



# **ENSEMBLE** & AUTREMENT

**ACTION PUBLIQUE :**  
**« Temps de crise  
et crise du temps »**

## QUI SONT LES MEMBRES DU CERCLE DES ACTEURS TERRITORIAUX ?

### **Véronique BALBO-BONNEVAL**

Directrice générale des services  
- CY Cergy Paris Université

### **Nadège BAPTISTA**

Préfète déléguée pour l'égalité  
des chances en Hauts de Seine.

### **Séverine BELLINA**

Experte et formatrice sur la  
gouvernance démocratique,

### **Candice BROTEL**

Consultante coach certifiée,  
après avoir été DGA ressources  
d'une communauté  
d'agglomération

### **Sylvie BUREAU-NECH**

Directrice exécutive marché des  
acteurs territoriaux, Relyens

### **Marie-Hélène CAITUCOLI**

Déléguée générale de la Chaire  
Gouvernance et Régulation,  
Fondation de l'Université  
Paris-Dauphine - Co-directrice  
du Master Droit et Gestion  
publique Dauphine-ENA

### **Anne-Laure CHALET**

DGA Famille et solidarité  
de Caluire et Cuire

### **Valérie CHATEL**

Consultante, après avoir occupé  
plusieurs postes de DRH  
et DGS en collectivités locales  
et à l'Etat

### **Estelle CHEVASSU**

Journaliste

### **Bruno COLLIGNON**

Sapeur-pompier de carrière,  
deux mandats de président  
d'une organisation syndicale  
représentative, poursuit son  
engagement pour préserver  
le service public

### **Domitien DETRIE**

Directeur Général de l'Agence  
des Pyrénées

### **Catherine DI FOLCO**

Sénatrice du Rhône

### **Martin DIZIERE**

Chef de pôle technique et de  
l'aménagement durable à la  
ville du Haillan - Animateur  
National du Groupe de Travail  
« Direction des Services  
Techniques » de l'AITF  
(Association des Ingénieurs  
Territoriaux de France)

### **Anthony GIUNTA**

Directeur général des services -  
La Courneuve

### **Hélène GUILLET**

Directrice Générale des services  
Centre De Gestion de la  
Fonction Publique Territoriale  
44 - Présidente du SNDGCT

### **Virginie HALDRIC**

DGS du Conseil départemental  
du Var

### **Sonia HASNI**

Sous-préfète en charge  
du territoire de Roubaix

### **Mathilde ICARD**

Directrice générale des services  
- Centre de Gestion du Nord et  
Présidente de l'ADRHGCT  
(Association des DRH des  
Grandes Collectivités Territoriales)

### **Eric MANONCOURT**

DRH de Toulouse School of  
economics

### **Jean-Robert MASSIMI**

Observateur privilégié de  
l'action publique locale

### **Didier OSTRE**

DGS Ville de Marseille

### **Jérôme PECH**

DGA en charge des richesses  
humaines à la Ville de Blagnac

### **Hugues PERINEL**

Journaliste, coach et médiateur  
Fondateur et animateur du  
cercle des Acteurs Territoriaux

### **Dominique PESCHER**

Contrôleur Général - Inspecteur  
- Direction Générale de la  
Sécurité Civile et de la Gestion  
des Crises

### **Yvonie RAMIS**

Directeur Général des Services  
du conseil départemental de  
l'Allier

### **Pierrick RAUDE**

Avocat associé au sein du  
Cabinet Rivière - Avocats  
Associés, après avoir occupé  
des postes de DGS et DGA de  
collectivités locales

### **Jean-Jacques ROUX**

Directeur général des services  
- Cuers

### **Jean-François VERDIER**

Inspecteur général des finances

# ÉDITO



## « Temps de crise » et « crise du temps »

Dans le travail collectif que nous avons mené au sein du Cercle des Acteurs Territoriaux sur le temps court et le temps long dans l'action publique, nous avons pu juger de la justesse de cette formule de St Augustin. Tenter de mieux vivre ensemble, de mieux travailler ensemble, alors même que nos temporalités sont de plus en plus disparates, exige d'engager une réflexion collective. Nos travaux furent une succession d'allers/retours entre des réponses connues, déjà formulées... et des ouvertures, des fulgurances, des « autrement », puis à nouveau des retours vers le connu, l'actuel, le court terme, l'urgence et son enfermement dans des injonctions contradictoires, l'administration, les tuyaux. Et une lancinante question, ne serions-nous finalement que des femmes et des hommes pressés bercés par l'illusion de la maîtrise du temps alors que nous devrions tenter de répondre aux enjeux du temps long ?

Les travaux du CESE<sup>(1)</sup> et les nombreux écrits et interviews de Dominique Meda<sup>(2)</sup> et les travaux de Jean Viard<sup>(3)</sup> ont été une base de départ : « La première tâche est de prendre en compte la difficile articulation entre l'urgence des tâches immédiates, des résultats à obtenir, de la concurrence, et le long terme de

la réflexion sur le monde possible, les lendemains souhaitables, les objectifs communs. Chaque fois s'oppose la hâte des décisions comme des actes et leurs conséquences sur des décennies, voire des générations. L'objectif est de retrouver le sens de l'avenir, de raviver les débats sur la société de demain

– sans perdre de vue pour autant les exigences de l'heure. Il s'agit de tenir ensemble « temps de crise » et « crise du

temps » pour tenter de commencer à les surmonter ».

Nous avons, sur ce sujet, tenté de construire un propos nourri de notre diversité, de nos expériences, de nos échanges, de nos débats et de la rencontre avec les personnalités qui ont bien voulu alimenter nos réflexions et exprimer leurs points de vue. Comme pour toutes nos publications, il appartient désormais à chacune et chacun d'entre vous de s'approprier, de critiquer, de confronter nos propos à ses propres analyses, d'approfondir sa propre réflexion et de se préparer, au mieux, à agir dans les domaines qu'elle/il jugera utile d'explorer.

**Hugues Perinel,**

fondateur et animateur du  
Cercle des Acteurs territoriaux

Ce document a été écrit grâce à l'aide précieuse d'Estelle Chevassu et Séverine Bellina et la participation d'Émilie Baudet.

