

# Les pauses au bureau, c'est bon pour la productivité des fonctionnaires

Marie Malaterre

En matière de pauses au travail, les pratiques des administrations sont assez alignées, si l'on en croit les témoignages que nous avons recueillis dans le cadre de cet article. Les pauses, leur fréquence et leur forme sont assez libres et laissées à l'appréciation des agents. Car leur absolue nécessité pour le bien-être des personnels, mais aussi pour le collectif de travail, a été mise en exergue par le confinement, qui a rendu impossible pendant plusieurs semaines tout contact direct entre les équipes.

Le concept de pause, dans le monde du travail, peut revêtir différentes significations. *“D'une part, la réglementation sur le temps de travail précise certaines pauses obligatoires, rappelle Pierre-Henry Dodart, chargé de mission au sein du secrétariat général du développement durable (SGDD), anciennement adjoint du bureau de l'organisation et des temps de travail à la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP). Après six heures de travail, les employés ont droit à une pause d'au moins 20 minutes et les experts de la santé au travail estiment que ces pauses sont indispensables dans la journée pour préserver la santé des travailleurs.”*

Mais dans les administrations et partout ailleurs dans le monde du travail, ce sont les pauses informelles qui dominent. Ces moments où un employé s'interrompt pour discuter avec un collègue, boire un café ou encore consulter son smartphone. *“Ces pauses peuvent parfois être perçues comme improductives, mais de nombreuses études suggèrent qu'elles sont en réalité bénéfiques pour le bien-être des employés et la productivité globale”,* poursuit Pierre-Henry Dodart. Sauf, bien sûr, si les pauses sont intempestives, nombreuses et répétées.

Au sein des administrations, la perception des pauses a évolué. Longtemps considérées comme des pertes de temps, ces pauses informelles sont encouragées par de nombreuses organisations en ce qu'elles peuvent aider à réguler les problèmes rencontrés dans l'activité et alléger indirectement la charge de travail. Supprimer ces pauses serait, en quelque sorte, contre-productif.

## Un bénéfice pour la santé

Plus loin, on sait aussi désormais que faire régulièrement des courtes pauses est essentiel pour régénérer l'esprit, la concentration et permet également de bouger, dans un contexte où la sédentarité liée au quotidien professionnel doit être combattue. *“C'est un sujet que l'on traite pour les personnes sur site, bien sûr, mais aussi pour les personnes en télétravail, indique Guillaume Aubin, directeur de l'expérience travail au sein de la région Île-de-France. En télétravail, on a tendance à faire nettement moins de pauses, car on n'y est pas incité par un collègue qui passe ou par quelqu'un que l'on croise dans le couloir, ce qui peut poser un vrai problème de santé mentale et physique.”*

Essentielles pour le bien-être des agents, les pauses constituent également un outil managérial qui permet de créer du lien entre les collègues de travail, ce qui favorise indéniablement la collaboration. D'où la multiplication, au sein même des administrations, d'espaces d'échanges informels, comme des cafétarias, des “espaces tisanerie”, mais aussi en extérieur, comme c'est le cas au sein des nouveaux locaux de la direction de l'immobilier de l'État (DIE).

*“À travers nos installations, nous faisons passer le message que ces temps de pause sont validés par l'administration”,* avance Guillaume Aubin. Ce qui encourage les agents à lever le pied. Comme dans les entreprises, qui sont nombreuses à disposer d'espaces sieste, certaines administrations l'envisagent. Mais si la pause café est répandue et acceptée, la pause sieste reste, elle, encore socialement à conquérir.

## Moments d'échange stratégiques pour le collectif de travail

Selon les différents témoignages que nous avons recueillis, pendant les pauses, les collaborateurs échangent sur des sujets légers, mais aussi sur des sujets de travail, de manière informelle et détendue. *“Elles peuvent servir à la résolution de problèmes professionnels, assure Pierre-Henry Dodart. Il est donc important de valoriser ces moments et de les intégrer dans l'organisation du travail.”*

Illustration au sein de la ville de Port-de-Bouc (Bouches-du-Rhône), où la pause-café du matin et celle du début d'après-midi sont deux moments de regroupement stratégiques pour les cadres. *“Ils sont essentiels pour huiler la machine, estime Nicolas Bonnal, le responsable du service « Environnement et espaces verts ». J'ai pu ainsi obtenir un grand nombre d'informations en off qui ont pu me faciliter la tâche.”*

Si la règle générale, dans les administrations, semble être la confiance et l'autonomie en matière de pause, attention, cependant, aux abus. *“Concernant la multiplicité des pauses, il va sans dire que chacun est responsable et doit se gérer, car nous représentons l'image de la ville”,* insiste Nicolas Bonnal.

## Ne pas créer de rupture de continuité du service public

Dans ce contexte, une cadre territoriale plaide pour des pauses qui *“oxygènent l'envie de mieux s'y remettre, pourvu qu'elles soient contextualisées”*. Et de mettre en avant la nécessité de ne pas créer de rupture de continuité du service public, de l'élan ou encore des pauses d'une durée déraisonnable et surtout devant le public, *“qui pourrait y lire des indices d'absence de considération pour ses dossiers”,* alerte-t-elle.

La pratique des pauses semble donc être une affaire de bon sens. Si elles sont propices à la cohésion d'équipe et à un environnement professionnel qualitatif, en excès, cela peut avoir des conséquences qu'il faut mesurer sur les collègues, mais aussi sur les usagers.