjeux de modernité sociale mais sont tout autant des conditions de développement économique.

DES ACTEURS PUBLICS SOLLICITÉS, QUESTIONNÉS

L'articulation entre la sphère professionnelle, la sphère familiale et la sphère personnelle rejaillit sur les demandes faites à la collectivité. L'organisation quotidienne est, on l'a dit, en partie conditionnée par l'accès à des modes de garde, à une articulation entre les temps scolaires et les offres périscolaires, à la qualité des modes de déplacements. Dans une perspective de vie sociale et d'inscription territoriale, elle passe aussi par la disponibilité temporelle pour accéder à des offres sportives, culturelles ou participer à des activités associatives ou citoyennes.

Mais, pas plus que l'acteur économique, la collectivité n'a la capacité à mener seule ces régulations. Elle est notamment contrainte par une question de moyens : étendre l'amplitude horaires d'ouverture des modes de garde et des services publics a un coût.

Plus fondamentalement, cette demande renvoie à une double question politique :

- Quels sont les temps sur lesquels la collectivité estime légitime d'offrir un service public, que ce soit dans le champ social, de l'enfance, culturel, etc. ? On a par exemple vu depuis vingt ans augmenter le temps d'intervention des services de maintien à domicile, afin de mieux prendre en compte le rythme de vie des personnes, en intervenant plus tard en soirée et en assurant une continuité d'intervention le week-end ;
- Quelle vision la collectivité a-t-elle des rythmes de son territoire et quels rythmes cherche-t-elle à favoriser, à travers les aménagements comme à travers l'offre de services ? Dans ce cadre, quelle position a-t-elle vis-à-vis des différents acteurs économiques, des temps de leurs activités et des effets sur le territoire pour les salariés ? Jusqu'où doit-elle chercher à répondre aux besoins des actifs liés aux horaires de travail imposés par les acteurs économiques ? Doit-elle s'en tenir à une volonté d'articulation des différents temps, en prenant pour acquis l'organisation de l'activité économique, ou peut-elle interpeller les acteurs économiques sur leur modèle d'organisation, leur implication dans la régulation temporelle locale ?

Autrement dit, le territoire se voit-il seulement le réceptacle de l'activité économique, heureux d'accueillir des activités et gérant les effets liés à leur organisa-

tion et leurs contraintes temporelles ? Ou se voit-il comme un substrat, un terreau qui, en lien avec les acteurs économiques et sociaux, va chercher à créer des conditions favorables à un développement économique, social, territorial intégré et durable ? Dans ce cas, avec qui et comment organiser les échanges ?

— VERS DE NOUVEAUX DISPOSITIFS DE RÉGULATION DES TEMPS ÉCONOMIQUES ET SOCIAUX

La mise en place de dispositifs de régulation des temps économiques et sociaux se heurte à plusieurs difficultés. Tout d'abord, la majeure partie des acteurs économiques n'a pas conscience qu'une des conditions essentielles du développement des activités servicielles est liée à la disponibilité temporelle des salariés et des bénéficiaires. En conséquence les entreprises n'en font pas un point d'attention ou de stratégie. En second lieu, le dialogue social s'est souvent focalisé sur les questions de l'emploi, au détriment de celles liées au travail. Par ailleurs, l'organisation de ce dialogue, à l'échelle des entreprises et des branches professionnelles, ne correspond pas aux besoins d'un dialogue social territorial ou dialogue sociétal. Enfin, les collectivités sont elles aussi souvent mobilisées prioritairement sur les questions d'emploi, considérant la plupart du temps qu'il n'est pas de leur ressort de discuter des conditions et de l'organisation du travail, qui relèvent de la sphère interne aux acteurs économiques.

Cependant, les négociations et les lois sur l'égalité professionnelle, la montée en puissance des questions d'articulation entre la sphère professionnelle et personnelle, la mise en avant des enjeux de parentalité sont autant d'entrées qui ont pour effet de mettre en valeur la question temporelle dans une dimension globale, ré interrogeant les différents temps (travail et hors travail) et les différents leviers d'action.