(1) Entre temps court et temps long : les Forums du CESE sur le vivre ensemble  
(2) Entretien réalisé le 7 décembre 2021 par Nicolas Cardou dans Nectart 2022/1 (N°14)  
(3) Le triomphe d'une utopie – Éditions de l'Aube

*Bonjour, dit le Petit Prince.*

*Bonjour, dit le marchand.*

*C'était un marchand de pilules qui apaisent la soif.*

*On en avale une par semaine et l'on n'éprouve plus le besoin de boire.*

*- Pourquoi vends-tu ça ? dit le Petit Prince.*

*- C'est une grosse économie de temps, dit le marchand. Les experts ont fait des calculs. On épargne cinquante-trois minutes par semaine.*

*- Et que fait-on des cinquante-trois minutes ?*

*- On en fait ce que l'on veut...*

*« Moi, se dit le Petit Prince, si j'avais cinquante-trois minutes à dépenser, je marcherais tout doucement vers une fontaine... »*

## Nous n'avons plus le temps d'avoir le temps

Le « tout doucement » du Petit Prince prend tout son sens dans une période où le culte de la vitesse est célébré avec ferveur dans nos sociétés, comme le sont la croissance ou la consommation. « C'est au point que nous n'avons plus le temps d'avoir le temps » nous dit Etienne Klein.

Il est édifiant d'ailleurs de se replonger avec un peu de recul dans les livres qui ont peut-être baigné notre enfance ou que nous lisons encore à nos enfants... M. Rapide et M. Lent, ces petits livres écrits par Roger Hargreaves que, selon nos âges, nos parents nous ont lu ou que nous avons lu à nos enfants en sont un bel exemple. Le premier aux couleurs vives a un métier valorisant, possède une belle maison, une belle voiture et tout lui réussit ; le second a des couleurs plus ternes, semble âgé, et que ce soit dans sa vie personnelle comme professionnelle, rien ne va.

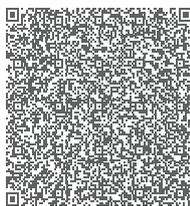
Dès l'enfance, cela nous est inculqué : « pour réussir dans la vie, il faut être rapide ».

Nous vivons ainsi dans l'illusion, plus vaniteuse qu'ambitieuse de la maîtrise du temps. Pourtant, à les écouter, comme le lapin d'Alice et sa montre, la plupart des managers territoriaux « n'ont pas le temps, pas le temps », sont en retard sur tout et expliquent souvent cette réalité par une position schizophrène entre le temps de l'élu, celui du citoyen et son propre temps, celui des procédures et du respect des projets planifiés, de la capacité des équipes à travailler plus ou moins vite, tout en contrôlant la validité juridique dans la limite de délais incompressibles.

Au dilemme social, entre intérêts individuels et collectifs, s'ajoute le dilemme temporel, entre intérêt immédiat et intérêt à long terme.

### Continuer à gagner du temps, ou apprendre à en perdre ?

Face à ce nouveau dilemme, méfions-nous de la confusion entre la vitesse et le temps et commençons par nous demander où nous voulons être rapide et pourquoi ? Où devrions-nous ralentir et pour quoi faire ? Et, si nous vivons le paradoxe de courir pour gagner du temps, comme le Petit Prince, posons-nous cette question : que faire de tout ce temps ? Continuer à en gagner, ou au contraire apprendre à en perdre.



La vitesse est souvent perçue comme libératrice, « gagner du temps », c'est souvent « réduire l'espace » mais elle abolit les frontières en même temps qu'elle en recrée d'autres, plus surnoisées ; elle dérègle les écarts des lieux géographiques et des rapports humains... Nous avons ainsi « acquis une apparente ubiquité : la seule distance qui nous sépare de tous les lieux du monde est la durée »<sup>(1)</sup>

« La vitesse c'est la vieillesse du monde »... nous dit Paul Virilio, l'apôtre de la dromosphère, dans l'incontournable « Vitesse et politique ». Emportés par la violence de la vitesse nous n'allons nulle part, « nous nous contentons de partir et de nous départir du vil au profit du vide de la rapidité ».

Il est des moments où nous devrions écouter ce proverbe africain : « On ne tire pas sur une fleur pour la faire pousser. On l'arrose et on la regarde grandir... patiemment ».

La vitesse, au nom d'une supposée urgence, nous conduit peu à peu à une crise de la sensibilité, à un appauvrissement de ce que nous pouvons ressentir, percevoir, comprendre pour instruire les politiques publiques, aboutissant à un déséquilibre dans la décision entre rationalité instrumentale et sensibilité. Plus grave, notre société en est arrivée à nier le temps et les rythmes du vivant.

### Un faux gain de temps, l'évitement.

Pour aller vite, pour gagner du temps, nous développons aussi des stratégies d'évitement. A titre d'exemple, nous disons fréquemment « oui » alors que nous pensons « non », présupposant que cela nous fera « gagner du temps », en nous épargnant un débat que nous imaginons stérile et chronophage. C'est en réalité la réflexion approfondie que nous évitons ainsi et l'opportunité de convaincre un interlocuteur du bien-fondé de notre position. C'est aussi le risque du discrédit de la parole ou de la décision, puisque les « oui » n'ont plus de

valeur, puisque la parole n'est pas respectée et n'a plus sa qualité d'engagement.

La rapidité de la réponse entache sa profondeur, sa légitimité, parfois son authenticité. Ces économies de temps à des moments peu propices sont sources de préjudices en termes de confiance, voire de pertinence, en particulier sur le plan relationnel et managérial. ●

### La vitesse pour en finir avec le temps

En somme, la vitesse prouverait la vie ; et surtout, elle en jaugerait l'intensité. Il suffit de nous regarder : coincés dans les embouteillages, nous pestons à l'idée que des morceaux entiers de temps nous « passent sous le nez » sans que nous en tirions le moindre profit. Car, du temps vécu, nous voudrions occuper tous les instants d'une façon rentable. Puisque nous ne sommes rien d'autre que notre vie, il y a urgence à la réussir, à lui trouver un sens, vite ! D'où notre impatience frénétique vis-à-vis des « frottements » du quotidien ; d'où aussi notre passion métaphysique pour la vitesse, qui, croyons-nous, nous permettrait d'en finir avec le temps.

