



COMPRENDRE

Politiques temporelles :

le temps
comme levier
de sobriété



PRÉAMBULE

Prendre conscience de la temporalité des territoires

La sobriété et le temps entretiennent un lien étroit : adopter une démarche de sobriété implique d'interroger le culte de la vitesse qui anime les sociétés contemporaines, afin de mieux envisager une forme de ralentissement. Cette décélération, qui va à rebours de l'intensification des échanges sociaux et économiques, conduit inévitablement à reconsidérer le temps alloué à chaque type d'activité : travail, loisirs, activités domestiques, sommeil...

Ces blocs de temps structurent le fonctionnement des territoires. Les réorganiser suppose de repenser en profondeur les organisations sociales et économiques. C'est exactement l'objet des politiques temporelles. On peut les définir comme des démarches transversales qui visent à organiser et à articuler les rythmes sociaux d'un territoire – horaires, usages et mobilités – afin d'améliorer la qualité de vie, l'inclusion sociale et l'empreinte écologique de ce territoire.

Travailler sur les horaires des services publics, le tempo des entreprises, ou l'occupation partagée des bâtiments, autant de leviers à disposition des collectivités territoriales et de leurs groupements pour distribuer le temps plus équitablement et limiter leur impact environnemental.

Dans cette publication, le Réseau Sobriété partage les bonnes pratiques pour mobiliser au mieux les politiques temporelles et les mettre au service d'une sobriété juste et inclusive.

LE CONTEXTE

p.3

Le temps dans les politiques publiques

LES ENJEUX

p.5

Les temps des territoires, un levier de sobriété et de justice sociale

LES BONNES PRATIQUES

p.6

Politiques temporelles : 5 étapes clés pour se lancer



REMERCIEMENTS : Merci aux spécialistes des politiques temporelles qui ont accepté de répondre à nos questions pour réaliser cette publication : Hélène Réveillard (bureau des temps de Rennes), Patrick Vassallo (Tempo Territorial), Coline Carême (bureau des temps de Lille).

Ours

Conception : réseau Cler

Rédaction : Olivier Loubès, chef de projet Recherche & Territoires – Virage Énergie

Création graphique : Mathilde Gayet-Kreion Studio

Mise en page : Nathalie Wegener

Secrétariat de rédaction : Marie Pêcheur-Roos

Crédits photos : en attente

Date de publication : novembre 2025

Couverture : en attente

Cette publication a été réalisée dans le cadre du Réseau Sobriété, co-animé par le réseau Cler et Virage Énergie, avec le soutien de l'ADEME.



LE CONTEXTE

Le temps dans les politiques publiques

Pour comprendre les politiques temporelles actuelles, il faut remonter le temps et faire un peu d'histoire. En effet, les bureaux des temps, services administratifs locaux chargés de réorganiser les temps d'une institution ou d'un territoire, ne sont que le maillon le plus récent d'une longue chaîne : depuis le XIX^e siècle, les pouvoirs publics façonnent les rythmes de la société à différentes échelles.

Depuis la grande phase d'industrialisation du XIX^e siècle, les sociétés humaines se sont progressivement affranchies des rythmes naturels (cycles jour/nuit, saisons, climat) pour organiser la vie collective autour de rythmes sociaux standardisés, essentiellement structurés par les

temps de travail, de loisirs et les rythmes scolaires. Tout au long du XIX^e siècle, ces « blocs de temps »¹ ont été façonnés par des politiques nationales incluant un important travail de normalisation horaire dans une France où les heures locales prévalaient jusqu'en 1891.

Une véritable planification temporelle s'est imposée au XX^e siècle avec l'instauration en 1916 de l'heure d'été et l'aménagement des blocs de temps au cours des Trente Glorieuses. L'État a ainsi étalé le calendrier des vacances ou encouragé l'instauration d'horaires

GLOSSAIRE

Temps sociaux

Ensemble des temps collectifs qui structurent la vie en société : temps de travail, temps scolaire, temps familial, temps de loisirs, temps de déplacement, etc. Ils sont socialement construits (et non naturels), car ils résultent de choix politiques, économiques et culturels qui organisent la société selon des horaires communs ou dominants. Ces temps sont souvent contraints et partagés, ce qui les distingue des temps individuels ou choisis.

Rythmes sociaux

Manière dont les temps sociaux s'enchaînent et se répètent dans une société donnée. Ils résultent de la combinaison des temporalités économiques (travail), éducatives (école), culturelles, familiales ou encore administratives. Ces rythmes organisent les flux de personnes et les usages des espaces, et produisent « pics » et « creux » de fréquentation. Par exemple, la concentration du trafic à 8 h et à 18 h correspond au rythme social du travail salarié et du système scolaire.

Synchronisation

Coincidence temporelle entre les activités collectives : travail, transport, services, consommation, loisirs. Elle facilite la coordination sociale mais peut aussi créer des effets de pointe (notamment en matière de mobilité et de consommations d'énergie).

Désynchronisation

La diversification ou la disjonction des horaires : travail en horaires atypiques, mobilités décalées, pluralité de rythmes de vie. Elle peut améliorer la flexibilité mais aussi accentuer les inégalités d'accès aux services si ceux-ci restent calés sur des horaires standards.

Chronotopie

Mise en relation des temps et des espaces, s'intéressant à la manière dont un même lieu peut accueillir différents usages selon les moments de la journée, de la semaine ou de l'année. C'est un concept central de l'urbanisme temporel : au lieu de construire plus, on optimise les lieux existants en les ouvrant à des temporalités multiples.

