

Chapitre 5: Vers une compréhension dynamique de la charge de travail : Application au métier de pompier

Résumé

La littérature traitant de la charge de travail présente plusieurs lacunes conceptuelles et méthodologiques. L'une des plus importantes concerne le dynamisme de ce phénomène : la charge de travail varie continuellement en fonction d'une variété de facteurs. Peu d'individus vivent ces variations quotidiennes autant que les pompiers, qui doivent gérer à la fois des situations d'urgence diversifiées et des périodes d'attente variables. De plus, les pompiers sont exposés à des dynamiques organisationnelles qui sont peu étudiées dans cette population. Cette étude ethnographique inclut 344 heures d'observation et 17 entretiens individuels dans deux services de prévention des incendies du Québec. Elle vise à documenter les facteurs de variation de la charge de travail des pompiers ainsi qu'à documenter les stratégies permettant aux pompiers de gérer au mieux de leurs capacités l'imprévisibilité de ces fluctuations. Les résultats illustrent comment les variations provenant de l'environnement, des demandes et des ressources individuelles et organisationnelles occasionnent des variations dans les perceptions de charge de travail. En contraste avec la littérature courante, ce ne seraient pas seulement les variations dans les demandes qui entraîneraient des variations de perceptions de la charge de travail. Les résultats mettent aussi en évidence le rôle actif de l'individu dans la gestion de sa charge de travail et comment la mise en action de stratégies de remodelage de poste (*job crafting*) permet d'équilibrer la charge de travail perçue. Les implications théoriques, méthodologiques et pratiques découlant de l'étude sont discutées.

5.1 Mise en contexte

La charge de travail est un phénomène très populaire dans la littérature en management. Malgré cette notoriété, la littérature traitant de ce phénomène présente plusieurs lacunes. À l'inverse des autres concepts répandus en santé psychologique au travail, comme le stress (Lazarus & Folkman, 1984) ou l'épuisement professionnel (Maslach & Jackson, 1984), il n'existe pas de définition unificatrice de la charge de travail. Différentes approches théoriques attribuent différents niveaux de complexité à la charge de travail, passant de la relativement simple juxtaposition de quantité, rythme et complexité du travail (Bakker & Demerouti, 2006; Karasek, 1979) à des modèles ergonomiques découpant ce phénomène en une multitude de sous-dimensions interconnectées (Falzon & Sauvagnac, 2004; Poete & Rousseau, 2003; Spérandio, 1972). Cette ambiguïté a poussé de Winter (2014) à remettre en question l'existence même de la charge de travail comme phénomène distinct, et la pertinence de l'étudier sur le plan scientifique. Nous soutenons que ce phénomène est bien réel, et qu'une approche conceptuelle plus vaste est nécessaire pour saisir pleinement la nature et l'impact de la charge de travail.

La surcharge de travail représente la majorité des études portant sur la charge de travail (Bowling et al., 2015; Ford & Jin, 2015; Tan & Netessine, 2014; Wood, 2013). Le portrait actuel du phénomène est donc incomplet : la charge de travail sous-entend un poids, et ce dernier peut aussi être trop léger sous la forme de sous-charge de travail. Ce pôle est sous-étudié, bien que l'ennui au travail fasse l'objet de plus en plus d'études (Bruursema, Kessler, & Spector, 2011; Harju et al., 2014; Mael & Jex, 2015; van Tilburg & Igou, 2012). Cependant, nous maintenons que l'ennui au travail n'est qu'une conséquence possible d'une charge de travail faible, et ne représente donc pas un synonyme conceptuel. De plus, les individus ne vivent généralement pas constamment le même niveau de charge de travail : plusieurs travailleurs vivent une alternance de périodes de surcharge et de sous-charge, les exposant aux conséquences possibles de ces deux extrêmes. La charge de travail est donc bien plus diversifiée que la simple surcharge, et la compréhension de ce phénomène gagnerait à être nuancée sous la forme d'un continuum dynamique (Wood et al., 2013).