Etienne Klein

## Le covid 19, maître du temps.

Durant toute la pandémie du Covid 19, un virus a imposé sa temporalité à l'ensemble des domaines de notre vie. De nombreuses réflexions et propositions sur « le jour d'après », dont celles du Cercle des Acteurs Territoriaux ont alors fait florès. Face au double défi de gérer d'une part le quotidien et d'autre part d'anticiper et répondre aux grandes transitions : démographiques, environnementales, technologiques, citoyennes, sociétales, face à de nouvelles urgences, de nouvelles crises, dont nous savons qu'il est impossible de définir la nature à l'avance, nous invitons nos organisations et leurs élus à se questionner autrement et proposer quelques pistes.

1 - De la vitesse comme doublure du Temps  
Etienne Klein Dans Etudes 2004/3 (Tome 400)



A bien les regarder, toutes ces propositions portent pour l'essentiel sur deux points :

- l'importance d'anticiper les crises à venir et sans aller jusqu'à « l'éloge de la lenteur »,
- la volonté de ralentir nos rythmes afin de redonner une place au temps de la réflexion.

Même si elles sont salutaires et indispensables ces deux propositions restent dans le champs connu et rassurant du contrôle et de la maîtrise du temps. Elles n'intègrent pas le fait que nous entrons dans un monde où la crise devient la norme, ni l'imprévisibilité des crises futures, ni l'irréversibilité de leurs conséquences, ni d'autres temporalités que les nôtres. La crise sanitaire, notamment du fait de son origine, devrait nous inviter à « nous décentrer et décloisonner notre conception du temps pour prendre en considération l'ensemble des temporalités du vivant »<sup>(2)</sup>. Elle devrait nous inciter à intégrer de nouvelles caractéristiques temporelles dans l'action publique et à nous poser la question de sa soutenabilité.

Jusqu'à maintenant les projets que nous portons ont, pour la plupart été dans une perspective de croissance, or, aujourd'hui, c'est de rareté qu'il s'agit « eau, sol, ressources, temps ». Jusqu'à maintenant un projet s'adressait au citoyen du territoire... il doit maintenant s'adresser aux interlocuteurs hors du territoire, aux générations futures, au non humain, à l'ensemble de l'écosystème. Ce qui remet en question la manière de concevoir et gérer les politiques publiques.

S'ajoute à cela que face au changement climatique qui s'accélère, à l'urgence de lutter contre les inégalités sociales, face aux défis des transitions, chacun s'accorde en général assez facilement sur le long terme mais à court terme, demain, par quoi je commence, avec qui, quel scénario ? Le temps est une source majeure de complexité. ●

## Transitions : l'espace autorise les allers-retours, le temps n'offre qu'un aller simple.

Nos lunettes pour lire le présent sont-elles toujours les bonnes, ce qui nous empêcherait de poser les bons diagnostics, notamment dans la manière dont nous abordons les transitions ? Le risque est alors que l'action publique subisse le temps court en se limitant à accompagner les transitions, alors qu'elle devrait en être, dans le temps long, l'un des penseurs et des moteurs.

Les travaux d'Auxilia<sup>(3)</sup> sur le temps, source de « désynchronisation » entre la société et l'environnement, sont à cet égard du plus grand intérêt. « On étudie l'espace car nos relations sociales se produisent nécessairement dans un lieu. L'homme et son environnement sont unis par un lien de réciprocité : l'environnement influence les relations sociales et l'individu modifie son espace. Parallèlement, le changement est indissociable du temps ; à l'inverse de l'espace, qui autorise les allers-retours, le temps n'offre qu'un aller simple. »

Facteur d'organisation sociale, le temps serait également une source de « désynchronisation » entre la société et l'environnement. A force de « caler nos agendas », devenus une nouvelle matrice, sans tenir compte de nos rythmes de vie et des cycles naturels, à coup d'innovations techniques, de changements institutionnels et sociaux, de flexibilité imposée des temps de travail, d'absence de cap, nous fabriquons notre propre aliénation à l'urgence du court terme. Les travaux de Jean Viard sur l'utilisation du temps libre sont à cet égard lumineux, pourquoi alors que nous n'en avons jamais eu autant, avons-nous l'impression d'en manquer ?

C'est ainsi que, petit à petit, nous limitons de fait notre capacité à prendre du recul pour nous projeter à long terme dans un futur souhaitable. Oubliant les propos de Pierre Massé « le regard sur l'avenir est le premier temps de l'action ». ●

## Une question philosophique...?

Les philosophes contemporains, à l'aune des réflexions engagées sur la sobriété, constatent que notre société actuelle a bâti inconsciemment une « éthique de la démesure »\* au sein de laquelle nous valorisons l'excès, l'abondance, la consommation au-delà de nos besoins, le rapide, le stress... Il suffit d'observer le milieu professionnel pour voir que le fait d'être débordé est devenu un marqueur social, un gage d'utilité, de statut, une preuve d'importance. Cela renseigne sur notre système de valeurs collectif.

A l'instar de la société tout entière, les décideurs et institutions publics

ont basculé dans ce monde excessif, pressé et impatient.

Cela ne se fait pas sans préjudice. La course effrénée à laquelle nous nous livrons, en plus d'être absurde et dramatique sur le plan humain et écologique, nous entraîne aussi dans une fuite en avant qui nous prive de lucidité. Elle rend plus difficile de discerner l'urgent de l'important, en mettant tous les désirs, les envies, les projets, les ambitions au même niveau, en ne s'accordant plus le temps d'y réfléchir, de différer, de renoncer, de hiérarchiser.

Nous avons un enjeu collectif à réapprendre l'ascèse, la modération, le ralentissement, l'absence de stress, le vide, la réflexion, la créativité. Sans doute existe-il un

chemin, certes exigeant et complexe mais si nécessaire, qui permettrait de valoriser la sobriété de l'action publique, et pas seulement sur le plan énergétique. La maxime « Rien de trop » est inscrite sur le fronton du temple d'Apollon à Delphes. Les Grecs anciens avaient identifié ce risque de dérive. Dans nos territoires, il serait sans doute sain de questionner ce « trop » (excès de procédures, de délais, excès de contrôle, excès de commandes politiques, excès d'acteurs, parfois d'égos...) et de réfléchir à notre sobriété dans l'usage du temps, des mots, des projets et des hommes.

\*Philosophie magazine -  
Sobriété : pourquoi est-il  
si difficile de se modérer ?  
Sept 2022

## Plaidoyer pour l'incertitude

Pierre Dac disait « la prévision est un art difficile, surtout quand il s'agit de l'avenir »... et par peur de l'incertitude, beaucoup d'entre nous rêvent d'un monde prévisible.