Urbanisme des temps

Approche urbanistique qui intègre les rythmes et les usages associés à un territoire pour adapter la ville aux besoins changeants de ses habitants. Concrètement, il s'agit de penser, dès la conception d'un nouveau quartier, aux usages qu'en auront ses futurs habitants au cours de la journée, de la semaine et des saisons afin de ne pas construire des espaces ou bâtiments faiblement utilisés.

Sources : 1. Souchier, C., (2025), « L'articulation des temps sociaux. Les conditions d'émergence d'un nouveau gouvernement du temps (du XIX^e siècle à nos jours) », *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines*, (40-41).



LES ENJEUX

Les temps des territoires,

un levier de sobriété et de justice sociale

Les politiques temporelles servent de multiples objectifs. Avant de s'inscrire dans une démarche de sobriété, les bureaux des temps cherchent surtout à promouvoir une meilleure inclusion sociale selon une logique d'amélioration de l'accès aux services publics.

Une organisation uniforme des services à la population, qu'ils soient publics ou privés, génère des inégalités d'accès. Par exemple, les horaires d'ouverture calqués sur les « heures de bureau » (9 h-17 h) sont incompatibles avec les horaires de travail d'une majeure partie de la population dont la vie quotidienne est, elle-même, façonnée par ces plages horaires imposées. Puisque les travailleurs ont rarement une maîtrise totale de leur emploi du temps, limiter les services urbains à des horaires restreints les empêche d'accéder à un nombre considérable d'activités : démarches administratives, visites de musées, passage à la déchetterie... Cette privation est accentuée par les évolutions du marché du travail, qui ont entraîné une augmentation des horaires atypiques ou décalés, notamment du fait de l'ubérisation de certains métiers de services. De même, les parents dépendent des horaires scolaires et peuvent rapidement rencontrer des difficultés pour réaliser certaines démarches en raison des contraintes liées à l'accompagnement de leurs enfants.

Le temps au service de l'égalité d'accès

Au lieu de découpler le rythme des territoires et celui vécu par la population, une politique temporelle inclusive consiste, pour les structures qui gèrent les services publics et privés, à modifier l'offre aux usagers pour tenir compte de leurs contraintes et vulnérabilités liées, par exemple, au genre (le temps de travail domestique est plus élevé chez les femmes ce qui limite leurs marges de manœuvre) ou au lieu de vie (moindre présence des services publics dans certains quartiers périphériques). Les deux leviers d'action sont à la fois l'horaire et le lieu du service, car un service ouvert au bon moment ne l'est peut-être pas au bon endroit. L'esprit de la démarche est bien d'adapter le système à l'usager plutôt que l'inverse, en réduisant la part des

temps contraints, où le tempo est donné par les institutions prescriptrices (employeurs, services publics ou privés...), pour augmenter la part des temps choisis, c'est-à-dire les horaires sur lesquels les habitants déterminent librement leurs activités. Cela permet une meilleure qualité de vie : la disparition des sources de tensions (horaire fixe, attente dans la congestion automobile ou dans les transports collectifs bondés) a un impact positif sur la santé mentale.

Les politiques temporelles à l'ère de la sobriété

Enfin, les politiques temporelles sont particulièrement pertinentes d'un point de vue environnemental. Une action volontariste d'étalement des flux permet de réduire la pression sur les consommations d'énergie et de ressources. L'effet le plus évident de la compression des temps sur l'environnement est le problème du pic de fréquentation, qui oblige à un surdimensionnement des infrastructures, notamment de transports, conçues pour endurer une fréquentation élevée sur un court laps de temps. Le prisme de la sobriété conduit plutôt à réorganiser le fonctionnement social pour lisser les usages avec deux leviers principaux : un meilleur cadencement des temps sociaux et une occupation des espaces qui dure dans le temps. L'optimisation de l'usage des équipements existants et les logiques de mutualisation des espaces permettent de réduire le besoin de construction, ce qui constitue une forme de sobriété foncière. Appliquée aux services de transport collectif, une politique temporelle qui croise sobriété et inclusion se traduit par des plages horaires étendues, même pour des horaires tardifs, afin de permettre aux travailleurs en horaires décalés de pouvoir se déplacer sans emprunter de voiture individuelle.

libres. Ces derniers, également appelés « horaires variables », « flexibles » ou « à la carte », reposent sur la combinaison d'un créneau horaire fixe où la présence est obligatoire et de séquences variables le matin et le soir.² Cette désynchronisation a été encouragée par les pouvoirs publics avec l'objectif d'économiser énergie et ressources.

Faire face localement à la désynchronisation des rythmes de vie

À partir des années 1970, cette désynchronisation a commencé à être considérée comme un risque pour la société française, marquée par la flexibilisation progressive du marché de l'emploi – donc du temps de travail – et l'individualisation des rythmes de vie. Depuis les années 1990, la resynchronisation des « temps sociaux » est devenue l'objectif prioritaire des politiques françaises pour des motifs d'égalité, de qualité de vie et, plus récemment, de sobriété

énergétique et matérielle. Surtout, à partir du début des années 2000, les politiques temporelles se sont décentralisées. En 2001, Edmond Hervé, le maire de Rennes de l'époque, publie un rapport fondateur intitulé « Temps des villes »³. Ce document, remis au gouvernement, a lancé une dynamique pour les collectivités territoriales qui jouent, depuis, un rôle central dans l'articulation des temps sociaux. Inspirés des politiques temporelles apparues en Italie dans les années 1990⁴, les premiers bureaux des temps se constituent progressivement, notamment à Rennes dès 2002. Ils mènent un travail de coordination, indispensable dans les communes et intercommunalités les plus peuplées du pays, pour une meilleure articulation des temps.

