

Agence d'Urbanisme de l'Agglomération de Tours



Cahier n°3

ENSEIGNEMENT N°4

La crise, vers de nouvelles perspectives ?

En mai 2020, l'Agence d'Urbanisme de l'Agglomération de Tours s'est engagée dans une démarche, Mission Résonance, visant à apprendre collectivement de la crise du coronavirus pour formuler des propositions d'actions adaptées pour l'avenir du territoire.

La première étape de la mission a consisté à écouter les acteurs locaux : citoyens engagés, élus, familles, médecins, directeurs d'Ehpad (établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes), chefs d'entreprise, représentants des associations, du service public, du monde économique, etc. Plus de 70 entretiens ont ainsi été réalisés en deux mois où il était principalement question du vécu des interviewés de la période de confinement du 17 mars au 11 mai 2020, des agilités et freins révélés ou exacerbés par la crise sanitaire ainsi que des opportunités et risques qui en découlent. La seconde étape consiste à tirer les principaux enseignements de cette phase d'écoute territoriale. Ce document présente la manière dont la crise a pu être pour les interviewés l'occasion de changer de regard, d'entrevoir de nouvelles perspectives et de changer des pratiques. Il croise le regard des acteurs de terrain avec des données et expertises locales ou nationales. La troisième étape se concentrera sur la mise en action de quelques problématiques jugées prioritaires à traiter sur le territoire.



ENSEIGNEMENT N°4

La crise, vers de nouvelles perspectives ?

LE CONSTAT : LE RÊVE D'UN MONDE D'APRÈS, UN QUOTIDIEN RENOUVELÉ



A chacun son « monde d'après » ... Si l'expression a fleuri pendant la crise sanitaire [...] on trouve autant de définitions et de visions de l'avenir que d'habitants

La Croix l'hebdo (samedi 13, dimanche 14 juin 2020)

n a beaucoup lu et entendu de commentaires et de témoignages expliquant que la crise et en particulier la période de confinement avait été un temps de réflexion et d'épanouissement de nouvelles aspirations. Qu'en a-t-il été pour les personnes interviewées par l'Agence d'urbanisme ?



40 interviewés sur 74

Très nombreux sont les interviewés qui nous ont partagé leurs doutes, leurs expériences ou leurs aspirations. Les enseignements qui suivent en sont un florilège réalisé à partir des entretiens qui ont abordé ces sujets de façon plus explicite. Les interviewés ont pu faire partie, tout à la fois, ou à différents moments, de ceux qui ont connu un temps de sidération, de ceux qui ont pris conscience différemment de leur entourage et de ceux qui ont plutôt été dans l'action.

Loin des grandes considérations, la crise a fait évoluer leur regard sur leur entourage : le temps, les richesses et fragilités qui se sont révélées, les fondements et les modalités de leurs actions. Elle a fait naitre de nouvelles aspirations, en particulier en matière de rythme de vie et a été l'occasion d'expérimenter de nouvelles organisations.



LE CONFINEMENT, UN MOMENT DE SIDÉRATION ET DE DOUTES



On apprend au jour le jour, on ne sait pas de quoi demain sera fait, on ne se projette pas.

Une habitante du sud du département

Le premier confinement a été une période d'angoisse en particulier pour les personnes les plus fragiles physiquement ou psychologiquement. D'après une responsable d'association socio-éducative, elles se sont parfois retrouvées perdues face à la multiplication des consignes et ont eu peur de ne plus recevoir d'aide extérieure (financière ou matérielle). Pour les salariés, ce fut aussi parfois l'angoisse du chômage en particulier quand leur entreprise fermait.

Le confinement a été une période d'incertitude. Il a ainsi pu favoriser la prudence, voire l'immobilisme. Une directrice de grand magasin disait ainsi l'inutilité de « se consumer » dans l'élaboration de stratégie en l'absence de visibilité sur les perspectives de réouverture. En particulier, il lui semblait totalement déraisonnable au sortir du confinement de s'engager sur les collections printemps/été 2021. Une commercialisatrice en immobilier d'entreprise nous partageait que ce qu'elle « n'avait pas appréhendé [...] c'est que la crise sanitaire engendrait une incertitude telle ».

