

À la recherche du temps...

Colloque du 14 octobre 2017
Librairie internationale Kléber - Strasbourg

Depuis toujours, l'homme a été confronté au temps...

Il n'est qu'à voir les nombreux proverbes, expressions populaires, citations littéraires faisant référence au temps perçu tantôt comme un ami poussant à la sagesse – « *Laisser du temps au temps* » ou « *Patience et longueur de temps font plus que force ni que rage* » –, tantôt comme un défi incitant à la conquête – « *Time is money* » –, tantôt comme une fatalité – « *Le temps perdu ne se rattrape jamais* »...

Aucune de ces références ne laisse indifférent et elles sont souvent perçues comme des provocations à la condition humaine... et de plus en plus nombreux sont ceux qui se plaignent de l'accélération du temps...

Intervenants :

- Jérôme LÈBRE, philosophe
- Philippe STUDER, inspirateur de stratégie
- Gilles VERNET, auteur de « Maman mourra un jour » et de « Tout s'accélère »
- Éric SCHULTZ, adjoint au maire de Strasbourg, vice-président de l'association nationale Tempo Territorial et Marie JACQUIN PAVARD, cheffe de la « Mission temps » à la Ville de Strasbourg

SOMMAIRE

Introduction au colloque	3
<i>Chantal DILLER</i>	

PREMIÈRE PARTIE :
**Approches anthropologique et philosophique
de la notion du temps**

L'accélération mène-t-elle à la catastrophe ?	7
<i>Jérôme LÈBRE</i>	

DEUXIÈME PARTIE :
**Paradoxes de la gestion du temps
dans nos sociétés – quel vécu ?**

Libérer du temps dans l'entreprise !	23
<i>Philippe STUDER</i>	
Comment faire du temps un allié ?	28
<i>Gilles VERNET</i>	
Quand les collectivités s'emparent du temps	36
<i>Éric SCHULTZ et Marie JACQUIN-PAVARD</i>	

Échanges avec le public et conclusion	45
---	----

Introduction au colloque

Chantal DILLER, présidente d'Espaces Dialogues : Mesdames, messieurs, bienvenue à vous tous pour ce nouveau colloque d'Espaces Dialogues intitulé « À la recherche du temps... ». Merci à la librairie Kléber de nous offrir une nouvelle fois cette belle salle blanche, mais c'est une première pour un colloque.

Cela faisait plusieurs années que ce thème du temps revenait dans les propositions du conseil d'administration... mais comment l'aborder, c'était la question ! Il y a eu deux manifestations sur ce thème à Strasbourg : un colloque interdisciplinaire universitaire en juin 2016, puis la 4^e rencontre des Mémoires en janvier de cette année, nous ont aidé à nous décider. Et comme toujours à Espaces Dialogues, nous vous livrons le questionnement que nous en avons retenu.

Sommes-nous victimes d'une prétendue accélération du temps ? Est-ce lié au progrès technologique, à notre rapport au temps qui a changé ? Est-ce propre à notre société occidentale ? Au siècle que nous vivons ? Cela a-t-il déjà été vécu dans l'histoire du monde ? Existe-t-il des remèdes ou des solutions autres que ce que préconisent certains auteurs, le chaos ou la barbarie ? Autant de questions que les intervenants d'aujourd'hui vont aborder sans peut-être toujours y répondre ou, comme c'est souvent le cas, en soulevant d'autres questions...

Le sujet ne date pas d'aujourd'hui. En voici la preuve dans l'extrait d'un poème d'Alfred de Vigny qui, face à la première locomotive, dit cette sidération de la vitesse et de l'accélération du temps. C'est Liliane qui l'a choisi et qui va vous en faire lecture.

Liliane AMOUDRUZ, présidente d'honneur d'Espaces Dialogues : Merci, Chantal. Je voudrais d'abord vous donner mon opinion sur le sujet. Je ne voulais pas en parler sans dire que le temps des hommes, c'est l'histoire ; ce sont les hommes qui ont inventé de quoi mesurer le temps. J'ai exhumé un petit bout de sonnet d'Alfred de Vigny qui me faisait rire autrefois, et j'ai voulu donner une idée de ce que pouvait penser un poète en regardant passer les locomotives...

« Sur le taureau de fer qui fume, souffle et beugle,
L'homme a monté trop tôt. Nul ne connaît encore
Quels orages porte en lui ce rude aveugle

.....

Mais il faut triompher du temps et de l'espace,
Arriver ou mourir. Les marchands sont jaloux.
L'or pleut sous les charbons de la vapeur qui passe,
Le moment et le but sont l'univers pour nous.
Tous se sont dit : "Allons !" – Mais aucun n'est le maître
Du dragon mugissant qu'un savant a fait naître

.....

La distance et le temps sont vaincus. La science
Trace autour de la terre un chemin triste et droit
Le Monde est rétréci par notre expérience
Et l'équateur n'est plus qu'un anneau trop étroit. »

Alfred de Vigny, *La Maison du Berger*. *Revue des Deux Mondes*, 1844

Notre monde actuel n'est plus celui du « taureau de fer », le temps semble s'écouler de plus en plus vite, les techniques et les recherches scientifiques nous donnent le vertige. Et pourtant, nous sommes toujours ces humains qui se reconnaissent dans la poésie, la musique, l'intelligence du cœur et de l'esprit... Je ne devrais pas m'émouvoir, mais nous sommes à un moment de transformation du monde qui, racontée de cette manière-là...

Je peux finir mon intervention sur trois mots de ce poème :
« Les grands bois et les champs sont de vastes asiles
Libres comme la mer autour des sombres îles.
Marche à travers les champs une fleur à la main. » (*ibidem*)

Vous pouvez m'expliquer pourquoi ça m'émeut ? Je ne le sais pas...

Chantal DILLER : Parce que le temps passe trop vite ?

Liliane AMOUDRUZ : Je ne le crois pas. Je crois pouvoir expliquer que c'est la prise de conscience de ce que nous vivons. Nous sommes comme basculés à partir de ce taureau de fer. Moi, quand j'ai lu ce poème pour la première fois, c'était au lycée, et j'avais trouvé ça parfaitement ridicule. Mais maintenant, quand on se voit jeté dans la vitesse et qu'on ne sait pas où on va, qu'on ne sait pas où nous mènent les découvertes qui tous les jours apparaissent, on est dans un autre monde. Le temps des taureaux de fer qui couraient au milieu des vaches, c'est un début et on ne peut pas se représenter ce qu'était ce monde de vaches, de chevaux, de chemins qui n'étaient pas goudronnés.

Chantal DILLER : Je vais revenir à des considérations basement matérialistes pour vous donner quelques précisions avant que nous commençons. Conformément à notre programme, nous écouterons d'abord un philosophe, Jérôme Lèbre, qui n'est toujours pas arrivé... Puis nous ouvrirons le débat et un micro circulera dans le public. Comme les interventions sont enregistrées, il faudra bien parler dans le micro et vous présenter avant toute prise de parole. Mme Nickerl ici présente, à qui nous avons demandé de décrypter les propos de la journée pour les mettre ensuite en ligne sur notre site, vous sollicitera peut-être pour quelques précisions. Réservez-lui un bon accueil.

Autre précision : pour prolonger la réflexion ou approfondir certains thèmes qui seront présentés par les auteurs, vous trouverez une table de livres sélectionnés. Tout à l'heure, certains auteurs présents pourront vous dédicacer leur ouvrage. Il y a aussi quelques lettres d'Espaces Dialogues et documents apportés par la Ville de Strasbourg à propos de la gestion du temps, et sur la façon dont une ville s'empare du thème du temps pour mener un certain nombre d'actions.

En attendant l'arrivée de notre premier intervenant, je peux vous parler d'Espaces Dialogues qui a fêté ses vingt ans en 2016 et que beaucoup connaissent. L'association a été créée par Liliane Amoudruz, qui est toujours notre présidente d'honneur. Espaces Dialogues choisit d'aborder les thèmes de société pour échanger, se poser des questions et réfléchir à tous ces sujets.

Liliane AMOUDRUZ : Lorsque j'ai créé Espaces Dialogues, je n'étais pas seule. Avec Michèle BOUSQUET, qui est là, nous avons fait un binôme, car cela n'a

pas été simple au début. Mais enfin, c'était intéressant. On a embêté les gens parce qu'on a dit des choses qui ne leur plaisaient pas – c'est toujours agréable ! Nous avons commencé par les forums, et la Lettre est venue beaucoup plus tard.

Chantal DILLER : Nous n'aurions jamais imaginé que nous arriverions à la Lettre numéro 78. C'est une lettre trimestrielle dans laquelle nous essayons de donner la parole à des sujets qui sont dans l'actualité, ou alors nous donnons des échos aux opérations et manifestations que nous faisons nous-mêmes.

Liliane AMOUDRUZ : C'est devenu de plus en plus organisé. Je salue aussi Chantal et celles qui ont pris la place que je ne pouvais plus assurer. Une organisation, c'est quelque chose de vivant, et nous l'avons fait démarrer à trois comme nous avons pu, avec l'idée qu'il fallait donner la parole à tous ceux voulant la prendre. Petit à petit, nous avons mis en place des règles et des habitudes.

Chantal DILLER : Nous avons fait un grand colloque sur le communautarisme qui était le bienvenu en 1999 et qui était prémonitoire. Je ne sais pas comment cela se fait, mais nous sommes souvent un peu en avance sur les problèmes !

Michèle BOUSQUET, secrétaire d'Espaces Dialogues : À ce propos, il va se passer une grande manifestation au mois de novembre qui est le Forum mondial de la démocratie à Strasbourg, avec pour thème la propagande ; il se trouve que nous avons déjà largement évoqué ce thème en 2003. En faisant de l'archéologie associative, j'ai retrouvé un texte remarquable sur le langage d'extrême droite et nous allons, au débotté, refaire quelque chose au mois de novembre sur ce thème. Nous allons nous remémorer ce qui a été dit et avec un autre regard, celui d'aujourd'hui, et les expériences vécues depuis que ce texte a été écrit, requestionner la chose et voir comment on peut l'analyser avec nos yeux de 2017. Nous devons encore y travailler la semaine prochaine, puis vous aurez l'information. Si vous souhaitez être tenus au courant, vous trouverez un papier à l'entrée où vous pouvez nous laisser vos coordonnées et vos mails pour être informés de ce que l'on fera. Et bien sûr, vous pouvez adhérer, cela fait du bien aux finances de l'association ! Nous avons déjà plus de cent membres. Nous sommes assez modestes puisque dès le départ, nous voulions faire des lieux de débat sans strass ni paillettes. Nous sommes toujours sans strass ni paillettes, mais nous creusons notre sillon...

Chantal DILLER : Jérôme Lèbre n'est toujours pas là, mais il ne va pas tarder... Je vais demander à Philippe Studer de venir nous rejoindre. Il est prévu pour intervenir dans la deuxième partie, mais peut-être peut-il nous dire quelle est l'origine de sa passion pour le temps.

Philippe STUDER, inspirateur de stratégie : Bonjour à tous. Une passion pour le temps, c'est un grand mot ; cela a plutôt été un déclic et une prise de conscience, après un voyage auprès des peuples premiers, que dans nos entreprises et nos organisations, on ne se prenait plus le temps de la concertation, du lâcher prise et tout simplement le temps du vivre ensemble. Nous avons donc, dans notre entreprise, complètement revu notre relation au temps. C'est vraiment une prise de conscience et une inspiration que nous sommes allés chercher auprès de ces peuples racines qui, pour certains, peuvent apparaître un peu archaïques mais qui sont, croyez-moi, aujourd'hui d'une grande modernité.

Par peuples racines, je parle principalement des peuples qui ont gardé la tradition primordiale et qui arrivent contre vents et marées à la faire vivre, ce qui n'est pas toujours évident parce qu'ils sont chahutés de toutes parts. Certains y arrivent ; ce sont souvent des peuples de chasseurs-cueilleurs et là, on a vraiment une relation au temps qui est rythmée par la nature. La loi, c'est la nature. Nous, nous avons un rapport au temps qui est complètement différent, c'est pour cela qu'en revenant, je ne pouvais plus faire comme on faisait avant. Ce n'était plus possible.

Chantal DILLER : Pour quelle raison êtes-vous parti ?

Philippe STUDER : La raison, c'est que je n'en pouvais plus. Nous étions dans une spirale infernale que nous n'arrivions plus à maîtriser. C'est le départ et la rencontre de ces peuples qui nous ont permis ensuite de nous reconnecter ensemble.

Je vais prendre un exemple : hier et avant-hier, durant un traditionnel séminaire – la société existe depuis une trentaine d'années et nous avons toujours fait trois séminaires hébergés par an –, nous avons eu la chance d'être au parc à Sainte-Croix. Je vais vous montrer un objet... voilà, ce bâton de bois est le palo santo, un objet sacré en forêt amazonienne qui a la particularité, quand on le brûle, d'attirer les énergies positives et de faire fuir les énergies négatives. Durant ce séminaire, nous étions une vingtaine de personnes, nous avons posé le bâton et avons demandé : qui a envie de s'exprimer, qui a des choses à dire, quels sont les ressentis ? Souvent en séminaire, dans une entreprise traditionnelle, on a des tableaux de chiffres et les gens en ressortent épuisés. Là, c'est plutôt une respiration et une inspiration des équipes, et chacun commence à parler. Je crois que nous avons « travaillé » trois heures et nous avons pris, je pense, une très grande décision stratégique pour 2018. Cela a circulé tout simplement, librement, et vous avez une relation au temps qui n'a plus rien à voir. Cela fait deux ans que nous ne faisons plus de séminaire avec ordre du jour alors qu'avant, nous courions après le temps, nous n'avions jamais le temps d'aborder tout le programme initialement prévu et les équipes en sortaient lessivées. Nous ne changeons pas grand-chose, mais je pense que nous changeons fondamentalement une relation au temps.

Véronique NICKERL : Y a-t-il beaucoup d'endroits au monde où on peut encore trouver ces peuples premiers ?

Philippe STUDER : Ils sont globalement au nombre de 300 millions, mais beaucoup sont de plus en plus chahutés. Nous avons pris une année sabbatique, nous sommes partis en famille une année, et nous cherchions les premiers habitants de chaque pays. Il y en a malheureusement qui sont entre deux phases et qui sont assimilés, et la culture y perd beaucoup de sa profondeur. C'est très difficile pour eux, et donc il y en a de moins en moins.

Chantal DILLER : Merci beaucoup, Philippe Studer ; vous pourrez nous développer tous ces éléments tout à l'heure. Notre premier intervenant est enfin arrivé !

– Première partie –
**Approches anthropologique et philosophique
de la notion de temps**

Exposé de Jérôme LÈBRE

« L'accélération mène-t-elle à la catastrophe ? »



Jérôme LÈBRE est philosophe, professeur de philosophie en Khâgne au lycée Hélène Boucher à Paris, directeur de programme au Collège international de philosophie, chercheur associé au Centre de recherche en philosophie allemande et contemporaine de l'université de Strasbourg. Ses travaux de recherche portent actuellement sur la vitesse et l'immobilité. Auteur entre autres du livre Vitesses, Hermann, 2011.

Chantal DILLER : Jérôme Lèbre, merci d'être venu de Paris. Je vais vous laisser la parole pour nous parler de ce thème que nous avons introduit en y ajoutant un peu de littérature, à travers un extrait de poème d'Alfred de Vigny.

Jérôme LÈBRE : Bonjour. Dans ce monde si rapide, les TGV sont aussi quelquefois en retard : celui-ci d'une vingtaine de minutes, veuillez m'en excuser. C'est un grand plaisir d'être parmi vous et de retrouver Strasbourg. Je remercie très chaleureusement l'association Espaces Dialogues pour cette invitation, ainsi que la librairie Kléber que j'ai aussi plaisir à retrouver.

J'ai prévu un exposé dont le titre est : « L'accélération mène-t-elle à la catastrophe ? » Peut-être avez-vous vu le film de Lars von Trier, *Melancholia*, où une planète du même nom se dirige vers la Terre. Le choc est imminent, inévitable. Cet événement astronomique fait sens parce que sur au moins l'une de ces planètes, la Terre, il y a des êtres vivants dont certains sont conscients de leur fragilité et de leur finitude – les humains et aussi certains animaux qui eux-mêmes sentent, quelquefois plus que les humains, la catastrophe arriver. C'est significatif également parce que *Melancholia* arrive à un moment où les humains s'interrogent sur la possibilité de la fin de leur propre monde, une fin qui aurait lieu pour des raisons internes : le monde va, le monde avance, ne cesse d'accélérer, et cette accélération semble aller vers ce qui serait de l'ordre de la fin, du choc, sans même qu'il y ait besoin pour cela d'une autre planète.

À vrai dire, la Terre n'accélère pas : elle ne va ni vite ni lentement, pas plus que la planète *Melancholia*. Il est même possible de dire que la Terre, si on la prend

comme système de référence de tout mouvement, est immobile. C'est bien plutôt nous qui avons transformé notre monde technique, social, en un monde qui avance, qui accélère, qui épuise les ressources terrestres et qui nous épuise également. D'où cette impression que notre limite est proche d'être dépassée, qu'elle va l'être, et c'est cela le sentiment que tout accélère, que le monde lui-même accélère, qu'il va vers une catastrophe et s'en rapproche à une vitesse qui croît de manière exponentielle.

En même temps, cette catastrophe-là n'arrive pas. Pour dire les choses autrement, elle est peut-être fictive comme l'est cette rencontre avec Melancholia. Plus précisément, cette catastrophe pourrait être le lieu où se rencontrent la réalité et la fiction. S'il y a une réalité de ce mouvement réel – je tiens à cette expression marxiste de mouvement réel –, c'est bien celle de l'accélération technique des transports, des communications et de la production. Mais la production est aussi productrice de ses propres fictions, elle est même sans doute majoritairement production fictive, et la première de ses fictions est que tout accélère, que le monde n'est plus que productif, que nous ne sommes plus que des sujets voués à produire ; si bien qu'il nous faudrait aller de plus en plus vite.

C'est alors que notre limite comme celle du monde apparaissent comme celles de l'accélération elle-même, d'où l'idéologie incohérente qui invite chacun à dépasser ses limites, mais qui s'accompagne de la certitude pour chacun d'être naturellement ou psychologiquement limité ; ce serait la cause du *breakdown*, du *burnout*. Idéologie incohérente, aussi, d'une croissance pour la croissance, qui s'accompagne de l'idée qu'il faudrait fixer des limites à cette croissance, à la technique et à la production, qu'il faudrait ralentir – ou arrêter d'accélérer – avant d'arriver à une catastrophe mondiale, tout en sachant en même temps que la production s'est en quelque sorte détachée de nous et ne peut être ralentie ou arrêtée.