Adapter les horaires pour réduire le besoin d'infrastructures

Les politiques locales du temps sont des démarches transversales

qui doivent articuler les stratégies d'aménagement et de mobilités, l'offre de services publics et culturels ainsi que l'économie. **L'objectif : synchroniser les temps sociaux (travail, école, loisirs) et les rythmes territoriaux (mobilités, services)** pour une meilleure qualité de vie dans un environnement soutenable. Les politiques temporelles locales sont un levier concret de sobriété énergétique et matérielle. **L'action sur les temps de la ville permet de mieux utiliser les infrastructures existantes en réduisant les pics de demande.** Dimensionner des constructions uniquement pour les pointes d'utilisation est particulièrement inefficace d'un point de vue énergétique car, en dehors des pics, c'est-à-dire la majorité du temps, l'infrastructure en question est surdimensionnée. Une politique des temps bien pensée parvient à lisser les flux sur l'ensemble des infrastructures en limitant la nécessité d'investir dans de nouveaux chantiers coûteux en ressources et n'absorbant qu'une demande ponctuelle. **En clair, une politique temporelle relève de la sobriété organisationnelle**, qui consiste à repenser nos modes d'organisation collective afin d'adopter de nouvelles façons de se déplacer, de travailler, d'habiter et de consommer.

Sources :

2. Thoemmes, J., (2013), « L'histoire oubliée des horaires individualisés : de la désynchronisation choisie à la flexibilité pour l'entreprise », *Revue française de socio-économie* 11/1, p. 35-53.
3. Hervé, E., (2001), *Temps des villes*. Rapport remis à Nicole Péry, secrétaire d'État aux droits des femmes et à la formation professionnelle, et à Claude Bartolone, ministre délégué à la Ville [Rapport].
4. Beyer, C., & Royoux, D., (2015), « L'aménagement temporel territorial : repenser les territoires en conjuguant espace et rythmes », *Métropoles* 17.



Politiques temporelles:

5 étapes clés pour se lancer

Les politiques temporelles s'inscrivent dans le temps long. Les rythmes sociaux sont solidement ancrés dans les systèmes urbains et en changer nécessite un travail en profondeur. Voici 5 points clés à prendre en compte pour garantir l'efficacité de la démarche.

1. Structurer l'action publique autour d'un bureau des temps

Par définition, une politique temporelle est transversale. Elle implique une multitude d'acteurs et de secteurs dont les dynamiques donnent au territoire son rythme spécifique. Du fait de leurs compétences en matière de services publics de proximité, de mobilité, de culture ou d'économie locale, **les communes et intercommunalités sont les plus à même de pouvoir appuyer une reconfiguration des temps sociaux** plus soutenable.

En raison de la coordination interservices qu'elle implique, une politique du temps doit relever d'un organe unique dont la mise en place nécessite une volonté politique appuyée. Cela se traduit généralement par la constitution d'un **bureau des temps** (ou d'une mission temps), rattaché à la direction générale des services pour rayonner plus facilement vers l'ensemble des directions, chacune ayant sa propre temporalité. Dans les établissements publics de coopération intercommunale à fiscalité propre (EPCI-FP) qui portent une politique temporelle, une vice-présidence est généralement dédiée à cette question. De même, pour les communes les plus volontaristes, un-e adjoint-e se voit attribuer cette mission à part entière.

Étant donné la complexité et la technicité de la matière temporelle, les élu-es doivent pouvoir s'appuyer sur un ou plusieurs agents pour mettre en œuvre l'action publique temporelle, en cohérence avec les autres politiques publiques existantes : plan local d'urbanisme, plan des mobilités, égalité de genre, éducation, culture... Les modalités de fonctionnement du bureau des temps, notamment son articulation avec le reste des services municipaux ou intercommunaux, doivent être précisées en amont pour éviter les malentendus. Généralement, le principe retenu est celui de la saisine par un service intéressé par la réflexion temporelle. L'auto-saisine n'est pas privilégiée, ce qui n'empêche pas le dialogue informel avec des services susceptibles de lancer une réflexion relative au temps. Par exemple, en amont

d'une opération d'aménagement, le bureau des temps peut dialoguer avec le service urbanisme pour insérer une réflexion sur la chronotopie future des lieux et œuvrer en faveur de formes urbaines plus compactes qui accroissent la part du temps choisi, selon une logique

d'urbanisme temporel.⁵ Une politique temporelle n'est pas cosmétique. Elle nécessite un portage politique, une feuille de route claire et un budget permettant de financer un à plusieurs équivalents temps plein pour opérationnaliser la décision politique.

2. Diagnostiquer pour bien démarrer

Pour proposer une évolution des horaires d'ouverture des services publics ou des stratégies d'évolution pour la mobilité des salariés, il faut réaliser en amont un important travail de balisage : l'analyse des données de fréquentation d'un service public ou une enquête qualitative plus approfondie pour sonder les attentes des usagers permettent de comprendre les pratiques existantes afin de ne pas manquer sa cible.

Parfois, les données préexistent, comme pour les bibliothèques et piscines où les visiteurs badgent en entrant et en sortant des lieux. Dans d'autres cas, les données sont inexistantes, comme pour les parcs et jardins. Il faut alors instrumenter les lieux pour aider à modéliser les flux et obtenir des bilans horaires détaillés. De la même manière, pour aller vers une compréhension fine des comportements des usagers, il est possible de s'appuyer sur des enquêtes de satisfaction préexistantes. Autrement, il faudra réaliser une enquête qualitative pour objectiver les aspirations des usagers dans toute leur diversité de

profils sociaux. Cela peut passer par des questionnaires, des entretiens ou l'organisation de *focus groups* thématiques s'inscrivant dans une dynamique participative. Si une plateforme de participation citoyenne préexiste au sein de la collectivité, elle peut être mobilisée pour l'enquête et toucher les non-usagers. Autre option : des enquêtes aux alentours du lieu investigué pour questionner les personnes qui ne sont pas usagers du site et comprendre pourquoi elles ne s'y rendent pas.

