

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
ÉCOLE DES SCIENCES DE LA GESTION
DÉPARTEMENT D'ORGANISATION
ET RESSOURCES HUMAINES

**LE TEMPS D'UNE PAUSE : LA SANTÉ
ET LE TRAVAIL (IN)HUMAIN**

ANGELO SOARES, PH.D.
PROFESSEUR TITULAIRE

MAI 2014

LE TEMPS D'UNE PAUSE : LA SANTÉ ET LE TRAVAIL (IN)HUMAIN

ANGELO SOARES, PH.D.
PROFESSEUR TITULAIRE
ÉCOLE DES SCIENCES DE LA GESTION
DÉPARTEMENT D'ORGANISATION ET
RESSOURCES HUMAINES

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
C.P. 8888 SUCC. CENTRE-VILLE
MONTRÉAL (QUÉBEC)
H3C 3P8 CANADA
TÉLÉPHONE: (514) 987-3000 POSTE 2089
TÉLÉCOPIEUR: (514) 987-0407
COURRIEL: SOARES.ANGELO@UQAM.CA

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier tous les travailleuses et travailleurs qui ont participé à nos différents projets de recherche, qui ont accepté de partager avec nous leurs émotions, leurs expériences de vie au travail et qui ont pris une pause pour répondre à nos questions.

Nous aimerions remercier Mme Renée Ouimet, directrice de l'ACSM - Division du Québec qui nous a mis sur la piste des pauses au travail et nous a invités à participer à cette campagne.

Angelo Soares est professeur titulaire au Département d'Organisation et ressources humaines de l'École des Sciences de la Gestion de l'Université du Québec à Montréal - UQAM. Il conduit des recherches sur le harcèlement psychologique au travail, sur les émotions et la santé mentale au travail, la qualité de vie au travail, l'épuisement professionnel (burn-out), le stress ainsi que le travail et la santé des femmes. Il est sociologue du travail et il a complété son stage postdoctoral à l'UQAM.

Il a été invité à titre d'expert au Comité interministériel sur le harcèlement psychologique au travail (2001, Ministère du Travail, Québec) et au Comité sénatorial permanent des affaires sociales, des sciences et de la technologie - la santé mentale, la maladie mentale et la toxicomanie (2005, Sénat, Ottawa). Il est membre de l'Institut Santé et Société et du CRISE.

Il a été chercheur invité au CNRS – Centre National de la Recherche Scientifique - France, laboratoire GTM – Genre, Travail, Mobilité à Paris de septembre 2008 à décembre 2008.

Il a été professeur invité à différentes universités au Brésil : Université de São Paulo – département de sociologie, Université Catholique de São Paulo – PUC-SP au programme de 2e Cycle en Administration, Université de Brasilia – UnB – département de sociologie.

Le temps d'une pause : la santé et le travail (in)humain

Angelo Soares

Les temporalités du travail sont très présentes dans les études sur le travail. En effet, le temps consacré au travail structure et organise les différents temps de la vie en société. Lallement (2003) propose une distinction entre les temps *du* travail, les temps *de* travail et les temps *au* travail.

Les temps *du* travail sont associés à la position dans le cycle de vie et les articulations entre les temps sociaux et les temps du travail. Les temps *de* travail concernent l'évolution de la durée du travail, ainsi que les normes et pratiques qui encadrent les temps de travail (la réduction de la journée de travail, par exemple). Enfin, les temps *au* travail concernent la cadence et les rythmes du travail, l'intensification du travail.

Hatzfeld (2002) attire notre attention sur le fait que le temps observé, étudié et valorisé est généralement celui qui est associé au temps de la production et les autres temps dits improductifs, les moments d'antitavail. L'auteur place au centre de son analyse « ces moments de suspension du travail » qui sont au cœur des tensions de l'organisation du travail, des moments où les sujets actifs sont « en prêt » de soi-même (pendant les temps de travail) et les moments de reprise de soi (les différentes pauses au travail).

Les études sur les pauses et la santé mentale se font rares. On trouve dans la littérature deux courants d'études sur les pauses. D'abord, ceux dont l'objectif est l'étude de la fatigue, de la monotonie et la productivité au travail. La plupart de ces études datent du début du XXe siècle et on observe un certain consensus à l'effet que les pauses ont un impact positif sur la

productivité au travail. Dans le même ordre d'idée, même Taylor¹ souligne l'importance des pauses pour combattre la fatigue et augmenter la productivité. Plus récemment, les pauses ont fait l'objet de recherches concernant le travail avec les écrans cathodiques et le travail automatisé².

En Europe, selon la Quatrième enquête sur les conditions du travail, en 2005, seulement 38,3% des employés européens pouvaient prendre une pause au moment de leur choix. 47,5% des hommes pouvaient prendre leurs pauses quand ils voulaient mais seulement 41% des femmes avaient la même possibilité. Des inégalités sont aussi présentes selon l'âge, car la possibilité de prendre une pause augmente selon l'âge. Ainsi, seulement 32,5% des personnes âgées de moins de 24 ans pouvaient prendre leur pause quand ils voulaient comparativement à 56% des 55 ans et plus³.

Les pauses sont pourtant un atout pour la santé physique. Galinsky et coll. (2000) indiquent que l'introduction de pauses supplémentaires de cinq minutes par heure réduit significativement l'inconfort musculo-squelettique chez les auxiliaires de saisie de données. En effet, les résultats confirment que la stratégie des pauses supplémentaires réduit l'inconfort au niveau des épaules et du cou, ainsi que la fatigue oculaire lorsque l'on travaille avec un écran d'ordinateur.

