



**HAL**  
open science

## Le manager, la pause et le bien-être

Vincent Grosjean

► **To cite this version:**

Vincent Grosjean. Le manager, la pause et le bien-être. ENA Hors les murs, magazine des anciens élèves de l'ENA, 2011, 415, pp.37-39. hal-00676959

**HAL Id: hal-00676959**

**<https://hal.science/hal-00676959>**

Submitted on 6 Mar 2012

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## Le manager, la pause et le bien-être

Vincent Grosjean INRS<sup>1</sup>

Si la première conférence européenne consacrée au bien-être au travail (Anttonen & Vainio, 2010) a souligné l'importance des liens entre la performance de l'entreprise et le bien-être de ses salariés, elle a aussi insisté sur l'importance de l'encadrement et du style de leadership pour améliorer l'un et l'autre. Or, souvent eux-mêmes sous pression, les managers sont face à des logiques qui les conduisent à privilégier une rentabilité immédiate au prix d'un management par le stress au détriment d'options plus pérennes et plus favorables au climat social comme au bien-être de leurs salariés. On peut dès lors considérer comme judicieux de chercher à agir en faveur du bien-être des managers comme ressort du bien-être des équipes dans leur globalité. Ce fut le sens d'un colloque organisé à Montpellier en juin 2010, intitulé « *cadre bien-traités, cadres bien traitants* ». Or, cadres et managers présentent des particularités qui les distinguent de la majorité des salariés, dont certaines ont amené à considérer leur stress comme un problème en soi, comme en témoignent les publications consacrées au stress de cette population (Salengro, 2010). Nous ne chercherons pas ici à nous attarder sur ces stressés, mais à examiner un facteur de résistance spécifiquement étudié chez les managers qui nous semble mériter un éclairage dans le cadre de ce numéro spécial. Si le manager est appelé à « se gérer soi-même afin de mieux s'adapter » (Brunel, 2005), c'est qu'on attend de lui qu'il fasse montre d'une forte mobilisation subjective (Monteau, 2010) au service des intérêts de l'entreprise. Cela pourra se traduire par une emprise à la fois temporelle et cognitive de la sphère travail sur les autres sphères de la vie. La répartition des temps de travail, des temps privés et des temps de repos constitue un premier domaine où l'autonomie dont dispose le manager pour s'organiser, si elle peut être vue comme une liberté, constitue aussi un risque de débordement engendrant difficultés, fatigue voire épuisement. Le rôle accru des nouvelles technologies (Blackberry, gestion des mails à distance) renforce le problème, à la fois parce que les frontières « vie de travail - vie hors travail » deviennent plus poreuses et parce que des pratiques culturelles nouvelles se développent (celle consistant à gérer ses e-mails le dimanche soir par exemple). Le caractère intrusif de ces nouvelles technologies (d'aucun parlent de technologies *pervasives*) est également présent chez d'autres catégories de salariés. S'agissant des managers, la prescription tacite de forte implication peut toutefois faire une différence.

Si cette question peut être étudiée du point de vue cognitif (quelles sont les mobilisations des ressources cognitives mobilisées par le travail en dehors du temps de présence dans l'entreprise, quelle en est la dynamique,...), il est toutefois plus simple de l'aborder du point de vue de la gestion des temps : temps de travail d'une part, temps de pause et temps de repos d'autre part. C'est l'angle d'approche adopté par une étude américaine (Berman, 2007)<sup>2</sup>, centrée sur une population composée de responsables d'administrations publiques. Elle a été conduite aux Etats-Unis, où aucune loi fédérale ne précise d'obligation concernant les pauses au travail. La culture américaine veut qu'un salarié s'estime en droit d'avoir une pause de 15 minutes deux fois par jour, en plus de la pause

---

<sup>1</sup> Article publié dans la revue « l'ENA Hors les murs » numéro 415 consacré au Management (octobre 2011).

<sup>2</sup> L'étude porte sur 212 managers de collectivités locales de plus de 50 000 habitants, elle a procédé par questionnaires complétés d'entretiens qualitatifs approfondis.

déjeuner. Lorsque ce principe a été transposé dans des accords d'entreprises, ce fut à l'exclusion des managers. On sait que certains managers tendent à négliger les pauses, parce que se considérant déjà surbookés ; ils estiment que cela retarderait leur départ du travail et leur retour auprès de leur famille. Par ailleurs, leur niveau de vigilance les amène « psychologiquement » à cette tendance à négliger les pauses au-delà du raisonnable. Enfin, des entretiens conduits auprès de cette population montrent que les pauses sont chez certains accompagnées d'un sentiment de culpabilité. La tendance à critiquer les pauses est forte dans les services publics, et les responsables ne veulent pas donner « le mauvais exemple » qui légitimerait un manque de ferveur pour le travail chez un personnel déjà critiqué en raison de stéréotypes relatifs à la fonction publique. L'étude s'est basée sur le vécu subjectif des cadres par rapport à la pause et sur leur description des activités conduites à cette occasion.