Ces apories m'intéressent depuis un certain temps, non parce que je les crois dépassables, mais plutôt parce qu'il faut les creuser et essayer de mieux les comprendre, de façon à se demander quelle est la limite de l'accélération, si cette limite est la nôtre, si elle est celle du monde, ou encore : l'accélération est-elle ce qui nous mène à notre limite, que nous ne pourrions alors que heurter violemment ? Est-ce qu'elle mène ou pas à la catastrophe ?

*
* *

L'accélération au sens strict, cela vaut la peine de le rappeler, est avant tout une notion de physique, un rapport entre l'espace et le temps. Le temps de mètres ou de kilomètres par seconde, c'est la vitesse, et quand ce rapport croît, quand le nombre d'espaces que l'on franchit en une même unité de temps augmente, de 20 à 40 mètres par seconde, de 100 à 150 kilomètres par heure, on accélère. C'est un rapport entre l'espace et le temps, ce qui signifie, contrairement à ce que l'on dit souvent, que le temps n'accélère pas ; c'est impossible et il faut garder ce rapport à l'espace pour pouvoir parler littéralement d'accélération. On peut avoir un sentiment d'accélération du temps, mais pour un physicien, cela ne veut rien dire. D'un point de vue physique, on ne peut pas dire non plus que tout accélère puisqu'il y a des accélérations, des décélérations, des vitesses

différentes ; les corps peuvent prendre de la vitesse, en perdre, être dans un état de repos, et tout dépend aussi du système de référence que l'on prend pour étudier les mouvements.

Évidemment, la physique n'est pas toute la vérité. Cette théorie a participé à une sorte d'inflexion dans le rapport du temps à l'espace, puisque la physique dont je vous parle est la physique moderne à partir de Galilée ; dans cette période qui est celle de la naissance de la modernité, s'impose une nouvelle conception de l'infini. Auparavant, dans l'Antiquité occidentale, il y a eu plusieurs conceptions de l'infini : l'infini actuel, complet et réel qui est le fondement même de la réalité, comme peut l'être le Dieu chrétien par exemple, et un infini « potentiel » : quand on prend un espace, on peut toujours le diviser, le rediviser ou l'additionner. Ce qui est né à l'époque de Galilée est un indéfini : c'est ce qui peut indéfiniment croître, mais d'une manière réelle, qui ne dépend pas véritablement de la division ou de la soustraction. On peut appeler cela une forme d'illimitation à l'infini. Cette idée nouvelle fait que l'accélération, pour Galilée, peut aller à l'infini et dans cette même période, cet indéfini concerne également la technique. La technique, précédemment, était plutôt la reproduction des formes qui venaient compléter ce qui manquait dans la nature : la nature reproduisait les mêmes formes et la technique des formes supplémentaires, mais toujours les mêmes – un lit, une table, une maison, etc. Puis la technique change de statut et produit à l'infini, et plutôt de manière indéfinie, de nouvelles formes, de nouveaux produits, objets, instruments, etc. On ne peut pas savoir ce qu'elle fera dans dix ou quinze ans.

Tout cela est lié et trouve corps dans ce phénomène d'accélération technique qui se réalise à partir du milieu du XVIII^e siècle. L'accélération physique, c'est Galilée et l'accélération technique, c'est à partir du moment où on passe des chevaux aux relais qui permettent de changer de monture très régulièrement et d'aller plus vite. Après, il y a le tournant technique où le cheval va laisser place à des véhicules qui sont des produits, des artefacts : trains, voitures, avions... C'est l'accélération technique à l'aide de machines. Tout cela est lié à cette inflexion qui donne naissance à cet indéfini, ce qui fait que l'accélération elle-même est indéfinie.

*
* *

On devine la suite : l'accélération technique entraîne une accélération sociale, une accélération du rythme de vie, etc. C'est là que je me demande : est-ce qu'on a raison de véritablement deviner la suite ? Ne faut-il pas plutôt s'interroger, surtout maintenant où, d'un point de vue physique, il y a une limite, celle qui a été fixée par Einstein ? On était déjà en train de chercher cette vitesse de la lumière et avec Einstein, c'est une constante indépassable de la physique : 300 000 kilomètres par seconde. Aucune accélération ne peut dépasser la vitesse de la lumière.

Cette interrogation, il faut l'étendre en dehors de la physique. Il n'est pas sûr du tout que l'accélération absorbe indéfiniment toutes les activités de production et de transformation de la nature. De ce point de vue, Hans Jonas, le théoricien qui a un peu fait naître l'écologie, parlait du fait qu'on est menacé par un danger technique, que la nature devient entièrement vulnérable, qu'elle est à notre merci

et que si on la détruit, on détruit aussi notre vie humaine. Mais quand il parle de ces dangers de la technique, il ne tient pas compte de l'accélération de la vitesse ni des transports. Il y a une raison à cela, qu'il ne donne pas mais qu'on découvre assez facilement : c'est que justement, il parle de transformation de la nature – la chimie, la biotechnologie, etc., transforment notre nature, notre corps –, mais en revanche, l'accélération ne vise pas la transformation de la nature. Le transport ne vise qu'à aller d'un point à un autre ; évidemment, il pollue et utilise de l'énergie, mais ce n'est pas son but, donc la transformation de la nature est secondaire.

Hans Jonas ne parle donc pas de danger de l'accélération, sauf une fois, dans une phrase où il évoque « la vitesse causale des interventions technologiques dans l'organisation de la vie, dont l'accélération torrentielle, exponentielle, effroyable, menace d'échapper à tout contrôle ». Vous voyez donc qu'il ne s'agit pas de l'accélération technique permise par les transports, mais de l'accélération de la transformation, ce qui est complètement différent. C'est-à-dire que le fait d'aller de plus en plus vite est retransposé à un autre niveau selon lequel la technique elle-même irait de plus en plus vite. Malgré ces termes de « torrentiel », « exponentiel », « effroyable », aucune démonstration n'accompagne cette transposition des transports en accélération technique à une sorte d'accélération générale du rythme du monde. En fait, il me semble extrêmement fréquent que l'on passe d'un niveau à l'autre et que du coup, il y a une sorte de manière tautologique de se convaincre qu'on va vers la catastrophe en disant simplement « oui, on y va puisqu'on y va de plus en plus vite » et que la catastrophe, c'est d'aller de plus en plus vite vers la catastrophe. Cela vaut la peine de s'interroger sur ce raisonnement.

Un auteur français, Paul Virilio, a absolument tenu compte de ce paradoxe et l'a suivi jusqu'au bout dans le sens du catastrophisme. Il essaie de montrer – et y arrive dans une certaine mesure – que l'accélération prise au sens strict, comme l'accélération d'une vitesse dans l'espace-temps, est l'événement principal qui nous mène vers la catastrophe, qu'il a absorbé tous les autres modes d'effets de la technique et tend à absorber tous les autres modes d'effets de l'existence elle-même. Je le cite : « La violence de la vitesse est devenue à la fois le lieu et la loi, le destin et la destination du monde. » Il arrive à le démontrer d'une certaine manière, d'abord parce que chaque déplacement dans l'espace et dans le temps entraîne une accidentalité – il n'y a pas de voiture sans télescopage, pas d'avion sans crash, etc. –, ensuite, parce que l'accélération des transports nie l'espace. On pourrait objecter que quand on est en avion, on traverse très vite l'espace, mais il existe quand même. En même temps, ce qui existe dessous – la Terre – est radicalement transformé par les transports, c'est-à-dire par toutes les infrastructures telles que routes, autoroutes, aéroports, etc., mais aussi par une accélération de la production qui est une accélération des machines ; ce qui fait que de l'avion, on voit un paysage réellement uniforme, c'est-à-dire une succession de champs consacrés à la monoculture, parce que c'est ainsi qu'on cultive le plus vite et que les machines agricoles vont au plus vite. De ce point de vue, il n'y a plus de différence entre le virtuel et le réel, les deux s'équilibrent complètement et en effet, il y a une véritable négation du monde par la vitesse ou par l'accélération.

C'est une thèse forte. La seule chose qu'on peut lui reprocher, c'est justement de faire coïncider absolument le virtuel et le réel, ou la réalité et la fiction, et cette coïncidence, qui est la catastrophe, perd un peu le sens des termes, parce que réalité et fiction ne valent que dans la mesure où on trouve une limite et une opposition. On peut le voir dans l'usage que fait Virilio de cette limite einsteinienne de la vitesse de la lumière qui n'est pas une négation de l'espace et du temps, mais au contraire le repère à partir duquel se créent toutes différences d'espace et de temps et qui permet toutes les autres vitesses, sachant que pour Einstein, un avion, c'est extrêmement lent. Ce n'est même pas la peine de passer à la physique d'Einstein pour calculer le trajet d'un avion : la physique de Newton suffit largement et l'erreur sera tellement infime qu'il n'est pas nécessaire d'en tenir compte.

Virilio, lui, d'une manière presque métaphorique, conçoit la vitesse de la lumière comme une sorte de mur, de choc ; de même que quand une voiture rencontre un mur, plus elle va vite et plus le choc est violent. Nous serions, là, dans ce moment de la catastrophe où nous avons rencontré ce mur qui est le mur de la lumière, c'est-à-dire que le monde lui-même se transforme en image. Cette transformation de l'image, c'est le passage des transports à la vitesse de la télécommunication, quasiment équivalente à celle de la lumière et qui fait que le monde nous apparaît immédiatement sur nos écrans. C'est comme si le monde lui-même venait choquer les écrans et pour nous-mêmes, ce serait là le choc fatal de notre monde – mais à condition d'admettre cette coïncidence totale entre réalité et fiction, qui ne correspond pas à ce que nous vivons puisque nous sommes toujours capables de faire la différence entre réalité et fiction.

Dans cette différence, il y a quelque chose d'essentiel qui va contre la thèse de Virilio : en fait, on ne peut pas réduire tous nos modes de temporalité à la vitesse des transports. Même si on dit que tout accélère, dans ce « tout », il faut faire des différences entre la vitesse des transports, celle de la production, du rythme social, du rythme de vie, etc.

L'auteur Hartmut Rosa l'a fait dans un livre connu, *Accélération - Une critique sociale du temps*, en soulignant qu'il faut faire des différences à l'intérieur de ce tout : il y a le rythme des transports et de la production, le rythme social, le rythme de vie, et une fois cette différence faite, on donne un autre sens à « tout s'accélère », c'est-à-dire que ces trois rythmes s'entraînent les uns les autres. C'est une thèse importante, mais je pense qu'elle a un grand défaut qui m'inquiète presque – quand on pense que Hartmut Rosa fait partie de la lignée de l'École de Francfort –, c'est sa définition même de l'accélération. Rosa part de l'accélération des transports – donc rapport entre l'espace et le temps – et ensuite, s'appuyant sur Virilio, il dit que l'accélération fait que l'espace est de plus en plus nié ; ce qui fait qu'ensuite, dans ses autres définitions de l'accélération, il n'y a plus de rapport entre l'espace et le temps. L'accélération de la production, pour lui, ce n'est plus l'accélération du rythme des machines, c'est le nombre de produits par unité de temps. Mais un nombre de produits, ce n'est pas une distance. Quand il passe au rythme social, il dit que c'est le nombre de changements structurels des institutions par unité de temps. Mais un changement structurel, ce n'est pas une distance. Quand il parle du rythme de vie, il dit que c'est le nombre d'épisodes ou d'actions par unité de temps. Mais une action, ce n'est pas un kilomètre.

Or, les changements structurels ou les actions, on ne peut pas simplement les juxtaposer les uns à côté des autres comme on le fait avec les distances et les kilomètres. Une action, ça commence, ça s'interrompt, on en commence une autre... Pour les épisodes, cela dépend de la manière dont on voit les choses : on peut partager tout ce qu'on est en train de faire et dire qu'on a vécu un million d'épisodes en trois minutes, et un épisode peut aussi durer trois heures, trois mois, quatre ans, ou ne jamais se terminer. Les histoires d'amour par exemple, même quand elles ont une fin, on peut dire « j'étais amoureux de telle personne pendant cinq ans », mais on ne peut pas simplement dire ça : on était amoureux d'elle avant et on continue sans doute à l'être un peu après, même si cela devient indéterminé.

Ce qui m'inquiète est qu'en spatialisant tout, Hartmut Rosa procède un peu comme un contremaître qui surveillerait ses ouvriers sur une chaîne de montage : il découpe et spatialise les actions. Son temps sociologique est exactement ce que Marx appelait le temps abstrait, celui qui permet justement l'accélération de la production. C'est-à-dire que Rosa, dans sa sociologie même, s'inscrit dans la logique de l'aliénation : il comprend toute la vie en fonction du rythme de la production, comme un contremaître qui non seulement surveillerait ses ouvriers, mais continuerait à surveiller le reste de sa vie, surveillerait aussi sa femme et contrôlerait les épisodes d'action de sa vie, etc., et ne comprendrait la vie que de cette manière-là. Toutes ses différenciations sont soumises au rythme de la production, alors que notre vie elle-même ne l'est pas.

J'ajoute que Rosa, plus que Virilio, en reste à une physique périmée et donc à l'idée que l'accélération est illimitée. Il ne tient aucun compte du fait que du point de vue physique, ça a changé depuis un siècle, et c'est pourquoi, dans sa spirale de l'accélération, il n'y a pas de fin et il n'y a aucune raison que ce soit catastrophique. Si bien que c'est dans sa conclusion qu'il dit « oui, mais tout ça nous mène à la catastrophe », et il énumère des raisons de catastrophe : une vaste épidémie ou une catastrophe technologique, ou ceci, ou cela... Mais il n'y a aucune logique, ça ne découle pas du tout de la spirale de l'accélération. Il n'y a aucun lien non plus entre les catastrophes qu'il décrit.

*
* *
*

C'est en partant de là que je me suis dit : finalement, si on veut comprendre les rythmes de vie, il faut peut-être les comprendre en dehors de ce qu'est la production, c'est-à-dire ne pas se laisser entièrement aliéner, parce que nous ne sommes pas que des sujets productifs. Nous sommes aussi des êtres vivants et les êtres vivants sont dans le temps de la vie qui n'est pas le temps de la production. Je ne pense pas, par exemple, que votre chat ou votre chien soit complètement aliéné et stressé par la technique, et ce n'est pas le cas non plus des renards ou des insectes... On ne peut pas se dire que c'est juste parce qu'ils n'ont pas la perception du temps, car ils ont évidemment une perception du temps, même si elle n'est pas la nôtre.

En fait dans la *Critique sociale du temps* de Rosa, il n'y a aucune critique du temps parce que son introduction ne le définit pas, sous prétexte qu'il est sociologue et non philosophe. Cette division du travail à laquelle il se soumet

jusqu'au manque de sens critique fait que plus tard dans sa définition de l'accélération, il sous-entend sans s'en rendre compte une définition du temps en fonction du chronomètre. Ce temps chronométrable, comme le disait déjà Bergson, il a bien fallu qu'il soit inventé, qu'il soit produit. Et c'est un produit de l'intelligence humaine, c'est une certaine voie qu'a pris la vie pour s'adapter à la nature, en se donnant un schème spatial uniforme qui n'est pas seulement lent, mais qui est absolument immobile. C'est dans cette immobilité du schème spatial que nous pouvons calculer des distances, et c'est dans cet espace aussi que nous pouvons dispatcher des actions, les chronométrer, etc. Mais cela reste une invention, un schème fictif. Or, il y a d'autres voies, et en particulier la voie de l'animal qui ne se place jamais sur le plan géométrique, mais sur le plan de son adaptation immédiate au monde.

Quelque chose, chez nous, fonctionne un peu comme l'instinct animal, c'est la mémoire. Pourquoi sommes-nous dans un présent qui n'est pas l'instant de la physique ou le point de la géométrie ? Parce que notre présent est une contraction de la mémoire, comme l'animal qui contracte de l'énergie et qui est capable de l'utiliser d'un seul coup, par une sorte d'explosion qui est l'action. Le chat dort les trois quarts de la journée, mais quand il est réveillé, il va extrêmement vite. La mémoire, c'est la même chose : elle contracte du passé, des souvenirs, etc., et elle en fait une sorte de présent contracté en utilisant ses souvenirs à un instant précis ; c'est pour cela que nous pouvons agir d'une manière libre, non déterminée, alors que du point de vue de la géométrie et de la physique, tout est déterminé.

Ce qui est intéressant chez Bergson est que du coup, c'est paradoxal : comme la technique se fonde sur l'intelligence, son principe est en fait le retard, et non l'avance. C'est quoi, la technique ? Ça consiste d'abord à faire des outils au lieu d'agir directement avec ses ongles, ses griffes ou ses dents ; pour faire des outils, il faut retarder l'action, la différer. De même, ce schème spatial qui fait qu'on a besoin de tout mettre sur un plan géométrique immobile fait que l'accélération, finalement, se compte dans un espace déjà parcouru, c'est-à-dire selon un schème immobile. Donc, la technique est toujours en retard par rapport au présent. Et donc, il est normal qu'on ait l'impression, dans un monde technique, d'être toujours en retard.

Bergson dit, dans *Les Deux Sources de la morale et de la religion* : « On a vu la course au bien-être aller en s'accélération, sur une piste où une foule de plus en plus compacte se précipitait. Aujourd'hui, c'est une ruée. » Il ajoute : « On ne s'arrêtera bien souvent que devant l'imminence d'une catastrophe. » Cela est entièrement pris dans cette idée que d'un côté c'est une ruée, d'un autre côté cette ruée repose sur l'intelligence, qui a pour caractéristique de tout arrêter. C'est pour cela qu'il dit juste après qu'en fait, il n'y aura pas de catastrophe, parce que dès qu'une voie tend à s'accroître, en l'occurrence celle de l'intelligence, une forme de réaction fait qu'on se rend compte qu'il y a une autre voie possible.

À ce propos, les Français furent parmi les premiers à s'être enthousiasmés pour les voitures – ils ont une sorte de rapport spécial à la voiture et il y en avait dans Paris bien avant qu'il y en ait partout ailleurs. Précisément à ce moment-là, Bergson dit qu'un jour, la voiture sera devenue quelque chose de banal et

d'aliénant, et on l'utilisera, mais on n'aura pas de plaisir particulier à l'utiliser... Donc, l'idée de Bergson est que la technique va devenir elle-même de plus en plus banale et aliénante, et on va se rendre compte qu'il y a d'autres possibilités de vie et en particulier la possibilité de l'action, et que cette action se place dans un temps qui n'est pas celui de la technique.