Dans une des rares œuvres consacrées à la pause, Linder et Nygaard (1998) adressent spécifiquement la problématique des pauses-pipi. Les auteurs attirent notre attention sur la réalité américaine où les semaines de

¹ Taylor (1912) écrit « in all work of this kind it is necessary for the arms of the workman to be completely free from load (that is, for the workman to rest) at frequent intervals. Throughout the time that the man is under a heavy load the tissues of his arm muscles are in process of degeneration, and frequent periods of rest are required in order that the blood may have a chance to restore these tissues to their normal condition. »

² Voir : Bechtold, S. E. et col. (1984); Henning, R. et col. (1993); Henning, R. et col. (1989) et Janaro (1985).

³ Voir : Parent-Thirion, A. et col. (2007).

travail sont longues, où on travaille de plus en plus⁴ et où les pauses ne sont pas permises, même pour aller aux toilettes, ce qui résulte non seulement dans une fatigue mentale, mais qui comporte également des conséquences physiologiques. Chez certaines organisations, le contrôle du temps de toilette est rigide. Elles vont demander par exemple de remplir des cartes indiquant le temps passé aux toilettes, de demander la permission du superviseur pour pouvoir s'y rendre, parfois même de lever la main, comme un enfant, pour demander la permission d'y aller. Certaines organisations vont aller jusqu'à décourager ses employés de boire de l'eau pour limiter les allers aux toilettes⁵. Lorsque le contrôle du temps et la discipline imposée par ce contrôle ont préséance sur les besoins physiologiques des employés, on court le risque de voir apparaître plusieurs pathologies génito-urinaires (par exemple : la distension de la vessie et les problèmes d'incontinence entre autres).

Au Canada, la plupart des provinces et des territoires garantissent aux travailleuses et travailleurs seulement une pause repas (non payée) d'une demi-heure après chaque période de cinq heures de travail consécutives. Selon le BIT – Bureau International du Travail – parmi les pays industrialisés le Canada, les États-Unis et la Nouvelle Zélande sont les seuls pays qui n'ont pas de pauses minimalement règlementées (McCann, 2005).

Au Québec, selon la Loi sur les normes du travail (LNT), la pause-café ou les pauses-pipi ne sont pas obligatoires, mais doivent être payées et incluses dans le calcul des heures travaillées lorsqu'elles sont accordées par l'employeur. Comme dans les autres provinces, la LNT traite seulement de la pause-repas de 30 minutes, sans salaire, après une période de travail de 5 heures consécutives, pour prendre un repas. Cette période doit lui être

⁴ Cette question est brillamment adressée et traitée par Juliet Schor (1991) dans son livre *The Overworked Americans* ou encore par Barbara Ehrenreich (2001) dans son livre *Nickel and Dimed*.

⁵ Voir : Herbert (1995). In *America; A Broken Connexion*. *New York Times*, 21 août 1995.

rémunérée si l'employé-e ne peut pas quitter son poste de travail pour manger.

Malheureusement, en examinant la littérature, on découvre que la pause santé est trop souvent négligée au travail. Par ailleurs, les études sur les effets des pauses sur la santé mentale des travailleuses et travailleurs sont presque inexistantes. Notre objectif sera donc d'examiner les facteurs organisationnels associés à la prise ou non des pauses (santé et repas) ainsi que les conséquences pour la santé mentale des pauses, en tenant compte des rapports sociaux de sexe/genre.

Méthodologie

Pour analyser la question des pauses (santé et repas) au travail nous avons analysé à la fois des entrevues de travailleuses et travailleurs du secteur des services au Québec (données qualitatives n=295 entrevues) ainsi que les réponses de trois groupes de travailleuses et travailleurs syndiqués au Québec auprès desquels nous avons utilisé une stratégie de recherche quantitative axée sur l'envoi de questionnaires par la poste.

L'étude 1 (E1) est composée d'un groupe d'ingénieurs (N=469). La deuxième étude (E2) regroupe des professionnelles et professionnels en éducation : orthophonistes, conseillers en orientation, etc. (N=1855). La troisième étude (E3) regroupe des travailleuses et travailleurs du secteur de la santé (N=1596). Nous avons demandé aux répondant-e-s s'ils avaient le temps de dîner convenablement et s'ils pouvaient prendre des pauses. Les tableaux 1 et 2 montrent les réponses à ces questions pour chaque étude ainsi que la distribution homme/femme.

Tableau 1 : La pause-santé dans chaque étude selon le sexe et globalement (%)

Études	Population	Nombre (N)	Prend des pauses (%) (toujours et parfois)	Ne prend pas de pauses (%)
É1	Ingénieurs	453	74,0	26,0
	Hommes	371	75,5	24,5
	Femmes	82	67,1	32,9
É2	Professionnels en éducation	1841	45,5	54,5
	Hommes	484	59,3	40,7
	Femmes	1357	40,6	59,4
É3	Travailleurs de la santé	1602	74,4	25,6
	Hommes	349	84,8	15,2
	Femmes	1253	71,5	28,5

Tableau 2 : La pause-repas dans chaque étude selon le sexe et globalement (%)

Études	Population	Nombre (N)	Dînent (%) (toujours et parfois)	Ne peut pas dîner (%)
É1	Ingénieurs	460	95,0	5,0
	Hommes	377	96,3	3,7
	Femmes	83	89,2	10,8
É2	Professionnels en éducation	1846	79,2	20,8%
	Hommes	486	86,6	13,4
	Femmes	1360	76,5	23,5
É3	Travailleurs de la santé	1604	86,2	13,8
	Hommes	350	87,4	12,6
	Femmes	1254	85,8	14,2

Le tableau 1 montre, pour chaque étude, le nombre total de répondants suivi du pourcentage de personnes qui ont pu prendre des pauses-santé convenablement et ceux qui n'en ont pas. Pour chaque étude, les mêmes informations pour les hommes et pour les femmes ayant répondu aux questionnaires sont présentées.

