

## Chapitre 6 : Conclusion générale

### 6.1 Résumé des résultats de l'étude

La charge de travail est fondamentalement dynamique et multidimensionnelle. Elle ne se limite pas à la quantité ou au rythme des demandes du travail; au contraire, elle est le résultat d'un processus en constante évolution mettant en relation le travailleur et ses stratégies, les demandes variables de son poste, les différentes ressources dont il dispose ainsi que les différentes répercussions de ce processus en termes de perception de charge de travail. Les pompiers sont singulièrement touchés par ces fluctuations dans la charge de travail, par la dualité quotidienne qu'ils vivent entre interventions sur le terrain et tâches de routine à la caserne. Néanmoins, les dynamiques organisationnelles et la santé au travail sont très peu étudiées dans les services d'urgence, malgré la proportion importante de temps passé en caserne et l'importance cruciale de leur niveau de performance lorsque l'alarme sonne. Cette étude a donc visé à documenter les facteurs de variation de la charge de travail vécue par les pompiers du Québec, et en particulier, les stratégies mises en action par ces acteurs pour gérer ces fluctuations. En utilisant un modèle dynamique de compréhension de la charge de travail ainsi qu'une approche ethnographique, cette étude a non seulement atteint ses objectifs de recherche, mais contribue significativement à la littérature en management et en santé organisationnelle.

Les résultats de cette thèse ont été discutés dans les trois articles qui constituent le corpus de cette dissertation. Il semble opportun néanmoins de souligner les principaux résultats qui contribuent à la réalisation des objectifs de ce projet de recherche (Tableau 6) afin de pouvoir ensuite cibler les contributions théoriques, empiriques, méthodologiques et pratiques globales de cette thèse.

**TABLEAU 6 : CONTRIBUTIONS DISTINCTES DES ARTICLES AUX OBJECTIFS DE LA THÈSE**

Objectifs (Général / Spécifique)	Article 1 (chapitre 2)	Article 2 (chapitre 4)	Article 3 (chapitre 5)
G : Comprendre la charge de travail, d'une manière qui reflète sa nature dynamique et fluctuante, des pompiers du Québec	Proposition d'un modèle qui répond aux lacunes conceptuelles et méthodologiques de la charge de travail et qui permet de comprendre et représenter la nature dynamique de ce phénomène	Dans des circonstances où l'environnement ne génère pas naturellement une quantité suffisante de demandes, illustre la possibilité de générer artificiellement des fluctuations, et mets en évidence les risques potentiels en cas d'ennui.	Dans des circonstances naturellement imprévisibles et fluctuantes, l'article montre le dynamisme des interactions des composantes du modèle, ainsi que le rôle actif qu'ont les individus pour percevoir une charge de travail équilibrée
S1 : Documenter la charge de travail du pompier à la caserne, et comment ces situations de routine et d'attente en contexte imprévisible créent des risques spécifiques chez cette population	Discute l'importance de dépasser l'étude de la surcharge de travail pour intégrer d'autres niveaux tels que la sous-charge de travail.	Focalise sur l'attente prolongée en caserne et sur les risques individuels, collectifs et organisationnels de l'inertie entraînée par une sous-charge chronique.	Effleure cet objectif en discutant comment les stratégies peuvent monter le niveau vécu de charge de travail en cas de sous-charge perçue, en faisant référence à l'article 2 pour plus de détails.
S2 : Identifier les stratégies permettant de réguler les fluctuations caractéristiques du quotidien des pompiers	Propose le modèle du remodelage de poste (« job crafting ») afin de baliser le rôle actif des individus dans la perception de leur charge de travail	Identifie des stratégies proactives œuvrant sur les demandes et les ressources pour créer artificiellement une fluctuation dans le travail et échapper à l'inertie	Documente comment l'application de différentes stratégies de remodelage de poste adaptées au niveau de charge de travail permettent d'atteindre une charge de travail équilibrée
S3 : Décrire comment les fluctuations dans les demandes, les ressources et les stratégies influencent la perception de la charge de travail	Propose que des variations dynamiques dans les demandes, les ressources et les stratégies influencent les perceptions de charge de travail et l'atteinte d'une charge équilibrée	Montre comment la passivité chez les pompiers lors de l'absence de fluctuations mène à l'inertie et la résignation acquise.	Documente comment des variations provenant des demandes, de l'environnement et des ressources modifient le nombre de stratégies pouvant être utilisées et la perception de la charge de travail