*
* *
*

À partir de là, j'ai essayé de déployer différents types de vitesses qui ont toutes comme caractéristique de ne pas être mesurables et dans lesquelles je pense que nous vivons. J'ai repris un terme – qui correspond à ce qui s'appelait auparavant l'infini actuel – utilisé par Deleuze et par d'autres, c'est celui de vitesse absolue, qu'on trouve dans la fulgurance de l'animal. Elle est dans nos traditions occidentales et on la trouve en Orient également. Si vous prenez quasiment l'ensemble des dieux grecs, ils n'ont pas besoin de temps pour aller d'un endroit à un autre. Si vous prenez l'éloge de la technique dans *Antigone* de Sophocle, il dit que l'homme est formidable parce qu'il est capable de traverser les océans en un instant – un instant, c'était le temps que prenait un bateau à l'époque, mais en même temps, il y avait cette idée que c'était un seul instant, quand on ne compte pas. Cette vitesse absolue peut s'exprimer par une ellipse. Virilio dit qu'en prenant l'avion à Paris, on arrive à New York six heures après, mais que du coup, ça va tellement vite qu'on est complètement désorienté, on perd tous nos repères et que c'est déjà une préintuition d'une sorte de catastrophe. Soit. Mais si vous êtes en train de lire un livre, que vous finissez un chapitre se déroulant à Paris et que le chapitre suivant commence à New York, la perte de repères est exactement la même et pourtant, il n'y a aucun traumatisme. Pourquoi ? Parce que notre pensée est habituée depuis toujours à cette vitesse absolue et de ce point de vue, elle n'est pas du tout traumatisée par une accélération quelconque, elle va déjà bien au-delà de ça. Donc, ce que nous avons affronté dans le vol Paris - New York n'est pas la vitesse du vol, c'est qu'il est fatiguant, c'est qu'il est long... et c'est qu'il est lent. Il est bien plus lent que l'ellipse.

Un autre exemple que j'aime bien est l'histoire d'une vestale appelée Tuccia, qui était accusée de ne pas avoir respecté son vœu de chasteté. Pour prouver qu'elle était restée chaste, elle devait faire cette épreuve relevant de l'impossible, qui était de prendre de l'eau dans le fleuve et de l'amener jusqu'au temple des vestales dans un tamis, sans perdre une seule goutte. Il n'y a pas d'accélération technique qui permet cela, et pourtant, la vestale y arrive. C'est un miracle, mais cela veut dire quoi ? Qu'on est dans une vitesse absolue figurée en permanence, dans l'histoire, dans la peinture... Dans toutes les Annonciations, l'ange arrive devant Marie à une vitesse bien supérieure à celle d'un avion ou même d'un missile. Il part du ciel et il est là. Il n'a pas non plus l'énergie cinétique qui fait qu'il aurait des problèmes de freinage !

Deleuze et Guattari disent, en prenant l'exemple de quantité d'auteurs, que quand on lit Nietzsche, quand on écoute Reich, il peut y avoir des vitesses absolues dans le style, l'écriture, la musique. Pourquoi ? Parce qu'on n'est pas dans le domaine de la technique et du coup, on vit des vitesses bien supérieures qui ne nous gênent absolument pas. Dire que tout accélère, qu'on est traumatisé

par la vitesse, etc., c'est oublier qu'on fait quantité de ces autres expériences ; les oublier, c'est être dans l'aliénation.

J'essaie d'étudier ces différents rythmes. Pour ce qui est de la vitesse de la pensée et de l'intelligence, on ne peut pas la calculer et si on essaie de le faire, les calculs ne fonctionnent pas. Il y a la vitesse du contretemps, très importante chez Derrida, parce qu'elle entraîne une rupture dans l'expérience de la vitesse comme flux continu telle qu'on la trouve chez Deleuze. Il y a la vitesse au théâtre chez Novarina, la vitesse dans la poésie – Celan dit que la poésie brûle nos étapes. De ce point de vue, la vitesse n'a rien de catastrophique, parce qu'on a toujours vécu des vitesses bien supérieures à celle de la technique. Ce qui est catastrophique est de se laisser aliéner par la vitesse de la technique et de la production, c'est-à-dire de croire qu'il n'y a qu'elle, alors que nous avons d'autres modes de temporalité.

Je peux encore prendre 5 minutes ? C'est un sujet qui me passionne et je suis forcément intarissable, mais il faut se fixer une limite...

*
* *

Ensuite, ce qui m'a frappé en travaillant sur la vitesse, c'est à quel point l'accélération peut se transformer en son contraire, en immobilisation. Rosa considère que toutes les formes d'immobilisation sont résiduelles, c'est-à-dire que dès qu'on essaie de ralentir, l'accélération reprend le dessus. Forcément, si on accélère, on veut ralentir, et vouloir ralentir serait passer un week-end à la campagne, s'installer à l'autre bout du monde, à un endroit où ça va plus lentement, vivre comme si on était dans une période où ça allait plus lentement, etc. En fait, cela ne fonctionne jamais parce qu'on est toujours rattrapé par ses mails, son téléphone, etc.

Je ne pense pas du tout que cette immobilisation soit résiduelle, mais – et de ce point de vue, Virilio est intéressant (s'il ne restait pas deux minutes je vous parlerais de Gunther Anders) – que la catastrophe, comme c'est l'accélération, c'est aussi une immobilité. Dans notre quotidien, nous sommes de plus en plus immobilisés : la vitesse de la télécommunication fait que nous sommes immobilisés devant notre ordinateur ; la vitesse des voitures, des avions, fait que nous sommes attachés et immobiles pendant des heures ; notre voiture avance, mais une fois que la vitesse de croisière est la même, elle n'avance plus par rapport aux autres voitures. C'est la même expérience que celle de l'embouteillage : je suis à 120 km/h sur l'autoroute et les autres voitures ne bougent pas, je suis dans un embouteillage et elles ne bougent pas non plus. L'un implique l'autre et en fait, nous sommes dans des moments d'immobilisation contrainte qui sont constants. Je pense qu'il ne faut pas oublier ce champ de l'immobilité et que la catastrophe est peut-être là, sauf qu'en même temps, ce n'en est pas une puisque c'est une catastrophe immobile. Le problème, qui est aussi celui d'une forme d'aliénation, c'est la privation de mouvement.

De même que j'avais essayé d'étudier les différences de rythmes, je me suis ensuite penché sur les différentes manières d'être immobile et de supporter l'immobilité. La privation de mouvement dans une voiture, dont on dit souvent

qu'on est « emprisonné » dans un embouteillage, a donc quelque chose à voir avec la prison. La prison a quelque chose à voir avec l'enchaînement : comme nous avons une ceinture de sécurité, nous sommes non seulement emprisonnés, mais aussi enchaînés. Cela a quelque chose à voir avec cette sorte de paradoxe incroyable que l'immobilisation en soi n'est pas véritablement une peine, car cela ne fait pas souffrir d'être simplement immobilisé. C'est pour cela que la prison peut remplacer « torture », « peine de mort », etc. Mais en même temps, l'immobilisation peut être la pire des peines : enchaînement, crucifixion, carcan... Il n'y a rien de pire que d'être immobilisé, cela peut être la pire des tortures.

Toutes ces immobilisations sont contraintes, mais elles peuvent se renverser en forme d'immobilisation libre que j'appelle des tenues ou des stations où, volontairement, nous résistons en nous tenant immobiles. Nous sommes immobiles quand nous lisons, méditons, contemplons... Les résistances statiques comme l'occupation des places, comme Nuit debout, comme tout ce qui nous vient de la non-action chez Gandhi que l'on appelle aussi résistance non violente, qui consiste à être là et à ne plus bouger, sont des formes de résistance très efficaces qui n'ont pas été remplacées par des résistances mobiles. Elles ont plutôt tendance à refaire surface.

Débat

Rainier BALTZ, ingénieur à la retraite : J'ai l'impression qu'on a toujours cherché du côté de l'infiniment grand. Qu'en est-il de l'infiniment petit ?

Jérôme LÈBRE : Excusez-moi de répondre à votre question par une question. L'infiniment petit peut aller à la même vitesse que l'infiniment grand, mais où va votre question par rapport à ce que nous vivons, c'est-à-dire l'accélération ?

Rainier BALTZ : L'infiniment grand, je le ressens par exemple avec les Chinois et la route de la Soie, avec le *Lebensraum* ; on cherche à augmenter son espace de vie, à augmenter les performances, et toujours dans le sens de l'augmentation de l'espace et de la vitesse. Pourquoi sommes-nous dans ce côté des représentations ? C'est une injure aujourd'hui de travailler vers le « petit ». Je le ressens comme cela.

Jérôme LÈBRE : Le propre de l'accélération est aussi de transformer le grand en petit, et on trouve que le monde lui-même est devenu de plus en plus petit. D'un point de vue physique, on peut comprendre de la même manière les atomes et les planètes, ce qui fait que l'un se renverse facilement dans l'autre. Je pense que le domaine de l'infiniment petit est celui sur lequel on agit quand on transforme, d'un point de vue technique, biotechnologique ou chimique, puisqu'on peut maintenant agir au niveau atomique. Du coup, ça resserre le lien entre transformation et vitesse puisque quand on agit sur les atomes, on est dans le domaine d'une physique dynamique. Cette table, par exemple, ne bouge pas, mais d'un point de vue atomique, elle est faite de vitesse et d'énergie, ce qui fait que cet infiniment petit peut se transformer en infiniment destructeur, c'est-à-dire l'énergie atomique. Il faut tenir compte de ces deux aspects et toujours les ramener l'un à l'autre ; ils ne sont pas en incohérence, mais se renforcent mutuellement.

Michel REYSER : Nous réfléchissons sur la question du temps, mais vous venez de nous dire que l'accélération ne peut se concevoir que par rapport à l'espace. Face à l'accélération, n'observe-t-on pas dans nos sociétés une catastrophe imminente ? C'est-à-dire que les humains vont se diviser entre ceux qui pensent par le temps et ceux qui pensent par l'espace, et c'est en fait un affrontement entre ceux qui penseront d'abord le temps et ceux qui penseront d'abord l'espace. Dans une région comme la nôtre où nous avons une revendication sur l'Alsace, qui est d'abord un espace, ne sommes-nous pas devant un risque de catastrophe avec cette incapacité que nous avons à nous mettre collectivement d'accord sur ce qui est l'accélération, c'est-à-dire le rapport entre le temps et l'espace ?

Jérôme LÈBRE : Vous voulez dire qu'en fait, les Alsaciens seraient du côté de l'espace ?

Michel REYSER : Oui, ceux qui revendiquent cette identité de l'espace et non pas l'identité dans le temps.

Jérôme LÈBRE : Ayant vécu cela, j'ai une petite anecdote : j'étais candidat aux dernières législatives comme suppléant à Colmar et comme parachuté parisien, j'ai pu me rendre compte que les Alsaciens étaient assez attachés à leur espace... Oui, on peut encore avoir l'impression d'être dans un espace qui est stable et rassurant : retrouver le sol, la terre, arriver à reprendre pied, à s'ancrer de nouveau sur notre planète... En même temps, est-ce vraiment possible ? Pour le coup, je suis assez d'accord avec Rosa qu'on peut se créer des petits îlots, mais que l'îlot fait quand même partie du monde et que le monde est ce qu'il est actuellement, c'est-à-dire qu'il y a cette pression constante de la production. On peut essayer de rester à côté, mais on le paie d'une manière ou d'une autre.

Après, soit on se laisse prendre par le rapport espace-temps – c'est-à-dire accélération et aussi accélération de la production –, soit on arrive à vivre d'autres temporalités. Et là se pose un problème : c'est bien beau de dire « oui, il faut se redonner le temps de lire, d'aller au cinéma, etc. », mais est-ce donné à tout le monde ? C'est le problème de l'aliénation. Il ne faut pas lâcher prise de ce point de vue-là. C'est ce que je reproche à Rosa qui a une sorte de constat catastrophiste ; on le lit, on s'effraye avec lui et on se dit qu'on vit dans un monde terrible, mais qu'il n'y a pas de solution parce qu'il s'est déjà placé dans ce temps aliéné. C'est cela que je trouve extrêmement étrange pour un descendant de l'École de Francfort d'admettre, sans même s'en rendre compte, que notre monde est aliéné et que c'est terminé, ce n'est même pas la peine de faire la critique de cela – mais justement, il n'a pas de perspective critique. Pour un descendant de la même école qu'Adorno, c'est très étrange. C'est aussi très différent du catastrophisme critique de Jonas et encore plus de celui d'Anders.

C'est une résistance de se dire qu'il y a d'autres modes de temporalité que le travail, la production, etc. En même temps, le problème que cela pose, qui est celui de Rosa et de tout le monde – le mien, le vôtre –, est : cette productivité, qui devrait nous libérer puisque les machines vont de plus en plus vite et font les choses à notre place, pourquoi, au lieu de nous laisser quantité de temps libre, nous sépare-t-elle entre ceux qui vont être complètement aliénés par leur travail

et ceux qui sont désactivés ? En étudiant l'immobilisation, j'ai aussi abordé cette question de la désactivation qui est celle du chômage. En fait, on ne peut pas dire que tout s'accélère puisque notre société ne cesse de désactiver des gens. Quand on constate « c'est terrible, je n'en peux plus de ce monde », on ne pense pas que d'une certaine manière, c'est un luxe d'être aliéné par la vitesse, parce que cela veut au moins dire qu'on a un travail ; le pire, c'est de ne pas l'être, c'est d'être complètement désactivé et de se trouver dans cette situation paradoxale de n'avoir rien à faire et de ne pas pouvoir donner de valeur au fait de ne rien pouvoir faire. Du point de vue de la valeur de la vie, être inactif devrait être une véritable valeur, non pas au sens de ne rien faire, mais au sens de ne pas être pris dans l'activité aliénée de la production. Cela devrait être la première des valeurs, bien avant le travail.

Nelly MARGOTTON : Vous avez parlé d'immobilisation efficace et je n'ai pas trop compris ce que vous vouliez dire par là. Il y a l'immobilisation contrainte qui n'est pas forcément efficace, et l'immobilisation volontaire qui pourrait être efficace avec des formes de résistance non violente que je vois bien chez Gandhi. Pourriez-vous définir l'efficacité de ce type d'immobilisation, dans le sens où ce sont des personnes qui voudraient changer les choses ? En quoi s'immobiliser et se désaliéner peut-il conduire à changer la société, comme beaucoup de gens le réclament ?

Jérôme LÈBRE : C'est une excellente question, c'est une question d'efficacité parce qu'on a tendance à dire que quand quelque chose ne marche pas, c'est que c'était trop statique. Quand on fait de la résistance, il faudrait s'inspirer des guérillas mobiles irrepérables ; du coup, il faudrait que la police elle-même soit moins statique pour être efficace, que les gardes soient de plus en plus mobiles, etc. Mais je pense que quand on regarde les formes de manifestations qui fonctionnent, ce n'est pas du tout sûr. Les embouteillages dont je parlais tout à l'heure peuvent aussi être provoqués par une manifestation, d'autant plus si elle ne bouge pas. Tant qu'elle va d'un point à un autre, c'est très facile à gérer pour les forces de l'ordre : on sait précisément quel boulevard on va fermer, rouvrir, on sait quand ça commence et quand ça s'arrête, donc il y a une fin officielle, et à partir du moment où cette manifestation ne se dissout pas, la police a le droit de passer à des méthodes de dispersion. En revanche, une manifestation statique, on sait quand elle commence, mais on ne sait absolument pas quand elle finit. C'est la méthode des *sit-in*, la méthode Gandhi, celle de Nuit debout, celle d'occupation des places ; et les gens ne font rien, donc on ne peut rien leur reprocher ! On a le droit d'être sur la place de la République ; simplement, si ça dure trois semaines, ça prend sens. Du coup, c'est bien moins contrôlable que les manifestations mobiles.

Vous parliez de la relation entre les moyens et la fin. Si vous prenez la manifestation mobile qui va d'un point à un autre, finalement, elle figure le fait que l'on va vers une finalité, vers un but que l'on connaît. Ce qui n'est pas toujours le cas : ce n'est pas parce que l'on marche que l'on va quelque part. « Production », cela veut dire être conduit en avant ; étymologiquement, *producere*, c'est conduire en avant, mais on ne sait pas du tout où va la production. Prenez ce mouvement qui s'appelle En Marche : c'est très bien, mais en marche vers où ? C'est bien beau de dire « on a été trop immobile, maintenant on y va » ; d'accord, on y va, mais on va où ? Là, la réponse est

simple : on va dans le sens de la production. Mais la production elle-même, où va-t-elle ? Souvent, on croit résoudre les choses parce qu'on s'est mis en mouvement, on va vers une finalité, mais en fait, cette finalité peut être complètement obscure. Alors que l'avantage de ces mouvements statiques, c'est de dire justement qu'on est face à une situation qu'on ne tolère plus, et on cherche une solution, mais on ne l'a pas forcément. Sur ce mouvement d'occupation des places, on peut dire que ce sont des jeunes qui y passent la journée, qu'ils réfléchissent, mais qu'ils n'arrivent à rien dans leur réflexion. Ils n'arrivent à rien, peut-être, ils ne sont pas arrivés à un programme, mais ce n'est pas sûr non plus que la politique d'En Marche ou celle de Hollande qui avait taxé Nuit debout d'immobilisme soient arrivées à quelque chose. Ce n'est pas sûr du tout que la production arrive à quelque chose. Donc il y a ce moment de stase, d'arrêt, où on sort peut-être la politique de la notion de finalité.

Peut-être que la finalité est finie, tout simplement, et qu'il faut concevoir les choses autrement, parce que nous ne sommes peut-être plus dans une pensée de l'histoire, mais plutôt dans des choses dont nous avons déjà parlé à la librairie Kléber avec Jean-Luc Nancy, figure à la fois locale et internationale. Nous sommes dans une période de mutation. Qu'est-ce qu'une mutation ? C'est un changement qui, en fait, change la conception même du changement. Par là même, dans une mutation, on ne peut pas véritablement savoir ce qui change puisque la manière même dont ça change est absolument nouvelle. Alors, que reste-t-il comme possibilité ? C'est d'essayer de voir des signes de ce changement. C'est-à-dire qu'il ne faut plus simplement raisonner en termes de « qu'est-ce que je veux faire de ma vie », « qu'est-ce qu'on veut faire de notre société, de notre culture », parce que nous ne sommes plus dans une situation où on peut véritablement décider de ce que l'on fait. Le mouvement de la production, de la technique, de la politique internationale, etc., est devenu en très grande partie anonyme, donc nous en sommes tous dépossédés. Je me souviens du président Sarkozy disant « je veux une croissance à 3 % » et l'année suivante, la croissance était à 0,8 %, 1,2 %... Il ne suffit pas de dire « je veux », même quand on est président de la République.