Le tableau 2 montre, pour chaque étude, le nombre total de répondants suivi du pourcentage des personnes qui ont pu prendre une pause-repas, prévue dans la loi, et le pourcentage des personnes qui n'ont pas pu prendre une pause-repas. Pour chaque étude, les mêmes informations pour les hommes et pour les femmes ayant répondu aux questionnaires sont présentées.

Dans les questionnaires nous avons regroupé différentes échelles pour étudier la santé mentale : détresse psychologique, dépression, anxiété, désespoir, épuisement émotionnel. Le tableau 3 synthétise les corrélations entre le fait d'avoir le temps pour dîner convenablement (dîner), de pouvoir prendre des pauses convenablement (pause) et les différents problèmes de santé mentale.

Tableau 3 : Corrélations entre la pause-santé et pause-repas et les problèmes de santé mentale.

Études	Santé Mentale	Pause	Dîner
É1 – Ingénieurs	<i>Détresse</i>	-0,21**	-0,24**
	<i>Dépression</i>	-0,19**	-0,27**
	<i>Désespoir</i>	-0,13**	-0,14**
	<i>Épuisement</i>	-0,25**	-0,25**
É2 - Professionnels en éducation	<i>Détresse</i>	-0,14**	-0,19**
	<i>Dépression</i>	-0,15**	-0,20**
	<i>Désespoir</i>	-0,06**	-0,12**
	<i>Épuisement</i>	-0,24**	-0,24**
É3 - Travailleurs de la santé	<i>Détresse</i>	-0,13**	-0,17**
	<i>Dépression</i>	-0,11**	-0,18**
	<i>Désespoir</i>	-0,07**	-0,10**
	<i>Épuisement</i>	-0,14**	-0,19**

Note : Toutes les corrélations sont significatives $p < ,01$

Dans les trois études, nous observons des corrélations négatives entre les quatre problèmes de santé mentale (détresse, dépression, désespoir et épuisement) et le fait de prendre les pauses et de prendre le temps pour dîner

convenablement. Autrement dit, moins on prend des pauses, plus nous avons des problèmes de santé mentale. Également, moins nous avons de temps pour dîner convenablement, plus nous avons de symptômes de problèmes de santé mentale.

Pour identifier les sources organisationnelles associées à l'impossibilité de prendre une pause ou de dîner convenablement, nous avons étudié neuf variables organisationnelles : a) la charge de travail, b) le contrôle sur le travail, c) la reconnaissance au travail, d) la coopération entre les collègues, e) la justice organisationnelle, f) la cohérence des valeurs, g) la communication, h) la supervision et i) le développement des compétences (Maslach & Leiter, 1997).

L'échelle est composée de 38 items qui forment 9 sous-échelles. La variable charge de travail (6 items) concerne la quantité de travail qui doit être accomplie dans le temps. Exemples d'items utilisés dans cette échelle : je n'ai pas le temps de faire le travail qui doit être fait; je travaille intensément pendant de longues périodes de temps; j'ai suffisamment de temps pour faire ce qui est important pour mon travail.

Pour mieux comprendre la dynamique entre les neuf variables étudiées et les pauses, nous avons utilisé des régressions logistiques (méthode ascendante de Wald) pour prédire quelles variables influencent la prise des pauses. Les tableaux 4, 5 et 6 présentent un sommaire des variables prédictives de la prise des pauses au travail pour chaque étude. Nous avons constaté que chaque groupe possède un ensemble de variables prédictives (globales) de la prise de pauses parmi les neuf variables étudiées.

Tableau 4 : Résultats de la régression logistique pour l'étude des ingénieurs

Variables (Global)	B	SE	OR	95 % IC	Wald Statistique	p.
<i>Pauses</i>						
Charge de travail	-1,14	0,16	0,32	[0,24 – 0,43]	54,34	0,0001
<i>Dîner</i>						
Charge de travail	-1,35	0,30	0,26	[0,14 – 0,47]	20,02	0,0001

Tableau 5 : Résultats de la régression logistique pour l'étude des professionnels et professionnelles en éducation

Variables (Global)	B	SE	OR	95 % IC	Wald Statistique	p.
<i>Pauses</i>						
Charge de travail	-1,02	0,07	0,36	[0,31 – 0,42]	205,91	0,0001
<i>Dîner</i>						
Charge de travail	-1,23	0,09	0,29	[0,24 – 0,35]	174,84	0,0001

Tableau 6 : Résultats de la régression logistique pour l'étude des travailleuses et travailleurs de la santé

Variables (Global)	B	SE	OR	95 % IC	Wald Statistique	p.
<i>Pauses</i>						
Charge de travail	-0,77	0,08	0,47	[0,39 – 0,55]	82,92	0,0001
Reconnaissance	-0,23	0,08	0,80	[0,68 – 0,94]	7,45	0,006
Valeurs	-0,50	0,11	0,61	[0,48 – 0,76]	19,22	0,0001
Communication	0,28	0,10	1,32	[1,09 – 1,61]	7,93	0,005
Développement Compétences	0,21	0,10	1,24	[1,01 – 1,51]	4,37	0,037
<i>Dîner</i>						
Charge de travail	-0,78	0,10	0,46	[0,38 – 0,55]	65,01	0,0001

Dans les tableaux 4 à 6, le signe des coefficients de l'équation de la régression (B) reflète la direction de la relation. S'il est positif, plus la variable est présente, plus les pauses seront présentes. Au contraire, s'il est négatif, plus la variable est présente moins les pauses seront présentes. Les odds ratio (OR) s'interprète de façon similaire au risque relatif. Un OR = 1 correspond à l'absence d'effet. Si l'OR est inférieur à 1, son effet est délétère sur les pauses. Si l'OR est supérieur à 1 son effet est bénéfique sur les pauses. Plus l'OR est éloigné de 1, plus l'effet de la variable est important sur les pauses. L'intervalle de confiance de 95% signifie que l'intervalle de valeurs qui a 95% de chance de contenir la vraie valeur du paramètre estimé. La statistique de Wald est un test statistique qui évalue si le coefficient est ou non nul, conditionné par les valeurs des autres coefficients de l'équation. Finalement, le p indique la probabilité d'obtenir la même valeur, si l'hypothèse nulle était vraie. Si cette valeur p est inférieure à la valeur du seuil (traditionnellement 5 %), on rejette l'hypothèse nulle et le résultat est considéré comme statistiquement significatif.