Globalement, les données produites dans cette étude nous permettent de confirmer nos propositions initiales, c'est-à-dire que :

1. La charge de travail perçue par les pompiers varie en fonction de facteurs externes (environnementaux et organisationnels) et internes (différences individuelles);
2. La charge de travail n'est pas perçue de la même façon par les pompiers d'une même équipe;
3. Les situations prolongées de charge de travail faible en caserne (routine et d'attente) sont perçues à la fois comme ennuyantes et stressantes par les pompiers;
4. Les stratégies individuelles et collectives implantées par les pompiers ont une influence sur leur perception de charge de travail;
5. Des variations provenant des demandes, des ressources ou des stratégies ont une influence sur leur perception de charge de travail.

## **6.2 Contributions théoriques et empiriques**

Cette étude propose un modèle dynamique facilitant la compréhension de la charge de travail dans la complexité des situations de travail. Ce modèle contribue à la littérature sur le plan théorique par l'union de deux domaines de recherche, soit le remodelage de poste dans le cadre du modèle JD-R (Demerouti et al., 2001; Tims & Bakker, 2010) avec les modèles et des méthodes d'ergonomie (Cazabat et al., 2008; Spérandio, 1972). Cette intégration nous permet d'étudier la charge de travail en utilisant des variables concrètes et bien circonscrites telles que les ressources, les exigences et le remodelage de poste tout en ajoutant des concepts plus fluides et dynamiques comme les relations réciproques entre les sous-dimensions de la charge de travail. L'utilisation de ce modèle dynamique dans cette thèse a permis de documenter comment la charge de travail perçue variait en fonction d'interactions complexes entre de multiples facteurs, au lieu de considérer la charge de travail comme un phénomène invariable dans le quotidien des acteurs. Ces fluctuations se produisaient sur différentes périodes, allant de variations lors d'un même quart de travail jusqu'aux variations saisonnières modifiant la nature du travail. Elles résultaient en fonction de différents facteurs environnementaux, organisationnels et individuels permettant de témoigner de la diversité de perceptions de charge de travail vécues dans un même métier, un même service incendie, et une même équipe de travail. Les résultats de cette étude manifestent aussi comment la charge de travail

n'est pas un phénomène fixe dans le quotidien des individus, ainsi que l'importance du contexte dans l'interprétation des actions mises en place pour gérer la charge de travail. Cette étude démontre ainsi la nécessité de documenter d'autres niveaux de charge de travail que la surcharge de travail, surreprésentée dans la littérature sur ce phénomène. De nombreuses études portent sur la surcharge de travail (Bowling et al., 2015; Ford & Jin, 2015; Krzeslo, Lebeer, & De Troyer, 2014; Tan & Netessine, 2014), mais montrent souvent cette dernière comme étant une constante dans le quotidien des individus. Cette étude ne nie pas cette réalité pour certains travailleurs, mais apporte la nuance que plusieurs professions connaissent des variations fréquentes dans leur niveau de demandes, ou encore peuvent être exposées à une sous-charge chronique; ces deux situations comprennent aussi des risques pour la santé des individus (Bowling et al., 2015; Bowling & Kirkendall, 2012; Mael & Jex, 2015).

De plus, cette étude intègre la notion d'ennui au travail pour enrichir la compréhension de la charge de travail. Le courant de littérature associé à l'ennui au travail (Guglielmi et al., 2013; Harju et al., 2014; Mael & Jex, 2015; van Hooff & van Hooff, 2014), en pleine expansion, est néanmoins déconnecté de l'analyse globale de la charge de travail. Cette étude contribue à joindre ces deux courants de recherche par l'utilisation d'un modèle dynamique de compréhension de la charge de travail pour représenter les facteurs contextuels, organisationnels et individuels ayant une incidence sur les perceptions des différents niveaux de charge de travail. En effet, tout comme la charge de travail, l'ennui au travail n'est pas nécessairement stable dans le temps et uniforme chez tous les individus exposés aux mêmes conditions : une approche dynamique et intégrée est nécessaire afin d'appréhender les nuances de ce phénomène. De plus, l'attente d'interventions chez les pompiers ne menait pas systématiquement à des perceptions d'ennui. Cette étude permet de distinguer les concepts de sous-charge qualitative de travail et d'ennui au travail : par la mise en action de stratégies de remodelage de poste, dans un contexte organisationnel ayant les ressources nécessaires, les perceptions d'ennui au travail étaient grandement diminuées. Il semble donc que l'ennui au travail soit une conséquence possible et non obligatoire de la sous-charge de travail. Les résultats de cette thèse appuient donc l'importance d'étudier davantage les liens entre la sous-charge, l'ennui et l'inertie chez les pompiers, particulièrement en raison des conséquences néfastes observées et documentées dans

la littérature (Harju et al., 2014; Mael & Jex, 2015; van Tilburg & Igou, 2012) et les risques observés en caserne.