Sachant que nous sommes dépossédés, que reste-t-il à faire ? Voir des signes de ce qui change, c'est-à-dire être attentifs à tous les signaux qui viennent de dehors, des signaux de quelque chose de nouveau qui demandent à être compris et interprétés. On peut aussi essayer d'envoyer des signaux. Dans ce cas, on est passé dans l'action. Une action, aujourd'hui, est en permanence dans l'interrogation de son interprétation, et c'est normal de se demander en permanence pourquoi l'on fait ceci ou cela. Je trouve qu'il est plus sain de se demander « je fais ça, mais je ne sais pas ce que ça va donner » que de dire « je n'ai pas de programme mais en même temps j'en ai un, je l'applique, ça va marcher ».

Alexandre FELTZ, médecin généraliste et adjoint au maire en charge de la santé de la ville de Strasbourg : J'étais très intéressé par la question sur les embouteillages, l'aliénation à la voiture et le rapport à l'immobilité. Je réfléchis beaucoup aux modes de déplacement actifs, et nous avons un sujet politique qui est le GCO.

Jérôme LÈBRE : C'est quoi, le GCO ?

Alexandre FELTZ : C'est une autoroute dans les champs qui devrait nous aider à ne plus avoir d'embouteillages sur la ville de Strasbourg.

Jérôme LÈBRE : J'ai dit que j'étais candidat à Colmar, pas à Strasbourg...

Alexandre FELTZ : En fait, il y a à mon avis une explication que vous venez de donner sur cette question : les gens qui sont encore dans la non-banalisation et qui pensent ne pas être aliénés, au sens de Bergson, sont dans la liberté. La voiture représente encore, pour certaines personnes, une liberté. Or, beaucoup de personnes qui viennent sur Strasbourg se retrouvent tout d'un coup en aliénation totale puisqu'ils ne bougent plus du tout dans les embouteillages. Et nous, on leur fait croire qu'ils vont retrouver cette liberté. Techniquement, il y a eu des études et on sait que les déplacements sur la ville vont peut-être diminuer de 5 à 10 %, donc il y aura toujours des embouteillages. Je pense que c'est un argument utilisé de façon inconsciente par les gens qui sont pro-GCO, c'est de faire croire aux gens qu'ils vont être dans cette logique. C'est une logique dépassée pour plein de raisons que je ne vais pas développer aujourd'hui, mais j'ai l'impression que ça marche, et d'ailleurs, ceux qui sont les plus fervents sont les gens qui sont justement dans la production, dans l'économie. Je me suis dit que c'est sans doute quelque chose qu'il faut qu'on démonte, et qu'on démontre que ce fantasme de retrouver la liberté, d'avoir un grand arc de cercle où on va de nouveau pouvoir faire de la vitesse et ne plus être contraint, est un élément qu'il faut qu'on essaie de démonter pour montrer l'inutilité de ce projet.

Jérôme LÈBRE : Oui, je vous suis entièrement. L'idée de nouveaux modes de fluidité et d'accélération va dans le sens d'une augmentation de la production et de l'efficacité, mais en même temps, toute forme d'accélération nouvelle se transforme très vite en immobilisation. Quand on dit que tout accélère, c'est étrange puisqu'en fait, la plupart du temps, on se retrouve immobile. Alors au lieu de chercher de nouveaux modes d'accélération qui vont se figer il faut essayer de donner sens à l'immobilité. Même à la lecture, les yeux ne lisent que dans la mesure où ils sont immobiles, c'est-à-dire qu'ils se déplacent, mais ils s'arrêtent plusieurs fois par seconde sur le texte – en fait, on lit au moment où les yeux ne bougent pas. Au cinéma, les images arrêtées sont essentielles, comme par exemple la fin des *Quatre Cents Coups* ; très souvent, le cinéma prend sens au moment où l'image s'arrête, où elle devient photographique. Le sens a quelque chose à voir avec l'immobilisation : c'est dans l'immobilité qu'il naît. Dans la peinture, la sculpture, beaucoup d'expositions parlent de mouvement, mais à chaque fois, il est ressaisi dans une immobilité et c'est cette immobilité qui fait sens.

Éric SCHULTZ, adjoint au maire de Strasbourg en charge des politiques temporelles : J'ai beaucoup apprécié votre présentation un peu vertigineuse de toutes ces données sur le temps et quand on met tout cela en perspective, ça fait presque peur. Le vertige, c'est exactement cela : on se penche au-dessus d'un gouffre et on a ce sentiment d'accélération. La manière dont vous déconstruisez tout cela est assez impressionnante. Cependant, j'ai l'impression que la question du rythme et de la synchronisation des rythmes était absente de votre exposé. Je me demande si tous ces sentiments d'accélération, d'immobilisation, de lenteur, de décrochage ne viennent pas du fait que nous avons des rythmes différents dans nos sociétés, s'il ne faudrait pas parler « des temps » au pluriel plutôt que « du temps » en général – les temps sociaux, professionnels, techniques,

privés... –, et si ces sentiments d'accélération, d'immobilisation et de frustration ne viennent pas de certains moments de nos existences où nos temps, qui étaient synchronisés par une évolution technique, finissent par se désynchroniser et par placer certaines personnes en rupture par rapport à une société qui change de normes. Je m'interroge beaucoup par rapport à cela. Comment peut-on être dans la synchronisation, est-ce qu'il faut l'être ? Ne peut-on pas être dans autre chose ? Nous sommes dans l'accélération et dans la vitesse. Il y a l'éloge de la vitesse, mais aussi l'éloge de la lenteur. Il y a le Réseau des villes lentes, le *Slow Food* et un certain nombre de choses qui se développent. La lenteur, qui est la revendication d'un autre rythme, peut-être plus ancien, n'est-elle pas une forme de résistance par rapport à ces modes d'accélération ?

Jérôme LÈBRE : La synchronisation est, comme le gain de fluidité ou de vitesse, un enjeu économique fondamental, en particulier en informatique ; elle va dans le sens de la vitesse alors que le réel, lui, est toujours aussi bien du côté de la désynchronisation, de ce que j'ai nommé plus haut avec Derrida le contretemps. Déjà avec Einstein, la simultanéité n'existe pas, même entre vous et moi : si je fais quelques pas, je ne suis plus dans le même temps que vous. Donc, je n'ai pas le même présent que vous, par le simple fait d'être en déplacement. La désynchronisation est au principe du dialogue : vous et moi nous nous comprenons parce que nous ne disons pas les mêmes choses en même temps. Même un chœur est désynchronisé. Pas de parole, de musique, de danse, de sens, sans contretemps et sans désynchronisation.

Vous disiez que je n'ai pas parlé de rythme, mais ce que vous en dites, c'est ce que je voulais dire sur la possibilité d'être dans différentes durées, de s'inscrire dans différents temps ; c'est cela, les différences de rythme. Mais justement, la vie, c'est être en permanence dans la désynchronisation. C'est ainsi que je peux être à la fois en train de répondre à mes mails, de penser à mes vacances passées ou futures, de me dire que je suis amoureux... C'est du multitâches, mais à l'infini. Je pense que la désynchronisation est un problème de production et pas du tout un problème vital, contrairement à ce que dit Rosa.

La solution serait-elle de revenir à d'autres modes de vie, de l'époque où l'on vivait plus lentement ? C'est une question immense et que j'aime beaucoup. Dans les *Lettres persanes* de Montesquieu, Usbek dit : « Ah là là, il y a quarante ans, ça allait mieux. On avait un roi qui était efficace, les finances étaient correctes, les gens étaient polis, et maintenant c'est la catastrophe. » Dans ce schème du « ça allait mieux il y a quarante ans », il y a l'accélération parce que l'un des Parisiens dit : « Il y a quarante ans, on marchait, tandis que maintenant, on court ! » Le schème du « ça allait mieux avant » signifie en fait « ça allait plus lentement avant », et il est lié à « maintenant, tout va trop vite » qui, dans l'Antiquité, s'appelait le schème de l'agitation, qui n'était pas lié à l'accélération, mais juste à l'idée que c'était trop. Pas forcément de plus en plus, mais juste trop. Sénèque, dans *De la brièveté de la vie*, décrit ainsi la vie de tout le monde : les gens sont complètement débordés par leurs tâches, ils n'arrivent plus à s'en sortir... Donc, dès l'Antiquité, les gens étaient débordés et déprimés par le fait qu'ils n'arrivaient pas à faire rentrer tout ce qu'ils avaient à faire dans leur journée. Ils n'arrivaient pas à remplir leur temps. Ce que dit Sénèque, c'est qu'ils n'arrivent pas à remplir leur temps parce qu'ils ont commencé par le vider intégralement, parce qu'ils ne sont pas dans leur présent.

Nous en arrivons à ce que je voulais ajouter dans mon exposé, mais je n'en ai pas eu le temps : qu'y a-t-il derrière cette affaire ? Pourquoi les gens se sentent-ils toujours débordés, pourquoi ont-ils besoin de remplir leur temps, de multiplier les tâches et de se dire en même temps qu'ils n'y arrivent pas ? Parce que c'est une manière de fuir la mort. La limite de l'accélération, nous savons qu'elle existe avec la théorie einsteinienne – 300 000 kilomètres par seconde –, mais ce n'est pas la nôtre. La vie n'est pas véritablement limitée, elle se reproduit sans souci et quand elle s'éteindra, ça ne gênera que ceux qui étaient en vie à ce moment-là et vivront un peu moins longtemps et personne d'autre ; donc, la fin de la vie en soi n'est pas du tout une catastrophe. En revanche, une limite est là pour chacun d'entre nous : c'est la mort. Sénèque dit que c'est pour fuir cette limite qu'on vide son temps par le sentiment de la mort et que du coup, on ne cesse de dire qu'on n'arrive pas à le remplir. De ce point de vue, l'accélération est une forme nouvelle d'agitation, une nouvelle manière de se dire que le problème, c'est l'accélération technique. Alors que fondamentalement, le problème dû au fait qu'on se sent toujours débordé est que faire un véritable usage de son temps, ce serait de penser à la mort.

La solution de Sénèque ne consiste pas à dire qu'il faut vivre plus lentement. Il parle des Romains qui vont en week-end en Campanie près de Rome mais qui, une fois qu'ils y sont, ne se sentent pas mieux qu'à Rome... Ou ils s'ennuient, ou ils font toutes les tâches qu'ils n'ont pas eu le temps de faire dans la semaine à Rome ; donc, ils sont exactement dans la même situation et en plus, ils ont perdu du temps à aller de Rome en Campanie et de Campanie à Rome. Sénèque dit que tout cela est pour oublier une chose : c'est qu'on va mourir. La solution de Sénèque ? Vous la connaissez, c'est la pensée stoïcienne qui est de vivre comme si on était à sa dernière heure. C'est-à-dire que vous avez raison de penser que vous n'avez pas le temps puisque vous ne l'avez pas du tout : si ça se trouve, dans une heure, vous serez mort. Tant qu'on ne s'est pas dit cela, on se place dans ce temps où on se dit « oh là là, je n'aurai jamais le temps de faire tout ça », et on ne va pas jusqu'au bout du raisonnement qui est « je n'aurai jamais le temps de faire tout cela avant ma mort ». Donc, on remplit sa vie de choses qui font qu'on ne pense pas à la mort. En revanche, si on se dit qu'on est dans cette dernière heure, c'est sûr qu'on va faire l'essentiel : dans ces tâches où on a l'impression qu'il faut toutes faire en même temps et qu'on ne s'en sortira jamais, c'est sûr qu'on va choisir celle qui fait sens, et peut-être d'ailleurs que ce ne sera aucune de celles qu'on a dans son agenda ; il y a de fortes chances pour que c'en soit une autre. Sénèque dit que la vie est brève, et sa solution est de vaincre la brièveté de la vie par notre promptitude à en tirer parti. C'est-à-dire que la vitesse se gagne par... la vitesse. Ce qui peut se nommer aussi cette vitesse absolue : il faut être dans la fulgurance du choix et du devoir, et non pas dans l'énumération des tâches.

C'est pour cela que le schème de l'accélération, de même que celui du « ça allait mieux avant », me semble très dépendant de la structure du temps. Lire de vieux ouvrages comme ceux de Sénèque nous montre qu'en fait, si on ancre son angoisse de la mort sur cette question de l'accélération technique, elle n'a fait que relancer un même problème, celui de ce que chacun fait de son temps fini : un problème existentiel !

– Deuxième partie – Paradoxes de la gestion du temps dans nos sociétés – quel vécu ?

Exposé de Philippe STUDER

« Libérer du temps dans l'entreprise ! »



Philippe STUDER est cofondateur d'une entreprise de conseils en stratégie « ED institut » (1985). Après un tour du monde et une immersion chez les peuples premiers, il décide de vivre autrement... et pour ne plus entendre dans son entreprise « J'ai pas le temps ! », il met en place des temps de respiration : pas d'horaires, des séances de yoga, de massage, des séminaires sans ordre du jour ont changé l'ambiance et le dynamisme de l'équipe.

Chantal DILLER : Philippe Studer, merci d'avoir bien voulu venir nous conter le chemin qui vous a amené à ces changements et comment cela se vit depuis leur mise en œuvre.

Philippe STUDER : En 2007, je prends conscience qu'on vit dans une entreprise qui nourrit ce que j'appellerais la culture de la tête dans le guidon – c'est l'image que vous voyez derrière moi. Le problème est que quand on est dans cette culture, on ne s'en rend pas compte et on a tendance à baisser davantage la tête que la relever. C'est quelque chose d'assez castrateur parce que dans les couloirs, on entend cette fameuse phrase « je n'ai pas le temps ». On en entend d'autres qui disent « de toute façon, ce n'est pas possible ». Le comble, c'est quand on entend « ce n'est pas possible, et de toute façon je n'ai pas le temps ». Cette culture-là génère tout de même des choses assez négatives. Au niveau humain, c'est très pauvre : on appauvrit la relation humaine, on augmente le stress dans l'entreprise, on diminue l'engagement et pour moi, le pire, c'est qu'on anéantit quasiment la créativité. Et comme vous le savez, l'entreprise aujourd'hui a besoin d'innover.



Là, ce qu'il faut faire normalement – c'est facile à dire –, c'est ralentir. Le problème est que plus on accélère et moins on a tendance à ralentir. Je vais citer

MC Solaar, même si ce n'est pas quelqu'un de très proche, qui dit quelque chose d'assez intéressant : « Pour aller de l'avant, il faut prendre du recul, car prendre du recul, c'est prendre de l'élan. »

J'entendais parler de choix fulgurants et là, je fais ce choix en 2008 en me disant : il faut que j'aille me reconnecter avec la terre, me réancrer, je ne peux plus supporter tout cela et je vais partir une année en famille – nous avions à l'époque deux enfants de 7 et 9 ans – faire un tour du monde ; la particularité de ce tour du monde, c'est que nous irons visiter les premiers habitants de chaque pays que nous allons traverser.



Nous allons prendre le temps du partage, faire des rencontres extraordinaires – vous voyez sur cette image quatre individus dont les cheveux poussent... –, et c'est ce qui va rythmer notre année. Ce sont souvent des peuples de chasseurs-cueilleurs et leur temps est rythmé par la nature ; c'est la loi de la nature qui prévaut, donc on ne se pose plus trop de questions. En revanche, les premiers jours, quand on arrive auprès de ces peuples, on trouve le temps très long et on se dit : « Mais qu'est-ce que je vais faire toute la journée ? » Les journées s'égrènent très doucement, et au bout de la troisième journée, vous vous laissez fondre dans votre environnement et vous revenez réellement à l'essentiel.

Il est vrai que les premières nuits, le crapaud buffle est d'une pollution sonore extraordinaire, et la troisième nuit, vous savez quoi ? C'est le plus bel opéra du monde, qui vous permet de vous endormir tranquillement, sereinement. Une autre chose est extraordinaire : le matin, le chaman vous prépare une tisane de plantes médicinales et accompagne les enfants non pas dans une école – l'école, c'est la nature –, mais pour transmettre la mémoire de son peuple. Il se prend le temps de la transmission. Je pense que pour moi, dans l'entreprise aujourd'hui aussi, le don le plus important est le temps que l'on va consacrer à une personne. Cela m'est resté, et ce qui m'est resté aussi, c'est qu'on les

appelle « les peuples du dedans » parce qu'ils sont dedans : il n'y a pas d'environnement, ils sont *dans* la nature.

Nous sommes aussi allés au Mexique voir le peuple des Lacandons, les derniers descendants des Mayas qui se trouvent en forêt lacandone. Il y avait une artiste américaine qui faisait de magnifiques fresques avec les enfants, et nous devions distribuer des crayons de couleur. Nous avons une douzaine de boîtes. Le partage a duré une demi-journée, pourquoi ? Parce qu'il fallait répartir équitablement les couleurs. Cela veut dire qu'il fallait respecter l'équité, car l'équité, c'était l'équilibre de la communauté.

En Patagonie, un ami est venu nous rejoindre pendant quinze jours. Malheureusement, il est venu sur le mode « consommation » et nous ne nous étions plus rendu compte que nous nous laissions porter, tout simplement, par le temps présent. Cet ami est parti au bout de quinze jours ; nous l'adorons, mais nous étions heureux qu'il parte parce que nous étions sur les rotules. Nous n'en pouvions plus !

Nous sommes revenus puisque bien sûr, il faut revenir... Pour les adultes, c'est le saut en parachute, contrairement aux enfants qui sont assez extraordinaires et se réadaptent de la même façon, du premier jour qu'ils sont partis au 365^e jour où ils sont revenus. La spécificité pour les enfants aussi, c'est que nous nous sommes rendu compte qu'ils sont très calmes par rapport aux autres enfants ; ils ont peut-être gagné en sérénité – bon, après, ils ont repris le rythme... Nous, les adultes, nous nous rendons compte que c'est un peu plus compliqué.

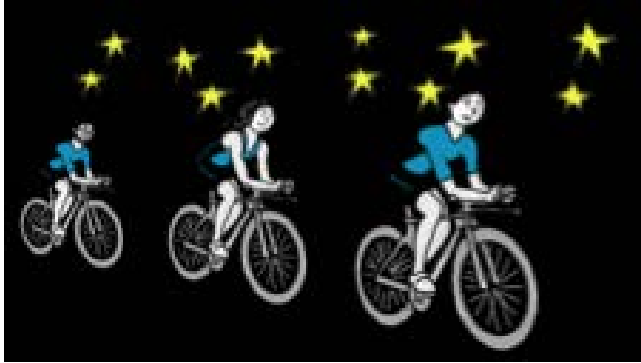
Quand je passe la porte de mon entreprise le premier jour, je ne peux plus faire comme avant. Là, nous avons pris le temps de la concertation. Durant une bonne semaine, nous nous réunissions, jamais en salle de réunion mais où nous pouvions, sans barrière, sans table, sans rien, et nous nous sommes posé cette question : de quoi avons-nous envie ? Et surtout, de quoi n'avons-nous plus envie ?