Dans cette perspective, une série d'initiatives se développe, souvent dans un dialogue interne à l'entreprise. Ces initiatives portent généralement sur une ou plusieurs des trois dimensions suivantes : l'évolution du management et de l'organisation du travail, dans une perspective de souplesse au quotidien (horaires variables, possibilité de travail à distance, interdiction des réunions sur les fins d'après-midi) ; le renforcement d'une offre de services aux salariés (conciergerie d'entreprise, crèche) ; enfin, le renforcement des droits des salariés (facilitation de l'accès au temps partiel et de sa réversibilité, extension du droit légal de congé parental, etc.).

Mais, nous l'avons vu, la question temporelle déborde du cadre temporel et organisationnel de l'entreprise et, pour être pleinement pertinente, doit se penser en lien avec le territoire. C'est ce que cherchent à faire certaines collec-

tivités locales qui se sont dotées d'une mission « temps ». L'association Tempo Territorial, qui en regroupe une trentaine, a notamment publié des livrets de capitalisation orientés vers les questions de l'urbanisme temporel, ainsi que sur quelques thèmes liés aux questions économiques, que pose le développement des services[5].

Afin d'illustrer les possibles, nous reviendrons ici sur la régulation de l'ouverture des commerces le dimanche dans le pays rennais, sur la promotion du travail en horaires continus et en journée dans la propreté ainsi que sur la volonté de l'agglomération de Montpellier de se doter d'un schéma directeur Temps et Territoire.

LA RÉGULATION DES OUVERTURES DOMINICALES DES À COMMERCES RENNES

Depuis 1995 l'agglomération de Rennes possède une Charte de développement commercial comportant notamment un volet social avec un suivi quantitatif et qualitatif de l'emploi dans les commerces (6 000 salariés)[6]. Cette charte est l'occasion d'un dialogue sur le travail le dimanche et les jours fériés. Elle pose la question de l'activité des salariés et de leur repos. La méthode consiste à réunir deux à trois fois par an les organisations syndicales, l'Union du commerce, la Fédération des commerçants de Rennes, des consommateurs, les organisations consulaires pour débattre de ces sujets. Les discussions aboutissent à la signature de protocoles d'accord qui prévoient aussi les dispositions pour le travail le dimanche et les jours fériés. Concernant les jours fériés, les maires n'ont aucun pouvoir sur ce sujet. Les négociations ne s'appuient que sur la bonne volonté du patronat et des syndicats.

Résultat, au fil des années le nombre de jours fériés travaillés a été ramené à trois puis à deux, en général le 8 mai et le 11 novembre. De même, suivant les années, l'accord a abouti, généralement, à l'autorisation d'ouverture pour un ou deux dimanches dans l'année. Ces négociations s'appliquent à l'échelle du Pays de Rennes, qui compte 37 communes. L'ensemble des partenaires conclut généralement à un accord, à l'exception d'un syndicat qui ne signe pas, exigeant qu'aucun jour férié ne soit travaillé, mais qui participe néanmoins activement aux négociations.

Le protocole est très précis et complet, notamment concernant l'engagement à ne faire appel qu'à des salariés volontaires, aux compensations salariales

---

5 Voir son site : http://tempoterritorial.free.fr ainsi que l'ouvrage Royoux et Vassallo, 2013.

6 Le présent paragraphe s'appuie sur une présentation faite par Jocelyne BOUGEARD, adjointe au maire de Rennes, déléguée aux temps de la ville, aux droits des femmes, à l'égalité des droits et à la laïcité lors des Temporelles 2009 intitulées « Horaires décalés, délitement social : enjeux de régulation des politiques temporelles ».

accordées. Les signataires s'engagent à établir un bilan afin d'évaluer la bonne application du protocole.

LA PROMOTION DU TRAVAIL EN CONTINU / EN JOURNÉE DANS LE SECTEUR DE LA PROPRETÉ

Salariés de l'ombre, intervenant en horaires décalés avant ou après l'ouverture des bureaux, condamnés aux temps partiels ou à des amplitudes horaires fortes pour intervenir sur une succession de lieux distincts, les agents de propreté sont souvent cités parmi les salariés[7] ayant les plus fortes contraintes temporelles. Cette organisation de l'activité dans le secteur interroge les collectivités sur leur offre de services. Les transports publics, les modes de garde ne sont pas en fonctionnement à 5h30 du matin. Faut-il laisser les personnes « se débrouiller », exclure des emplois celles qui n'ont pas de véhicule ? Conditions d'emploi qui rendent également difficile l'accès aux offres culturelles, de loisir en soirée. Au delà, la situation interroge le politique sur sa volonté de favoriser le vivre ensemble, le lien social, la réussite éducative, lorsque les temps personnels et familiaux se voient déstabilisés par les contraintes de l'activité de travail.