Les auteurs ont établi que la pause revêtait trois objectifs pour les managers, **chacun des trois ayant pour eux des implications claires pour la productivité.**

Ces trois objectifs sont les suivants :

- 1° Prendre du recul par rapport à des décisions prises précédemment ou sur lesquelles ils doivent se prononcer. Il s'agit également de changer de point de vue, de reconsidérer ce qui avait été antérieurement décidé dans le feu de l'action. Récapituler des points, procéder de manière analytique sur des décisions prises dans la routine, examiner des faits sous un angle réfléchi, regarder objectivement des dérives de pratiques dont on n'avait pas pris conscience. Certains diront que ceci devrait faire partie du travail normal d'un cadre, mais nombre de managers ont conscience d'une tendance à « rester collés » aux tâches routinières.
- 2° se ressourcer mentalement et physiquement. Cette finalité présente des intérêts par rapport à la productivité de deux points de vue. D'une part, le travail au jour le jour génère des émotions (colère, sentiment d'impuissance face à une situation) et entraîne des conséquences physiques typiques du stress (tensions cervicales, acidité gastrique, sommeil perturbé...). Au-delà de ces conséquences individuelles, on sait que cela a aussi des conséquences sur l'objectivité dans les prises de décision. La pause engendre une prise de recul et un retour à un état émotionnel plus neutre, favorable à des décisions plus objectives, basées sur les faits et non sur leurs corrélats émotionnels. Ces décisions moins influencées par l'état émotionnel assurent également une relation plus sereine avec les collaborateurs, évitant d'entrer dans des spirales « agressivité – tension ». Le second avantage (et argument) lié à cet aspect tient à ce que certains psychologues francophones spécialistes de la créativité appellent la « sérendipité »<sup>i</sup>, par traduction de l'anglais *serendipity*. Les managers constatent que les moments de relâchement corporel et d'abandon de toute pensée orientée vers un but sont favorables à l'émergence d'idées novatrices, qui arrivent « *comme de nulle part* ». Ils rapportent que la pause fait naître dans leur esprit des perspectives auxquelles ils n'avaient pas pensé, à propos de problèmes non présents en conscience à ce moment-là.

3° gérer des « *personal issues* » (le mot anglais, contrairement aux traductions françaises n'a pas de connotation négative). Les auteurs considèrent que traiter des problèmes

privés « *sur le lieu et au temps du travail* » accroît la productivité, dans la mesure où cela libère l'esprit de soucis qui font obstacle à leur travail efficace. « *Taking care of non-work obligations can increase managerial effectiveness by limiting distractions that preoccupy managers' minds, and hence, allow them to better concentrate on the work at hand.* » Il s'agit bien de libérer l'esprit de soucis extérieurs afin qu'ensuite le manager soit de nouveau disponible à 100 %.

Trois caractéristiques font qu'une pause est considérée par les managers comme bénéfique (c'est-à-dire associée à une plus grande efficacité ultérieure et à une impression de récupération) :

- le fait de réussir à abandonner mentalement toute activité orientée vers un but, qu'il soit professionnel ou privé ;
- se déplacer, marcher ;
- le fait que la pause soit provoquée par une personne extérieure (to have a mentor).

Ce dernier élément est sans doute à rapprocher du fait qu'**un quart des managers disent se sentir coupables lorsqu'ils prennent des pauses**. La bonne façon de se couper du travail sans culpabilité est d'y être contraint.

Seulement un manager sur deux affirme que les pauses sont utiles. Ils sont conscients de l'effet de sérendipité et ils soulignent également que **les pauses leur apprennent des choses utiles sur leurs collaborateurs**. Elles sont l'occasion de mieux comprendre les valeurs qui les animent et cela leur sert parfois à décoder les causes d'une attitude qu'ils avaient ou non remarquée, mais dont le sens leur échappait. Le cadre peu contraignant présente un intérêt opérationnel.