Avec Boris Cyrulnik, proposons un plaidoyer en faveur de cette incertitude, comme condition de l'ouverture au monde et à l'autre. Il nous rappelle ainsi que l'incertitude c'est la vie, la certitude est mortifère.

« A combien de drames et d'erreur, en effet, avons-nous eu droit à cause des certitudes de certains ? ».

Le problème de la peur de l'incertitude est que nous nous considérons comme la victime d'un futur hypothétique. Sauf qu'il est précisément hypothétique !

Il est évident que nous avons besoin de règles qui structurent le fonctionnement de nos organisations, qui nous aident à nous coordonner dans le temps et dans l'espace, à codifier les modes d'interaction entre individus. Il est évident également que la constitutionnalisation du principe de précaution, comme les nombreuses menaces qui pèsent sur la responsabilité juridique des cadres et des élus créent une atmosphère de défiance et de peur. Ne développons pas pour autant cette incroyable capacité à nous autocensurer, à nous interdire toute improvisation, à nous méfier de nos intuitions.

Où allons-nous ? De quoi demain sera fait ? Mais est-il en permanence nécessaire de savoir précisément où l'on va pour avancer, au risque de se replier dans l'immobilisme ? Comme le disait Pierre Soulages « C'est ce que je fais

qui m'apprend ce que je cherche ».

Aurions-nous un problème avec la prévention ? Est-ce l'incertitude inhérente à l'anticipation du risque probable qui fait que plutôt que la prévention, nous prenons des décisions indispensables, mais le dos au mur ? La période du COVID devrait nous enseigner qu'une plus grande transparence sur des seuils d'alerte annoncés à l'avance, sur les critères de décision et les outils dont nous disposons est la condition pour être compris par les citoyens et les conditions de l'intelligence collective dans le débat public. La gestion de la crise énergétique à venir dans les prochaines semaines avec ses délestages prévus sans implication active du plus grand nombre (collectivités, entreprises, citoyens) illustre la difficulté qu'a notre pays à changer de paradigme.



## Le temps et les temps

Le temps de l'action publique semble accéléré. Mais plutôt qu'une accélération uniforme, ne devrions-nous pas constater l'effet de différentes temporalités, une irrégularité des temps et des rythmes selon les domaines de l'action publique, voire selon les périodes ? Il nous faut en effet intégrer que les temps de l'action publique sont une alternance de temps longs et temps courts, entre un temps linéaire et un temps imprévisible.

En outre si le temps est infiniment mesurable, sa perception en est individuelle. Le temps de l'élu, parfois dans le temps long, souvent dans l'urgence n'est pas celui de l'administration, ni celui du citoyen/consommateur, dont le rapport au temps peut également être différent selon qu'il est aussi usager ou contribuable. Mieux les appréhender suppose d'en identifier les rythmes, tantôt simples, tantôt composés.

Il en est de même pour les territoires dont les temporalités ne peuvent plus être perçues de manière homogène, mais selon l'articulation des temps sociaux, l'accessibilité des espaces ou les rythmes d'habitants urbains, périurbains ou ruraux qui leurs sont propres. L'action publique, pour mieux prendre en compte ces temps différenciés se doit de penser le temps et l'espace de manière indissociable.<sup>(4)</sup>

En réintroduisant le temps long dans les politiques publiques, en prenant davantage en compte les différenciations entre les territoires, c'est ainsi que l'action publique configure les temporalités et les temps sociaux autant que les temporalités structurent l'action publique.

Avec une réserve, si l'action publique doit à la fois aller vite et tempérer... le service

public n'est pas un « taxi » qui répond à une demande. L'administration et ceux qui la pilotent ont aussi leurs choix propres en fonction de leurs priorités, de leurs compétences et de leur propre rapport au temps.

Au service de l'intérêt général, ils ont en permanence à articuler ces temps :

- Le passé, le temps qu'il faut consacrer à la compréhension du contexte territorial, car la réalité du présent d'un manager est la conséquence de causes issues du passé. Le manager prend toujours en charge à son arrivée un héritage. Il ne peut agir sans prendre en compte le passé collectif et individuel de l'organisation et ses conséquences souvent non négligeables sur le présent (les choix organisationnels, les comportements humains sans parler de la culture et de l'histoire de l'organisation). ...
- Le présent, le temps du ressenti, celui qui forge les opinions. Multiple, il est le temps qui consiste à comprendre le temps des autres et les ressources de l'organisation. Il est aussi celui où l'on retrouve à chaque instant les autres temporalités, celle de l'élu, celle du citoyen et celle de l'administration elle-même. Il est aussi par essence le temps de l'action. Nul ne peut agir au passé ou au futur, l'action exige le présent (elle peut être pensée, anticipée, puis analysée évaluée mais elle ne peut être menée à un autre moment qu'au présent...) C'est aussi le temps de nouer des partenariats ou bien encore de laisser-faire par d'autres (citoyens, associations, entreprises...) afin de se recentrer et se dégager du temps.
- Le futur, très présent dans le présent car il nous faut faire de la programmation, de la planification sans parler de la gestion prévisionnelle, mais, semble-t-il, trop absent en termes de véritable prospective.

Trop souvent notre société vit dans l'instant, nie le passé, ne veut pas connaître le futur. Quand l'être humain n'a pas d'objectif à moyen et long terme il perd l'espérance et la motivation. Donner de l'espérance c'est donner un but.

## Accélération du temps, vraiment ?

Individuellement, sous prétexte que nous faisons tout plus vite, que tout s'accélère autour de nous, nous déclarons à l'envi que c'est le temps lui-même qui s'accélère. « Mais le temps n'accélère pas et la vitesse n'est pas le temps » nous rappelle Etienne Klein.

« Il est ce qu'il est, indifférent à nos agitations, indépendant de nos actes, de nos humeurs, de nos impatiences : une heure dure une heure, que nous la passions à jouer aux boules ou à souffrir mille morts. En quoi le cours du temps devrait-il dépendre de notre emploi du temps ? Ce n'est pas parce que la durée qui nous est nécessaire pour faire telle ou telle chose raccourcit que le temps lui-même va plus vite ».

## Sommes-nous malades de notre manque de prospective ?

« A force de sacrifier l'essentiel pour l'urgence on en finit par oublier l'urgence de l'essentiel » nous dit Edgar Morin.