Lorsque l'on compare la prise des pauses selon le sexe pour les trois études, nous constatons que les femmes prennent moins de pauses que les hommes et que cette différence est statistiquement significative (ANOVA É1 F [1,452] = 4,14, $p < 0,04$; É2 F [1,1840] = 79,00, $p < 0,0001$; et É3 F [1,1601]=32,50, $p < 0,0001$).

Par rapport à la possibilité de dîner convenablement, dans les études É1 et É2 nous pouvons constater que les femmes n'arrivent pas à dîner convenablement lorsqu'elles sont comparées aux hommes et encore une fois, que cette différence est statistiquement significative (ANOVA É1 F [1,459] = 11,17, $p < 0,001$; É2 F [1,1845] = 28,89, $p < 0,0001$). Dans l'étude 3 il n'y a pas de différence statistiquement significative entre les femmes et les hommes par rapport à la possibilité de dîner convenablement.

Globalement, les résultats montrent que pour les trois groupes étudiés, la charge de travail interfère significativement avec les pauses.

La charge de travail comprend les choses à faire et la quantité de temps pour les faire. Une disparité importante de cette variable se traduit par une charge de travail trop complexe, trop pressante ou simplement trop assommante. L'échelle varie entre la valeur 1 et la valeur 5. Pour cette dimension, lorsqu'on approche de la valeur 5, cela indique une surcharge de travail (trop à faire, trop peu de temps et trop peu de ressources). La valeur 1 indique une charge de travail correcte : une charge de travail raisonnable, un sentiment que l'on peut accomplir les tâches, un équilibre entre le travail et la famille.

Dans chaque étude, les coefficients estimés sont statistiquement significatifs, ce qui nous amène à écarter les hypothèses de non-influence pour chaque variable organisationnelle étudiée.

Les résultats, pour les trois études présentées, indiquent que la composante charge de travail de l'organisation du travail joue un rôle important. L'analyse des variables prédictives de ne pas prendre de pauses présentes dans les trois études, permet de constater l'effet de la charge de travail. En effet, il existe une relation négative entre la charge de travail et la prise des pauses. Ainsi, quand la charge de travail augmente, les travailleuses et les travailleurs des trois groupes prennent moins de pauses. De plus, les femmes prennent moins de pauses que les hommes. En ce qui concerne la magnitude de la variation, lorsque l'on augmente d'un point la charge de travail, la probabilité de prendre des pauses, selon les groupes étudiés, diminue de 68 % (E1), 64 % (E2) et 53 % (E3).

Par ailleurs, il existe une relation négative entre la charge de travail et le fait de pouvoir dîner convenablement. En d'autres termes, quand la charge de travail augmente, les possibilités de dîner convenablement diminuent. En

ce qui concerne la magnitude de la variation, lorsque l'on augmente d'un point la charge de travail, la probabilité de ne pas dîner convenablement, selon les groupes étudiés, diminue de 74 % (E1), 71 % (E2) et 54 % (E3).

Résultats qualitatifs

Castoriadis (1974) pose une question centrale par rapport aux temporalités du travail « qu'est-ce qu'une heure de travail, autrement dit: combien de travail y-a-t-il dans une heure? Le contrat de travail peut définir la durée journalière du travail et le salaire horaire - donc ce que le capitaliste doit à l'ouvrier pour une heure de travail. Mais combien de travail l'ouvrier doit-il au capitaliste pour une heure ? Cela, il est impossible de le dire. C'est sur ce sable que sont bâtis les rapports de production capitalistes » (p.19).

C'est autour de cette question que l'on peut constater une intensification accrue du travail. Cette intensification du travail se produit sur au moins trois axes et doit être comprise selon un cadre historico-social et économique dans lequel le taux de chômage est élevé, on utilise massivement les nouvelles technologies, on observe une précarisation de l'emploi et du travail, une montée des incertitudes ainsi qu'une grande fragilisation de la cohésion sociale, pour ne nommer que quelques aspects contemporains des « Mondes du travail ».

Le premier axe porte sur les stratégies de gestion lean adoptées dans les organisations contemporaines. Le mot d'ordre de cette idéologie de gestion est de « faire plus avec moins ». L'intensification du travail se présente ainsi sous la forme d'une surcharge de travail associée à un sentiment d'urgence et de pressions temporelles (Raveyre & Ughetto, 2006). Dans une analyse que nous avons faite dans un CSSS Montréalais, la surcharge de travail était la variable la plus problématique parmi les neuf variables étudiées dans cette étude (Soares, 2010). Dans un tel contexte, les travailleuses et les travailleurs sous pression temporelle finissent pour ne pas prendre leurs pauses.

Nous autres on commence à 7h45, même quand on dit tu commences à 8 heures, il faut que tu arrives sur le département à moins quart pour arriver dans ta journée. Alors tu donnes tout de suite là uns 10-15 minutes gratuits. Là c'est ça tu t'en vas... là c'est ça c'est les médicaments, les bains, les déjeuners tout en même temps. Jusqu'à 10h30 tu cours, puis tu n'as pas le temps vraiment d'avoir un vrai rapport avec tes patients, sauf quand tu les laves. Ensuite tu... il y a la pause de 15 minutes, puis souvent tu sautes par-dessus parce que tu n'as pas fini tes bains ou il y a quelque chose que tu n'as pas fait (Pascale, préposée aux bénéficiaires).