Cette étude contribue aussi à la littérature sur le remodelage de poste (Bakker et al., 2012; Petrou et al., 2012; Slemp & Vella-Brodrick, 2014; Tims et al., 2012, 2013). Le concept de stratégies de remodelage de poste est crucial dans cette étude, et permet d'illustrer le rôle actif du travailleur et du collectif dans la gestion de sa charge de travail. Il existe plusieurs questionnaires permettant de détecter la présence de certaines pratiques de remodelage de poste dans les organisations (Nielsen & Abildgaard, 2012; Slemp & Vella-Brodrick, 2013; Tims et al., 2012). Néanmoins, la réalité du travail est complexe, les travailleurs ont des buts singuliers et plusieurs éléments contextuels influencent la signification et la portée d'une même stratégie. Cette étude a permis d'illustrer l'importance du contexte dans lequel ces stratégies sont appliquées, et de la visée des acteurs : par exemple, il est possible de remodeler le travail pour accroître l'inertie entraînée par une sous-charge, ou pour réduire l'inertie au maximum, et une même stratégie, selon le contexte, peut mener à ces deux objectifs distincts. Cette étude appuie donc l'importance d'étudier ces stratégies à l'aide de méthodes qualitatives, en complément ou non d'échelles validées, afin de s'assurer de représenter fidèlement la diversité de stratégies implantées par les individus et, selon leur signification, leur effet en termes d'efficacité de remodelage de poste.

Les résultats illustrent aussi l'importance de disposer d'un répertoire diversifié de stratégies et de ressources à partir desquelles les acteurs peuvent agir sur leur perception de charge leur travail : différentes stratégies individuelles et collectives s'appliquent plus efficacement pour gérer différents niveaux perçus de charge de travail. La relation récursive entre charge de travail perçue, charge de travail prescrite (demandes et ressources) et charge réelle (stratégies) a finalement pu être observée sous différentes circonstances. Par exemple, la résignation acquise liée à un ennui chronique au travail menait à des perceptions différentes des tâches de routine et était souvent liée à des ressources diminuées en termes d'appui de l'officier, de cohésion d'équipe, de forme physique et d'opportunités de développement de compétences. Ce bassin restreint diminuait la diversité de stratégies à implanter, en plus de diminuer la motivation à mettre en action des stratégies pour gérer la charge de travail. Ce cercle vicieux menait à des perceptions toujours plus élevées d'ennui au travail, en cohérence avec

les études portant sur la satisfaction des attentes en milieu de travail (Edwards et al., 1998; Turner, 1999). L'étude permet également de clarifier la relation entre le remodelage de poste et le maintien d'une charge équilibrée. Cette dernière était définie dans cette étude en cohérence avec la notion de bien-être au travail, soit un environnement de travail favorisant la santé mentale et physique des travailleurs (Currie, 2001). Contrairement à Karasek (1990), qui soutient qu'une combinaison de demandes et de latitudes élevées au travail mène aux niveaux les moins élevés de stress, cette étude s'accorde avec Bakker et al. (2010) pour proposer que les pompiers prospèrent dans une combinaison de demandes élevées et de faible latitude. À l'instar de la littérature portant sur le stress (Anderson, 1976; Westman & Eden, 1996), le modèle propose une relation curvilinéaire inverse, ou loi de Yerkes-Dodson (Cohen, 2011), entre le niveau de charge de travail et le bien-être, posant la charge équilibrée au centre de la courbe, et où des niveaux trop ou trop peu élevés de charge de travail entraînent des niveaux plus faibles de bien-être au travail. En cohérence avec le dynamisme de ce phénomène, une charge de travail équilibrée fait un mouvement de balancier entre des moments plus ou moins chargés, sans tomber dans des états extrêmes pour une période prolongée.