Les auteurs concluent qu'il n'est **pas nécessaire de prendre des dispositions réglementaires pour instaurer les pauses** puisqu'elles font déjà partie de la représentation d'un travail normal. Ils jugent cependant qu'**il faut porter l'effort au niveau des directions d'entreprises pour structurer les pauses de telle sorte qu'elles soient effectives et productives**, par rapport aux trois critères ressortant de l'analyse. Le comportement de prise de pause devrait *faire l'objet d'un apprentissage*, afin que celles-ci soient effectivement productrices de bien-être pour l'individu et donc de performance pour l'organisation. En particulier, il ne faut pas décourager les cadres de penser au travail au moment des pauses<sup>ii</sup>. Ces pensées viennent naturellement, elles sont spontanées et reconnues par eux comme sources de performance. A l'inverse, il paraît nécessaire d'insister auprès d'eux afin qu'**ils varient les formes de pauses**. A la lecture de cet article, il nous semble que trois modalités se détachent. La première implique **un déplacement hors du contexte habituel de travail** (marche – changement de cadre/ de lieu). Une seconde demande un relâchement de toute activité orientée vers un but extérieur à soi (à la fois privé et professionnel). « *Organizations can offer a lunchtime program on breaks and encourage people to take breaks when they become aware of the onset of fatigue. Managerial training can also include techniques for relaxation and clearing the mind* ». Les différentes techniques que nous évoquons par ailleurs peuvent se mettre au service de ce but. Il faut cependant les présenter en montrant qu'elles ne sont pas une fin en soi, mais une voie vers l'efficacité personnelle, y compris professionnelle. Le troisième point insiste sur le contact hors objectif de travail avec les partenaires et collaborateurs. Le lieu de pause doit aussi être pensé en ce sens.

Enfin, les auteurs conseillent également de stipuler clairement que l'entreprise considère comme normal que chacun consacre une partie de son temps de travail à s'occuper de soucis non professionnels.

Si la transposition de l'étude aux managers français du privé mériterait d'être vérifiée, elle permet néanmoins de poser un certain nombre d'hypothèses sur la problématique de la pause.

Une des difficultés particulièrement importantes pour des travailleurs à haut niveau d'implication - les managers singulièrement - tient à la question de « *comment sortir ?* » Comment, pour quelqu'un qui a fait du travail un élément central de sa vie, sortir du travail auquel il a accordé sinon toute la place, du moins une place considérable ? Une des solutions apportées par certaines techniques modernes tient *au respect d'un rituel*. Cela a aussi été étudié chez les salariés exerçant en télétravail. On constate que certains d'entre eux ont également du mal à faire la coupure : du fait qu'ils travaillent à domicile, il n'y a plus de distinction entre lieu de travail et lieu de vie. Certains y arrivent au moyen d'un rituel systématique, consistant par exemple à sortir de chez soi (son lieu de vie) puis à faire le tour du quartier avant de rentrer chez soi (lieu de travail) tous les soirs, puis de faire le trajet inverse le matin. Ce rituel imposé aide à marquer la limite symbolique entre le travail et non travail. Il faut comprendre que la capacité à faire une pause et à entrer mentalement dans une interruption du travail sur le plan cognitif ne peut être considérée comme une aptitude naturelle pour tous. Un encadrement par une certaine ritualisation peut aider au *lâcher prise*, donc à récupérer effectivement d'un travail intense ou fortement sollicitant. Le même effet psychologique que celui évoqué pour le télétravailleur peut opérer lorsqu'on se déplace pour prendre sa pause dans un endroit différent du bureau, lorsqu'on pénètre dans un local aménagé à dessein qui renvoie à un imaginaire clairement différent de celui du bureau.

## Bibliographie

Anttonen, H. &. (2010). Preface of Proceedings of the International Conference "Towards better work and well-being". (pp. 5-8). Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.

Berman, E. &. (2007). The effective manager... takes breaks. *Review of Public Personnel Administration*, 27 (380).

Brunel, V. (2005). *Les managers de l'âme*. Paris: La Découverte.

Monteau, M. (2010). *L'organisation délétère. La santé sécurité au travail au prisme de l'organisation*. Paris: L'Harmattan, 375 p.

Salengro, B. (2010). 4. Les risques psychosociaux des cadres au travail : les enseignements de l'observatoire de la CFE-CGC . Dans N. e. Dedessus-Le-Moustier, *La santé au travail à l'épreuve des nouveaux risques* (p. 314). Lavoisier.

---

<sup>i</sup> Cf l'émission *Continent Science* du 23 novembre 2009 de France Culture « **La sérendipité ou l'importance de l'inattendu** » avec pour invités Danièle Bourcier et Pek van Andel, accessible sur le site de la chaîne.

---

<sup>ii</sup> On constate en effet une forme de culpabilité croisée : d'une part, on hésite à prendre une pause vécue comme une perte de temps; d'autre part, lorsqu' on s'en accorde une, on est tendu parce que pendant celle-ci des pensées liées au travail viennent spontanément. Le lâcher-prise nécessaire à la récupération devient problématique s'il n'est pas formellement autorisé (par un mentor, un coach ou un aîné), voire imposé (cf. certificat médical qui impose l'arrêt).