De quoi nous n'avons plus envie ? Nous savions qu'il y avait quelques clients un peu chronophages qui nous posaient beaucoup de tracas. Nous les avons supprimés – diplomatiquement, bien sûr. Nous nous en sommes séparés. Cela nous a ouvert plein d'autres chemins.

De quoi nous avons envie ? Ensemble – en collectif, c'est important –, nous nous sommes dit que chacun allait s'organiser comme il le souhaite, mais en respectant deux choses : la première est l'équilibre du temps entre la vie privée et la vie professionnelle – chacun en a une définition un peu différente, mais nous allons respecter chacun. La deuxième est de faire en sorte que le client ait une satisfaction optimale. Ces deux contraintes, c'était notre cadre. Nous avons revisité toutes les valeurs et redéfini une vision claire et nette.

Entre-temps, j'ai reçu à Strasbourg pas mal de représentants des peuples que nous étions allés visiter. Pour certains, c'était la première fois qu'ils sortaient de leur territoire. Ils étaient assez surpris et nous ont dit trois choses qui les ont choqués, dont la première : « Vous ne vous prenez plus le temps de vous dire bonjour. » Deuxièmement : « Vous avez une relation qui est très pointue, mais

vous n'englobez plus la globalité des choses ou des histoires. Vous êtes trop spécialisés. » Et enfin : « Vous mettez beaucoup de machines entre les hommes et aussi avec les animaux, parce que le robot à traire les vaches... » Alors là, pour eux, c'était impensable ! Qu'on puisse installer une machine sur un animal, ce n'est pas possible. En synthèse, ils nous ont dit : « Mais pourquoi vous voulez aller toujours plus vite ? Finalement, pour aller où ? »



Comment cela s'est-il passé dans notre entreprise, pour évoluer de la culture de la tête dans le guidon à la culture de la tête dans les étoiles ? Cela prend beaucoup de temps et nous le faisons pas à pas, chacun à son rythme, en respectant le rythme de chacun, mais en se disant que c'est le collectif, dorénavant, qui va primer sur l'individu.

Comment avons-nous fait ? Nous avons dit que l'entreprise va autoriser des temps de respiration à l'intérieur des horaires de travail – surtout pas à l'extérieur puisque de toute façon, nous avons déjà décloisonné les choses en disant que chacun s'organise comme il veut. Les temps de respiration étaient un micro-rêve collectif : nous avons monté une salle zen, un endroit où on autorise chacun à prendre des temps de respiration. Au début, malgré le fait que ce soit un rêve collectif, la salle zen ne vivait pas, les gens culpabilisaient à aller prendre du temps de respiration pendant le temps de travail ; ce n'était pas dans les normes, nous n'avons pas été éduqués comme cela. Au fur et à mesure, nous avons fait vivre cette salle en nous entraînant à faire des micro-siestes ; aujourd'hui, en deux minutes, nous sommes quasiment tous bons pour faire la micro-sieste et ensuite, nous avons plus de vitalité. Nous faisons beaucoup de méditation, pas mal de yoga. Jennifer vient aussi nous faire des massages de temps en temps. La salle zen est aujourd'hui la pièce la plus importante chez nous, au bureau. Plus ça s'accélère et plus on incite les gens à fréquenter cette salle. Gandhi disait : « Aujourd'hui, j'ai eu une journée très chargée ; je vais méditer deux heures plutôt qu'une. » Chez nous, c'est pareil : quand la journée est chargée, nous allons plutôt multiplier les temps de respiration en salle zen. Aujourd'hui, c'est entré dans la culture de l'entreprise.

Nous avons aussi la culture du séminaire et nous en faisons trois par an. Ces séminaires sont hébergés depuis trente ans, sauf qu'aujourd'hui, il n'y a plus d'ordre du jour. Deux bénévoles qui organisent le séminaire. Je vous en parlais tout à l'heure : nous y étions hier et avant-hier. Le bâton de parole est posé. On a envie de parler, on parle ; on n'a pas envie, on ne parle pas. On a envie de se promener, on se promène. On fait ce que le groupe ressent au moment présent. Ces séminaires sont devenus les plus riches en termes de décisions stratégiques, en termes d'échanges humains, et ce sont les séminaires les plus extraordinaires. Avant, j'adorais les monter et cela me prenait beaucoup de temps ; aujourd'hui, j'y viens quasiment les pieds sous la table et au même niveau que tout le monde, donc c'est vraiment le collectif qui ressort. Mais nous nous sommes pris le temps de la concertation.

Quand un peuple racine construit un pont, il travaillera en amont sur le comment, le pourquoi, et surtout sur pourquoi il va le faire. Ensuite, quand ils y vont, je dirais qu'ils y vont plus vite. Plus efficacement en tout cas.

Ce que nous avons fait aussi – et cela me paraît important parce que ça a changé notre relation au temps : nous avons introduit du sens, c'est-à-dire que chaque année, nous faisons une action hors métier qui a du sens pour nous et pour le collectif. Je vais vous donner un exemple : nous avons coorganisé le dernier TEDx qui a eu lieu à Strasbourg en janvier. Dix personnes de chez nous se sont impliquées dans cette organisation. En 2008, je leur aurais dit qu'on organise un TEDx, cela aurait été impensable et ils m'auraient pris pour un fou : on n'a pas le temps. Là, nous l'avons fait. Nous n'avons pas forcément plus de temps qu'avant, mais c'est notre plus belle aventure humaine qui n'a rien à voir avec notre métier, et nous avons donné du sens à quelque chose. Le TEDx, c'est une fondation américaine, ce sont des prises de parole inspirantes sur une thématique qui peut être scientifique, philosophique ou autre, et une dizaine de speakers interviennent sur un format de 18 minutes chacun. En sortant de là, vous avez une énergie telle que vous repartez pour un an. En termes d'organisation, nous avons coaché les speakers qui intervenaient et un chargé d'études de chez nous me disait : « Mais tu penses que j'ai la capacité pour le faire, pour coacher la personne ? » Je lui ai dit : « Vas-y, il n'y a pas de souci. » Il est sorti de cette expérience grandi et avec plus de confiance en lui, c'était extraordinaire.

Nous nous prenons aussi le temps du rituel – je dis cela entre nous parce qu'il y a ici des gens ouverts, mais on pourrait se dire « ça y est, c'est devenu une secte »... Avant certaines réunions par exemple, nous nous prenons une minute sur le *Canon de Pachelbel*, un canon de musique classique qui a l'avantage d'être à 432 hertz et qui diffuse plutôt de la sérénité et des énergies positives. Donc, on se prend une petite minute où on se réaligne. Ce sont des choses, chez nous, qui sont devenues monnaie courante de dire qu'on s'arrête un petit temps.

Ce que nous cultivons aujourd'hui, c'est de se prendre un petit temps, aussi bien dans nos vies privées que dans nos vies professionnelles, chaque jour, pour tout simplement se réaxer et donc apporter de la sérénité intérieure. C'est pour nous, mais cela va aussi améliorer notre relation à l'autre. Nous avons un petit slogan qui est « être mieux pour être meilleur », mais il s'agit d'abord d'être mieux. Dans l'entreprise d'aujourd'hui, j'ai l'impression que le leitmotiv est plutôt « soyons performants et après vous serez mieux », mais je ne le pense pas. Je pense que cela doit partir d'abord de chacun d'entre nous et si on est mieux, on va donner le maximum. Merci pour votre temps...

Exposé de Gilles VERNET

« Comment faire du temps un allié ? »



Gilles VERNET, ancien trader dans les plus grandes banques internationales, a tout quitté en 2001 après avoir appris que sa mère était atteinte d'une maladie incurable. Ce saut dans le vide l'a amené à se recentrer sur ses passions : l'écriture et la transmission. Il écrit des scénarios et, devenu instituteur, ce passionné de la question du temps et du développement exponentiel de la modernité questionne ses élèves et tire en film : Tout s'accélère (2015) avec Nicolas Hulot, Harmut Rosa, 81 min. Auteur de Maman mourra un jour (Ed. Carnet du Nord, 2017) et Tout s'accélère - Comment faire du temps un allié ? (Eyrolles, 2017).

Chantal DILLER : Dans le film *Tout s'accélère*, vous donnez la parole à vos élèves de CM2 qui expriment si bien ce paradoxe du temps dans nos sociétés où, alors que tous les signaux montrent que l'on touche aux limites du système, et loin de ralentir, nous accélérons davantage... Je me suis permis de relever la phrase de Gabin que vous aimez bien : « Le temps, il existe pas ; c'est l'homme qui découpe le temps, qui a inventé quelque chose pour aller plus vite, mais c'est..., en fait, c'est nous qui passons dedans, dans le temps... c'est notre durée de vie, un petit peu, le temps... donc le temps n'existe pas vraiment... »

Gilles VERNET : En effet, cette phrase conclut le film et elle m'avait bluffée, comme beaucoup de ces enfants m'ont bluffé. Mais déjà, je tenais à vous remercier pour cette invitation. Ravi d'être en Alsace où j'ai mes racines puisque Vernet, c'est un nom alsacien à la base, et aussi très heureux d'échanger et de voir qu'en fait, la conscience est là ; j'interviens dans le monde de l'entreprise et ce que vous avez mis en pratique dans la vôtre, Philippe Studer, est génial.

Concernant le film, son sujet me semble absolument existentiel aujourd'hui : cette accélération génère une plainte qu'on entend de plus en plus, en particulier sous l'angle de la saturation temporelle et mentale, et cela me semblait tellement important que j'ai décidé d'en faire un film. Étant instituteur en CM2, je n'avais pas prévu que mes élèves y participent ; je pensais faire un documentaire classique, et c'est en parlant que j'ai pris en pleine figure le fait que les enfants ont une conscience du temps différente, passionnante, avec une forme de virginité qui leur donne une lecture beaucoup plus fine. Ils sont devenus la colonne vertébrale de ce film et c'est grâce à eux que Nicolas Hulot, Étienne Klein, etc., en les voyant et un peu sidérés par leurs phrases, ont tout de suite accepté de participer.

Je suis venu à la question de l'accélération car elle me touche personnellement, et le livre *Maman mourra un jour* est pratiquement à l'origine de tout. Alors que j'étais trader, j'ai appris que ma mère était atteinte d'une maladie incurable ; il lui restait deux ans à vivre. Je travaillais comme un fou, de 7 heures à 22 heures et les week-ends, et je me suis dit : je ne vais pas voir ma mère partir, ce n'est pas possible. Donc, j'ai fait un pas de recul et cette confrontation à la mort et au

chemin qui y mène a été véritablement une initiation à la vie ; c'est-à-dire qu'on en oublie la valeur en mettant trop de côté la mort. Comme l'a dit Étienne Klein, elle est devenue taboue, elle s'est un peu absentée de notre réel puisqu'on n'y est plus confronté dans sa banalité. Tout le monde meurt, la mort fauche chaque jour, tout le temps, partout et sans relâche, mais elle a disparu et même les animaux qu'on mange sont sous cellophane, on n'a aucune conscience de cela. Et nous perdons de vue la banalité qui, si nous l'avions au quotidien, nous rendrait la mort peut-être moins effrayante, tout simplement. André Gide dit cette phrase qui est une phrase-clé pour moi : « Ça ne doit pas être si difficile que cela de mourir puisque tout le monde y arrive. »

À propos de ce que disait Jérôme Lèbre, je voudrais citer une phrase de Sénèque vraiment phénoménale. Il dit : « Peux-tu me citer un homme qui accorde du prix au temps, qui reconnaisse la valeur d'une journée, qui comprenne qu'il meurt chaque jour ? Car notre erreur, c'est de voir la mort devant nous. Pour l'essentiel, elle est déjà passée. La partie de notre vie qui est derrière nous appartient à la mort. » Dans sa première lettre appelée *Sur l'emploi du temps*, il écrit à Lucilius : « Fais donc, mon cher Lucilius, ce que tu me dis dans ta lettre : saisis-toi de chaque heure. Ainsi tu seras moins dépendant du lendemain car tu te seras emparé du jour présent. » Et il finit par cette phrase qui met beaucoup de cadres en abîme : « On remet la vie à plus tard et pendant ce temps, elle s'en va. » Chose que, dans la course contre le temps, on perd réellement de vue... À surcharger nos emplois du temps, on perd de vue cette réalité qui, pourtant, met toute la vie en valeur.

Habituellement, je fais des conférences en entreprise parce qu'il y a un besoin devenu colossal aujourd'hui de mettre un nom sur ce mal que nous décrivons. Les cas sont innombrables et sont vraiment en croissance exponentielle, et ils sont sidérants. Ce sont des cadres à succès qui, brutalement, vont avoir une rupture et du jour au lendemain, ils ne se lèvent pas, mais... pas une journée, pas deux, mais durant trois mois ! J'ai un ami proche qui a passé six mois au lit, totalement immobile ! Face à cette accélération, la réaction du corps qui n'en peut plus, c'est l'immobilité.

Je vous propose de passer en revue le constat de cette accélération, d'essayer de comprendre ses causes, puis de partager quelques solutions.

Hartmut Rosa, que j'ai eu la chance d'interviewer et que je connais bien, pour essayer d'expliquer l'aliénation, dénonce un processus dont il ne propose pas de sortie, c'est-à-dire qu'il est lui-même aliéné. Comme beaucoup de gens, s'il s'interroge sur le temps, c'est parce que cette question le touche. Et il est pris par son succès – on est très facilement victime de son succès –, il est pris dans un tumulte parce qu'il a souligné une question devenue centrale pour chacun d'entre nous. Il court tout le temps. Donc, il est pris dans une forme de contradiction, ce qui fait qu'il est un peu aliéné, même s'il essaie de sortir conceptuellement de tout cela. Il reste que son idée qui est très importante selon moi, c'est que les accélérations démographiques, économiques, technologiques, de rythme de vie, des changements sociaux, des changements dans nos vies, se conjuguent. Si nous voulons avoir des technologies qui nous font aller plus vite, c'est parce que nous sommes sous la pression économique et que nous avons besoin d'aller vite ; cela va entraîner une accélération de nos vies au quotidien, de nos

habitudes de consommation, et tout cela fait spirale. Hartmut Rosa dit que cette conjugaison des accélérations présente un véritable danger, parce que c'est une forme de spirale hyperexponentielle.

D'un point de vue pragmatique, beaucoup d'entre nous ressentent cette sensation de démultiplication exponentielle des communications. Réellement, il faut s'interroger s'il y a bien un basculement : qu'est-ce qui a changé dans les quinze dernières années ? La prégnance de la finance, certes, s'est accrue. Mais les smartphones, c'est l'immixtion de la technologie dans nos vies au quotidien, jusque chez nous, et comme je le dis dans mon livre, le loup est entré dans la bergerie. On peut, dans son lit, continuer à gérer ses mails, et c'est le cas pour certains. En Angleterre, on consulte son smartphone en moyenne deux cent vingt fois par jour quand on travaille, soit une fois toutes les trois minutes ! Ce faisant, on est submergé par un flux de communications donnant l'impression que si on se laisse gagner par la montagne qui va nous ensevelir, on ne pourra jamais regraver la pente. Donc, on ne peut pas laisser ses mails deux ou trois jours sans y toucher parce qu'on en aura une quantité phénoménale ! On est donc amené à traiter en continu le flux communicationnel au moment où il arrive, pour s'en débarrasser et pour pouvoir se consacrer à la chose importante. Le problème, c'est qu'on n'a jamais le temps pour la chose importante, vu que le flux communicationnel ne s'arrête pas !

Aristote, un philosophe génial dont je fais beaucoup de citations à mes élèves, dit que « nous sommes ce que nous faisons de manière répétée », et nous mésestimons considérablement le pouvoir de l'habitude et de la répétition sur nos vies. La répétition est colossale, c'est ce qui va permettre à un pianiste d'avoir une virtuosité inimaginable, à un tennisman de mettre une balle à 200 kilomètres à l'heure..., elle ancre des choses dans le corps très profondément. Quand vous sortez votre smartphone deux cent vingt fois par jour, vous ancrez d'un point de vue pavlovien une addiction à la technologie. Cet enjeu frappe aujourd'hui tout le monde, et où se voit-il en particulier ? Tout comme pour les drogues dont on veut prémunir les enfants parce qu'ils y sont facilement sujets, il y a véritablement des phénomènes d'addiction à la technologie très préoccupants avec les enfants et les adolescents.

Autre point important : un livre de Nir Eyal intitulé *Hooked* raconte que tous ces petits génies d'internet avec leurs algorithmes qui vous procurent Facebook, YouTube, etc., sur lesquels se retrouvent nos enfants, sont appelés aujourd'hui les pirates de l'attention. Leur but est de capter votre attention parce qu'ils la valorisent en Bourse, et la valorisation, c'est le nombre d'abonnés, le nombre de gens qui vont sur les sites, mais aussi le temps passé en moyenne sur les sites, ceux-ci vous proposant toujours ce dont vous avez envie. C'est ainsi que les enfants passent une après-midi entière sur YouTube : ils vont voir un clip, mais derrière, on leur propose exactement ceux qu'ils aiment, donc ils vont les regarder, et ainsi de suite... L'algorithme étudie tellement les comportements en les comparant mondialement qu'il saura très bien vous cibler.

Cela pose une vraie question, parce qu'on s'habitue à avoir des réponses immédiates à nos besoins. On se sent un peu seul ? On va sur Facebook et tout de suite, on a une réponse. On a une question existentielle ? On va sur Google. Je ne sais pas si vous avez remarqué : avant même que vous ayez fini d'écrire, il

y a la réponse qui apparaît, c'est fou. Vous avez plein de choses qui vous donnent une réponse immédiate, un peu comme la drogue d'ailleurs, mais le problème est que c'est très superficiel et que cela ne répond jamais aux besoins profonds, et donc vous allez toujours plus avant, comme dans la drogue, pour pallier à un besoin auquel vous ne répondez en réalité pas. La clé est qu'on devient habitué à l'efficacité des machines, et l'humain ne fait pas le poids avec l'intelligence artificielle d'aujourd'hui. Nous ne savons plus attendre face à cette instantanéité des machines, et comme nous y sommes beaucoup confrontés dans le monde du travail, nous devenons de plus en plus impatients. Dans l'entreprise, cela frappe beaucoup les salariés : tout le monde demande à tout le monde d'aller plus vite, entretenant une boucle et une difficulté à respirer.

Tout à l'heure, nous avons parlé de synchronisation. Pour moi, l'idée majeure de Hartmut Rosa est que cette course contre le temps nous met en face d'un danger majeur : elle nous désynchronise de la nature, c'est-à-dire que nous avons une prédation sur les ressources bien trop rapide pour qu'elles se renouvellent, que ce soient les forêts, les poissons, sans parler des énergies non renouvelables que nous épuisons à une vitesse folle au regard de leur importance et du fait qu'elles ne sont pas renouvelables. L'autre aspect qui est mésestimé, c'est que nous nous désynchronisons de nos rythmes internes, de nos rythmes naturels et biologiques. La technologie nous place dans un rythme qui n'est certainement pas notre rythme naturel.