Le confinement a parfois été un moment de doutes et de questionnements. Certains interviewés se sont interrogés sur la liberté avec en particulier la généralisation des « autorisations de sortie », l'application StopCovid,

l'importance grandissante des écrans. D'autres ont éprouvé des doutes sur l'activité économique, leur travail, leur positionnement en termes de métiers. Un syndicaliste l'exprime ainsi : « les syndicats peuvent interroger les dirigeants sur les choix stratégiques mais bien malin celui qui pourra dire quelles seront les activités menacées ou les relocalisations à venir. » Des doutes se sont aussi insinués parfois sur leur propre utilité sociale. Travailler dans une structure, en l'occurrence une médiathèque, qui n'est pas considérée comme indispensable a pu déstabiliser dans le besoin d'être utile. « À quoi je sers ? » nous dit la directrice de l'une d'elles.

Cela a pu être un temps de fatigue, « fatigue à ne rien faire », sans ressort. Dans le monde associatif, il y a aussi eu un sentiment de frustration quand les moyens de l'action n'étaient plus là : manque de protections, âge, équipement informatique insuffisant...

Enfin, face à l'urgence d'agir, le confinement n'a pas nécessairement été un temps d'approfondissement. Comme le dit un directeur d'association travaillant avec les jeunes, le bousculement était tel qu'il n'a pas eu le temps de réfléchir.





LE CONFINEMENT, L'OCCASION DE CHANGER DE REGARD

« AVOIR EU » OU « ESPÉRER AVOIR » DU TEMPS

Une dizaine d'interviewés ont mentionné avoir eu du temps devant eux et l'avoir goûté : du temps en famille, du temps pour bricoler, jardiner, pour lire, pour des activités ludiques avec leurs enfants, pour se former, pour profiter de chez soi. Ce temps a pu être vécu comme « une grosse révolution » familiale au sein d'une vie densément occupée. Il a aussi pu être un temps de « maturation spirituelle ».



Plaisir de retrouver du temps et de ne plus être dans le flux. J'ai profité de ma maison.

Une chef d'entreprise

Nombreux sont ceux qui ont exprimé le souhait, voire la nécessité, de prendre du temps à la sortie de la crise pour revenir sur ce qui a été vécu. Comme l'exprime une responsable d'association socio-éducative, il faut profiter du déconfinement pour échanger avec les familles sur ce qui ce qui est arrivé et dépasser le constat dramatisant de la rupture scolaire. C'est nécessaire pour comprendre les raisons pour lesquelles les enfants ne sont pas retournés à l'école. Au mois de juin, le risque pour un autre responsable d'association était d'oublier rapidement la crise. C'est pourquoi il lui semblait indispensable de garder des espaces pour susciter et maintenir la réflexion « sur le sens du progrès au-delà des constats individuels ». Diverses associations ont d'ailleurs ouvert des lieux de paroles à la sortie du confinement.



Il s'agit même parfois du souhait d'un ralentissement général : « que l'on ne reprenne pas le rythme effréné » implore une militante associative. La directrice d'un grand magasin exprime aussi son désir de dire « stop » : « On a des flux continus de marchandises. C'est délirant. La mode devient folle, il faut amener de la nouveauté en permanence ». Cela interroge aussi pour elle le fait d'être à disposition des clients et la course à la flexibilité au détriment de la qualité de vie des employés.

Dans un autre domaine et face aux trop nombreuses réformes qui font perdre le sens du métier, la directrice d'un Ehpad de l'agglomération tourangelle nous exprime son « rêve d'une année où l'on ait juste le temps d'analyser tout ce qu'on a fait ». Elle exprime le besoin de prendre le temps de réfléchir et d'échanger avec d'autres professionnels.



On fait tous les mêmes choses, mais on ne se parle pas et on n'avance pas.

La directrice d'un Ehpad de l'agglomération

RECONNAITRE LES COMPÉTENCES

Des élus et des agents des services publics se sont trouvés confortés dans leurs missions. Les maires et les services municipaux ont été reconnus comme des maillons essentiels de la solidarité de proximité. Un organisme comme la Communauté Professionnelle Territoriale de Santé (CPTS) dont la mission est une meilleure coordination des soins et l'amélioration des conditions d'exercice était considéré comme une usine à gaz par un médecin interviewé. Elle a reconnu, suite à la crise, que cet organisme s'est avéré indispensable pour la mise en réseau des professionnels.

C'est aussi au sein même des structures que le regard porté sur le personnel a évolué comme le témoigne le directeur départemental d'une administration régionale qui a constaté une reconnaissance de la capacité des agents locaux à résoudre les problèmes, d'une intelligence de terrain. Cela a pu aussi être le temps de la prise de conscience de la solidarité entre collègues et du besoin d'être ensemble.