Sur le plan empirique, cette thèse contribue à la littérature sur les métiers d'urgence. Ces métiers sont fréquemment étudiés sous l'angle des situations d'urgence qui composent leur quotidien et sur les conséquences néfastes de ces événements sur leur santé (Gordon & Larivière, 2014; Heinrichs et al., 2014; Kong et al., 2013; Prati et al., 2013; Wagner et al., 2014). Cette étude, cependant, s'inscrit dans la lancée de Childs et al. (2004) pour souligner comment les dynamiques organisationnelles sont essentielles dans les métiers d'urgence. Ces conditions sont uniques, tout d'abord par la superposition de deux réalités de travail intimement reliées: l'une sur le terrain et l'autre à la caserne. Cette dualité de réalités entraîne des dynamiques complexes sur le plan des compétences de gestion et des styles de leadership appropriés, ainsi que sur le développement et le maintien d'une bonne cohésion d'équipe de travail. De plus, la réalité d'un quotidien partagé entre les officiers et les pompiers, dont la préparation de repas en commun et les nuits passées en caserne, complexifient encore davantage la réalité organisationnelle. Cette réalité unique vécue par les pompiers influence ce qui est perçu comme stressant ou exigeant pour eux : les résultats confirment que les pompiers font partie d'une part de la population qui prospère dans des circonstances de hautes demandes et de faible latitude décisionnelle (Bakker et al., 2010), conditions typiques des incendies. Au contraire du reste de la population, les

pompiers semblent particulièrement atteints par les situations de faibles demandes et de latitude décisionnelle élevée, typique du temps passé à la caserne en tâches de routine et en attente (Karasek & Theorell, 1990b). D'autre part, les résultats de cette thèse montre que le quotidien du pompier est moins imprévisible que l'on pourrait croire : le moment exact de l'arrivée d'une alarme était impossible à prévoir, mais les conditions organisationnelles et environnementales permettant de prévoir en grande partie le volume d'appel moyen auquel les pompiers pouvaient s'attendre. Considérant aussi qu'une proportion importante de temps était passée en caserne, il était généralement facile de planifier et mettre en action différentes stratégies de remodelage de poste, si le contexte, les demandes et les ressources le permettaient.

### **6.3 Contributions méthodologiques**

Cette étude se distingue de la majorité des études portant sur la charge de travail en utilisant une approche ethnographique ancrée dans une perspective interprétativiste. Elle adopte une position pragmatiste, selon laquelle juxtaposition de concepts et méthodes produites dans des traditions épistémologiques distinctes sont encouragées dans le but ultime de mieux répondre aux objectifs de recherche (Tashakkori & Teddlie, 2010). Cette approche qualitative et l'implication requise sur les terrains d'étude ont permis une compréhension fine des processus de charge de travail et des stratégies mises en place par les pompiers. Elle a permis de comprendre comment les choses se produisent dans leur contexte organisationnel et unique, et en définitive, de mieux répondre aux objectifs de recherche. Cette identification qualitative des indicateurs de charge de travail dans le quotidien des pompiers a permis de révéler les dynamiques du travail sur lesquelles les interventions sur ce sujet devraient focaliser, et d'identifier les stratégies les plus prometteuses pouvant servir d'exemple pour les autres acteurs.

L'utilisation de méthodes qualitatives dans cette étude a permis d'obtenir des informations difficiles à documenter à l'aide de méthodes quantitatives. En effet, la charge de travail a été principalement étudiée à l'aide d'une seule méthode, les questionnaires, qui mesurent habituellement la charge de travail soit comme un état fixe, soit comme une tendance centrale, sans tenir compte de la nature changeante de la charge de travail. L'utilisation d'un questionnaire afin de cerner à un temps fixe la présence de certaines demandes, ressources ou stratégies est donc fondamentalement réductrice et

ne permet pas de déceler la richesse des variations quotidiennes et de la signification de ces facteurs organisationnels. En somme, une telle méthode ne peut qu'offrir un portrait partiel de la charge de travail des individus. Au contraire, l'approche utilisée dans cette thèse a permis de documenter l'influence du contexte individuel, d'équipe, organisationnel et environnemental dans lequel les actions se réalisent (Darses & de Montmollin, 2006). Elle a permis de capturer les nuances dans le sens accordé aux actions et la visée réelle des stratégies de remodelage de poste sur les perceptions de charge de travail (Theureau, 2003, 2010; Theureau & Jeffroy, 1994). Ces méthodes ont aussi permis d'observer la relation récursive entre les dimensions vécues, prescrites et réelles de la charge de travail, où la présence de facteurs organisationnels positifs et la mise en action de stratégies de remodelage de poste adaptées menaient à une spirale vertueuse de gestion équilibrée et proactive de la charge de travail en fonction des différents niveaux perçus, et à un cercle vicieux dans la situation inverse.