Les méthodes couramment utilisées pour mesurer la charge de travail permettent difficilement de représenter ce dynamisme conceptuel. À l'inverse d'un phénomène dynamique, la charge de travail est souvent opérationnalisée comme un état invariable dans le quotidien des travailleurs, où les individus sont constamment surchargés ou sous-chargés. Des questionnaires sont donc majoritairement utilisés pour mesurer la charge de travail (Borg, 1982; Hart & Staveland, 1988; Karasek et al., 1998; Rubio-Valdehita et al., 2004). Cette approche présente des faiblesses méthodologiques si on considère ce phénomène comme étant dynamique et variable. Si elles portent sur la charge de travail perçue au moment actuel, ces mesures ne permettent que d'offrir un cliché de la charge de travail à un moment précis, qui peut représenter ou non la charge perçue le lendemain ou le mois suivant (Carsten, 2014). Même si elles sont intégrées à un plan longitudinal, ce type d'approche ne permet que de relier différents clichés, et ne permet pas de comprendre les relations entre ces moments. Certains questionnaires demandent aux répondants de décrire leur niveau moyen de charge de travail au cours d'une période donnée. Cette approche présente le problème d'évacuer les variations fréquentes de charge de travail, et ne permettent pas de documenter l'exposition à des variations extrêmes ou répétées (de Waard & Lewis-Evans, 2014). Aussi, ces questionnaires illustrent difficilement le rôle actif des individus et la signification des actions qu'ils implantent pour gérer leur charge de travail (Theureau, 2002). La charge de travail mérite donc d'être étudiée à l'aide de diverses méthodes qualitatives (Cazabat et al., 2008; Fournier et al., 2013; Spérando, 1972; Theureau, 2002) ou encore à l'aide de méthodes journalières comme la rédaction de journal quotidien (« diary studies ») (Brady et al., 2007; Daniels, 2006)

Certaines professions se définissent fondamentalement par des variations fréquentes et imprévisibles de leur charge de travail. Parmi celles-ci figurent les agents d'urgence (policiers, pompiers, ambulanciers) et les services militaires (Regehr & Bober, 2005). Ces variations parfois extrêmes vécues dans ces métiers ont rarement été étudiées, malgré leur grande pertinence pour la littérature sur le stress et le bien-être de ces populations (Lusa et al., 2002; Malek et al., 2010). Cette étude focalise sur une de ces professions, soit les pompiers. Les incendies, noyades et accidents de la route ne représentent ainsi que le sommet de l'iceberg des types d'événements lors desquels ces individus sont appelés à intervenir (Halbesleben, 2009; Wagner, McFee, & Martin, 2010). Cette représentation du pompier est cependant au mieux partielle: la fréquence et la nature des situations de crise est

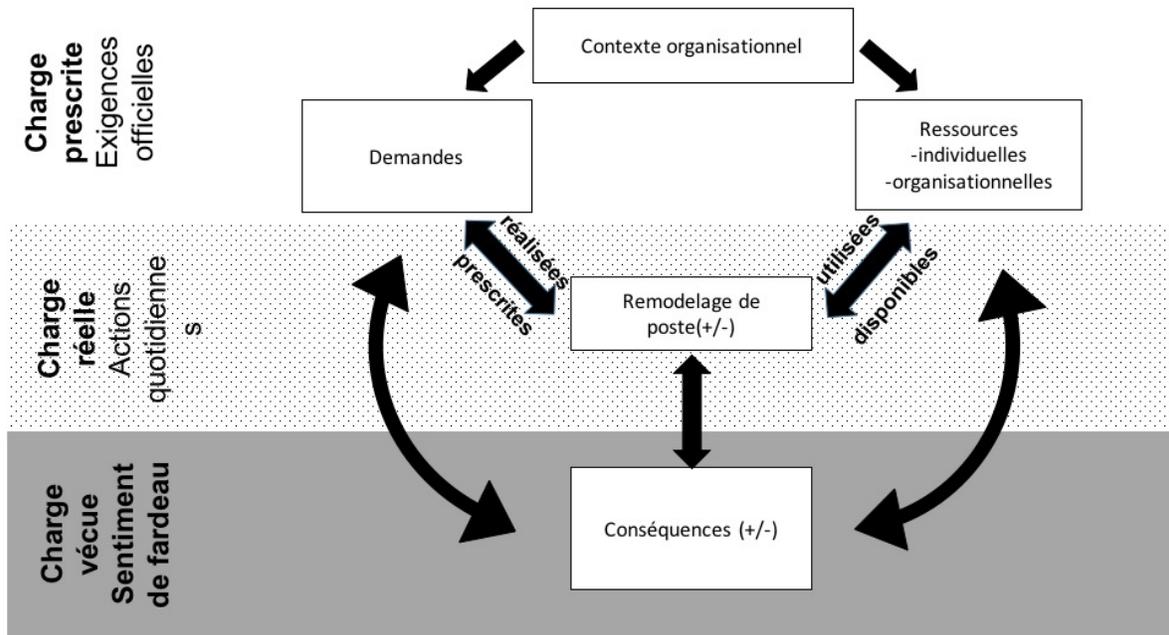
considérablement changeante selon une pluralité de facteurs. Ce rythme de travail irrégulier, couplé à des fonctions qui sont déjà porteuses de stress, pourrait être particulièrement problématique chez les pompiers. Cette situation engendre des risques quant à la capacité de récupérer de l'énergie entre des interventions nombreuses ou échelonnées sur de longues heures (Saijo et al., 2008; Saijo et al., 2012). Apud & Meyer (2011) ont identifié l'incapacité de récupérer l'énergie pour être efficace à la prochaine intervention comme un facteur de risque physique et psychologique significatif pour l'épuisement professionnel chez les pompiers. Cette fatigue accrue serait à son tour plus difficile à récupérer, générant une forme de cercle vicieux de récupération dans les services d'urgence (Zohar et al., 2003).