À propos de désynchronisation, un élève avait dit : « Si dans une course, les meilleurs courent toujours plus vite, ce qui va se passer, c'est que petit à petit il y aura de plus en plus d'élèves décrochés, et les autres vont être devant, ils vont accélérer, ils sont plus forts. » Et il a ajouté cette phrase géniale : « Mais à la fin, le problème, c'est que si les meilleurs continuent toujours à accélérer, c'est eux qui vont être décrochés. » D'une certaine manière, avec le culte de la compétition généralisée, il y a un nouveau darwinisme qui est à l'œuvre. Il y a ceux qui peuvent suivre le rythme et ceux qui ne le peuvent plus à mesure que le rythme augmente. Sans compter que l'âge a un effet : si vous avez cinquante ans et que la société va de plus en plus vite, vous avez quand même moins de force vitale et il n'est pas toujours facile de suivre. Cela met en danger l'équilibre social de manière évidente. Dans le film *Moi, Daniel Blake* qui a eu la palme, vous voyez ce type qui n'en peut plus, et pourtant il a plein de qualités et de savoir-faire, mais ce savoir-faire ne s'insère plus dans la société.

Autre constat : Jonathan Crary a sorti le livre *Le Capitalisme à l'assaut du sommeil* et les statistiques sont les suivantes : aux États-Unis, on dormait 10 heures par nuit au début du XX^e siècle, contre 6 h 30 en moyenne aujourd'hui. 3 h 30 de sommeil en moins sur 10 heures, c'est plus d'un tiers, c'est une grande perte de sommeil ! Ce qui guette, c'est l'épuisement physique et psychique conjugués, qui se renforcent l'un l'autre et qui, s'ils n'amènent pas au burn-out, amènent en tout cas à une souffrance temporelle. Je pense que c'est aujourd'hui une question clé dont l'entreprise doit s'emparer. Je trouve remarquable, Philippe Studer, que vous vous en soyez emparé. Je me permets de dire que dans les solutions que je donne, vous les aviez pratiquement toutes et je suis impressionné. Je trouve cela génial parce que ça prouve qu'il y a quand même plein de patrons d'entreprise – mais ça se situe dans les plus petites quand même – qui prennent en compte cette question.

Pour comprendre les causes de cette accélération – parce qu’il faut comprendre les causes pour pouvoir trouver des solutions –, ce qui vient évidemment à l’esprit, c’est la compétition : on veut courir plus vite que le voisin, avoir plus que le voisin. Cette compétition, de plus, est largement accrue par les réseaux sociaux. Nicolas Hulot le dit très bien : les réseaux sociaux montrent la réussite de tous, au vu et au su de tout le monde. Vous allez vous brancher sur Facebook, vous voyez les grands voyages que font vos amis et vous vous dites : il faut quand même que je fasse quelque chose, je suis nul... Mais ils ne montrent que le meilleur, ils ne vont pas montrer leurs échecs sur Facebook. Ce faisant, on oublie cette phrase de Montesquieu que je répète à mes élèves et qui les fait beaucoup réfléchir : « Si on ne voulait qu’être heureux, cela serait bientôt fait. » Le problème est qu’on veut être plus heureux que les autres, et c’est très souvent difficile parce qu’on imagine les autres plus heureux qu’ils ne le sont. Donc, souvent, on est projeté dans cette course parce qu’on idéalise la vie des autres. Mais quand on met en partage la question du temps dans l’entreprise, on s’aperçoit que tout le monde souffre ; tout le monde masque, mais la plupart souffrent.

Je me fais le plaisir de partager avec vous un texte visionnaire de Raymond Devos qui s’appelle *Où courent-ils ?* :

« Excusez-moi, je suis un peu essoufflé parce que je viens de traverser une ville où tout le monde courait. Je ne peux pas vous dire laquelle, je l’ai traversée en courant. Lorsque j’y suis entré, je marchais normalement, mais quand j’ai vu que tout le monde courait, je me suis mis à courir comme tout le monde... À un moment, je courais au coude à coude avec un monsieur, alors je lui dis :

– Dites-moi, pourquoi tous ces gens-là courent-ils comme des fous ?

– Mais parce qu’ils le sont ! Vous n’avez pas remarqué ? Vous êtes dans une ville de fous ici. Vous n’êtes pas au courant ?

– Si, des bruits ont couru !

– Ils courent toujours !

– Mais qu’est-ce qui fait courir tous ces fous ?

– Tout ! Tout ! Il y en a qui courent au plus pressé... Celui-ci court pour la gloire... Celui-là court à sa perte !

– Mais pourquoi courent-ils si vite ?

– Pour gagner du temps. Comme le temps c’est de l’argent, plus ils courent vite, plus ils en gagnent !

– Mais où courent-ils, alors ?

– À la banque. Le temps de déposer l’argent qu’ils ont gagné sur un compte courant et ils repartent en courant en gagnant d’autre ! »

Comme quoi le génie de la langue résume tout...

Face à cette prégnance de l’argent, il faut toujours se ramener au fait – cela a été dit cent fois, mais c’est tellement important – que l’essentiel de la vie se trouve très certainement ailleurs et qu’en tous les cas, beaucoup de choses échappent au champ de l’argent : la nature, l’amour, l’air, l’amitié, un sourire, un coucher de soleil... Comme le disait Kennedy, on peut tout mesurer avec le PIB, sauf ce qui fait que la vie vaut la peine d’être vécue.

Cela m’amène à une notion que je voudrais partager avec vous. J’ai toujours adoré les mathématiques, c’est pour cela que je suis devenu financier parce que quand on aime les maths, on vous mène tout droit à la finance par les études. Le problème est que la finance, qui a un grand poids aujourd’hui dans l’économie,

ancre le règne du quantitatif du chiffre et par là même cette notion clé qu'est l'exponentiel. Jean-Louis Servan-Schreiber le dit très bien dans son dernier livre : il explique qu'aujourd'hui le chiffre est le trait commun, c'est-à-dire qu'avec les ordinateurs, le numérique et internet, tout est quantifiable en continu et à la seconde. On peut remonter des informations sur la rentabilité d'une entreprise au jour le jour. Elle devient un peu comme un hypocondriaque qui mesurerait sa pression artérielle en permanence, et c'est ce qui arrive dans les grands groupes : c'est au mois le mois, quand ce n'est pas à la semaine. Le problème est que tout cela s'inscrit dans une logique de croissance exponentielle : tout doit croître, tous les chiffres doivent toujours être plus gros, plus grands...

Qu'est-ce que l'exponentiel ? Je le dis dans un livre : l'exponentiel est démentiel. Tout taux de croissance constant se traduit par un doublement au bout d'un certain temps. Si vous augmentez de 10 % chaque année, l'an prochain vous avez 110 %, mais l'an d'après, vous avez 10 % sur 110, donc vous avez 11 de plus, etc., et cela va sans cesse croissant. Une croissance à 10 % entraîne un doublement au bout de sept ans. C'est court, sept ans, c'est le cas de la Chine qui croissait à 10 % pendant quarante ans. Cela veut dire que quand on commence à doubler périodiquement, on ne se rend pas compte du côté démentiel et explosif de la chose.

À titre d'exemple, voici une feuille que j'ai pliée en cinq. Si on pouvait la plier cinquante fois, au bout d'un moment, on n'y arriverait plus. Je la plie, elle double de volume, puis je la replie... Si je pouvais la plier cinquante fois, personne a priori n'aurait l'idée de répondre que c'est la distance personnelle. Donc cette feuille pliée cinquante fois, en mathématiques, approche la distance personnelle. Ce n'est pas *intuitable*, on ne peut pas avoir l'intuition d'une telle progression. Et c'est ce qui fait dire à Albert Bartlett, un chercheur américain, que la grande faiblesse de la race humaine est son incapacité à comprendre la fonction exponentielle. Pour expliquer cela, j'ai mis dans mon film un exemple qui a beaucoup frappé les enfants : dans une bouteille, vous avez des bactéries qui doublent en nombre chaque minute. On sait qu'à midi, la bouteille est pleine. La question est : à quelle heure les bactéries, si elles pouvaient penser, se seraient dit « on va manquer d'espace » ? Les élèves disent « un peu moins que la moitié », et un autre dit « non, si elles réfléchissent, elles savent déjà qu'à la moitié, elles sont à une minute... » Là, on redescend et on arrive à 3 minutes avant d'avoir rempli la bouteille. Et à 3 minutes, on n'a que 12,5 % de rempli qui, fois deux, vont faire 25 %, puis la moitié, et 3 minutes plus tard, on a rempli la bouteille. Cela montre la vitesse... C'est toute la théorie de Nicolas Hulot et de beaucoup de gens qui réfléchissent sur la question : on ne voit pas la limite approcher et quand on la voit, c'est trop tard.

C'est tout le problème de ces développements exponentiels. L'économie, mais surtout les communications, obéissent à un développement exponentiel. Le nombre de mails et de SMS que vous recevez augmente exponentiellement, et si vous êtes sur Facebook ou Instagram, vous êtes enseveli par un flux exponentiel. Ce flux, on peut bien comprendre qu'il n'est pas à notre mesure et c'est là le message que je donne en entreprise : la culpabilité qui y règne – « je n'y arrive pas, je ne suis pas à la hauteur » – est absurde. Il est impossible ou extrêmement présomptueux de prétendre être à la hauteur d'une fonction qui va si vite, de pouvoir faire sans arrêt plus de tâches. D'autant que pour le salarié, il y

a une double contrainte : non seulement il doit faire toujours mieux, mais il a des contraintes technologiques qui se démultiplient, des logiciels et des processus qui changent, et il doit intégrer des règles qui changent de plus en plus vite avec des technologies qui changent de plus en plus vite tout en ayant des objectifs plus longs à repousser. C'est ce que décrit Rosa : c'est comme si vous étiez sur un tapis roulant qui augmente en rythme, et on vous met la cible plus loin. Cela donne une image juste qui permet de sortir de la culpabilité dans laquelle s'enferment tellement de gens dans l'entreprise ; quand ils comprennent que cette culpabilité est un non-sens, cela les aide à s'en libérer et ils comprennent que le salarié qui souhaiterait être parfait est voué à exploser. Il y a donc des choix et des renoncements à faire pour pouvoir survivre.

Une dernière chose à propos de cette accélération est la sensation forte qu'elle engendre, et on aime ça ! Il ne faut pas le nier : la vitesse est grisante. Elle n'aurait pas un succès pareil si elle n'était pas grisante, et elle a des aspects hyperpositifs. Faire quelque chose plus vite, c'est dégager du temps pour faire autre chose. Mais quoi ? C'est la question. Si le temps gagné va servir à gagner davantage et être dans cette spirale, c'est foutu. Mais si on comprend que la vitesse est la condition pour se libérer du temps, et que le temps qu'on s'est libéré pour se régénérer est la condition pour aller vite, on commence à trouver un meilleur équilibre.

Puisque le monde de l'entreprise est aujourd'hui dans une guerre économique mondiale, nous devons malheureusement nous comporter comme des compétiteurs – même si, Dieu merci, les entreprises intègrent de la coopération dans leur fonctionnement. Les compétiteurs, nous savons comment ils fonctionnent : les grands champions ont des préparateurs physiques qui prévoient la fameuse période de récupération, et c'est cela qui fait que le sportif est très performant sur son tournoi ; on l'a bien préparé, il est reposé, il va pouvoir donner une énergie monstrueuse. Quand on est à bout de son énergie, on arrive au burn-out parce qu'on va essayer de puiser sur des ressources qui ne sont plus là. C'est un peu comme pour les sols : on les bourre d'engrais et plus on les bourre, plus on prend le côté minéral pour nourrir les plantes, moins il en reste, et plus on est obligé d'ajouter de l'engrais pour tirer ce qu'il reste. On est à 90 % d'épuisement des richesses minérales des sols, jusqu'où ira-t-on ? On peut faire un parallèle entre richesse intérieure et épuisement intérieur.

Quelles sont les solutions ? Je vais donner cette image : quand j'étais dans la finance, je rêvais de temps en temps de tout quitter et d'être sur une île déserte... Au bout d'un moment, j'ai réalisé que cette île, nous l'avons en nous, que c'est notre respiration et que c'est *le* métronome de nos vies. Quand nous sommes stressés, nous respirons par le haut entre 300 et 500 millilitres d'air, alors qu'une respiration ventrale et profonde, c'est 3 à 5 litres, soit dix fois plus. Donc, nous nous sous-oxygénons. La méditation est un grand mot, mais il s'agit de respirer en conscience et de se reconnecter par là même à notre corps et à sa temporalité première qui est de respirer. Comme disent les enfants, on peut ne pas boire pendant trois jours, on peut ne pas manger pendant trois mois, mais ne pas respirer, c'est une minute, pas plus, et donc c'est important.

Tous les matins, j'ouvre ma classe par une respiration de trois minutes et cela a changé complètement ma carrière d'enseignant. J'enseigne dans une zone

d'éducation prioritaire pleine de richesses, mais avec des enfants parfois très agités et, pour certains, gavés de télé, de jeux vidéo et de tablettes, avec une tension interne énorme. Quand ils sont statiques devant un écran toute une journée, même s'ils jouent, ils se chargent d'énergie qui déstabilise la classe. La respiration permet de se remettre au diapason.

Je voudrais simplement partager avec vous ce que je fais le matin, si vous en êtes d'accord. Cela dure trois minutes. Essayez de garder la technique en tête parce qu'elle peut se reproduire à l'envi : devant l'ascenseur, dans les embouteillages, ça ne bouge plus, il n'y a plus rien à faire, et d'un seul coup l'embouteillage passe beaucoup mieux... Je vous propose de vous avancer sur le bord de la chaise, tout simplement pour mettre votre colonne en équilibre ; c'est comme si nous étions tenus par un fil au niveau de la fontanelle qui nous équilibre, et l'intérêt majeur de cette position est de libérer le ventre. Je fais un plaidoyer sur le ventre : on s'occupe beaucoup de notre corps, mais on n'a aucune conscience de ce qui se passe l'intérieur. Or, c'est là que se logent énormément d'inflammations, beaucoup de maladies, et toute la médecine chinoise montre les bienfaits de la simple respiration profonde par le ventre que je vous invite à expérimenter. En fait, les poumons poussent les organes parce qu'on respire par le bas des poumons, cette respiration est un massage que vous accordez à vos viscères et cela fait beaucoup de bien. Pour le transit intestinal, c'est incroyable : vous faites cela le matin, plus de problèmes ! Mais surtout, ça vous montre qu'il se passe quelque chose dans le ventre qui est le deuxième cerveau. Cette respiration est aussi structurellement calmante puisque le nerf pneumoabdominal sollicité est celui de la digestion, de la relaxation. Je vous propose maintenant, en respirant profondément pendant deux minutes, de placer toute votre attention dans cet air ; essayez de devenir cet air qui entre pour vous donner de l'énergie, qui ressort plus chaud, et dont vous pouvez suivre le trajet. Et si des pensées viennent, laissez-les tout simplement passer comme les oiseaux dans le ciel et ramenez votre attention à la respiration.

.....

Je vous remercie beaucoup, c'est fantastique. Qu'est-ce que c'est bon ! L'avez-vous remarqué ? Nous entendons beaucoup plus toutes les perceptions auxquelles nous sommes sourds habituellement.

Je suis père de famille et j'ai la chance d'être devenu instituteur, ce qui me permet de m'occuper de mes enfants et d'avoir le même rythme qu'eux. Donc, je voudrais conclure sur quelque chose qui est un peu oublié dans notre course contre le temps : c'est l'amour, parce qu'il en est vraiment victime. L'amour prend du temps, que ce soit l'amitié – construire une amitié, ça ne se fait pas du jour au lendemain –, faire l'amour, élever ses enfants, aider l'autre, l'écouter... Aimer, cela prend du temps. Je l'ai vraiment vécu dans mes classes : l'amour peut tout vaincre, et même dans des conditions sociales très défavorables, l'enfant qui a cette assise a déjà une très grande partie de la route. Si nous voulons construire un monde meilleur, cela passe par donner du temps à nos enfants. Or, la technologie nous cannibalise et donc, il faut vraiment veiller à garder ces temps-là.

Je conclus souvent mes conférences en entreprise par cette phrase : n'oubliez pas que dans le monde des chiffres, l'amour ne compte pas, mais le smartphone ne vous prendra jamais dans ses bras. Cela leur fait un choc parce que c'est leur doudou, mais ils y réfléchissent quand même... Merci.

Exposé d'Éric SCHULTZ et Marie JACQUIN-PAVARD « Quand les collectivités s'emparent du temps... »



Éric SCHULTZ est adjoint au maire de Strasbourg depuis 2014, en charge de l'état civil, de l'accueil de la population et de la politique temporelle, et vice-président de l'association nationale Tempo Territorial. Créée en 2004, cette association est le réseau national des acteurs des politiques temporelles. Il réunit des collectivités, des organisations scientifiques, des associations, des consultants, des entreprises, des individus soucieux de faciliter la conciliation des temps personnels et professionnels.

Marie JACQUIN-PAVARD est cheffe de projet de la Mission des temps et services innovants depuis sa création en 2009 à la Ville de Strasbourg. Ingénieure urbaniste de formation, elle a travaillé en agence d'urbanisme et dans différentes collectivités territoriales : Calais, Nancy, Boulogne-Billancourt puis Strasbourg depuis 2000.



Chantal DILLER : Éric Schultz, vous êtes adjoint au maire de Strasbourg, mais c'est le vice-président de l'association nationale Tempo Territorial que nous recevons aujourd'hui. Merci de nous parler de ce réseau qui dépasse nos frontières. Et merci à Marie Jacquin-Pavard, cheffe de projet de la Mission temps de la collectivité, qui détaillera dans la foulée les pistes de travail et les réalisations dans ce domaine sur Strasbourg.

Éric SCHULTZ : Bonjour à toutes et à tous. Merci à Espaces Dialogues de nous donner la possibilité de présenter ce que sont les politiques temporelles. J'ai bien noté que vous vous étiez adressés au réseau Tempo Territorial et qu'à cette occasion, vous avez découvert qu'à Strasbourg, il y avait une Mission des temps qui existe pourtant depuis 2009, mais qu'on connaît assez peu au demeurant. Ce sera l'occasion de vous parler du réseau Tempo Territorial et de ses politiques temporelles, et aussi de ce que nous avons fait concrètement à Strasbourg. Nous ferons un exposé à deux voix : je vous présenterai un certain nombre d'aspects généraux de ces politiques temporelles, puis Marie Jacquin-Pavard vous citera les expérimentations que nous avons menées à Strasbourg et celles que nous envisageons de porter dans les temps à venir, parce qu'il y a beaucoup de choses à faire si nous voulons prendre en compte les rythmes et les temps de vie de chacun.