À contrario, une chef entreprise témoigne que ce temps de latence lui a permis de prendre du recul par rapport à des problématiques de ressources humaines auxquelles elle était confrontée. Elle en est arrivée à la conclusion de ne pas garder des salariés « s'ils ne sont pas heureux dans l'entreprise ».

Le changement de regard, c'est aussi celui porté par les agents des services sociaux sur les publics aidés. De nombreuses personnes ont su mettre en œuvre les moyens à leur disposition pour rester autant que possible en relation (diverses fonctions des smartphones par exemple). Comme le dit un directeur de service d'une collectivité territoriale, « la capacité d'adaptation, voire d'autonomisation des publics, c'est plutôt intéressant. Je pense qu'il faudra que l'on retravaille sur ces questions-là. »

Une nouvelle conscience de ses compétences a pu aussi concerner l'interviewé lui même. Des projets professionnels ont muri pendant cette période. Avoir été à l'origine de réseaux d'entraide a parfois été l'occasion d'approfondir un désir de changement professionnel, de mieux connaitre ses compétences, d'identifier les réseaux à mobiliser, de discerner les besoins. Par ailleurs, un chef d'entreprise nous disait qu'avoir réussi à faire passer la crise au mieux à sa société lui a donné le « sentiment d'être un super héros une fois que j'avais activé tous les dispositifs. »



Le Covid m'a appris un truc, on peut accélérer les choses: en trois mois ma vie a changé, la vie de l'entreprise a changé. Il y a des barrières qu'on a soulevées, des verrous qu'on a déverrouillés. Des choses qui me paraissaient impossibles sont devenues possibles. Je me suis dit, « tu as un projet qui a convaincu tout le monde: les salariés, la région (fonds renaissance), les partenaires, etc. Autorise-toi à réfléchir ».

Un chef d'entreprise

PRENDRE CONSCIENCE DES FRAGILITÉS ET DES SOLIDARITÉS

La crise a favorisé la prise de conscience de certaines fragilités telles celles des personnes âgées, des jeunes, des personnes isolées ou en précarité économique etc. Elle a aussi été l'occasion d'une découverte de toutes les initiatives de solidarité. Comme l'exprime le maire nouvellement élu d'une commune de l'agglomération tourangelle, on a vu « la solidarité, la prise de conscience de l'autre : toutes les couturières qu'il y a eu, des jeunes qui ont demandé à aider les autres, apporter les courses, le courrier, etc. Une énorme solidarité. »

(cf cahier 2, enseignement n°2, L'aggravation des précarités et cahier n°1, enseignement n°1, La crise, un catalyseur d'engagements citoyens solidaires)

APPROFONDIR LA PERTINENCE DE L'ACTION

La crise a amené parfois à se poser la question du sens de l'action.

Certains y ont trouvé une confirmation. Ainsi pour la directrice d'une médiathèque de l'agglomération tourangelle, l'impossibilité d'exercer pleinement sa mission l'a confortée dans la reconnaissance de son cœur de métier : le lien social. Elle s'est sentie encouragée dans ses aspirations. Pour elle, les médiathèques doivent être des lieux de vie pour tous. C'est l'occasion de changer l'image d'un lieu « sacré », d'un « temple » inaccessible de la culture. Pour la directrice d'un grand magasin, le commerce doit se repenser en permanence et « c'est passionnant et usant » à la fois. « La crise nous renforce dans l'idée que l'on est attendu sur la différence, l'attractivité et la capacité à innover. »

L'impossibilité d'exercer son activité a pu engendrer aussi des remises en question. Ainsi, le directeur d'une association organisatrice de concerts explique que la crise les a poussés à s'interroger sur « le sens de ce que l'on fait puisque nous ne pouvons plus le faire ». Il y a eu des débats au sein de l'association et cela va déboucher sur la refonte du projet associatif. C'est aussi devant l'impossibilité de mener à bien les missions de base de son office du tourisme que sa directrice s'interroge sur ces missions traditionnelles (accueil et vente) qui selon elle devraient être renouvelées. Elle envisage de développer plus de missions de communication et d'accompagnement des partenaires. Elle souhaiterait aussi orienter les actions de son office vers le développement durable, l'environnement et la pédagogie.

En termes de relations, un directeur d'association culturelle exprime que la crise lui donne envie de repenser la solidarité tant avec les autres acteurs qu'avec le public. « Nous sommes un outil idéal de création de lien social. » Un responsable de l'université dit avoir pris conscience qu'il fallait à l'avenir moins de savoirs descendants et plus d'accompagnement personnalisé des étudiants.