## **6.4 Contributions pour la pratique**

### **6.4.1 Contrôler l'imprévisibilité : Une gestion flexible de la charge de travail des pompiers**

L'implication managériale principale des résultats de cette thèse concerne l'importance des compétences de gestion et de style de leadership manifesté par les officiers (lieutenants et capitaines). Sur le terrain, le style de leadership le plus approprié est de nature autocratique, s'ancre dans la structure hiérarchique et vise autant le succès de l'intervention que la sécurité des pompiers (Baran & Scott, 2010; Colquitt et al., 2011). Néanmoins, comme il est répété à de multiples reprises dans cette thèse, le temps passé sur le terrain représente une portion minoritaire du temps au travail des pompiers (Childs, 2002; Childs et al., 2004). Les officiers, qu'ils soient lieutenants ou capitaines, gèrent la charge de travail de leur équipe tout d'abord par leur exemple : un officier motivé, qui désire maintenir et accroître ses compétences et qui entretient sa passion pour son métier, sera plus susceptible d'utiliser les temps d'attente de son équipe de façon proactive à l'aide d'activités qui sont perçues comme pertinentes et stimulantes par son équipe. Il sera apte à gérer l'ambiguïté, non seulement lors d'interventions dont le cours est différent à chaque occurrence, mais aussi à travers la fluctuation de la charge de travail entraînée par l'imprévisibilité des alarmes. À l'inverse, des pompiers dirigés par



des officiers désengagés au travail (leadership passif), ou manquant de crédibilité envers leurs équipes, se retrouvaient usuellement dans des équipes de travail ayant des difficultés à gérer l'imprévisibilité de leur quotidien. Un tel style de leadership est rattaché dans la littérature à des performances diminuées en termes de santé et sécurité au travail (Smith et al., 2016).

Cette étude a fréquemment souligné l'importance de disposer d'une diversité de ressources et de stratégies de remodelage de poste afin de gérer avec succès les variations imprévisibles de la charge de travail des pompiers. Les officiers représentent non seulement une ressource stratégique à cet effet, par le soutien qu'ils manifestent à leurs équipes, mais aussi un rôle de facilitateur dans la mise en action de ces stratégies. Par exemple, à chaque mois et lors de chaque séquence de quarts de travail (jour, nuit et long stretch), les pompiers ont des tâches de routine et de maintenance à réaliser. La distribution de ces tâches représente une stratégie importante de gestion de la charge de travail et de l'imprévisibilité, et représente un moment où l'officier peut manifester ses compétences de leadership. Selon le contexte organisationnel, il peut disposer ces tâches de façon à prévenir l'inertie, si un faible volume est attendu, ou afin de s'assurer de réaliser les tâches prescrites, en situation de charge de travail élevée. En impliquant son équipe dans ce processus décisionnel, et en explicitant l'effet de cette distribution sur le quotidien, en plus de pousser l'équipe à trouver des stratégies pour gérer la charge de travail, il manifeste son leadership et accroît sa crédibilité comme officier. Il revient à l'officier de s'assurer que son équipe bénéficie d'un bassin maximal de ressources afin de gérer le quotidien, et de former ses pompiers à juger du contexte approprié où mettre les stratégies en action.

L'habileté des pompiers à mettre en action des stratégies de remodelage de poste adaptées au niveau de charge de travail perçu, dans un contexte organisationnel et environnemental favorisant une gestion équilibrée de la charge de travail imprévisible des pompiers, mène à une spirale vertueuse et construit la résilience des pompiers à faire face à des périodes prolongées de surcharge, de sous-charge, ou de fluctuations répétées. Cependant, comme détaillée dans le chapitre 5, la gestion de ce processus doit faire l'objet d'une surveillance et d'ajustements continus : des changements environnementaux ou organisationnels peuvent perturber l'équilibre d'une équipe de travail et bouleverser la gestion stratégique de la charge de travail. Cette gestion fine doit passer par les officiers de premier niveau, qui doivent être sensibilisés et formés à percevoir ces transformations et à intervenir en conséquence.