Après les exposés que nous avons eus à l'instant, je me suis quand même demandé si j'aurais encore le temps de vous présenter tout cela... Je suis sociologue de formation et j'apprécie beaucoup les confrontations de ces différentes approches, qui permettent de progresser et de nourrir nos réflexions

dans nos actions au quotidien. Je ne vais pas revenir sur tous les constats qui ont été faits, mais je vais prendre quelques éléments qui me paraissent importants, qui sont les points de départ des politiques temporelles.

Le premier point est l'existence aujourd'hui de la multiplicité des temps de vie : nous avons tout un chacun des temps familiaux, sociaux, amicaux, des temps libres ou libérés, ainsi que des temps contraints de transport, de déplacement, de travail. Nous avons une multiplicité de temps auxquels nous sommes soumis de manière permanente et dans une journée, nous enchaînons plusieurs temps de vie. Entre notre réveil et notre coucher, notre déplacement, le moment où nous emmenons les enfants à l'école, où nous allons travailler, où nous en sortons pour faire la pause déjeuner, nous devons enchaîner un certain nombre de temporalités, et je suis assez attaché à l'idée que nous n'avançons pas dans la même journée au même rythme, suivant la temporalité à laquelle nous sommes confrontés. Le premier constat est qu'il faut avoir cela en tête et pour une collectivité locale, il s'agit peut-être de voir si nous pouvons intégrer cette multiplicité des temps de vie dans nos politiques publiques – que ce soient des politiques urbaines, de mobilité ou d'éducation –, et comment intégrer cette réflexion dans la manière de penser nos politiques afin qu'elles intègrent cette complexité.

Ensuite, nous sommes nous-mêmes soumis à différentes temporalités : la semaine, avec les temps de repos du week-end ou la RTT, se pense et se vit différemment alors que la Ville, elle, continue à fonctionner de la même manière. Entre le temps des loisirs, des congés et le temps professionnel, nous ne sommes pas tous en vacances ou en activité en même temps, nous sommes parfois en décalage ou en désynchronisation les uns par rapport aux autres, mais pourtant une collectivité doit continuer à intégrer tous ces temps-là dans son fonctionnement ordinaire.

Nous sommes aussi parfois – on l'oublie un peu vite puisqu'on est toujours confronté à notre présent – soumis à des expériences différentes en fonction de nos âges. La manière dont on perçoit la ville quand on est enfant, adolescent, étudiant, actif, chômeur, en insertion ou en activité, ou personne âgée, n'est pas la même. Pourtant, la Ville doit offrir des espaces publics et des activités qui s'adressent à tous, et prendre en compte la complexité de ce multipositionnement dans nos temps de vie et d'activité.

Le dernier constat, c'est postuler que le temps est une composante essentielle de notre qualité de vie en milieu urbain, mais qu'il peut aussi être un facteur de rupture et d'accroissement d'inégalités sociales. On peut le voir au quotidien, ne serait-ce que dans les déplacements : les transports en commun ont un avantage en termes environnementaux, mais peuvent aussi être, d'une certaine manière, pénalisants en termes de durées de déplacements. Il y a quelques années à Strasbourg, nous avons eu – et nous avons toujours – des débats sur les tracés des réseaux de tram. Il est vrai que si vous voulez aller par exemple du quartier du Neuhof à la gare, vous pouvez le faire en dix minutes, en une demi-heure ou en trois quarts d'heure, suivant les moyens dont vous disposez. La voiture peut coûter cher et le tram sera moins cher, mais prendra plus de temps. Cette mobilisation du temps pour compenser un manque de ressources peut être un facteur d'inégalité.

On le voit aussi au niveau des horaires d'accessibilité des services publics ou des services sociaux. Vous pouvez parfois faire des démarches dans la quasi-immédiateté par internet, parce que vous avez un ordinateur chez vous ; mais si vous n'en avez pas, il faudra prendre le temps d'accéder à un service public à ses heures d'ouverture, de faire des démarches, de bénéficier d'un accompagnement. Là aussi, vous allez compenser, par la mobilisation de votre temps personnel, une absence de ressources.

Donc, le rapport que nous avons au temps peut être un facteur d'inégalité, et la collectivité va vouloir intervenir dans ces différents domaines – qui sont colossaux – par l'action sur les temps, avec le souci de travailler la qualité de vie et de réduire le creusement de ces inégalités.

Dans cette présentation globale, il faut savoir que les politiques temporelles sont apparues, pour l'essentiel au niveau local, en Allemagne, puis en Italie et en France dans un troisième temps. Au départ, elles ont été portées – cela n'étonnera personne – par les mouvements féministes, parce que c'est peut-être là que de la manière la plus crue et la plus immédiate, on est confronté dans son quotidien à l'articulation de ces temporalités différentes. On connaît tous ces exposés qui sont bien réels : quand on est femme et qu'on est confrontée à cette multiplicité des temps, comment organiser sa journée ? Les premiers mouvements politiques qui demandent à ce que les collectivités se saisissent de la question temporelle pour faciliter l'amélioration de la qualité de vie, ce sont les mouvements féministes.

Différentes trajectoires s'organisent en Europe. Dans des villes comme Brême en Allemagne qui a été l'une des premières à poser cela dans ses politiques publiques, on en est resté à la temporalité par le biais des politiques familiales ; on cherche toujours à concilier ses temps de vie à partir de la femme pour organiser le temps de famille par rapport au fonctionnement de la Ville. Dans d'autres régions, en Italie notamment, on est parti de la question féministe et cela a diffusé dans l'ensemble du corps social pour aborder la question des mobilités, de l'urbanisme temporel, parce que quand on aménage des espaces publics, quand on construit une ville, on le pense souvent par rapport aux temps d'activités et aux temps professionnels.

En France, les horaires typiques de bureau – 9 h - 18 h – concernent 37 % des actifs. Cela veut dire que 63 % des actifs sont sur des horaires atypiques. Or, nos villes, nos services publics, nos commerces sont conçus suivant des horaires typiques. Nous voyons bien qu'il y a une rupture et que dans l'organisation de la société, ce qui est dominant n'est pas ce qui est le plus répandu. Là, nous avons une première piste sur laquelle il faut chercher à agir.

Quand on prend le tracé d'une ligne de tram, on considère ses arrêts et sa desserte par rapport à une activité diurne, suivant des horaires typiques et concernant pour l'essentiel des salariés. Mais on se rend compte que les salariés travaillant de nuit n'ont plus de transport en commun, n'arrivent plus à rejoindre leur lieu d'activité parce que les tracés ne sont pas les mêmes, l'activité d'une ville la nuit n'étant pas la même que de jour. Or, nous avons concentré nos moyens sur un segment très particulier, très court, de l'activité ordinaire de nos citoyens. Cela veut dire que nous pensons plutôt des bus de nuit que des trams

de nuit parce que de toute façon, on ne va pas au même endroit et que les gens qui vivent ou travaillent la nuit – les usagers de la nuit – sont dans d'autres lieux que les lieux du jour.

Je fais une petite parenthèse pour citer celui qui fut le premier à essayer d'introduire les politiques temporelles dans l'action publique : Luc Gwiazdzinski, qui avait conduit une liste municipale à Strasbourg en 2001. En tant qu'universitaire, il s'est spécialisé sur la question de la nuit et dans ses travaux, il dit qu'après tout, la nuit, ce n'est jamais qu'un moment particulier du jour ; mais cela reste intégré à la globalité, à l'enchaînement de ces séquences. Dans nos politiques, penser cette diversité d'usages est une chose sur laquelle nous devons avancer.

En France, le débat vient de loin puisque nous avons eu en 1981-82 un ministère du Temps libre, éphémère, mais cela montrait déjà que cette problématique pouvait déborder dans l'action publique et ne concernait pas juste la sphère privée. La question des politiques temporelles est montée en puissance avec les 35 heures, parce qu'on libérait du temps et qu'à partir de là, on se rendait compte que nos environnements immédiats n'allaient plus fonctionner de la même manière. Un premier rapport parlementaire a été présenté à l'Assemblée nationale par Edmond Hervé ; il a refait dix ans plus tard un rapport au Sénat, pour voir comment on avait évolué sur ces questions, et qui posait la nécessité d'introduire – au niveau local parce que c'est le premier niveau de pertinence – la prise en compte des politiques temporelles.

Donc, suite à cette pression se sont mises en place des politiques un peu partout en France, mais ce sont des démarches volontaires portées par des élus locaux qui se sont investis. Je parlais d'Edmond Hervé à Rennes qui a réussi à faire de sa ville un exemple en matière de politique temporelle ; ils ont eu la chance aussi d'avoir une continuité politique, depuis 1995, qui leur a permis un ancrage dans l'activité concrète de la ville et dans l'ensemble de leur politique publique. À Strasbourg, nous n'avons pas eu cette chance puisque – j'ose le dire – au moment où les politiques temporelles montaient en puissance, nous avons eu une alternance faisant qu'il a fallu attendre 2008 pour que Roland Ries décide de mettre en place une Mission des temps, conformément à ses engagements pendant la campagne, et qui a été constituée par Marie Jacquin-Pavard. Cela fait que nous avons eu six ans de retard par rapport à un mouvement global aujourd'hui représenté dans une vingtaine de collectivités locales en France dans le réseau Tempo Territorial, qui continue d'être un réseau militant parce que les politiques temporelles ne sont pas forcément évidentes.

Là où nous avons peut-être une chance – parce qu'à toute chose malheur est bon –, c'est qu'en période de crise et de disette financière, nous sommes obligés d'être intelligents et de chercher de nouvelles ressources. Quand nous ne pouvons plus résoudre des problèmes immédiats par la mobilisation de crédits sur l'investissement et le fonctionnement de nos collectivités, il faut penser la ville différemment, travailler sur les rythmes de vie, de la ville, de nos concitoyens, les intégrer pour répondre non plus avec de l'injection financière, mais travailler peut-être sur l'échelonnement des rythmes pour procurer plus de bien-être et plus de capacité à évoluer dans la ville.

J'ai déjà été long, donc je cède la parole à Marie Jacquin-Pavard.

Marie JACQUIN-PAVARD : Ma mission sera de vous présenter les actions que nous avons menées au sein de la collectivité pour répondre à ces différents temps de la ville. Ces actions ont une double orientation : la première concerne les usagers, les habitants, les visiteurs de la ville ; la deuxième concerne nos collaborateurs, parce que nous sommes aussi employeurs. Je vous rappelle que l'Eurométropole compte huit mille agents qui travaillent à la fois pour la Ville de Strasbourg et pour l'Eurométropole.

Une première action est celle des horaires d'ouverture des services. Nous avons, dès 2010, travaillé sur la question des horaires des piscines. Certaines d'entre



elles, notamment le Wacken, ouvrent 365 jours par an et dès 7 heures du matin. Cela répond à une enquête menée en 2010-2012 auprès d'un panel d'habitants de la métropole : nous avons contacté des usagers et non-usagers en leur demandant quels étaient leurs pratiques et leurs souhaits, à la fois pour les horaires, mais aussi pour les nouvelles activités que nous pourrions éventuellement leur proposer.

Plus récemment, nous venons, en septembre 2017, de réorganiser complètement les horaires des mairies de quartier. Nous en avons un certain nombre sur la ville et en travaillant avec les chargés d'accueil qui ont une expertise d'usage et connaissent bien les publics, et en mettant en avant les attentes des usagers, nous avons proposé et sommes en train d'expérimenter de nouveaux horaires qui feront l'objet d'une évaluation d'ici quelques mois.

Un autre exemple concerne là aussi beaucoup de nos concitoyens : nous avons lancé une enquête sur les horaires d'ouverture des bibliothèques et médiathèques, à l'échelle de l'Eurométropole. Il s'agissait de connaître les attentes des habitants, et cela demande un travail sur la réorganisation des horaires assez conséquent. Il faut comprendre que derrière tout cela, il y a une forte dimension RH, c'est-à-dire que modifier les horaires



d'un équipement public nécessite d'amener l'ensemble de nos collaborateurs à réfléchir à leur mission, leurs disponibilités, à l'articulation de leur temps privé et de leur temps professionnel. Pour les piscines par exemple que j'ai évoquées, nous avons modifié les missions des maîtres nageurs sauveteurs qui auparavant étaient assignés à une piscine et qui ensuite, parce qu'il y a eu un travail de coconstruction avec les agents, ont fait évoluer leurs missions. Concernant les bibliothèques, nous sommes au début d'un processus qui est enclenché ; il va prendre du temps, mais nous restons quand même assez optimistes.

Éric Schultz a évoqué tout à l'heure la question de la nuit. Nous avons également investi ce domaine qui peut être source de satisfactions et de plaisirs, mais aussi de mécontentements. Nous avons instauré une démarche assez intéressante qui a été reprise aussi dans d'autres collectivités : nous avons organisé ce qu'on appelle des traversées nocturnes, l'idée étant de constituer, le temps d'une



soirée, des déambulations au sein de différents quartiers de Strasbourg et d'organiser des parcours différents, suivant des modes différents, que ce soit à pied, à vélo, en bus ou en tram. Nous avons essayé de constituer des groupes incluant des membres de conseils de quartier – puisque ce sont eux qui sont à l'initiative de ces projets –, mais également des habitants, des étudiants et des

techniciens de l'Eurométropole, parce que c'est important de sensibiliser nos collègues à toutes ces questions. Ces groupes déambulent donc dans la ville suivant un mode et un parcours que nous avons travaillés avec les conseils de quartier, l'idée étant de sensibiliser les participants aux différents visages de la nuit, car souvent, on a une vision un peu étroite de ce qu'est la nuit dans une ville. Il s'agit de déambuler et d'aller à la rencontre des usagers de la nuit, de leur poser des questions puisque nous avons tous des petits carnets : comment vous déplacez-vous ? Quels sont les aspects de la nuit que vous aimez ? Quelles sont les suggestions que vous pourriez faire pour améliorer cette vie nocturne ? Ce n'est pas très ambitieux, mais c'est vraiment intéressant de partager cela. Nous avons fait plusieurs parcours, dont un qui est prévu au printemps prochain entre Kehl et le quartier du Neudorf, puisque c'est le conseil de quartier de Neudorf-Musau-Port du Rhin-Schluthfeld qui a sollicité notre appui pour organiser les traversées. Donc, pour la première fois, nous allons faire des traversées nocturnes transfrontalières en nous appuyant sur le tram qui va jusqu'à Kehl.

Nous restons toujours sur le thème de la nuit et, Éric Schultz l'a évoqué tout à l'heure, la question des déplacements est fondamentale pour nos concitoyens. Avec la CTS, nous avons retravaillé sur cette offre de bus de nuit qui existait depuis pas mal d'années, mais qui était finalement méconnue et assez peu fréquentée. Il a fallu quelques mois de négociations et beaucoup de ténacité pour arriver à faire bouger cette ligne de bus de nuit qui fonctionne les jeudis, vendredis et samedis. Elle était plutôt orientée vers les étudiants – je vous rappelle que nous avons 52 000 étudiants à Strasbourg –, mais en allant diagnostiquer le public qui fréquente cette ligne de bus de nuit, nous nous sommes rendu compte qu'au-delà des étudiants, nous avons aussi des salariés de nuit qui utilisent cette ligne pour rentrer chez eux. Là aussi, nous avons réinterrogé nos ressources et nous avons reformaté cette ligne en créant ce

Bus de nuit HIBIBUS
Réseau

- 3 lignes (Nord, Sud, et Ouest) au départ du centre-ville vers les quartier extérieurs / communes
- Un point central de « rendez-vous » à la place Corbeau
- Départs toutes les heures mémorisables : 0h, 1h, 2h, 3h, 4h et 5h
- + 50% d'offre par rapport à 2012

qu'on appelle un point central au pont du Corbeau : entre minuit et 5 heures du matin, un bus de nuit passe toutes les heures avec une ligne au nord, une à l'ouest et une au sud. Ces lignes correspondent aussi aux cités universitaires. Donc, nous réinterrogeons nos ressources et je pense que c'est un point important pour revoir ce genre de question.

Toujours sur la nuit, qui était un point important et un axe de notre politique publique, nous avons aussi créé une carte de la vie nocturne. En 2013, il y avait une version française, anglaise et allemande qui permettait à tout usager de la vie nocturne de pouvoir disposer des informations concernant les restaurants et les bars, mais également les équipements culturels et sportifs, les modes de déplacement, les lieux où aller chercher un Vélhop ou éventuellement louer une voiture. Toutes ces données étaient consignées sur cette carte version papier.



Depuis, nous avons fait évoluer ce support. Aujourd'hui, nous l'avons complètement numérisé puisque c'est par le biais de l'application StrasMap que vous avez toutes ces informations actualisées et en temps réel.

Voilà pour les actions que nous avons menées en direction des usagers et des habitants. Nous avons aussi, en tant qu'employeurs, travaillé à la question de l'articulation des temps privés et professionnels de nos collaborateurs.

Une première démarche importante est la question du travail en journée des agents d'entretien. On se rend compte que l'activité de nettoyage peut être compatible avec le fonctionnement de notre administration, et avoir quelqu'un qui vient vider les poubelles alors que les bureaux sont occupés est tout à fait faisable. À l'image de Rennes ou Paris, nous avons proposé – et retenu parce que cela a été un succès – de passer en horaires continus et en journée pour les agents qui interviennent dans les locaux du centre administratif et des bâtiments tout autour. L'expérimentation a été très positive du côté des agents puisque 92 % d'entre elles – ce sont essentiellement des femmes – ont vu leurs conditions de vie nettement améliorées : elles ont pu aller chercher leurs enfants à la sortie de l'école, alors qu'avant c'était très difficile ; elles ont, pour certaines qui sont à temps partiel, pu avoir une autre activité professionnelle ou une activité de loisirs. Et surtout, nous nous sommes rendu compte que cela a évité à la majorité d'entre elles un aller-retour puisque entre 10 heures – la fin de la mission du matin – et 18 heures – le début de la mission du soir –, elles étaient obligées de rentrer chez elles pour déjeuner. En



conséquence, cela a aussi eu un impact sur le développement durable et l'environnement.



Concernant la Charte de la réunion, nous avons sensibilisé l'ensemble de notre ligne hiérarchique à la question de l'articulation des temps – évidemment, ce n'est pas toujours évident de faire respecter cela... Nous insistons pour que les réunions ne démarrent pas avant 9 heures du matin, pour que cela soit compatible avec une vie de parent, notamment. Nous avons donc encadré les horaires de fonctionnement de nos réunions à l'aide

d'une Charte contenant quelques règles, la première étant : avons-nous vraiment besoin d'organiser une réunion ? Des choses de ce genre sont à rappeler. Ensuite, nous avons mis en place des outils pour organiser éventuellement des réunions à distance. Tout un travail a été fait autour de la réunion. Pour nous, c'est une note de service – ça peut vous faire sourire, mais cela veut dire que ça s'impose, et c'est important.