Pour d'autres, c'est une agilité inusitée qui donne à réfléchir sur les modalités d'action et de collaboration. Comme l'exprime un directeur de service d'une collectivité territoriale, la résilience, la capacité d'adaptation et la motivation sont les enseignements qu'il tire de la période de confinement. « Paradoxalement ça a été plus simple dans cette période-là de traiter les situations complexes et d'urgence qu'en période normale... on s'est affranchi d'un certain nombre de choses. Ça a été plus fluide ».



LE CONFINEMENT, UNE OUVERTURE VERS L'ACTION

AGIR COMME UNE NÉCESSITÉ

La nécessité de l'action a mobilisé de nombreuses personnes qui ont trouvé dans l'entraide le lieu de leur investissement, la manière d'être utile, d'apporter leur pierre à l'édifice en ce temps de crise (cf cahier n°1, enseignement n°1, La crise, un catalyseur d'engagements citoyens solidaires).

Penser à l'avenir, agir, a pu être une réaction de survie personnelle et collective. Par exemple, un organisateur de tournois de jeux vidéo dit avoir ressenti le besoin de « reprendre la main » en fixant des perspectives d'avenir, en réorganisant ses sociétés et en essayant de prendre un temps d'avance. L'équipe d'une médiathèque de l'agglomération tourangelle a eu l'initiative de créer une newsletter à destination des agents de la ville. La compétence documentaire de l'équipe a ainsi été mobilisée et le numérique a été le support d'une très belle créativité. Cela leur a permis de se donner des objectifs et de se tenir au courant de ce qui se passait au niveau culturel.

Quand une certaine activité a pu reprendre après la sidération des premiers temps cela a été un soulagement comme l'exprime une militante associative au « mois d'avril on a repris vie [...] on avait des choses à faire. »





La période du confinement a aussi été l'occasion de tester et de mettre en place de nouvelles manières de faire qui se sont avérées intéressantes à pérenniser. Ainsi, de nouvelles pratiques pourraient perdurer.

INTÉGRER LES OUTILS NUMÉRIQUES COMME DE NOUVELLES MANIÈRES D'AGIR

De nombreuses entreprises ou organisations se sont mises au télétravail et envisagent de poursuivre dans cette voie. Même dans certaines entreprises qui n'y auraient pas eu recours à priori, l'outil numérique est désormais considéré comme une possibilité à exploiter. Ainsi la responsable d'une entreprise de peinture nous expliquait envisager son usage dans les constats de sinistre.

Des interviewés ont dit avoir découvert la « visio » à travers l'incontournable zoom et autres applications. Cela leur a donné l'idée et le désir d'élargir la palette de leurs outils. Ainsi, des responsables de services sociaux travaillant auprès des jeunes expriment le désir d'inventer de nouvelles manières de les rejoindre à travers ces outils. L'une de ces personnes espère que cela lui permettra de rejoindre ceux qui n'osent pas venir aux rendez-vous, en particulier aux rendez-vous collectifs. Une expérience de ce type était envisagée en juillet en collaboration avec le Club Régional d'Entreprises Partenaires de l'Insertion (CREPI).

Une responsable de maison de retraite se réjouit de la manière dont les personnes âgées se sont adaptées aux tablettes et aux séances « *Skype* » avec leur famille. Ce fut « *une surprise très agréable* ». L'objectif est de pérenniser l'expérience et de développer une activité d'apprentissage de ces outils.

Pour un médecin généraliste c'est sa vision de la téléconsultation qui a évolué : « Je considérais la téléconsultation comme un geste commercial ». Aujourd'hui, elle pense que cet outil peut s'avérer un moyen de communication avec les patients. Cette nouvelle pratique doit cependant trouver sa place spécifique dans le parcours de soins et la pratique des professionnels.

CAPITALISER DES EXPÉRIENCES DIVERSES

Plusieurs interviewés ont exprimé le désir de s'appuyer sur leurs expériences lors du premier confinement pour l'avenir. Cela a concerné des personnes et des domaines extrêmement divers. Quelques exemples ci-dessous.

En ce qui concerne la gestion des espaces verts, parcs et jardins en ville, des envies de changements pérennes ont été exprimés tant de la part des services de la ville de Tours que de la directrice générale des services d'une plus petite commune de l'agglomération tourangelle. En effet, suite à l'expérience acquise, la crise a pu être l'occasion d'accélérer la mise en place de la gestion différenciée qui nécessite une hiérarchisation des espaces, des outils adaptés et une sensibilisation des habitants. Cette sensibilisation s'avère d'autant plus nécessaire que beaucoup de plaintes sont remontées au sortir du confinement face au « non entretien » des espaces publics.