Il est vrai qu'après des années de planification, puis de contrats plans État région, puis de planification décentralisée au niveau région, nous sommes dans l'ère des contrats de transitions, des contrats de projets de territoires. Sans remettre en question ces outils, nous avons perdu cette capacité à penser le territoire dans le temps long. « Plutôt que de le penser, aujourd'hui on pense le territoire ». Malgré l'existence du Commissariat général au développement durable et la récente création d'un Haut-Commissariat au plan, l'Etat s'est inscrit dans un temps très court, hyper réactif et contractualise ou fabrique des lois pour répondre à des problèmes immédiats, générant une inflation textuelle en multipliant les procédures accélérées.

« La France est malade de son manque de prospective, le Covid-19 l'en a informée. On ne sait pas où on va. Or, un peuple n'avance pas s'il ne sait où il va... » nous dit Jean-Louis Guigou.

Aurions-nous effectivement perdu cette capacité à raisonner à long terme pour mieux décider à court terme ?

Trop de politiques, alignés sur l'économie et la temporalité du mandat, se concentrent sur la gestion et sont de fait peu soucieux d'inscrire le territoire et les populations dans une perspective du temps long.

L'absence de trajectoire, des projets mal anticipés, mal préparés, une frénésie textuelle imposent aux équipes une tension excessive, et épuisante. Prisonniers de la réactivité, les dirigeants et les administrations créent des urgences là où il n'y en a pas, apportent des réponses immédiates à des questions de temps long, parfois aux dépens du service rendu au citoyen.

Au dire de certains, ce sont finalement les moments de participation citoyenne et d'intelligence collective qui restent les seuls espaces temps où le temps long est abordé. Mais en rejetant ainsi la responsabilité sur des élus pas assez visionnaires et des usagers, plus consommateurs que citoyens, où se situe celle des managers territoriaux (voir notre encadré)? ●

## La pensée exige du temps

Le prix Nobel Daniel Kahneman<sup>(5)</sup> a démontré que l'humain pouvait actionner deux types de schémas pour mobiliser sa pensée :

- Un système 1, automatique, rapide, intuitif, dans lequel notre cerveau s'appuie sur des expériences passées, des savoirs emmagasinés pour traiter, par analogie, la situation présente.
- Un système 2, complexe, lent, dans lequel notre cerveau mobilise notre capacité de réflexion et d'analyse pour exprimer un choix.

Or, la pensée complexe et non automatique (type 2) se déploie dans le temps. Car pour mûrir, aller en profondeur dans un sujet ou une relation, pour aboutir, il faut du temps. La rapidité, l'urgence nous permettent certes de décider mais sans mobiliser nos capacités d'analyse (système 1 automatisé). De ce fait, elles ne permettent pas la prise de recul, l'ajustement, le tâtonnement si intimement lié à la recherche, la lucidité, la maturité, l'écoute des arguments... Les managers territoriaux sont attendus, précisément, sur une vision, sur l'élaboration d'une pensée systémique qui puisse épouser la complexité. Le comportement d'urgence permanente est donc l'antithèse du rapport au temps que les leaders devraient travailler. Il s'agit de réhabiliter la lenteur, à certains endroits, pour cerner l'intangible (tout ce qui dans une organisation ne se voit pas mais existe et est déterminant : le climat de travail, les relations, interactions et émotions, les influences et leadership exercés... par opposition aux plans d'actions, organigrammes et process qui sont dans le tangible). L'intangible, à la manière des racines de l'arbre invisibles et pourtant essentielles, ne peut être que ressenti, le deviné, l'entrevu. Cela suppose de s'y intéresser, de s'arrêter, d'écouter les silences, d'explorer, de laisser le temps se déployer pour voir et concevoir, pour regarder au loin.

L'important n'est pas notre vitesse de déplacement mais la justesse de la direction que nous poursuivons. Et cela, cette responsabilité cruciale, incombe aux leaders politiques ou administratifs de nos territoires.

Émilie Baudet - Émilie Baudet coaching



## La transparence, une utopie réaliste ?

Hypocrisie ou mensonge partagé ? Manque de courage ? Dans beaucoup de collectivités locales, chacun fait « comme si ». Comme si tout était possible, comme si tout était demandable et la question du dimensionnement du service public est une question souvent politiquement incorrecte et évitée. Elle est pourtant éminemment politique, car « en posant la question du périmètre de l'action publique on pose aussi celle de sa soutenabilité budgétaire » nous rappelle Emilien Ruiz.

Par ailleurs, s'il est important de dimensionner le service public, c'est-à-dire définir ce qui relève du droit de tout citoyen... et ce qui n'en relève pas, et de le financer. Il faut aussi porter une conception philosophique de ce qu'est une collectivité qui, certes, donne des droits au citoyen mais à laquelle ce même citoyen se doit de participer et contribuer... les droits et les devoirs !

L'une des causes de l'emballement de l'action publique n'est-elle pas qu'autrefois le citoyen n'était pas présent directement dans le débat ? Son arrivée est un nouveau défi pour nos organisations, particulièrement lorsqu'elle s'est accompagnée d'une augmentation des droits de chacun en décalage avec ses devoirs. Ce qui, comme nous le dit la sénatrice Françoise Gatel « suscite une attitude de consommation et parfois même de gaspillage, voire d'insouciance. Comment parler de vivre ensemble sans poser le préalable que nous sommes contributeurs d'une société avec des services et de la valeur ajoutée pour chacun d'entre nous. Il nous faut aider chacun à comprendre cela ».

Observons à ce stade que la surcharge qui pèse sur les équipes est aussi due à de bonnes raisons, notamment celles découvrant des nouvelles modalités de gouvernance et de prises de décisions : plus on

co-construit, plus on s'inscrit dans le système et l'acceptabilité sociale, plus le nombre de réunions et le temps nécessaire à celles-ci augmente.

S'il n'est pas possible d'accélérer (même si une récente loi nous y incite !), qu'il est illusoire de vouloir répondre à tout, tout de suite, la transparence peut alors être une réponse. Transparence avec les élus, avec les équipes et peut être le plus difficile, transparence avec les usagers sur notre pouvoir d'agir.