Le syndicat régional région ouest de la fédération des entreprises de propreté et la maison de l'emploi de Nantes Métropole ont engagé en 2007 un diagnostic prospectif sur le devenir du métier. Le diagnostic a abouti à la nécessité de faire évoluer l'organisation de l'activité afin de favoriser les horaires en journée, le regroupement d'interventions dans une continuité horaire et *in fine* l'attractivité de ces métiers. Cette orientation signifierait qu'une partie au moins de l'activité de propreté se réalise en présence des occupants des bureaux. Ensemble, ces deux partenaires ont mobilisé un premier groupe de donneurs d'ordre publics : les villes de Nantes et de Rezé, l'agglomération (action inscrite dans l'agenda 21), le département, la région, le syndicat de transports, la cité des congrès, EDF et des entreprises de propreté, afin d'étudier conjointement les modalités d'un changement d'organisation.

Des objectifs communs ont été posés, des diagnostics réalisés, une méthode et des outils se sont construits, dans une logique de transparence et de confiance entre donneurs d'ordres et prestataires[8]. Après une année de travail, le groupe a présenté son ambition ainsi que les premiers changements d'organisation à l'occasion d'un colloque réunissant 160 participants, en juin

---

7 Le secteur emploie deux tiers de femmes, et la proportion est plus élevée si l'on s'intéresse aux seuls agents de propreté.

8 Nous sommes intervenus en appui à cette démarche, via la mobilisation d'un financement destiné à mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences -GPEC-Territoriale. Un article développe la problématique in Royoux D. & Vassallo P. (dir), op.cit. Nous avons également créé un site ressource sur le sujet : www.proprenjour.fr.

2009. À cette occasion, les 15 membres du groupe ont présenté et signé une Charte s'engageant à promouvoir le travail en journée, en invitant les participants à les rejoindre. Depuis la démarche s'étend. Chaque année des nouveaux donneurs d'ordres et des nouvelles entreprises de propreté signent la Charte. Ils sont à ce jour une centaine.
Les résultats ? Une plus grande possibilité pour le secteur de la propreté de proposer des temps pleins et/ou du travail sur des horaires compatibles avec l'organisation personnelle et familiale, une coprésence des agents avec les occupants des bureaux qui favorise la reconnaissance du travail et l'inscription sociale des personnes, une vie familiale et sociale facilitée, un accès aux transports en commun. De plus, dans certains sites, des économies d'énergies sont réalisées, le passage en journée ne nécessitant plus d'allumer des locaux vides. C'est ce que l'on appelle une démarche gagnant – gagnant ou une dynamique de développement territorial durable.

VERS UN SCHÉMA DIRECTEUR TEMPS ET TERRITOIRE SUR L'AGGLOMÉRATION DE MONTPELLIER

L'agglomération de Montpellier est la première collectivité territoriale française à avoir pour ambition de concevoir un schéma global « temps et territoire ». Elle fixe à ce schéma trois objectifs[9]:
« *1/ Co-construire une organisation temporelle de la société postmoderne, qui permette à chacun d'avoir une bonne articulation de ses temps de vie, de réduire les inégalités temporelles et de respecter les rythmes structurant le mode de vie de l'individu*.
2/ Structurer et optimiser l'aménagement temporel de notre territoire : les temps d'accès, les rythmes scolaires, de travail, les horaires d'ouverture des services, conditionnant la qualité de vie. Il s'agit ici de réfléchir à la coordination, la régulation et la planification temporelle du territoire avec les principaux acteurs locaux.
3/ Adapter les services à la population et sensibiliser les entreprises aux évolutions temporelles, tout en facilitant l'articulation des temps des salariés. »
Profitant de l'annonce de la réforme des rythmes scolaires, l'agglomération a intéressé les acteurs territoriaux aux enjeux temporels, en montrant la dimension systémique de ceux-ci. Il a été proposé à un premier ensemble d'acteurs économiques (entreprises, syndicats, associations professionnelles, organismes d'intermédiation) d'avancer collectivement sur l'articulation des temps économiques et sociaux. La démarche est en cours. Les participants aux premières séances s'accordent sur l'intérêt, dans une perspective