L'objectif : obtenir, à la fin du processus, une cartographie chrono-spatiale présentant les pics et les creux d'utilisation, et documentant les conflits d'usages qui rythment la vie du lieu étudié. L'idéal est de pouvoir visualiser dans le temps et l'espace les « points chauds » qui grèvent l'efficacité des systèmes urbains, par exemple en s'appuyant sur les données des téléphones portables.⁶ Après cela, le travail doit permettre de formuler, si possible selon un principe de coconstruction, des solutions pour lutter contre les effets de bord de la

synchronisation (comme la congestion) ou les désynchronisations récurrentes. Ces solutions doivent tenir compte des contraintes financières et organisationnelles de la puissance publique : une extension des plages horaires a un coût qu'il faut pouvoir estimer pour éclairer au mieux la décision politique.

La responsabilité de la phase de diagnostic dépend du contexte local. **Certaines collectivités internalisent cette séquence quand d'autres peuvent s'appuyer sur des prestataires extérieurs.** Dans le cas d'une politique temporelle très ponctuelle, cela peut avoir du sens. Autrement, la montée en compétences des agents du bureau des temps aura plus d'intérêt, car ceux-ci seront amenés à travailler sur d'autres dossiers.

Sources :

5. Mallet, S., (2013), *Aménager les rythmes : politiques temporelles et urbanisme*, EspacesTemps.net.

6. Kubiček, P., Konečný, M., Stachoň, Z., Shen, J., Herman, L., Řezník, T., & Leitgeb, Š., (2019), « Population distribution modelling at fine spatio-temporal scale based on mobile phone data », *International Journal of Digital Earth*.

3. S'assurer d'une mise en œuvre concertée

Les différentes déclinaisons des politiques temporelles impliquent une grande diversité de parties prenantes, surtout pour les démarches de mobilité, qui touchent tant l'opérateur de transport que les organisations prescriptrices des blocs de temps. Toute politique temporelle doit donc faire l'objet d'une concertation préalable avec l'ensemble des acteurs impliqués (associations d'usagers, entreprises, syndicats, opérateurs de transport...). Ces derniers peuvent se réunir au sein d'un comité des partenaires, régi par une charte qui peut indiquer les objectifs à atteindre et prévoir l'engagement des membres à ne pas réaliser de modifications silencieuses des horaires, comme avancer l'heure du dernier métro sans en avoir informé le reste du comité.

La mise en place des réformes temporelles ne relève pas du bureau des temps lui-même mais bien des acteurs en prise avec le temps : espaces culturels, établissements scolaires ou universitaires, transporteurs, commerces... Le bureau des temps joue un rôle de facilitateur, il propose mais ne décide ni n'opère lui-même les changements. À Saint-Denis, la réflexion sur la désaturation de la porte de Paris a conduit à la création d'un groupe de travail réunissant acteurs publics, grandes entreprises et transporteurs, ce qui a débouché sur la sanctuarisation d'un démarrage plus tardif des réunions obligatoires au sein de certaines entreprises prescriptrices de temps. En somme, le bureau des temps doit cultiver l'art du compromis : ses préconisations d'évolution des temps doivent être les plus justes afin de garantir l'adhésion des parties prenantes. Par exemple, l'ouverture tardive d'un parc durant l'été pourra générer des nuisances sonores pour les riverains, il faudra alors pondérer droit à la fraîcheur, aspiration à la fête et droit au repos, ce qui peut passer par des équipes de médiation sur place.



Surtout, il faut convaincre les parties prenantes de chaque dossier de l'intérêt d'adopter une approche temporelle, en insistant sur les gains collectifs d'un temps mieux articulé. L'idée n'est pas d'étaler au maximum les horaires, ce qui pénaliserait les travailleurs, mais de trouver l'équilibre entre bien-être au travail pour les salariés ou fonctionnaires impliqués et attentes légitimes des usagers du service public. Cela peut passer par des formes de roulement au sein des équipes qui permettent de diluer la charge d'une séquence de travail à horaires tardifs.

Enfin, il faut rappeler l'importance de la communication. Des horaires qui évoluent sans que le public soit au courant ont peu de chances d'emporter l'adhésion. Cela suppose de valoriser les évolutions par des affichages dédiés sur site et des campagnes d'information pour les publics éloignés de l'usage du site en question. De même, espérer diffuser de nouvelles habitudes de travail moins centrées sur le présentisme suppose de normaliser l'autonomie des salariés ou agents. Cela passe par des campagnes de sensibilisation via les canaux adaptés : entretiens individuels, messagerie interne, lignes directrices adressées aux managers, etc.

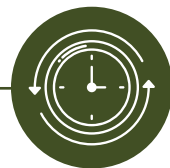
4. Opérer des expérimentations ciblées

Travailler les horaires des services publics

Comme elles gèrent les services publics dont les horaires définissent les blocs de temps de la population, les collectivités territoriales et leurs groupements participent au formatage des rythmes de vie. Elles peuvent donc agir très directement sur les temps sociaux en modifiant les heures d'ouverture des lieux et services accessibles au public. C'est d'ailleurs souvent la première démarche entreprise par les bureaux des temps, une fois institués.