Autre exemple, dans un supermarché, la stratégie de gestion d'ouvrir les magasins avec le nombre de caissières le plus réduit possible, provoque une intensification du travail. Le fait d'avoir 15 caisses, par exemple, ne reflète pas la réalité du nombre de caisses ouvertes. En planifiant de cette manière, on a presque tout le temps un nombre insuffisant de caissières, ce qui résulte en un surplus de travail pour les caissières « cédulées ». Cette stratégie peut devenir problématique lors des périodes de pointe ou simplement dans les périodes où les ventes se réalisent au-delà de la valeur minimale. Dans ces cas, il y a combinaison de stratégies dont le résultat mène encore à une intensification du travail. Cette stratégie de maintenir un nombre minimum de caissières comporte aussi des effets sur les horaires des pauses et des repas:

J'ai juste une demi-heure pour dîner et je peux me rendre à 1h30, 2h pour dîner, j'ai juste déjeuné le matin, fait qu'un moment donné, je suis à la caisse, je suis debout, je commence à me sentir mal, on devient fatigué et on devient comme étourdie pis c'est dur quand t'es pas en forme, bonjour, merci pis être de bonne humeur. Il faut être poli et avoir la force... c'est dur pour le physique... en vieillissant, on s'en aperçoit qu'on est maganée, on est maganée d'être caissière, moi en tout cas j'ai mal dans le dos, j'ai mal aux jambes, je trouve ça dur (Geneviève, caissière de supermarché)

Parfois on observe une gestion des heures de travail conçue pour éviter de donner des pauses :

Au début parfois ils me faisaient faire des 4 heures et trois quarts, ça je trouvais ça fâchant parce que c'était juste pour dire que si j'avais fait 15 minutes de plus de travail, j'avais une demi-heure de pause. Maintenant je pense qu'ils le font moins là, ça s'améliore un moment donné ici hein ; il a dû y avoir des plaintes. Mais ça c'était vraiment choquant, tu sais. (Ginette, caissière de supermarché)

Ces stratégies, en plus d'intensifier le travail, rendent le travail pénible, car tout est planifié comme si les travailleuses et les travailleurs n'étaient qu'un appendice de la machine: comme s'ils n'avaient pas besoin de manger, de boire, d'aller aux toilettes. Comme le souligne Castoriadis (1974), la durée du travail considérée comme seul aspect significatif n'a de sens que si l'on accepte le postulat que les travailleurs sont un simple appendice de la machine: « comme la machine, l'ouvrier n'a pas et ne doit pas avoir des traits personnels; plus exactement, comme pour la machine, ses « traits personnels » sont considérés et traités comme des accidents irrationnels à éliminer » (p. 26).

Je pense que ce serait d'avoir des temps mieux cédulés pour être capable de manger à des bonnes heures, pour être plus en santé, des choses comme ça. Je faisais un petit peu d'hypoglycémie fait que quand je ne mange pas à temps un moment donné je n'ai pas le choix il faut que j'aïlle me chercher quelque chose vite, vite à manger. C'est de ne pas avoir des temps réguliers pour des pauses, pour manger... des heures de travail prolongées, bon... mettre des heures plus courtes (Aline, Coiffeuse).

Dans le secteur des services, l'achalandage des magasins influence aussi les horaires des pauses et repas des travailleuses et des travailleurs. Si on planifiait de manière plus exacte et réelle le nombre de travailleuses et travailleurs requis, il y aurait sûrement plus de flexibilité pour remplacer

ceux-ci pendant les temps de travail pour qu'ils puissent manger, aller à la toilette, etc. Ainsi, il faut comprendre qu'une autre forme de gestion des pauses, bien organisées, est possible et existe :

Oui, ils s'organisent quand même, ils sont assez compréhensifs pour ça. À moins d'être vraiment mal pris là puis vraiment un gros problème, qu'il y a beaucoup, beaucoup de monde, là ils sont obligés d'attendre avant de faire les pauses. Mais habituellement, ça là... Ou ils nous demandent des fois... s'ils veulent nous envoyer de bonne heure, si admettons qu'ils auraient voulu m'envoyer à 11 h 30 plutôt que midi, si tu trouves que c'est trop de bonne heure puis tout ça... Mais habituellement ils sont quand même assez compréhensifs pour ça. Ben c'est ça, des journées de 8 heures il y a deux breaks de (15) minutes (Marie-France, caissière de supermarché)

Le deuxième axe porte sur l'effet de la clientèle qui ne veut pas attendre pour le service. Ainsi, les pauses seront souvent conditionnelles au nombre de clients ou de patients.

On n'a pas d'heures régulières, ça veut dire que bon, demain je fais de telle heure et je vais dîner à telle heure, non! Ce n'est pas régulier comme dans les bureaux. Un bon midi tout le monde va dîner. Ici on marche avec la clientèle, s'il y a du monde, tu restes là, même si tu as fini ton shift, il est 4 heures, mais s'il n'y a pas de fille pour te remplacer, tu restes là. Ils ne fermeront pas une caisse dans le grand rush, parce que les clients vont crier (Christine, caissière de supermarché)

Ben... on a des pauses. Naturellement, les pauses de la manière qu'elles sont organisées maintenant étant donné le manque de personnel, c'est mis dans les périodes les moins achalandées possibles. Par exemple, moi qui commence à 8h, j'ai une pause de 8h45 à 9h. Donc, 45 minutes après mon entrée au travail, j'ai 15 minutes d'arrêt. Mais de 9h à midi, je n'ai pas une minute. Alors c'est pas logique, mais étant donné la capacité des appels entrants de 9h à midi, c'était mieux de me mettre une pause à 8h45. Ça ne m'empêche pas de me lever pour aller aux toilettes. La toilette est dans le bureau même, donc on a juste à se déplacer; aller aux toilettes, c'est quoi, 2-3 minutes? On n'est pas restreints d'y aller, mais naturellement on a intérêt à avoir une très bonne vessie! (Nicole, Téléphoniste)

Le troisième axe porte sur l'introduction des nouvelles technologies. Le rythme du travail est plus rapide et les nouvelles technologies introduisent une autre dimension de contrôle du temps de travail, la surveillance électronique. Par exemple, les activités et le temps accordé à chaque tâche sont enregistrés par la machine. De cette manière, la gestion peut contrôler tout le travail même à distance.