Nous savons qu'aujourd'hui, les citoyens ont chacun leur rythme et attendent du collectif qu'il s'adapte à leur situation personnelle. Nous savons que ces mêmes citoyens attendent des acteurs publics locaux qu'ils leur tracent des horizons communs.

Nous savons qu'il nous faut répondre très vite à certaines urgences, que pour d'autres il nous faut plus de temps. Nous savons que pour répondre à de nombreuses injonctions contradictoires, nous avons des interlocuteurs, élus, encadrement, agents, partenaires extérieurs qui tous ont un rapport différent au temps.

Sommes-nous pour autant condamnés à vivre sous une pression dont nous serions les victimes ? N'est-ce pas là précisément notre cap et notre mission ? N'est-ce pas là précisément que se manifeste la complexité que nous mettons si souvent en avant pour illustrer nos métiers ? N'est-ce pas là que nous devons faire preuve de l'agilité que nous appelons si souvent de nos vœux ?

Sommes-nous capables de reconnaître que nous ne pouvons pas tout contrôler (quitte à oser dire que dans tel domaine nous ne savons pas faire), qu'il nous faut en permanence choisir : répondre aux urgences, tempérer ce qui n'est pas essentiel, accélérer dans leur prise en compte les enjeux climatiques, écologiques et sociaux ?

Notre responsabilité, au sens original du terme, « l'obligation qu'à une personne de répondre de ses actes, de les assumer, d'en supporter les conséquences du fait de sa charge, de sa position » est ici questionnée.

N'est-elle pas, en étant le plus transparent possible, de mettre progressivement nos organisations et nos équipes sur la bonne voie au lieu de trop souvent commencer par programmer le bon moment sans destination précise ? ●

## Verbatim de membres du Cercle des Acteurs territoriaux

« Quand j'ai débuté, je n'avais pas de doutes sur le fait que mon action avait un impact sur l'environnement pour lequel j'agissais, je pouvais le constater... et mes certitudes sont peu à peu remises en question... j'ai l'impression que l'impact de nos actions s'est compacté significativement, et que je ne verrai pas de mon vivant les impacts des politiques publiques que nous mettons en place ».

« Je perçois l'impact du temps sur notre action comme l'eau, nous gérons des flux, nous sommes en fait des spécialistes de la dynamique des fluides ».

« Nous ne naissons pas avec l'urgence, mais elle est contagieuse quand nous rajoutons de l'urgence à l'urgence ».

« Nous sommes dans un écosystème et cet écosystème bouge. Si nous ne bougeons pas avec lui, nous ferons du sur place, et très vite, nous ne serons plus à la place où nous devons être ».

## Un rapport digne d'intérêt

Un rapport d'information du Sénat sur les politiques temporelles des collectivités territoriales datant de 2013-2014 ne manque pas d'intérêt ; notamment sa partie sur le développement des politiques temporelles et l'approche comparative (partie V).

Un extrait de l'introduction : le Conseil de l'Europe a évoqué, en octobre 2010 « le droit au temps », dans une résolution intitulée « Temps social, temps libre : quelle politique locale d'aménagement des temps ? ».

Il invite le Comité des Ministres du Conseil de l'Europe à prendre en considération « le droit au temps » et évoque ce qui peut en dépendre : l'égalité entre les hommes et les femmes, la cohésion sociale, « le bien-être temporel », la « qualité de la vie temporelle ».

Pour le télécharger :  
[www.senat.fr/rap/r13-558/r13-558.html](http://www.senat.fr/rap/r13-558/r13-558.html)





## Quelques propositions

Tenter de mieux vivre ensemble, alors même que nos temporalités sont de plus en plus disparates, exige d'engager une réflexion collective.

Une réflexion qui prenne en compte la difficile articulation entre l'urgence des tâches immédiates, des résultats à obtenir, de la concurrence, et le long terme de la réflexion sur le monde possible, les lendemains souhaitables, les objectifs communs. Comme le dit Dominique Méda : « L'objectif est de retrouver le sens de l'avenir, de raviver les débats sur la société de demain – sans perdre de vue pour autant les exigences de l'heure. Il s'agit de tenir ensemble « temps de crise » et « crise du temps », pour tenter de commencer à les surmonter. Cela demande de construire un dialogue réel, exigeant et patient, entre des compétences diverses, celles des experts de plusieurs disciplines, et les préoccupations des citoyens ».

Il est donc nécessaire, pour chacun d'entre nous, à notre place, de nous inscrire dans cette perspective et pour chaque activité de nous poser la question : qu'est-ce que je fais d'utile, de structurant ? Certes tout dépendra de l'activité opérationnelle de chacun car si certains peuvent s'abstraire de l'actualité, d'autres restent liés à ses contingences immédiates.

### Nous proposons néanmoins quelques pistes :

- Prendre conscience que lorsque nous présentons un projet à des équipes, chaque personne aura une vision temporelle différente selon sa place dans la hiérarchie et dans l'organisation ; et l'intégrer dans notre management.
- Loin des impacts du nouveau management public et de la contrainte de réduire le temps du traitement : recomposer le temps de l'action publique entre

« procédures nécessaires » (pour ne pas faire n'importe quoi), « agilité » (pour répondre à la demande) et « temps long » (pour la réflexion et la projection).

- Ne pas se focaliser sur la vitesse et la réactivité comme étant les premiers critères de compétence des agents, certains ont un rythme plus lent qui passe par l'écoute et la maturation. Privilégier plutôt le fait de savoir changer de vitesse, au bon moment et pour le collectif et savoir intégrer ce critère dans les évaluations. (Voir notre encadré)
- La crise sanitaire a mis l'accent sur une nouvelle perception des métiers : ceux de l'urgence et ceux dont le sens s'amoindrit avec l'urgence. Privilégier l'hybridation des métiers : avoir un métier en temps de crise et métier du temps long, développer les doubles compétences qui s'adaptent au gré des situations. Ce peut être à la fois l'occasion de mieux répartir nos ressources humaines et de redonner à certains de la motivation.
- Savoir se donner une limite et avoir le courage de la tenir. A titre d'exemple limiter (ou retarder) le nombre de projets que l'organisation peut absorber ou, plus difficile, savoir en arrêter certains. Au risque de créer de l'urgence aux dépens de la qualité du service rendu.
- Aborder avec transparence la question de la conciliation des temps de vie. Oser porter le sujet en tant que manager, évoquer que la présence au travail n'est pas la seule mesure de l'engagement, que l'on peut avoir des exigences de bien-être et être investi dans l'action publique.
- Réduire à leur plus simple expression les reportings et les évaluations.
- Déléguer plus de pouvoir d'agir aux managers de proximité. Et libérer du temps aux niveaux hiérarchiques supérieurs pour s'inscrire dans la prospective, définir une trajectoire et un cap, vérifier s'il est maintenu ou doit être modifié. Décloisonner pour être plus agiles.