Modifier les horaires d'un service public pour s'ajuster aux besoins des usagers ne signifie **pas nécessairement élargir le volume horaire**, et encore moins ouvrir en continu. Ce n'est pas toujours nécessaire, il suffit parfois de réaffecter des heures au cours de la journée ou de la semaine. Surtout, il faut garder à l'esprit que les réformes des horaires d'ouverture n'ont pas vocation à être uniformes mais à s'opérer avec finesse, selon les spécificités de chaque service. Parfois, la modification des horaires sera pensée avant tout pour l'utilisateur du service public, parfois davantage pour les agents qui le font vivre.





La diversité des aménagements d'horaires à envisager

Quelques exemples d'orientations prises récemment par des collectivités françaises, qui ne préjugent pas des attentes des usagers dans les années à venir. Les rythmes sociaux évoluent au fil des décennies et un besoin exprimé aujourd'hui pourra être différent demain, d'où l'importance de réaliser un diagnostic approfondi régulièrement actualisé.



Horaires des agents d'entretien

À Rennes, ce fut la première évolution faisant suite à l'instauration du bureau des temps, dans la lignée d'une revendication de longue date de la part de ce corps de métier confronté à des horaires décalés. Résultat : une meilleure synchronisation avec les temps sociaux courants, favorisant une meilleure qualité de vie des personnes concernées. Si cette réforme temporelle est prioritairement tournée vers l'égalité sociale, la resynchronisation favorise la sobriété en facilitant l'accès aux horaires des transports collectifs, limitant l'usage de la voiture individuelle.



Horaire des bibliothèques et musées

Si, en semaine, la fréquentation des musées est plutôt faible (scolaires, tourisme, personnes sans activité professionnelle), elle atteint un pic de fréquentation le samedi. L'ouverture des espaces culturels le midi ou tard le soir peut ouvrir l'art à un public en emploi qui ne serait peut-être pas venu autrement, et alléger la fréquentation pendant le week-end.



Horaire des parcs et jardins

La densification urbaine et les épisodes caniculaires à répétition conduisent à une augmentation de la fréquentation des espaces de nature en ville, un moyen d'accéder à un peu de fraîcheur pour les personnes n'ayant pas d'espaces verts à domicile. Dès lors, une fermeture précoce en soirée peut affecter considérablement la santé publique. Pour y remédier, les ouvertures nocturnes pendant les mois d'été sont généralement plébiscitées, mais auront beaucoup moins d'intérêt l'hiver. Pour affiner le changement d'horaires en fonction de la saison et tenir compte de la diversité des profils d'usagers (promeneurs occasionnels, sportifs réguliers, familles...), l'étape du diagnostic est cruciale. L'intérêt d'adopter une perspective nocturne dans la planification et la gouvernance urbaine est confirmé par la littérature universitaire qui pointe le biais diurne dans les politiques urbanistiques et appelle à une gouvernance plus inclusive pour les résidents parties prenantes de l'économie de la nuit.⁷



Horaires des services administratifs

À Saint-Denis, l'ouverture d'un nouveau centre administratif avait précipité la réflexion autour des horaires d'ouverture. Décision fut prise, plus tard, d'ouvrir le mercredi soir et le samedi matin afin de tenir compte des contraintes des usagers. En raison du travail, ils pouvaient difficilement accéder au guichet sans devoir poser un jour de congé. Malgré le changement de majorité, ce choix a été maintenu en partie par le nouvel exécutif, bien conscient du succès de la mesure auprès de la population.



Horaires de garde pour l'accueil de la petite enfance

À Saint-Denis, la réflexion autour de l'égalité de genre et des modes de garde atypiques a conduit la municipalité, après un travail de construction participative de l'action communale, à élargir considérablement les possibilités de garde des très jeunes enfants. Les crèches sont devenues des maisons du petit enfant disposant de berceaux mis à disposition à plein temps. Cela permet aux mères, principales bénéficiaires du dispositif, de dégager du temps pour se former et trouver un emploi.



Horaire des complexes sportifs

Ces équipements, et notamment les piscines, sont le terrain de jeu d'une multitude d'acteurs, entre scolaires, clubs amateurs voire professionnels, individuels, avec chacun ses attentes et ses préoccupations. Un diagnostic et des expérimentations adéquates permettent de ménager des temps adaptés à chaque usage. Les ouvertures très matinales ou assez tardives peuvent s'effectuer au cas par cas, au cours de la semaine plutôt que tous les jours, afin de trouver un équilibre entre qualité de vie au travail des agents et souhaits des usagers contraints par leur temps professionnel.

7. Hjelm, O., (2024), *The Night-time City: Exploring Nocturnal Perspectives in the Planning and Governance of Stockholm's "City" area*, KTH (Royal Institute of Technology in Stockholm).

Temps et mobilité : séquencer les flux

En matière de politique temporelle des mobilités, et contrairement à l'urbanisme, « étaler » est une vertu qui passe par un meilleur séquencage des blocs de temps des habitants du territoire. Comme l'exploitant des réseaux de transport n'a pas la main sur les horaires qui déterminent la journée des usagers, le rôle d'un bureau des temps est de pouvoir le mettre en relation avec les organisations génératrices de flux. C'est la première étape pour espérer harmoniser les prises de décision.