Le préposé de nuit se faisait imposer d'amener un téléphone durant sa pause, son repas ; Tu t'en vas à ta pause mais t'amènes le téléphone, et si ça sonne je vais t'appeler et tu viendras répondre à la cloche. (Yvon, Agent de griefs dans un hôpital montréalais)

Dans le cas d'une caissière de supermarché, la machine enregistre par exemple, les ventes nettes et brutes, combien et quelles corrections ont été effectuées, les annulations à l'intérieur d'une transaction, le nombre d'articles et de clients pendant la journée de travail, le balancement de caisse, le temps de service au client, le temps d'attente, les ventes moyennes à l'heure et par client, mais aussi combien de temps la caissière est restée en pause ou combien de fois elle est allée aux toilettes, etc.

Par ailleurs, les caissières ont très peu de contrôle sur leur temps de travail ou sur les pauses qui sont doublement contrôlées par la machine et par les superviseurs. Les caissières sont soumises à une discipline du temps très rigide:

Tu rentres à 5 heures et puis à 5h30 tu es partie en break... tu n'es pas fatiguée pantoute là, tu vas être fatiguée plus tard, mais... (Béatrice, caissière de supermarché)

En effet, on constate que « la discipline aménage une économie positive; elle pose le principe d'une utilisation théoriquement toujours croissante du temps: exhaustion plutôt qu'emploi; il s'agit d'extraire du temps, toujours

davantage de forces utiles. Ce qui signifie qu'il faut chercher à intensifier l'usage du moindre instant, comme si le temps, dans son fractionnement même, était inépuisable; ou comme si, du moins, par un aménagement interne de plus en plus détaillé, on pouvait tendre vers un point idéal où le maximum de rapidité rejoint le maximum d'efficacité » (Foucault, 1975, p. 180).

Les heures de travail sont contrôlées d'une façon rigoureuse: les temps pour manger, les pauses, le moment de l'entrée au travail et même le temps d'utilisation des toilettes :

Pour ce qui est de travailler toujours debout, on a des périodes qui sont difficiles pour une femme, je trouve, aussi pour aller à la salle de bain. J'ai déjà trouvé ça plus difficile (...) J'ai déjà vu d'être obligée de retourner chez nous parce qu'ils ne m'ont pas laissé y aller, il y a des périodes dans les mois, j'ai trouvé ça agressant, c'est désagréable. C'est un manque de compréhension, ça arrive pas tout le temps ça, une fois par mois (Hélène, caissière de supermarché).

Un soir je travaillais aux photos, j'étais seul, il y avait quelqu'un de malade, donc personne pour me remplacer pour une pause, personne pour me remplacer pour aller à la salle de bain, personne de prévu pour me remplacer alors j'ai fait des démarches dans d'autres départements pour voir s'il y avait des personnes de libre et personne ne l'était et un moment donné dans la soirée j'ai éprouvé le besoin d'aller à la salle de bain, puis j'ai appelé au podium le gérant pour qu'il m'envoie quelqu'un pour deux minutes (...) il n'y avait pas de réponse au podium, j'appelais au comptoir de service aux membres et il n'y avait pas de réponse et j'ai essayé de voir avec la personne aux caisses si elle avait un radio émetteur et elle n'en avait pas alors je n'avais aucun moyen de rejoindre le gérant, sauf que sert un client, deux clients, va au téléphone essaie d'appeler, ça ne marche pas, sert deux, trois clients retourner au téléphone mais après 1h30 ça commence à faire là alors je sors du kiosque, voit quelqu'un pas loin et dit : excuse pourrais-tu venir au comptoir et la personne dit non. Elle ne pouvait pas parce que c'était trop serré dans son département alors quand la personne se retourne je dis : écoute, comprends-tu il faut que j'y aille alors la personne me dit ok

c'est beau, j'arrive. Alors je suis allé à la salle de bain et je suis revenu et je me suis fait rencontrer trois semaines après à cause de cet événement-là. (...) Le gérant en devoir le savait très bien que j'étais seul ce soir là parce qu'il y avait quelqu'un de malade et il n'est jamais venu s'assurer que tout était sous contrôle. (...) l'employeur se doit de respecter la santé, la dignité et la sécurité du travailleur ce qui n'a pas été respecté ce jour-là (Jeremy, Technicien en laboratoire)

Un contrôle du temps rigide associé à des pratiques de gestion comme l'intensification du travail à travers la planification sous-estimée et du travail « sur appel » fait partie d'une discipline qui cherche à garantir un temps « intégralement utile », c'est-à-dire « le temps mesuré et payé doit être aussi un temps sans impureté ni défaut, un temps de bonne qualité, tout au long duquel le corps reste appliqué à son exercice » (Foucault, 1975: p. 177).

Ce contrôle du temps rigide et le mépris des pauses-pipi ont des conséquences différenciées selon le genre, car les femmes vont utiliser plus les toilettes pendant le cycle menstruel. Ainsi, toute demande de permission pour l'utilisation des toilettes représente non seulement une attaque à la dignité, une infantilisation, une humiliation, mais aussi une pratique qui finit par occasionner l'usure physique et mentale des travailleuses et des travailleurs.