Le quotidien des pompiers n'est pas toujours palpitant : ils peuvent passer de longues heures en attente au cours d'un quart de travail (Lusa et al., 2002; Watt, 2002). L'étude de Watt (2002), portant précisément sur la prédisposition à l'ennui chez les pompiers, permet de conclure que ces périodes d'ennui affectent la santé psychologique des pompiers. Les effets néfastes de l'ennui au travail sont démontrés par une quantité croissante d'études autant sur les plans individuels (Guglielmi et al., 2013; Mael & Jex, 2015; van Tilburg & Igou, 2011, 2012) qu'organisationnels (Harju et al., 2014). Or, l'attente dans les services de prévention des incendies diffère de celle qui peut être vécue dans d'autres contextes. En raison de la nature imprévisible du travail de lutte contre les incendies, les pompiers ne savent jamais quand ils répondront à un appel durant leur quart de travail. Ils doivent maintenir constamment un haut niveau d'alerte en prévision d'une urgence potentielle. Watt (2002) suggère que ce type d'environnement («dépêche-toi et attends») puisse être particulièrement préjudiciable à des individus comme les pompiers, qui sont connus pour avoir un plus grand besoin de stimulation (Salters-Pedneault et al., 2010). Le risque serait aggravé pendant les périodes de repos suivant immédiatement une période de stimulation, comme l'intervention sur le terrain (Grech et al., 2009). Douesnard (2010), dans une étude sur la santé psychologique des pompiers du Québec propose également que les exigences physiques et psychologiques de la lutte contre l'incendie soient particulièrement imprévisibles. Elle propose aussi que les pompiers ne souffriraient pas du paradoxe typique de « haute demande-faible latitude » du modèle de Karasek (1979), mais qu'au contraire, sembleraient prospérer dans cette combinaison. En cohérence avec les constats ci-dessus portant sur l'attente, il serait possible que les situations combinant de faibles demandes avec une latitude élevées soient perçues comme plus difficiles par cette population.

La charge de travail des pompiers n'est pas un état invariable : elle varie entre les individus et leurs équipes en fonction de facteurs environnementaux incontrôlables et de différentes dynamiques organisationnelles internes (Gordon & Larivière, 2014; Tuckey & Hayward, 2011). Cependant, aucune étude n'a été réalisée à ce jour pour comprendre la nature de cette fluctuation de la charge de travail des pompiers. En fait, la large majorité des études portant sur les pompiers focalisent sur le stress post-traumatique relié aux interventions (McGurk et al., 2014; Wagner et al., 2014), avec une faible proportion s'intéressant aux dynamiques organisationnelles se déroulant à la caserne (Childs et al., 2004). Les pompiers seraient pourtant tout aussi, sinon plus par la quantité élevée de temps passé en quartiers serrés, vulnérables aux facteurs de risque organisationnels pour leur santé et leur bien-être (Regehr & Bober, 2005). Cette étude utilise donc un modèle favorisant une compréhension dynamique de la charge de travail (Villeneuve, Fournier, & Biron, soumis) afin de documenter les facteurs individuels et organisationnels influençant la perception de la charge de travail, ainsi que les stratégies permettant aux pompiers de gérer au mieux de leurs capacités l'imprévisibilité de leur quotidien.