L'exemple le plus couramment cité pour illustrer la bonne articulation entre mobilités et temps est celui du métro rennais. La ligne A du réseau, qui dessert de nombreux établissements d'enseignement supérieur, subissait des congestions marquées peu avant et après les horaires de cours. Le matin, cela obligeait les usagers à partir très tôt pour éviter l'affluence ou à laisser passer plusieurs métros et risquer d'arriver en retard. Pour remédier à cette situation, la Métropole de Rennes a mis autour de la table l'exploitant du réseau et les instances universitaires. Comme un emploi du temps ne se change pas si facilement, il a fallu tester plusieurs scénarios de changements horaires, et laisser le temps aux établissements de mieux séquencer le démarrage des cours en amphithéâtres qui drainent un nombre considérable d'étudiants et d'étudiantes. Les nouveaux horaires de cours ont prouvé leur efficacité : les flux ont été mieux répartis et la qualité du service de transport s'en est trouvée améliorée. Aujourd'hui, c'est sur l'autre ligne de métro que travaille le bureau des temps rennais, car de nombreux lycées et établissements universitaires égrenent le trajet, autant de générateurs de flux à mieux appréhender.

Une réflexion identique sur le séquencage des horaires des cours a été portée par l'université de Poitiers qui dispose d'un bureau des temps où siègent les représentant-es des étudiant-es et du personnel. L'objectif était d'améliorer la qualité de la vie étudiante (les embouteillages dans les couloirs sont tout aussi désagréables que ceux dans les transports) par la gestion des flux entrant et sortant des campus.

Outils pour les employeurs pour repenser le temps du travail

L'employeur est un, si ce n'est le générateur de flux principal d'un territoire. Il a donc le pouvoir de mieux répartir ces flux en modulant les horaires auxquels les salariés sont tenus d'être présents sur leur lieu de travail.

Les obstacles à une gestion temporelle plus équilibrée sont nombreux, à commencer par les normes sociales. Elles imprègnent les cultures d'entreprise, où le 9 h-18 h joue un rôle structurant dans les rythmes professionnels.⁹ Il suffirait pourtant de petites variations pour fluidifier le trafic sur les routes ou dans les transports collectifs. Les observations effectuées à Rennes montrent ainsi que les pics d'arrivée ont lieu à 8 h 30 et 9 h. Un étalement des arrivées avec des groupes de salariés arrivant à 8 h 45 et 9 h 15 peut permettre une réelle amélioration des conditions de circulation. La culture du présentisme produit également ses effets : la vague de généralisation des journées de télétravail post-COVID-19 semble refluer avec un retour au présentiel poussé par les employeurs¹⁰, en dépit des souhaits des salarié-es¹¹ et des études démontrant l'intérêt d'une telle modalité d'exercice de l'emploi.

Face à ces blocages, le bureau des temps peut jouer un rôle de plaidoyer auprès des instances représentant le monde économique local, comme la chambre de commerce et d'industrie, pour valoriser l'intérêt des dispositifs de reconfiguration des temps professionnels et donner des clés pour faire évoluer les pratiques.

Ville du quart d'heure et politiques temporelles : quelle articulation ?

Les politiques temporelles et le concept de ville du quart d'heure poursuivent un même objectif :

rapprocher les activités quotidiennes des habitants pour réduire les temps et besoins de déplacement. Là où la ville du quart d'heure agit sur l'espace en rapprochant les fonctions urbaines via la multifonctionnalité⁸, les politiques temporelles agissent sur le temps en synchronisant et en diversifiant les horaires d'accès aux services. Combinées, elles permettent d'optimiser l'usage des équipements existants et de renforcer la sobriété des systèmes urbains.

8. Moreno, C., et al., (2021), « Introducing the "15-Minute City": Sustainability, resilience and place identity in future post-pandemic cities », *Smart cities*, 4.1: 93-111.

9. Royoux, D., (2018), « L'articulation des temporalités de la vie quotidienne : nouveaux défis territoriaux des politiques publiques locales », *Développement durable et territoires*. Économie, géographie, politique, droit, sociologie 9.2.

10. Rodier, A. (2025, 6 octobre), « Retour au bureau : "Pression zéro flexibilité" : depuis six mois, l'atmosphère a radicalement changé dans les entreprises, les chefs reprennent la main », *Le Monde*.

11. Angrand, M., Manière, P., & Rodier, A. (2025, 4 juillet), « Des salariés en grève contre la réduction du télétravail, vu comme un nouveau droit social », *Le Monde*.



Cela peut passer par la rédaction de fiches pratiques faisant le point sur divers leviers d'action, comme les espaces de travail partagés ou le télétravail en heure de pointe, qui consiste à démarrer sa journée chez soi, puis à venir au bureau une fois le pic de trafic automobile passé.

Dans le cas de l'étalement des horaires du travail en présentiel, cette fiche récapitulative peut insister sur le fait qu'une telle mesure permet aux salariés d'arriver plus reposés au travail, car moins stressés par les embouteillages où ils auront perdu moins de temps.¹² Par ailleurs, ils peuvent se sentir mieux estimés par une hiérarchie qui leur laisse de l'autonomie pour organiser leur emploi du temps. Tous ces facteurs augmentent indubitablement la productivité au travail. Cette démarche repose sur un véritable engagement de l'employeur qui doit faire en sorte de ne pas positionner de réunions trop tôt le matin ou tard le soir afin de limiter l'étendue des plages horaires au cours desquelles tous les salariés sont tenus de rester sur leur lieu de travail.