Les nouvelles formes d'organisation du travail peuvent induire une intensification du travail et à l'oubli des pause-santé, comme le souligne ce télétravailleur à Montréal :

Oui, on travaille plus. Je le sais pas pourquoi. Ben, c'est vrai qu'on n'est pas dérangé par personne, on est avec nos dossiers, on est devant puis... On dirait que le temps n'a pas la même importance quand on est à la maison. On calcule moins le temps, je pense, on va... Même des fois je me suis surpris à regarder ma montre et puis dire « ah mon Dieu ! Il faudrait que j'aie prendre une pause ». Ici au bureau ce n'est pas ça hein ! C'est complètement différent puis on dirait qu'on est comme... on a comme un horaire physiologique

ici au bureau puis on sait à peu près quand la pause arrive. Mais à la maison c'est ça, ce n'est pas pareil. (Marc, télétravailleur montréalais)

Effectivement, l'isolement social à la maison peut induire à « oublier » les pauses-santé. Au bureau, les pauses sont aussi des moments importants de socialisation⁶, qui disparaissent dans le contexte du télétravail. La dynamique sociale du milieu de travail finit pour nous rappeler que c'est le temps de la pause.

Finalement, il faut aussi souligner que les pauses peuvent avoir un effet important sur la vie hors travail comme nous l'indique l'enfant d'un travailleur montréalais qui nous a répondu, lorsque nous lui avons demandé ce qu'il ferait pour améliorer le travail de son père :

Ben mettre plus de journées de congé parce qu'ils en ont pas assez, pis peut-être... je le sais pas... peut-être baisser les heures, mettre plus d'employés (...) ou peut-être plus de pauses, oui plus de pauses, mettons 2 pauses, ou 3 ou 4, parce que des fois il vient dans sa pause, c'est 30 minutes, il se dépêche, il mange en 20 minutes pis il retourne travailler, pis moi des fois j'ai pas vraiment le temps d'y parler. (Benoit, 9 ans, fils d'un travailleur montréalais)

En guise de conclusion

Les pauses au travail jouent un rôle important tant pour la santé physique que mentale comme nous l'avons démontré à partir des trois études quantitatives présentées ici. Il en va non seulement de la santé des travailleuses et des travailleurs, mais aussi de la santé organisationnelle, car les pauses améliorent la performance et l'efficacité organisationnelle et favorisent la réduction de la monotonie et de la fatigue au travail.

⁶ Sur cette dimension voir l'article classique de Donald Roy (2006). Banana Time.

En ce sens la campagne du réseau québécois de l'Association canadienne pour la santé mentale a une double importance : pour les travailleuses et les travailleurs, les pauses représentent une opportunité de récupération et de réduction de la détresse et des problèmes de santé mentale et physique. Pour les organisations, elles représentent une meilleure performance, des travailleuses et travailleurs plus en santé assurant une efficacité organisationnelle à long terme. Tout le monde y gagne! Une gestion soignée des pauses est donc importante non seulement pour la santé des individus, mais aussi pour une plus grande performance au travail à long terme.

Les résultats de nos recherches démontrent, malheureusement, que les pauses ne sont pas très valorisées ni respectées au Québec. Le cadre législatif est modeste surtout lorsque l'on compare avec d'autres pays où les pauses sont plus encadrées et valorisées⁷. On observe une série de stratégies, même lorsque les pauses existent⁸, qui visent à s'en débarrasser le plus vite possible, d'une manière irrégulière ou carrément de les éviter, comme l'organisation qui prévoit des quarts de 4h45 de travail!

Les résultats de nos recherches quantitatives indiquent que lorsque les individus ont le temps de prendre une pause et de manger convenablement, ils présentent moins de symptômes de détresse psychologique, d'épuisement émotionnel et de dépression. Pour les trois groupes professionnels étudiés au Québec, la charge de travail est une variable prédictive de la prise des pauses au travail, ainsi plus on est surchargé, moins on prend de pauses.

L'intensification du travail va ainsi influencer négativement les pauses au travail. De plus, si on prend en considération les rapports sociaux de genre, on constate que les travailleuses, toujours dans les trois groupes

⁷ Voir notamment McCann (2005) et Pucker & Folkard (2012).

⁸ Généralement, au Québec les pauses (au-delà de celle prévue dans la Loi des Normes du Travail – LNT) font partie d'une convention collective de travail et ainsi restreintes aux travailleuses et travailleurs syndiqués.

étudiés, prennent moins de pauses que les travailleurs. Nous pouvons avancer deux hypothèses pour expliquer cette différence sexuée des temporalités au travail. Une première hypothèse est associée à la question de la conciliation travail famille qui encore aujourd’hui demeure problématique pour les femmes. À cause des contraintes temporelles qui sont associées au travail domestique, (par exemple, devoir aller chercher les enfants dans la garderie), les femmes auraient tendance à « sauter » les pauses pour ne pas devoir quitter le travail trop tard. Autrement dit, les travailleuses utilisent la logique suivante : si je veux partir d’ici à l’heure pour arriver en temps pour la garderie, faire les tâches domestiques, etc. je ne prendrai pas de pauses.

Une deuxième hypothèse porte sur l’invisibilité des différentes tâches et compétences des femmes. L’invisibilité provient entre autre d’une organisation du travail axée sur la production « lean », car en adoptant les principes de la production « lean », on bafoue les dimensions émotionnelles et relationnelles qui sont au cœur du travail de femmes. On tente de mesurer l’incommensurable ce qui est l’équivalent de vouloir faire la quadrature du cercle. Le résultat, c’est le mépris et la déconsidération d’un ensemble de dimensions fondamentales dans l’accomplissement du travail dans le secteur des services. Cela amène des conséquences néfastes pour les travailleuses et travailleurs comme la surcharge de travail qui est la variable organisationnelle qui prédit la stratégie de ne pas prendre une pause. Il importe de souligner que prendre ou non une pause n’est pas une simple question de choix personnel, mais une question associée à l’organisation du travail même si les méthodes de gestion demeurent invisibles et privilégient la notion d’un choix personnel.