5.2 Un modèle dynamique de compréhension de la charge de travail

Afin de conceptualiser la charge de travail d'une façon qui représente sa complexité et son dynamisme, le modèle utilisé dans cette étude (Figure 3) mobilise le remodelage de poste (*job crafting*) tel qu'il est opérationnalisé par Tims & Bakker (2010) à l'intérieur du modèle de JD-R de Demerouti et al. (2001). Ces concepts ont été combinés avec l'approche dynamique de la charge de travail caractéristique de l'ergonomie française, interpellant des boucles de régulation reliant trois dimensions de la charge de travail (prescrite, réelle et vécue) (Cazabat et al., 2008; Fournier et al., 2013). Ensemble, les concepts et méthodes reliés à ces deux approches permettent d'aborder le dynamisme et la complexité de la charge de travail d'une façon plus complète et intégrée que séparément (Villeneuve et al., soumis). Cette approche permet de représenter la charge de travail d'une façon dynamique et intégrée dans les actions quotidiennes, et ainsi de combler une lacune conceptuelle importante quant à la compréhension de la charge de travail. Les éléments du modèle seront repris et intégrés avec les fluctuations typiques des services d'urgence.



**FIGURE 3 : UN MODÈLE DYNAMIQUE DE COMPRÉHENSION DE LA CHARGE DE TRAVAIL
(VILLENEUVE, FOURNIER & BIRON, SOUMIS)**

5.2.1 La charge prescrite

La charge de travail prescrite correspond aux exigences officielles d'une activité professionnelle en termes de tâches et de rôles organisationnels. Elle peut être partiellement déduite de la description officielle d'un poste (Daniels, 2006), mais cette description est nécessairement incomplète, puisqu'une variété de facteurs entraîne des transformations dans le contenu réel du travail quotidien. En accord avec Falzon & Sauvagnac (2004) et Cazabat et al. (2008) elle comprend : a) le contexte organisationnel dans lequel le travail se produit ; b) les demandes associées à l'activité de travail ; et c) les ressources mises à la disposition des employés. Ces deux derniers éléments rejoignent les fondements essentiels du modèle JD-R de Demerouti et al. (2001).

5.2.1.1 Contexte organisationnel imprévisible

Le contexte organisationnel représente les différentes conditions environnementales, socioéconomiques et culturelles qui transforment l'activité professionnelle des individus (Fournier et al., 2013). La nature et l'évolution de ces conditions affectent la quantité et la complexité des exigences imposées aux travailleurs (Bakker et al., 2010) ainsi que la disponibilité des ressources qu'elles

peuvent utiliser pendant leur activité de travail (Hobfoll, 2002). La profession de pompier est caractérisée par un ensemble de facteurs qui créent des variations dans la charge de travail, dont la localisation de la caserne sur le territoire, la saison et les interventions qui y sont davantage associées, le type de quart de travail, les spécialités de la caserne, le volume d'appel attendu ainsi que les différentes politiques organisationnelles et leur application dans les casernes.

5.2.1.2 Demandes fluctuantes

Les demandes correspondent à la définition du modèle JD-R: «Les demandes se réfèrent aux aspects physiques, psychologiques, sociaux ou organisationnels du poste qui nécessitent un effort physique ou psychologique et qui sont donc associés à certains coûts physiologiques et/ou psychologiques » (Bakker & Demerouti, 2006, p. 312). Le modèle contribue à la littérature en accentuant l'aspect fluctuant des demandes entre les individus et les quarts de travail (Wood et al., 2013), soulignant ainsi la pertinence de l'utilisation de différentes méthodes pour évaluer la nature des demandes à différents moments. Les exigences extrêmes, qu'elles soient trop élevées ou trop basses, influencent l'expérience de la charge de travail. Dans le contexte présent, les professions d'urgence comme les pompiers connaissent des périodes imprévisibles d'interventions lourdes et fréquentes, ainsi que des périodes d'attente d'appels non stimulantes, qui sont toutes deux perçues comme stressantes (Watt, 2002). Les niveaux de demande et leurs fluctuations influent sur les perceptions individuelles et organisationnelles de la charge de travail (Bowling et al., 2015; Bowling & Kirkendall, 2012). Le modèle utilisé propose une relation bidirectionnelle entre les demandes et les stratégies de remodelage de poste, où le pompier utilise ses stratégies afin de pouvoir augmenter ou diminuer les demandes qu'il perçoit en fonction de son niveau de charge de travail perçu. Étant donné des nombreuses fluctuations quotidiennes potentielles, cette étude débute avec la prémisse initiale que la mise en place répétée de différentes stratégies soit perçue comme une exigence distincte des demandes en elles-mêmes.