## Évaluation : le syndrome de la bicyclette

Vous êtes cadre, vos performances vont être évaluées, vous allez devoir faire mieux cette année que l'année dernière.

C'est comme si on vous avait offert une bicyclette qui au début tient en équilibre à 5 km à l'heure, puis 6, 7, 8, 9, 10... Au bout d'un moment, vous ne pouvez plus suivre, vous devez pédaler jusqu'à la limite de vos forces, simplement pour ne pas tomber.

La recherche de performance et de croissance est indissociable d'une logique d'accélération qui soumet nos corps et appareils psychiques à très rude épreuve... jusqu'à l'épuisement professionnel ».

Alexandre Lacroix, préface de « Remède à l'accélération ».

- Dans cette optique, aborder calmement le droit à l'erreur (ou à l'expérimentation) si l'option choisie a fait l'objet d'une réflexion et les risques pesés et assumés.
- Initier les dirigeants comme les élus via une formation/réflexion commune aux temporalités de l'action publique et de nos organisations. Insister sur leur rôle d'amortisseurs du temps, hiérarchisant les priorités, tempérant et revenant régulièrement sur la finalité de l'action.
- Aborder le plus sereinement possible la question du temps que la Direction générale consacre aux élus et celui qu'elle consacre aux équipes. La limite du cumul des mandats a parfois des effets chronophages sur les équipes de direction.
- Ne plus considérer les dossiers ou sujets en soi mais dans le processus auxquels ils appartiennent.
- Imposer qu'une part significative des travaux des assemblées d'élus traitent du temps long et du pourquoi, plutôt que du comment, obligeant ces derniers à ne pas être des gestionnaires.
- Systématiser pour chaque direction générale une cellule analyse, veille et prospective indépendante afin d'éclairer sur les caps à poursuivre en fonction du temps long.
- Ne pas faire fi du passé, prendre le temps du retour d'expérience, de l'évaluation (expliquer aux élus que ce n'est pas une sanction), en tirer des leçons, comprendre pour mieux se projeter.
- Pour ce faire, utiliser les outils de l'intelligence artificielle qui aident à mieux comprendre le futur en intégrant le passé. Et optimiser la mise en réseau, les partages d'expérience et les solutions intra collectivités. ●

## Où atterrir ?

Beaucoup de collectivités locales se posent à juste titre la question de leur raison d'être. Mais comme nous le fait remarquer Jérôme Grolleau « elle est souvent pensée comme une sorte de fondement immuable (comme dans l'expression « retours aux fondamentaux »), alors qu'elle est toujours à reprendre, à réactualiser afin d'inscrire symboliquement l'action publique locale dans un horizon de sens en lien pertinent avec les transformations du monde et dans une histoire et ainsi constituer un récit ».

Il nous faut explorer le nomadisme, l'instabilité, l'éphémère, le mouvement ou la discontinuité à la place des frontières, de la sédentarité et de la continuité. « Ces mouvements ne détruisent pas mais complexifient, « augmentent » l'épaisseur des territoires ». <sup>(6)</sup>

Des territoires dont nous devons revisiter l'habitabilité, nous propose à nouveau Jérôme Grolleau « l'enjeu actuel est bien de rendre le monde et le futur habitables. Par l'expression « monde habitable », nous entendons en première approche, un monde soutenant (moins soumis aux chocs, aux fragilisations sociales...), un monde capacitant (qui contribue à renforcer le pouvoir d'agir), un monde signifiant qui ouvre une perspective de devenir ». La fonction publique territoriale, si tant est qu'elle aussi soit « habitable », a un rôle majeur à jouer. Car, comme dirait Bruno Latour, il s'agit « d'atterrir » et d'agir, là où cela se passe... et au bon moment. ●

## Il faut lire Hartmut Rosa, « Accélération. Une critique sociale du temps »

Elodie Wahl en propose une belle analyse, en voici quelques extraits dans Journals Open Editions (<https://journals.openedition.org/lectures/990>).

La thèse de l'ouvrage est que l'histoire moderne peut être mieux comprise dans le cadre d'une dialectique entre des forces d'accélération et des institutions vouées à déprimer dès lors qu'elles deviennent un frein aux forces d'accélération, que dans le cadre de la dialectique des forces productives et des rapports de production proposée par Marx. Le concept d'accélération sociale intègre trois dimensions : l'innovation technique, le changement social et le « rythme de vie ».

Il part du constat selon lequel nous sommes sans cesse confrontés dans notre expérience quotidienne au sentiment que nous souffrons d'une pénurie de temps, et ce, alors même que le temps libre augmente. Il souligne que, paradoxalement, le vocabulaire du temps libre est imprégné du vocabulaire normatif (« il faut que je relise les journaux », « que je me mette au violon », « que je prenne des vacances »). Si tout d'abord, ce sont les innovations techniques qui ont permis le développement de nouvelles possibilités qui augmentaient le rythme de vie (par exemple, les transports), désormais l'accélération dans les trois domaines semble s'auto-alimenter, et ainsi, c'est l'accélération du rythme de vie qui peut devenir le moteur de nouvelles innovations techniques : nous ne supportons plus la lenteur, quel que soit le domaine concerné (attendre une minute que s'ouvre une page web : quelle horreur !). Mais les nouvelles possibilités qui s'offrent à nous s'accroissant à un rythme effréné, nous avons le sentiment que nous n'avons plus le temps de rien entreprendre. Dès lors les individus tendent à privilégier des activités engendrant de faibles satisfactions, mais à court terme et garanties, à d'autres plus valorisées qui sont toujours remises à plus tard (ce qui fait le succès de l'industrie du divertissement). La technique n'est pas seule

responsable du phénomène, la cause est aussi idéologique et correspond au « projet de la modernité » : le désir d'autonomie. Nous ne voulons être liés à rien, c'est-à-dire être toujours disponibles de sorte à ne rien manquer. La conséquence en est le développement d'une pathologie de la modernité : la dépression (démobilisatrice).