9 Présentés dans le cahier des clauses techniques et particulières de la mission d'assistance à maitrise d'ouvrage.

de conciliation des temps, de favoriser une flexibilité et une liberté dans les horaires de travail, de permettre le travail à distance lorsque cela est possible, de permettre l'accès à des services du quotidien à proximité du lieu de travail. Pour ce faire, ils reconnaissent comme nécessaire de faire évoluer les modes de management, de promouvoir l'exemplarité des dirigeants impliqués.
D'autres dimensions ont été abordées, posant d'emblée la question territoriale. Premier sujet : la mobilité et notamment les saturations routières à certaines heures. Suffit-il de diffuser l'information sur les saturations auprès des acteurs économiques pour favoriser des stratégies d'évitement ? Où faut-il aller plus loin dans la recherche commune d'une évolution des heures de flux ? Dans cet esprit, dans quelles sphères agir pour favoriser la fluidité : désynchroniser légèrement les horaires scolaires ou agir sur les horaires des entreprises ?
La dimension culturelle de la question a également été mise en avant, tant dans la sphère du travail questionnant le « présentéisme » à la française (à l'inverse d'autres pays, il est bien vu de rester tard au travail en soirée), que plus largement concernant la place et le rôle des hommes et des femmes dans le travail et la sphère domestique, familiale.
Campagnes de communication, partage d'expériences, travail en commun sont envisagés. En complément, se pose la question des orientations partagées, à inscrire dans une Charte commune. Si la recherche d'une meilleure articulation entre les temps de travail et hors travail est unanimement validée par les participants, la question de fixer des limites temporelles à l'activité économique – notamment limiter l'activité la nuit, le dimanche, les horaires décalés lorsque cela est possible – reste en débat. Sera-t-il possible d'en faire une orientation partagée ?
Enfin, une autre question a pour l'instant été juste esquissée : celle du partage du travail tant à la fois sur la journée et la semaine (réduction du temps de travail) que tout au long de la vie, afin de faciliter l'entrée dans l'activité des jeunes et le prolongement de l'activité des seniors ; la réduction du temps de travail ayant également des effets bénéfiques sur le développement des activités de services, comme nous l'avons vu précédemment.

À travers ces exemples on mesure l'intérêt de créer et d'institutionnaliser des dispositifs d'échange et de régulation à l'échelle des territoires. Il s'agit pour les collectivités de ne plus gérer seules les situations de fragilité ou de tension des populations locales, mais de construire des compromis dynamiques avec les acteurs économiques. Ces dispositifs nécessitent au préalable que les collectivités développent une réflexion sur l'articulation des dimensions socio-économiques, notamment aux vues des spécificités liées à l'économie servicielle ainsi qu'au tissu économique local. À cette condition la qualité de vie sur le territoire et le développement d'activités économiques seront des objectifs intégrés et non en tension quasi permanente.

— BIBLIOGRAPHIE

Boulin, J.-Y. (2008). *Villes et politiques temporelles*. Paris : La Documentation Française.

Boulin, J.-Y. et du Tertre, C. (2011). La prise en compte des temps dans l'aménagement du territoire. [Rapport en ligne]. *Études prospectives régionales*, 16. Disponible sur : https://www.nordpasdecalais.fr/upload/docs/application/pdf/2012-09/epr_16.pdf

du Tertre, C. (2013). Économie servicielle et travail : contribution théorique au développement d'une économie de la coopération. *Travailler*, 29, 29-64.

du Tertre, C., (2008). « Investissements immatériels » et « Patrimoine collectif immatériel ». In C. Laurent et C. du Tertre (éds.), *Secteurs et territoires dans les régulations émergentes* (pp. 73-90). Paris : l'Harmattan.

Royoux, D. et Vassallo, D. (dirs). *Urgences temporelles.* Paris : Syllepse.

Vuidel, P. (2013). Du temps pour soi, du temps pour les autre, le travail en journée des agents de propreté. In D. Royoux et P. Vassallo (dirs), *Urgences temporelles* (pp.97-104). Paris : Syllepse.

SITOGRAPHIE

www.atemis-lir.com
www.proprenjour.fr
http://tempoterritorial.free.fr