5.2.1.3 Ressources

Les ressources de ce modèle sont également définies en conformité avec le modèle JD-R, c'est-à-dire «les aspects physiques, psychologiques, sociaux ou organisationnels du poste qui sont soit fonctionnels pour atteindre les objectifs de travail, pour réduire les demandes et les coûts physiologiques et psychologiques associés [et]; pour stimuler la croissance personnelle,

l'apprentissage et le développement » (Bakker & Demerouti, 2006, p. 312). L'effet facilitateur des ressources sur les résultats multiples du travail a été démontré dans plusieurs études (Guglielmi et al., 2013; Hobfoll, 2002). À l'instar des demandes, les ressources sont dynamiques : des événements organisationnels imprévisibles peuvent affecter la disponibilité de certaines ressources nécessaires pour réaliser le travail. De plus, des ressources différentes peuvent être adaptées à différents types et à différents niveaux de demandes (Tuckey & Hayward, 2011). Ce modèle ajoute l'idée que les variations des ressources, et non seulement des demandes, influent sur la nature des stratégies de remodelage de poste qui, à leur tour, ont des répercussions sur les conséquences individuelles et organisationnelles de la charge de travail (Bakker et al., 2012; Tims et al., 2013).

5.2.2 Charge réelle

La charge de travail réelle, c'est-à-dire ce que les individus accomplissent concrètement pour satisfaire aux exigences de la charge de travail prescrite, souligne le rôle actif que jouent les employés dans l'interprétation de leur propre contexte organisationnel, des exigences qui leur sont imposées et des ressources dont ils disposent. La charge réelle représente les actions mises en place par les pompiers pour répondre aux différentes interventions imprévisibles de leur quotidien, aux différentes tâches de routine et de maintenance ainsi qu'aux périodes d'attente. La charge de travail réelle est ancrée dans cette étude autour du concept de remodelage de poste (« *job crafting* ») (Tims & Bakker, 2010; Wrzesniewski & Dutton, 2001).

5.2.2.1 Remodelage de poste

Les stratégies de remodelage de poste permettent aux employés de mettre en place des actions afin d'équilibrer les demandes et les ressources de leur travail en fonction de leurs aptitudes et de leurs besoins personnels (Tims et al., 2012). Quatre groupes de stratégies ont été documentés jusqu'à présent (Tims & Bakker, 2010). Les deux premiers groupes visent à augmenter la quantité de ressources disponibles pour réaliser le travail, qu'elles soient structurelles (variété des ressources, développement de l'autonomie, des compétences et des responsabilités) ou sociales (soutien social provenant des collègues ou des superviseurs) (Tims et al., 2012, 2013). Les deux derniers groupes de stratégies œuvrent sur les demandes, et visent soit à augmenter la quantité de tâches stimulantes (en

cas de sous-charge), ou à réduire la quantité de tâches pénibles (en cas de surcharge) (Tims & Bakker, 2010; Tims et al., 2012).

Dans le modèle proposé, les exigences et les ressources partagent des relations bidirectionnelles avec le remodelage de poste ; dans les deux cas, les changements de niveaux de demandes conduisent à différentes stratégies qui, à leur tour, ont une incidence sur le niveau de charge de travail perçu. Les auteurs proposent qu'une augmentation soudaine des demandes exige que le travailleur applique des stratégies pour atténuer ces demandes, accéder à des ressources supplémentaires ou les deux. Une diminution soudaine des ressources oblige le travailleur à chercher une autre source de ressources, à diminuer les demandes actuelles, ou les deux. Si un travailleur ne peut trouver des stratégies pour faire correspondre les ressources actuelles aux demandes actuelles de travail, il se produit un déséquilibre de la charge de travail, qui se traduit soit par une surcharge ou par une sous-charge de travail (Wood et al., 2013). Notre modèle ajoute à la littérature en permettant d'adapter des stratégies de remodelage personnalisées aux spécificités des professions et des organisations et en intégrant des méthodes ergonomiques qui clarifient le sens de ces stratégies pour l'individu.