### Intégrer l'accélération de sorte à la rendre supportable

Cette pathologie de la modernité est de plus renforcée par les effets de l'innovation technique sur les institutions. Le rôle de ces dernières est d'intégrer l'accélération de sorte à la rendre supportable par les individus. En règle générale les institutions compensent les effets de l'accélération en assurant aux individus un minimum de sécurité. Il en va ainsi de la sphère familiale qui s'était séparée du travail dans le cadre du capitalisme au XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècle, ou du système de protection sociale qui était lié au système fordiste. Dès lors qu'elles tendent à freiner les forces d'accélération, ces institutions sont vouées à se transformer à leur tour. En fait on assiste à une désinstitutionnalisation du travail et de la famille, ce qui vient renforcer l'accélération du rythme de vie.

### Une nouvelle forme d'aliénation

C'est ainsi que le projet d'autonomie de la modernité est finalement radicalement mis en cause. On assiste (ou on est victime) à une nouvelle forme d'aliénation liée au fait qu'à aucun niveau nous n'avons de prise sur cette accélération de tous les domaines. Il est bien compréhensible que les chantres de l'accélération en viennent à en appeler à l'absence de politique. Alors qu'un système de régulation semble plus que jamais nécessaire pour pallier aux conséquences néfastes de l'accélération, celui-ci est impossible à mettre en place dans le cadre de la démocratie dont le fonctionnement par définition prend du temps. De plus, la pression accélératrice

ne cesse d'engendrer de nouveaux problèmes de désynchronisation. L'auteur s'interroge alors : la politique doit-elle s'adapter au rythme accéléré des innovations ou intervenir résolument pour restaurer une forme d'autorité politique ? La première solution mène à la quasi-absence de politique et la seconde est irréaliste en fonction des coûts économiques et sociaux qu'engendrerait une resynchronisation imposée politiquement.

### Cinq voies possibles

Le diagnostic que pose en fin d'ouvrage l'auteur sur la « fin de l'histoire de l'accélération » est assez sombre. Il envisage cinq voies. La première serait « un nouvel équilibre à un niveau de vitesse supérieure » capable de renouer avec le projet de la modernité, « en développant de nouvelles formes de perception et de contrôle, le cas échéant grâce à l'introduction de nouvelles technologies génétiques ou des implants informatiques ». Une seconde voie serait l'abandon définitif du projet de la modernité dans une version proche de celle de M. Hardt ou T. Negri qui ferait place à une auto-organisation de la multitude mais reconduirait les problèmes de désynchronisation. Une troisième serait un recours à un « freinage d'urgence », autrement dit une sortie radicale de la modernité. Une quatrième est une course « effrénée à l'abîme » qui se terminerait par un désastre écologique ou nucléaire. Enfin une dernière serait le recours lucide à des analyses de l'accélération, et c'est à Pierre Bourdieu que l'auteur donne le dernier mot du livre : « il fallait connaître la loi de la gravitation pour construire des avions qui puissent justement la combattre efficacement ».

Hartmut Rosa, *Accélération. Une critique sociale du temps*, Paris, La Découverte, coll.

« Sciences humaines et sociales », 2013.

## Les dernières publications du Cercle.

- **Ensemble et autrement**

« Comment faire pour que la reprise ne soit pas une nouvelle crise ? »

[www.lecercledesacteursterritoriaux.fr/actualites/interventions-et-publications/le-livre-blanc-ensemble-et-autrement](http://www.lecercledesacteursterritoriaux.fr/actualites/interventions-et-publications/le-livre-blanc-ensemble-et-autrement)

- **Performance managériale : qu'apprenons-nous de cette crise ?**

[www.lecercledesacteursterritoriaux.fr/actualites/interventions-et-publications/une-nouvelle-publication-du-cercle-des-acteurs](http://www.lecercledesacteursterritoriaux.fr/actualites/interventions-et-publications/une-nouvelle-publication-du-cercle-des-acteurs)

- **La loyauté, ressort de la performance.**

[www.lecercledesacteursterritoriaux.fr/actualites/interventions-et-publications/la-loyaute-ressort-de-performance](http://www.lecercledesacteursterritoriaux.fr/actualites/interventions-et-publications/la-loyaute-ressort-de-performance)

- **Dialogue sur le travail : de la parole aux actes.**

[www.lecercledesacteursterritoriaux.fr/actualites/interventions-et-publications/dialogue-sur-le-travail](http://www.lecercledesacteursterritoriaux.fr/actualites/interventions-et-publications/dialogue-sur-le-travail)

- **Management public : les 5 C du Cercle des acteurs territoriaux.**

[www.lecercledesacteursterritoriaux.fr/actualites/interventions-et-publications/management-public-les-5-c-du-cercle-des-acteurs](http://www.lecercledesacteursterritoriaux.fr/actualites/interventions-et-publications/management-public-les-5-c-du-cercle-des-acteurs)

- **Action publique durable et responsable : se poser les bonnes questions !**

[www.lecercledesacteursterritoriaux.fr/actualites/interventions-et-publications/nouveau-livre-blanc-du-cercle-action-publique-durable-et](http://www.lecercledesacteursterritoriaux.fr/actualites/interventions-et-publications/nouveau-livre-blanc-du-cercle-action-publique-durable-et)

**Retrouvez l'ensemble de nos interventions et publications sur**

[www.lecercledesacteursterritoriaux.fr/actualites?categorie=2](http://www.lecercledesacteursterritoriaux.fr/actualites?categorie=2)

# ENSEMBLE & AUTREMENT

**ACTION PUBLIQUE :**  
**« Temps de crise  
et crise du temps »**

Hugues PERINEL

E-mail : [hugues.perinel@gmail.com](mailto:hugues.perinel@gmail.com)

in 



[www.lecercledesacteursterritoriaux.fr](http://www.lecercledesacteursterritoriaux.fr)

Le présent document a été réalisé par les membres du Cercle des Acteurs Territoriaux à l'initiative et avec la coordination d'Hugues Perinel. La vocation de ce document étant l'information du monde territorial. Ce document peut être librement diffusé ; il ne peut en revanche faire l'objet d'une utilisation à des fins commerciales.

Relyens est contributeur et le mécène du Cercle des Acteurs Territoriaux.

 LE  
CERCLE DES  
ACTEURS  
TERRITORIAUX