En plus du plaidoyer, un bureau des temps peut proposer des dispositifs aidant au séquençage des horaires, comme « à la bonne heure » à Rennes, outil numérique

qui encourage les salariés à indiquer leur horaire d'arrivée prévu et à s'ajuster à celui des autres pour mieux éviter les embouteillages. Autre possibilité d'action pour la collectivité : la mise à disposition de salles, à titre onéreux, sur les plages horaires matinales. Cela a un double intérêt : valoriser le bâtiment à un moment où il est peu fréquenté et retirer des flux automobiles de routes embouteillées. Enfin, on peut noter l'intérêt d'offrir des services au personnel directement sur le lieu de travail (crèche, conciergerie...) ce qui permet d'éviter aux salarié-es des déplacements pour accéder aux commerces ou services en question au moment des heures de pointe.

Enfin, une collectivité peut mettre en place des innovations en matière d'horaires de travail de ses agents et partager ses retours d'expérience avec la communauté des employeurs, comme a pu le faire la Métropole de Lyon avec la mise en place de la semaine de quatre jours.

La chronotopie pour mutualiser

La chronotopie est un concept qui désigne l'articulation entre les espaces et les temps d'usages.¹³ Concrètement, cela se traduit par l'ouverture séquencée des bâtiments (écoles, gymnases,

salles polyvalentes) à différents usages selon les heures de la journée ou les jours de la semaine. L'intérêt principal d'une réflexion chronotopique est d'augmenter le taux d'utilisation d'un bâtiment ou équipement. Cela favorise la sobriété foncière en évitant la construction d'équipements redondants, et encourage la sobriété énergétique en évitant de chauffer deux bâtiments plutôt qu'un.

Si, en théorie, une démarche chronotopique paraît simple, sa mise en œuvre est un défi, car il faut mettre en relation des usagers aux profils souvent très différents et établir les conditions d'un usage partagé de l'espace. Le cas le plus classique est celui d'une ou plusieurs associations ayant besoin d'espaces pour tenir des réunions ou réaliser des travaux manuels mais ne disposant pas de locaux dédiés. Ces besoins s'expriment généralement en soirée et le week-end, lorsque les bâtiments scolaires ou administratifs sont vides. La collectivité qui gère ces sites peut donc chapeauter une discussion commune avec des représentants des deux communautés d'usagers pour définir des règles d'usages : identification des personnes détentrices des clés qui auront la charge de l'ouverture-fermeture

du site, identification des personnes formées à la sécurité du bâtiment, bonnes pratiques de remise en état des salles après utilisation, salles pour lesquelles un réagencement provisoire est autorisé ou non... Si ces éléments peuvent sembler terre à terre, ils doivent être traités, au risque de poser des difficultés une fois que l'usage

partagé aura démarré. Autre exemple emblématique de la chronotopie, l'ouverture des cours d'école lors des périodes estivales afin d'offrir davantage d'espaces de fraîcheur à la population. Cette extension du domaine du végétal accessible au public n'est pas neutre d'un point de vue

organisationnel. Il faut qu'un agent s'occupe d'ouvrir et fermer les lieux la nuit, s'assure qu'aucune intrusion dans les locaux d'enseignement n'a eu lieu, collecte les déchets des éventuelles poubelles mises à disposition... Autant d'éléments à prendre en compte avant d'ouvrir les portes d'un établissement.

5. Évaluer pour s'ajuster

Les politiques temporelles recèlent une forte dimension expérimentale : leurs résultats sont incertains ce qui justifie une évaluation *a posteriori*. Bien qu'elle se fonde sur un diagnostic approfondi, toute évolution horaire peut avoir des effets inattendus voire non désirés (hausse ou baisse globale d'affluence, pic d'affluence apparaissant sur une plage horaire non anticipée...). Pour interpréter les nouvelles pratiques des usagers, il faut les objectiver avec des méthodes quantitatives et qualitatives, comme en phase diagnostic. Parmi les indicateurs quantitatifs utiles, on peut

citer la fréquentation par créneau horaire, le taux d'occupation des équipements, l'évolution de la part modale des mobilités décarbonées, la consommation énergétique... Du côté des indicateurs qualitatifs, la satisfaction des usagers et agents comme la qualité de vie sont pertinents à enregistrer.

L'évaluation de mi-parcours ou de fin d'année permet de mieux appréhender les nouvelles habitudes des usagers et peut faciliter l'adoption de mesures correctrices par le comité des partenaires. Elle pourra faire l'objet d'une

fiche retour d'expérience à partager au sein du Réseau Tempo Territorial qui fédère les bureaux des temps français et participe à l'essaimage des bonnes pratiques à travers le pays. Même si l'évaluation indique que la politique temporelle est un succès qui répond aux attentes initiales, il ne faut pas s'arrêter là. Au bout de quelques années, à mesure que les habitudes des usagers changent et reconfigurent les rythmes sociaux, il faudra remettre l'ouvrage sur le métier. La politique temporelle est un éternel recommencement.

Temps et inégalités

Une politique temporelle juste implique de s'intéresser aux inégalités à l'œuvre en matière de temps : le temps n'est pas distribué de manière égale entre les groupes sociaux.