Les pompiers, individuellement et en équipe, ont aussi leur rôle à jouer. L'étude a montré que les facteurs collectifs, dont la cohésion et les normes de l'équipe, ont une influence importante sur la mise en action de stratégies pour gérer le travail. Les pompiers devraient donc être formés à reconnaître les seuils de surcharge et de sous-charge, et à implanter ensemble des stratégies pour gérer leur travail de manière à maintenir une charge de travail équilibrée.

#### 6.4.2 Dynamiser le travail « propre » : Éviter l'inertie au travail à tout prix.

L'inertie est le pire scénario en caserne. Le chapitre 4 de cette thèse a bien illustré comment ces conditions sont néfastes pour les pompiers, et entraînent des répercussions à long terme qui sont difficiles à renverser. Néanmoins, l'étude dégage certaines pistes d'action prometteuses pouvant être implantées afin de modifier, pas à pas, des milieux de travail inertes vers des milieux de travail proactifs. Tout d'abord, un enjeu répété à de multiples reprises concerne la difficulté à créer une chimie d'équipe lorsqu'il y a peu d'interventions quotidiennes. Bien qu'il soit impossible de générer artificiellement une hausse soudaine de volume d'appel dans un secteur géographique, il est possible d'organiser le travail de façon à stimuler le travail d'équipe. À l'instar des équipes sportives, des activités de formation ou d'entraînement mettant en jeu des éléments de compétition entre les pompiers, les équipes, ou les casernes pourraient favoriser la cohésion d'équipe (Prapavessis, Carron, & SpiNK, 1996; Smith & Smoll, 1997). La mise en action de telles stratégies, cependant, nécessite dans certains cas un redressement de la forme physique de certains pompiers, victimes de l'inertie quotidiennes. Un courant récent d'études utilisant la méthode PHLAME (Elliot et al., 2004; Elliot et al., 2007; Frattaroli et al., 2013) démontre une cascade de conséquences positives suivant l'implantation d'une démarche structurée promouvant des habitudes de vie saine chez les pompiers, non seulement sur la santé physique, mais aussi sur le plan du climat de travail. En cohérence avec le modèle d'étude utilisé, une meilleure forme physique accroît les ressources auxquelles les pompiers ont accès, diversifie le portefeuille de stratégies de remodelage de postes disponibles et ainsi, favorise une gestion plus adaptée et équilibrée de la charge de travail selon le niveau perçu.

Aussi, afin de favoriser une prévention à la source de l'inertie au travail chez les pompiers, et en cohérence avec les résultats du chapitre 4, les recrues devraient être formées davantage sur la gestion de l'attente en caserne. Les instituts de formation ont un rôle important de préparation à jouer avec ces

pompiers en formation : les attentes des jeunes pompiers envers le volume réel d'interventions qu'ils auront à gérer sont irréalistes. Cette étude recommande aux instituts de formation de sensibiliser leurs recrues très tôt et régulièrement à l'ampleur de l'attente dans la carrière des pompiers et de les préparer dès la première année de formation à mettre en œuvre des stratégies individuelles et collectives adaptées et efficaces pour contrôler l'imprévisibilité de façon proactive.

#### 6.4.3 Former et soutenir : Encadrement et engagement de la haute direction

Cette étude est importante pour plusieurs acteurs impliqués dans les services de prévention des incendies. Tout d'abord, pour les hautes directions, elle encourage les organisations à dépasser la notion classique de charge de travail (quantité et rythme) et incite ces acteurs à appréhender le phénomène de la charge de travail d'une façon nuancée et contextualisée. Les stratégies de remodelage de poste se dégagent de cette étude comme étant critiques pour la gestion de l'imprévisibilité de la charge de travail dans les services d'urgence, que ce soit dans des situations de fluctuations faibles ou élevées. En conséquence, les services incendie devraient sensibiliser et former leurs employés à tous les niveaux aux stratégies de remodelage de poste les plus appropriées en fonction de leurs niveaux perçus de charge de travail. Un tel programme permettrait aux organisations de clarifier les stratégies qu'elle juge acceptables et favorables. Ces stratégies renforceraient leur résilience pour qu'ils puissent supporter une charge de travail ou des variations de charge de travail plus extrêmes. Ces programmes de formation ne peuvent cependant pas remplacer les interventions sur des facteurs organisationnels axés sur les demandes et les ressources du travail et doivent être mis en œuvre concurremment. Ces initiatives doivent être supportées et promues par la haute direction des services de prévention des incendies. D'autre part, une formation pointue en gestion des ressources humaines en caserne doit donc être offerte aux officiers. Cependant, l'étude a relevé à plusieurs reprises que les officiers considèrent que les programmes actuels sont déconnectés de la réalité du commandement dans les services d'urgence, où les officiers vivent, mangent et dorment avec leurs employés, ce qui n'est pas le cas des dirigeants dans des contextes de travail typiques. Des programmes adaptés à ces contextes devraient donc être développés dans les instituts de formation des métiers d'urgence. De plus, cette étude a montré que le contexte est une dimension importante dans la perception de la charge de travail. Il est très difficile de modifier les contraintes liées à une saison ou une position géographique particulière, mais il est possible de travailler sur une variable