Le télétravail est un autre dossier expérimental. Là aussi, c'est par l'articulation des temps privés et professionnels que nous avons proposé de lancer le télétravail dans notre administration. Annoncé dès 2014, nous en avons fait une



première expérimentation avant de l'évaluer ; puis nous avons annoncé une deuxième expérimentation, toujours avec une centaine d'agents sur un total de huit mille. Ce nombre est certes limité, mais c'est un changement culturel fort et il était important de partir avec des directions volontaires, d'expérimenter et d'évaluer deux fois. Actuellement, nous avons un effectif de 135 télétravailleurs de la base expérimentale 2014-2016 et nous sommes en plein déploiement

2017 du télétravail, c'est-à-dire que nous avons pris une délibération. Une loi de mars 2012 dit que le télétravail peut être mis en place dans la fonction publique territoriale, et un décret sorti en 2016 explique de quelle façon on peut le mettre en place. Donc, nous avons à nouveau délibéré sur le déploiement du télétravail dans notre collectivité. Le retour du côté des encadrants – qui étaient parfois un peu frileux par rapport au télétravail –, est tout à fait positif, à la fois pour la qualité de vie des collaborateurs et en termes d'efficacité et de productivité où un gain a été très nettement mesuré. Cela a permis aussi de sensibiliser nos organisations syndicales par rapport à cette autre organisation du travail. C'est un dossier sur lequel, à Strasbourg, nous sommes assez précurseurs par rapport à d'autres collectivités qui, maintenant que le décret vient de sortir, sont dans l'obligation de mettre en place assez rapidement le télétravail. Nous sommes

assez contents du résultat en interne, mais également pour l'image de modernisation et d'innovation que cela peut donner de notre collectivité.

À propos d'innovation, nous avons lancé un concours interne de l'innovation, l'idée étant que chacun de nos collaborateurs est un innovateur ou une innovatrice. Ce concours porte sur la meilleure façon de rendre le service aux usagers et sur la proposition d'une offre qui fasse gagner du temps à tout le monde : les agents eux-mêmes dans la façon de réaliser le service public, et les usagers qui pourraient avoir une offre plus efficace en termes de temps.



Nous continuons à travailler sur la question des temps avec une nouvelle orientation qui est d'organiser des cycles de conférences sur ce sujet, et nous avons maintenant une volonté de diffuser ces questions auprès du grand public. Dans cette optique, une conférence est prévue le 9 novembre 2017 sur le thème « Aménager au mieux les temps de l'enfant : un problème qui concerne tous les adultes ». Cela rejoint un peu ce que disait Gilles Vernet tout à l'heure, à propos de donner du temps à nos enfants ; nous en sommes bien évidemment convaincus. Cette conférence sera animée par Claire Leconte qui est chronobiologiste et dont la spécialité est de comprendre les temps de l'enfant. Elle viendra vous expliquer qu'il y a une diversité des temps de l'enfant et que le temps scolaire en représente une part très faible, et que nous, en tant qu'adultes – parents ou éducateurs –, avons quelque chose à faire pour améliorer ces temps de l'enfant et faire en sorte que cela se passe au mieux.

Chantal DILLER : Merci. Cela nous a permis de découvrir qu'il y avait une Mission temps à Strasbourg alors que nous cherchions cela à Rennes... Cette conférence, ainsi que la diffusion de notre compte rendu, permettra de la faire connaître et de lui donner peut-être plus de poids dans la ville. La parole est maintenant au public.

Échanges avec le public

Chantal BERNARD : Je voudrais demander à Philippe Studer quel a été l'impact sur les clients. Se sont-ils rendu compte de ces changements dans l'entreprise ? Est-ce qu'ils ont apprécié ? Est-ce qu'ils ont appréhendé ?

Philippe STUDER : Pour ce qui est des clients, il y a forcément un changement puisque nous avons une écoute beaucoup plus aiguisée aujourd'hui, donc nous leur consacrons plus de temps et avons un accompagnement plus proche. Comme ils savent ce que nous faisons, ils ont quelque part une certaine fierté. Il y a une différenciation pour nous également : nous sommes beaucoup plus attractifs parce que c'est la nouvelle génération qui nous pousse à nous transformer. Elle attend et cherche un sens différent par rapport à son temps de travail.

Nelly MARGOTTON : J'ai une question sur les témoignages que vous avez apportés par rapport à la mode du développement personnel en entreprise, qui préconise de gérer son temps, de développer son leadership, etc. J'aimerais savoir quelle est votre position vis-à-vis de ce développement personnel, parce qu'on sent qu'il y a un peu plus de volonté de réfléchir à tout cela.

Gilles VERNET : J'avais fait une conférence à la CFDT sur le sujet, avec la projection d'un film et un débat très riche, puis j'avais proposé la respiration parmi les solutions. Mais c'est comme Philippe Studer le disait : même en proposant une salle, les salariés se sentent coupables. Il faut donc vraiment que l'entreprise joue un rôle de déculpabilisation et d'incitation. La vision de la CGT et d'autres syndicats est : « Non, surtout pas de méditation, c'est encore un moyen de tirer davantage, d'épuiser davantage les gens. »

Quand on parle du développement personnel et de l'essor de tous ces livres qui traitent du sujet, il y a quand même un hiatus : ils ont beau se multiplier, la vie professionnelle devient de plus en plus souvent difficile, et plus ils ont du succès, plus la vie au travail est difficile. On peut voir effectivement dans toutes ces techniques d'aménagement un moyen pour aller plus vite, c'est-à-dire qu'il s'agit de faire de la méditation pour être plus performant. D'une certaine manière, on pourrait se dire que toutes ces choses qui nous permettent de digérer l'accélération en repoussent l'effet destructeur. Mais j'ai une tendance à penser que malgré le fait que c'est vrai – il y a des entreprises, j'en suis témoin, qui utilisent la méditation à des fins productivistes –, cela va faire tache d'huile, doucement, dans l'esprit des gens. Parce que quand ils touchent à la profondeur de la méditation qui était absente de leur vie jusque-là, cela pose quand même des questions et induira, c'est du moins mon espoir, quelque chose en profondeur.

Philippe STUDER : C'est clair, c'est sûr. Avec un marteau, on peut enfoncer un clou, on peut aussi taper sur la tête de quelqu'un, donc cela dépend de la façon d'utiliser l'outil. Chez nous, la seule difficulté quand on devient entreprise collaborative – ou entreprise libérée, ou entreprise apprenante... –, c'est qu'à un moment donné, la personne est tellement reconnaissante qu'elle veut parfois

essayer de faire plus. Là, je pense qu'il est de la responsabilité du dirigeant de faire attention à cela et de recadrer les choses. Mais le fait d'ouvrir ces temps de respiration a changé la relation entre nous ainsi que vis-à-vis des clients, et c'est pour cela que la satisfaction du client est plus grande, parce qu'il sent que nous sommes à l'écoute différemment, ce qui est un bénéfice énorme. Après, il faut que cela soit utilisable à bon escient, c'est-à-dire incarné et non pas placardé – c'est le plus important. Il est vrai que nous avons ramené beaucoup de bienveillance des peuples racines ; c'est un mot très à la mode en ce moment, mais il faut en effet faire les choses dans un esprit bienveillant.

Gilles VERNET : Je voudrais ajouter une citation de Jean-François Lyotard qui dit : « Dans un monde où le succès est de gagner du temps, penser n'a qu'un seul défaut, mais rédhibitoire : c'est d'en faire perdre. » Les entreprises découvrent que ces temps où l'on va sur le canapé à ne rien faire sont ceux où beaucoup d'idées émergent ! Alain Souchon écrit ses chansons en marchant. Quand vous libérez ce temps pour vos salariés, vous libérez aussi tout un espace de sens, de créativité qui va être favorable non seulement à l'entreprise, mais à tout le monde. Je rappelle toujours que les théories de Newton ou d'Einstein viennent dans un grand moment de pause : Einstein passe des journées seul dans sa chambre et fomenta sa théorie ; Newton, en se baladant la nuit dans son jardin, entend une pomme tomber, voit la lune et se demande pourquoi la pomme tombe et pas la lune... Ce temps de latence va générer tout le reste.

Philippe STUDER : Cela fait un peu peur au manager parce qu'il lâche prise, et c'est souvent son ego qui le retient. Lors de notre séminaire de deux jours, nous nous sommes réunis environ trois heures – et même pas autour d'une table –, la parole a circulé et durant le reste du séminaire, nous nous sommes baladés, nous avons échangé et pris des décisions extraordinaires sur l'avenir de l'entreprise. Ce séminaire, complètement différent de ce que l'on pouvait faire avant, a vraiment libéré beaucoup de choses.

Michel REYSER : La question que me pose le télétravail, c'est qu'en même temps qu'on veut libérer du temps ou éviter que les gens n'en perdent dans les transports, on crée une confusion des territoires. Nous étions habitués à aller dans un lieu de travail et là, on retrouve quelque chose que des sociétés antérieures ont connu : le travail à domicile. À l'époque, lorsque le travail a quitté le domicile pour aller dans les usines, était-ce un moment d'aliénation ou pas ? J'avoue que pour ma part, le mouvement inverse que nous vivons aujourd'hui, qui crée de nouveau cette confusion entre le domicile qui est un espace de méditation, de recul, d'amour et où l'on introduit le travail, cela a été une grande interrogation. Et lorsque vous avez les employés qui vous disent être plus productifs et défendre le télétravail, cela m'interroge encore plus. J'essaie de comprendre les enjeux qu'il y a derrière cet engouement. Qu'est-ce que cela signifie en termes d'approche de l'accélération du temps, et pourquoi le télétravail correspond-il à une telle demande de la part des salariés ?

Éric SCHULTZ : Je vais me permettre une amorce de réponse parce que c'est un débat fondamental. La question que vous posez est effectivement celle que la Mission des temps a abordée depuis 2011-2012. Nous en avons débattu avec nos collègues de l'administration, avec l'encadrement, avec les organisations

syndicales, et il y a une série de réponses. Pour dissiper un malentendu fondamental, je voudrais préciser que le télétravail n'est pas du travail à domicile : c'est du travail dans un autre lieu qui peut être chez vous ou dans un tiers lieu. Ces lieux existent et permettent à quelqu'un de travailler, que ce soit dans une administration d'une autre commune, dans un tiers lieu dédié à cela, ou à domicile si vous avez un espace dédié qui vous permet d'être dans des conditions de travail. Le deuxième point est que cela se fait aux mêmes conditions, à la même charge et aux mêmes horaires que votre temps de travail habituel. Dans le télétravail tel qu'on le fait à l'Eurométropole, vous avez des heures de joignabilité au téléphone, des heures de travail, des heures d'organisation de votre travail. Vous ne pouvez pas être sollicité en dehors de votre temps de travail et c'est normal, parce que vous êtes dans une situation ordinaire professionnelle dans un autre lieu.

Le télétravail peut aussi être une réponse à cette superposition, cette sédimentation des temps qui fait que nous avons structuré nos journées par rapport au temps de travail lui-même, au détriment des autres temps. Le temps que vous passez en télétravail sans avoir à vous déplacer, c'est du temps gagné par rapport à votre vie personnelle ; vous avez moins de stress plutôt que de passer une heure dans votre véhicule ou dans les transports en commun. Vous êtes sur une autre organisation et vous êtes peut-être dans une sérénité par rapport aux tâches à effectuer et que vous ne trouvez pas forcément en arrivant à votre bureau ; en effet, dans votre travail ordinaire, une succession de petits temps sociaux vous empêchent parfois – un certain nombre de collaborateurs nous en ont fait part dans le débriefing – d'être pleinement sur votre mission, puisque votre journée est saccadée par d'autres intrusions. Nous parlions d'intrusions sur le temps privé, mais il peut y avoir des intrusions dans votre temps professionnel qui vous empêchent d'être sur votre mission.

Cela dit, le télétravail n'est pas une obligation. C'est un choix volontaire, encadré et limité dans le temps de manière à ne pas déstructurer les relations professionnelles ordinaires. À Strasbourg, vous pouvez avoir deux jours de télétravail maximum par rapport à votre temps de travail, de manière à rester inclus dans l'organisation de la collectivité. Aujourd'hui, nous avons majoritairement des personnes qui nous demandent une seule journée de télétravail, de manière à pouvoir mener leurs missions sans se retrouver surchargés en fin de semaine par des choses qu'ils n'auront pas eu le temps de faire pour des raisons diverses et variées.

C'est une amélioration de la qualité de vie au travail et de sa qualité de vie à soi. Quand vous diminuez les temps de déplacement et de transport, vous permettez aux personnes, une fois par semaine, d'amener leurs enfants à l'école, de mener des activités de loisir ou culturelles. Vous diminuez les coûts inhérents à votre transport, vous ne payez pas l'entretien du véhicule, l'essence ou un certain nombre de choses qui pèsent sur votre budget. Nous avons fait les évaluations : pour un salarié, ce sont 3.000 euros d'économisés par an pour deux jours de télétravail, ce qui n'est pas rien. Ce sont aussi des émissions carbone liées aux déplacements qui ne partent pas dans l'atmosphère et contribuent à améliorer notre environnement. Je précise que depuis le mois de septembre, nous avons mis en place à l'Eurométropole une disposition qui fait que tous les agents en situation de télétravail, en cas d'alerte ozone ou d'alerte à la pollution, peuvent

déclencher immédiatement le télétravail pour apporter leur contribution à la réduction des émissions carbone. Cela fait aussi partie de cette vision globale.

La dernière chose est qu'en évitant les déplacements, c'est peut-être aussi soutenir, dans les campagnes ou les lieux éloignés de Strasbourg, une activité économique locale parce que finalement, en vivant et en consommant sur son lieu de résidence ou son tiers lieu, on soutient une économie locale qui aujourd'hui est en difficulté ; c'est une approche globale d'aménagement du territoire où la diminution des déplacements permet de relocaliser certaines activités sociales et économiques.

C'est tout cela, le télétravail, et je pense qu'il faut comprendre cet engouement par rapport à l'envie d'être bien dans son travail sans subir les nuisances telles que ces questions de déplacements qui pèsent énormément. Quand vous habitez à trente ou soixante kilomètres de votre lieu de travail, vous finissez par porter une charge que le télétravail contribue à atténuer.

Philippe STUDER : Je pense que le plus important est la liberté du choix. Par exemple, les plateaux d'appels les plus performants et les plus efficaces sont ceux où les téléacteurs ont le choix des horaires ; on a remarqué que ça libérait beaucoup de choses. Dans notre entreprise, si les salariés veulent travailler chez eux tout le temps, ils peuvent le faire – même si aucun d'eux ne le fait. J'ai effectivement une personne qui habite à Brumath et qui, de temps en temps, dit « je reste chez moi parce que de toute façon, je vais mettre une heure pour venir, donc autant bosser à la maison ».

Marie JACQUIN-PAVARD : Sauf qu'à l'Eurométropole, c'est fixe et organisé. Je pense que le caractère volontaire est vraiment important. Lorsque je parlais de productivité, c'était l'avis des encadrants qui évaluent l'effet du télétravail, et concernant les agents, ils se sentent plus efficaces. Nous avons fait des évaluations, des tables rondes, etc., et nous avons même des collègues qui ont le sentiment de redevenir plus professionnels, parce que quand on télétravaille chez soi ou dans un tiers lieu, on est plus concentré et plus satisfait de son travail. Un autre aspect important est que cela permet aux gens d'anticiper, ce qui revient à notre discussion sur la maîtrise de nos temps et qui revient fréquemment : les agents qui télétravaillent ont la possibilité d'anticiper leurs différents temps.

Sur l'évaluation du point de vue du développement durable, nous avons fait un calcul basé sur l'éco-calculatrice de l'Ademe en termes de kilomètres économisés par nos collaborateurs qui télétravaillent depuis 2014 : en cumulé, nous avons économisé un tour du monde !

Gilles VERNET : Nous sommes apparemment tous d'accord, et les retours des gens qui télétravaillent sont globalement bons. Le seul hiatus que nous pouvons voir est cette perméabilité, cette confusion des vies professionnelle et personnelle ; simplement, elle a déjà lieu dans le travail et c'est une vraie problématique pour les salariés, de la même manière que ces enfants harcelés sur Facebook et qui finissent souvent par des actes dramatiques. Qu'est-ce qui a changé ? Il y a toujours eu du harcèlement à l'école et c'est malheureux, mais avant, ça s'arrêtait à la porte de l'école, de la même manière que le travail

s'arrêtait à la porte de l'entreprise. Aujourd'hui, le salarié qui rentre chez lui peut continuer à suivre ses mails, et l'enfant qui rentre chez lui vit encore les insultes qui le poursuivent jusque dans son sommeil. Parce que la technologie est chez nous et que certains travaillent à la maison en plus de leurs horaires, il faut garder en tête que cela peut prendre toute la place et qu'il faut délibérément mettre ces choses-là à distance chez soi, car de plus en plus de gens travaillent de manière délirante. Mais globalement, je crois que les échos sont bons.

Conclusion

Chantal DILLER : Nous allons devoir clore le colloque. Merci à tous les intervenants pour leurs contributions qui ont énormément alimenté notre réflexion. En conclusion, voici un poème de la littérature française que Michèle va nous lire.

Michèle BOUSQUET : Nous restons dans le XIX^e siècle et après Alfred de Vigny, voilà un poème de Baudelaire intitulé « Enivrez-vous » :

« Il faut être toujours ivre. Tout est là : c'est l'unique question. Pour ne pas sentir l'horrible fardeau du Temps qui brise vos épaules et vous penche vers la terre, il faut vous enivrer sans trêve.

Mais de quoi ? De vin, de poésie ou de vertu, à votre guise. Mais enivrez-vous. Et si quelquefois, sur les marches d'un palais, sur l'herbe verte d'un fossé, dans la solitude morne de votre chambre, vous vous réveillez, l'ivresse déjà diminuée ou disparue, demandez au vent, à la vague, à l'étoile, à l'oiseau, à l'horloge, à tout ce qui fuit, à tout ce qui gémit, à tout ce qui roule, à tout ce qui chante, à tout ce qui parle, demandez quelle heure il est ; et le vent, la vague, l'étoile, l'oiseau, l'horloge, vous répondront : "Il est l'heure de s'enivrer ! Pour n'être pas les esclaves martyrisés du Temps, enivrez-vous ; enivrez-vous sans cesse ! De vin, de poésie ou de vertu, à votre guise." » – Baudelaire, *Le Spleen de Paris*, XXXIII