Il faut souligner une limite quant à la généralisation des résultats obtenus dans cette étude. Nos études sont centrées sur un certain nombre de travailleuses et travailleurs du secteur des services au Québec. Ainsi, nos résultats ne peuvent se généraliser à l’ensemble de la population québécoise.

Enfin, il faut souligner une dimension morale importante de la question des pauses au travail, car la morale se réfère avant tout à un compromis envers autrui dans le temps. Pour Zygmunt Bauman « la morale est la question humaine fondamentale, car nous sommes toujours confrontés à d'autres personnes ». Dans la gestion nous sommes toujours confrontés à l'humain et les décisions prises auront toujours un impact sur autrui. Pour être morale, la gestion ne doit pas déshumaniser même dans un contexte social ou organisationnel difficile. Pour paraphraser Bauman, la gestion n'a de sens que dans la mesure où elle aide l'humanité dans la vie et où la dignité humaine est respectée. Ce sont les choix humains de la gestion qui font toute la différence entre pouvoir aller ou non aux toilettes, avoir du temps pour manger convenablement, prendre une pause, penser le travail autrement, changer de rythme, se ressourcer, rester en santé... Bref, ce sont ces choix humains de gestion qui font la différence entre les vies humaines ou inhumaines.

Références

- Askenazy, P.; Cartron, D.; de Coninck, F. & Gollac, M. (2006). *Organisation et intensité du travail*. Toulouse, Octares.
- Bauman (2011). *Bauman sobre Bauman (Conversations with Zygmunt Bauman)*. Rio de Janeiro : Zahar Editores.
- Bechtold, S. E., Janaro, R.E., & Summers, D.W.L. (1984). Maximization of labor productivity through optimal rest break schedules. *Management Science*, 30, 1442-1458.
- Castoriadis (1974). *L'expérience du mouvement ouvrier 2*. Paris : 10/18.
- Desîlets, C. & Ledoux, D. (2006). *Histoire des normes du travail au Québec de 1885 à 2005*. Québec : Les publications du Québec.
- Ehrenreich, B. (2001). *Nickel and Dimed: On (not) getting by in America*. New York: Metropolitan Books.
- Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir*. Paris: Gallimard.
- Fritz, C., Ellis, A. M., Demsky, C. A., Lin, B. C. & Guros, F. (2013). Embracing work breaks : recovering from work stress. *Organizational Dynamics*, 42, p. 274-280.
- Galinsky, T.L., Swanson, N. G., Sauter, S. L., Hurrell, J.J. & Schleifer, L. M. (2000). A field study of supplementary rest breaks for data-entry operators. *Ergonomics*, 43(5), 622-638.
- Hatzfeld, N. (2002). La pause casse-croûte : quand les chaînes s'arrêtent à Peugeot-Sochaux. *Terrain : revue d'ethnologie de l'Europe*, 39, 33-48.
- Hebert, B. (1995). In America: A broken connexion. *The New York Times*, 21 Août 1995.

- Henning, R.A., Alteras Webb, S.M., Jacques, P. Kissel, G. & Sullivan, A. (1993). Frequent short breaks during computer work: the effects on productivity and well-being in a field study, (292-295), In: H. Luczok, A. Çakir & C.Çakir (eds), *Work with Display Units 92*, Amsterdam: North Holland.
- Henning, R., Sauter, S. Salvendy, G. & Krieg, E. (1989). Microbreak length, performance, and stress in data entry task, *Ergonomics*, 32, 855-864.
- Horwitz, T. (1994). 9 to nowhere – These six growth jobs are dull, dead-end, sometimes dangerous. *The Wall Street Journal*, 1 décembre 1994.
- Janaro, R. (1985). A study of the reduction of fatigue impact on productivity through optimal rest break scheduling, *Human Factors*, 27, 459-466.
- Lallement, M. (2003). *Temps, travail et mode de vie*. Paris : PUF.
- Linder, M. & Nygaard, I. (1998). *Void where prohibited: rest breaks and the right to urinate on company time*. Ithaca: Cornell University Press.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (1997). *The Truth about Burnout*. San Francisco: Jossey-Bass.
- McCann, D. (2005). *Working time laws: a global perspective*. Genève: ILO.
- Parent-Thirion, A. et col. (2007). *Fourth European Working Conditions Survey*. Dublin : European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Raveyre, M. & Ughetto, P. (2010). « On est toujours dans l'urgence » : surcroît ou défaut d'organisation dans le sentiment d'intensification du travail? In P.Askenazy, D. Cartron, F. Coninck, & M. Gollac (Eds.), *Organisation et intensité du travail* (pp. 121-128). Toulouse: Octarès Éditions.

Roy, D. (2006). «L'heure de la banane » La satisfaction dans le travail et l'interaction libre. In: Donald Roy, *Un sociologue à l'usine*. Paris: La Decouverte.

Schor, J. (1991). *The Overworked Americans*. New York : Basic Books.

Soares, A. (2010). *La qualité de vie chez les membres de l'APTS, la CSN et la FIQ au CSSS Ahuntsic / Montréal Nord - La santé malade de la gestion* Montréal: UQAM.

Taylor (1912). *The principles of scientific management*. New York W. W. Norton.

Tucker, P. & Folkard, S. (2012). *Working time, health and safety: a research synthesis paper*. Genève: ILO.