Le collectif de « jardiniers » qui a planté des légumes à Tours place de Strasbourg puis sur l'Ile Balzac souhaite diffuser cette envie d'agir partout dans la ville, voire au-delà. Il s'agit de sensibiliser à l'intérêt de planter des espèces comestibles dans les espaces verts publics.

Un salarié d'une association de défense de l'environnement raconte que la crise sanitaire est une opportunité pour faire prendre conscience de la fragilité des milieux et des interactions avec l'épidémie de Covid-19. Les salariés ont mis à profit le temps disponible du fait du confinement pour revoir dans ce sens les animations organisées par l'association.

Le maire d'une commune rurale du sud du département cite un maraîcher qui s'était installé sur un parking en réponse à la fermeture des marchés et qui se demande s'il ne va pas pérenniser un point de vente sur cette commune.

Ailleurs, c'est la gestion des déplacements scolaires qui devraient bénéficier du retour d'expérience des aménagements provisoires mis en place.

En termes de collaborations, la directrice d'un office du tourisme explique aussi comment certains offices ont profité du confinement pour continuer à travailler sur les actions entreprises dans le cadre des contrats de réciprocité (partenariat entre les communautés de communes et la métropole). C'était pour eux une manière d'anticiper l'après crise. D'après un directeur de service, la Préfecture souhaite quant à elle capitaliser sur les nouvelles collaborations nées pendant la crise en fluidifiant la communication entre les acteurs mobilisés et en élargissant les coordinations au-delà des opérateurs habituels de l'État à l'instar de l'expérience de mise à l'abri des grands exclus. Le désir d'échanges et de coopérations revient chez plusieurs interviewés.

Dans les familles aussi, il y a eu des prises de conscience qui ont amené à des changements de comportements et d'habitudes notamment de consommation. C'est ce dont témoigne une famille de Tours centre qui a pris conscience qu'elle pouvait vivre avec beaucoup moins. L'abandon de la voiture pour se mettre au vélo, la confection de vêtements, l'achat du strict nécessaire auprès de commerçants et de producteurs locaux l'ont amené vers une certaine autonomie. Pour certains cela a pu aller jusqu'à se préparer aux prochaines crises.



C'est une aventure à laquelle on n'était pas préparé mais il a fallu s'adapter, repenser notre mode de fonctionnement pour le faire évoluer. Ça a été positif, une façon de se remettre en cause, sur le plan personnel et professionnel. J'ai revu ma façon d'acheter, de me déplacer. Mis devant le fait accompli, on doit agir, ça nous booste et on doit voir les choses autrement.

La DGS d'une commune de l'agglomération

LES PISTES POUR L'ACTION COLLECTIVE

- 1. A l'instar de ce qui a pu être déjà mis en place dans certaines associations ou dans certains organismes, créer des lieux de paroles pour partager ce qui a été vécu pendant le confinement, pour recréer les liens.
- 2. Favoriser les partages (entre collectivités locales, au sein de réseaux d'entreprises ou d'associations...) d'expérimentations réalisées à l'occasion du confinement en créant des espaces d'échanges d'expériences entre les organismes et de suivi des réalisations
- 3. Mettre en place dans les structures et les entreprises des temps de réflexion sur le sens des métiers, soutenir la démarche des entreprises à mission
- 4. Créer des canaux d'information diversifiés et accessibles à tous pour faire parvenir l'information utile aux habitants
- 5. En réponse à la prise de conscience des compétences, renforcer la prise en compte de la subsidiarité dans les différentes strates de la société



3 cour - 56, avenue Marcel Dassault, BP 601- 37206 Tours Cedex 3 Tél: 02 47 71 70 70 - Email: atu@atu37.fr - www.atu37.org



mission-re.atu37.org

© ATU - Janvier 2021 / Mission Résonance Cahier n°3 - Enseignement n°4

Directeur de la publication : Jérôme Baratier.
Rédacteur : Béatrice Genty.
Conception graphique et réalisation : Willy Bucheron.
Équipe projet : Émilie Bourdu, Grégoire Bruzulier, Jean-Charles Désiré, Thierry Lasserre, Fanny Maire,
Bénédicte Métais, Aurélie Ravier, Olivier Schampion, Céline Tanguay.
Les droits de reproduction (textes, cartes, graphiques, photographies) sont réservés sous toutes formes.
Photo de couverture : Sigmund provenant de Unsplash.