Principale divergence, celle qui concerne la répartition du temps de travail domestique entre les genres. La dernière étude produite par l'INSEE remonte à 2010 et indique que 70 % du temps dédié aux tâches ménagères est effectué par les femmes, et 67 % pour ce qui concerne les activités parentales. Autre inégalité notable, celle qui concerne la maîtrise de son temps. Les cadres ont un temps de travail

hebdomadaire supérieur à celui des ouvriers (43 h pour les premiers contre 38 h pour les seconds), mais seuls 20 % des cadres ont des horaires de travail imposés par leur employeur, contre 80 % des ouvriers. De même, seuls 25 % des cadres ont une cadence de travail strictement contrôlée, contre 50 % des ouvriers. Ces données sont significatives d'un point de vue environnemental quand on sait que la richesse temporelle – la liberté et la flexibilité perçue dans la gestion de son temps – est un facteur clé dans l'usage des transports publics.¹⁴ Enfin, notons que l'accessibilité spatiotemporelle des transports

collectifs peut elle-même générer des inégalités dans la richesse temporelle : une faible concentration des arrêts de transports en commun et une faible fréquence des trajets accessibles réduisent la capacité des usagers à contrôler leur temps de trajet, en particulier hors des heures de pointe.¹⁵ La conception des horaires des transports publics a ainsi tendance à contribuer à la pauvreté temporelle des femmes aux horaires plus contraints que ceux des hommes, d'autant plus qu'elles perdent déjà du temps à adapter leurs stratégies de mobilité pour se sentir en sécurité.¹⁶

12. Halpern, D. F., (2005), « How time-flexible work policies can reduce stress, improve health, and save money », *Stress and health*, 21(3), 157-168.

13. Gwiazdzinski L., (2013), « Éloge de la chronotopie. Pour un urbanisme temporel et temporaire », *Revue Collage*, n° 2.

14. Chou, C.-C., Doi, K., Yoh, K., & Kii, M., (2025), « Time Wealth as a Determinant of Public Transport Behavior: Empirical Evidence from Japan », *Urban Science*, 9(5), 172.

15. Vitrano, C., & Mellquist, L., (2023), « Spatiotemporal accessibility by public transport and time wealth: Insights from two peripheral neighbourhoods in Malmö, Sweden », *Time & Society*, 32(1), 3-32.

16. Lindkvist, C., (2024), « Gendered mobility strategies and challenges to sustainable travel—patriarchal norms controlling women's everyday transportation », *Frontiers in Sustainable Cities*, 6, 1367238.



L'AVIS DU RÉSEAU SOBRIÉTÉ

Les politiques temporelles sont un levier de sobriété concourant tant au bien-être social qu'au respect des limites planétaires.

Elles sont cruciales pour reconfigurer les rythmes sociaux dans le sens d'une réduction des temps subis et d'une optimisation de l'usage des bâtiments et espaces publics. Pour mener à bien cette démarche transversale par essence, le meilleur outil à la disposition des collectivités reste l'instauration d'un bureau des temps. Il pourra réaliser les diagnostics préalables, faciliter le travail de concertation inhérent à tout dispositif temporel puis suivre son application et évaluer ses impacts social et environnemental.

RÉFÉRENCES

Ressources

Antonioli, M., Drevon, G., Gwiazdzinski, L., Kaufmann, V., & Pattaroni, L., (2020). *Manifeste pour une politique des rythmes*, École Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL).

Boulin, J.-Y., (2003), « Les temps de la ville. Au-delà d'un aspect fonctionnel (l'organisation des services publics), les politiques des temps visent à un "bien-être temporel", offrant disponibilité et prévisibilité à tous », *Revue Projet*, 273(1), 64-72.

Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (DREES), (2024, février), *Des stéréotypes de genre encore très ancrés, notamment chez les hommes : Études et Résultats*, n° 1294.

Güller, C., & Varol, C., (2024), « Unveiling the daily rhythm of urban space: Exploring the influence of built environment on spatiotemporal mobility patterns », *Applied Geography*, 170, Article 103366.

Hervé, E., (2014), Rapport d'information de M. Edmond Hervé, fait au nom de la délégation aux collectivités territoriales et à la décentralisation sur les politiques temporelles des collectivités territoriales [Rapport], Sénat.

Hervé, E., (2001), *Temps des villes*, Rapport remis à Nicole Péry, secrétaire d'État aux droits des femmes et à la formation professionnelle, et à Claude Bartolone, ministre délégué à la Ville [Rapport].

Mareggi, M., (2013), « Planning times of the city: An overview on urban time policies », *Planning time*, 701-710.

Métropole européenne de Lille, (2022, septembre), *Les Temporelles 2022 : « Le temps presse, adaptons nos rythmes ! »*, Synthèse.

Métropole européenne de Lille, (2018), Profil temporel de la Métropole européenne de Lille [Rapport].

Rennes Ville et Métropole, [Les ressources temporelles](#), page web consultée en octobre 2025.

Mulíček, O., Osman, R., Seidenglanz, D., (2014) « Urban rhythms: A chronotopic approach to urban timespace », *Time & Society*, 24.

Rennes, Ville et Métropole, (2024, octobre), Séminaire : « Chronotopie, aménager la ville avec le temps », synthèse et actes.

Rochman, J., Tremblay, D.-G., (2011), « Politiques temporelles et bureaux des temps : défis et potentiels pour les territoires », *Canadian Journal of Regional Science/Revue canadienne des sciences régionales*, 34.1.

Site Internet de [Tempo territorial](#)

Royoux, D., (2007), « Temporalités urbaines et politiques publiques », *Espace populations sociétés. Space populations societies*, (2007/2-3), 449-466.

Royoux D. et Vassalo P., (2023), *Le temps, un bien commun. Le temps, l'action publique et le citoyen*, éd. Cavalier Bleu.

Vassallo, P. (2005). Ville et politiques temporelles. *Mouvements*, no 39-40(3), 112-120.

Le réseau Cler est une association nationale qui regroupe près de 300 structures (associations, entreprises, collectivités) engagées dans la mise en œuvre d'une transition énergétique juste et ambitieuse partout en France.

www.cler.org

Virage Énergie est une association spécialisée dans la prospective énergétique et sociétale créée en 2006. Elle accompagne les collectivités et les acteurs locaux dans l'élaboration de la mise en place de stratégies, de politiques et de récits de transition reposant sur la sobriété.

www.virage-energie.org