organisationnelle comme le climat de sécurité psychosociale (Dollard & Bakker, 2010; Law, Dollard, Tuckey, & Dormann, 2011) et physique (Zohar, 1980; Zohar, 2000). Ces concepts représentent comment les employés d'une organisation perçoivent que leur santé physique ou psychosociale est importante pour leur organisation, et sont nourris par des actions et communications concrètes et répétées provenant de tous les paliers hiérarchiques.

## **6.5 Limites et recherches futures**

Cette étude est de nature exploratoire et, si l'ethnographie permet une compréhension approfondie des perceptions et des pratiques du travail, elle présente certaines limites quant à la généralisation des résultats à tous les pompiers ou aux services d'urgence. De plus, puisque dans la plupart des cas, le chercheur n'a pas été autorisé dans le camion pendant les interventions, le dialogue et les pratiques pendant ces périodes n'ont pas été observés. Cependant, comme ces périodes représentent une minorité du temps dans les casernes et qu'un compte rendu a été fait au retour des camions, la perte de données a été réduite au minimum. Le modèle d'étude n'a pas été validé empiriquement par différentes échelles sur un plan longitudinal; par contre, il s'agit d'une première étude qualitative qui l'utilise pour comprendre le dynamisme de la charge de travail tel que ce phénomène est verbalisé et manifesté par des travailleurs. Bien que l'étude n'ait pas été longitudinale et que les effets au fil du temps n'aient pu être observés, la répartition des périodes d'observation sur une année a permis de comprendre les différentes variations mensuelles et saisonnières. Aussi, les observations et les entrevues ont été concentrées dans la première municipalité : il est possible que les résultats aient légèrement changé si des entretiens avaient eu lieu dans la seconde municipalité. Néanmoins, en concertation avec l'équipe de supervision du projet, les observations réalisées dans ce second site n'étaient pas suffisamment différentes pour justifier davantage d'entretiens. La saturation avait été atteinte dans la dernière caserne de la première municipalité. Sur le plan de l'analyse, le processus d'analyse double n'a pas été réalisé à l'aide d'interjuges : bien que l'utilisation de cette méthode aurait pu ajouter davantage de rigueur au processus, les ressources financières de ce projet ne permettaient pas d'engager une ou plusieurs personnes réaliser ces tâches. Afin de contrôler cette limite, la chercheuse revenait régulièrement sur ses analyses en réunion avec ses superviseurs afin de s'assurer de la validité du processus d'analyse et des résultats produits. Finalement, l'utilisation d'un

questionnaire pour mesurer les problèmes actuels de santé et de performance, tels que la tendance à l'ennui, le stress, la satisfaction au travail et l'intention de quitter son emploi, auraient également pu contribuer à mieux comprendre les conséquences de la charge de travail dans cette étude.

Les recherches futures documenteront la charge de travail des pompiers dans des contextes caractérisés par des fluctuations fréquentes et des niveaux élevés de demandes. Des compétences et des pratiques de leadership spécifiques aux situations d'attente et de routine dans les services d'urgence feront également l'objet de recherches futures, car de nombreux pompiers et officiers ont indiqué l'inadéquation des modèles actuels de leadership et de GRH dans leur contexte organisationnel. Les recherches futures porteront également sur les ambulanciers, l'équipe SWAT et les services militaires, qui sont également soumis aux mêmes situations de fluctuation que les pompiers. Une démarche d'intervention sur la charge de travail appliquée aux services d'urgence, comprenant des méthodes de mesures mixtes, pourra résulter de ces différentes études et permettre de généraliser davantage les constats de cette étude dans le cadre de ces professions.