5.2.3 Charge vécue

La charge de travail vécue se réfère au fardeau entraîné par le niveau de charge de travail, pouvant mener à la surcharge de travail (quand la charge est trop lourde), la sous-charge de travail (quand le poids est trop léger) ou une charge de travail équilibrée. Nous définissons la charge de travail équilibrée en lien 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 varie entre des moments plus ou moins chargés,

sans tomber dans des états extrêmes pour une période prolongée. La charge de travail vécue conduit à des conséquences positives ou négatives pour les employés et les organisations (Bowling et al., 2015). Dans la lignée du dynamisme du modèle, nous suggérons que ces conséquences affectent la perception des employés sur les niveaux de tâches et de leurs ressources existantes, ainsi que leur capacité à s'engager dans des actions de remodelage de poste.

5.3. Méthodologie

5.3.1 Ethnographie

L'ethnographie se définit le plus simplement comme l'observation d'un phénomène dans son contexte culturel unique. Le chercheur, dans cette approche, doit participer à l'environnement d'étude afin de pouvoir en comprendre la culture (Watson, 2011). Dans le cadre de cette étude, la recherche ethnographique a fourni un accès direct aux conditions fluides, multidimensionnelles, complexes et parfois tendues de la lutte contre les incendies. L'ethnographie a été réalisée par une combinaison de chroniques d'activité et d'entretiens individuels en accord avec les principes ergonomiques d'analyse de l'activité (Darses & de Montmollin, 2006). L'ethnographie et l'ergonomie sont compatibles dans un projet visant à comprendre la complexité du travail des individus à travers le sens et la perception qu'ils ont de leur travail quotidien (Teiger & David, 2003).

5.3.2 Collecte de données

La population étudiée était composée de pompiers permanents travaillant dans cinq casernes situées dans deux grandes villes canadiennes. Contrairement aux pompiers temporaires, les pompiers permanents connaissent tous les aspects du travail de lutte contre les incendies, y compris les interventions et le temps passé en équipe à la caserne en attente. Néanmoins, étant donné le remplacement fréquent de pompiers permanents par des pompiers temporaires pendant leurs jours d'absence, il a aussi été possible de discuter avec ces pompiers afin de noter des nuances dans leur vie quotidienne (travail sur plusieurs équipes, exposition à de multiples cultures, etc.). Afin d'accéder aux services incendies, un courrier électronique a été envoyé aux représentants de la Table provinciale de la sécurité et de la santé au travail des services d'incendie. Quatre municipalités ont exprimé un intérêt initial pour le projet et de ces quatre municipalités, deux ont été sélectionnées dans des régions

différentes afin de produire une image plus représentative de toute la province. Des casernes situées entre centre urbain ou en périphérie municipale ont été observées.

5.3.2.1 Chroniques de l'activité

L'observation dans la première municipalité a eu lieu lors de quatre séquences de 86 heures d'observations regroupées en sept jours. Ces périodes de travail, appelées «longs stretches», étaient réparties comme suit: deux quarts de jour de 10 heures (de 7 h à 17 h), un quart de 24 heures et trois quarts de nuits de 14 h (17 h à 7 h). Au total, dans cette municipalité, des périodes d'observation totalisant 344 heures réparties dans quatre casernes ont été menées pour documenter la charge de travail quotidienne. Ces observations ont été faites principalement dans les casernes puisque l'assurance municipale permet seulement aux pompiers de monter sur le camion pendant les appels de service. Cependant, une radio a été fournie et la chercheuse pouvait suivre les camions en utilisant son propre véhicule, tout restant en dehors du périmètre de sécurité et en écoutant les communications à la radio. Les observations dans la deuxième municipalité ont représenté un total de 54 heures, divisées en trois quarts de jour de 10 heures suivies d'un quart de travail de 24 heures. Cette municipalité a permis à la chercheuse de monter sur le camion pendant les appels et de documenter un segment différent de l'activité des pompiers. Un total de 28 pompiers permanents a été observé sur leurs lieux de travail et plus d'une douzaine de pompiers temporaires ont également été observés tout au long de la collecte de données. Les notes d'observations ont pris la forme de lignes de temps documentant le déclenchement des différentes actions lors des quarts de travail, et de tableaux documentant les déclencheurs d'action, le détail des actions, les facilitateurs encadrant les actions (ressources et éléments de contexte) et la signification des actions en fonction du contexte, des ressources, et des stratégies de remodelage de poste.

5.3.2.2 Entretiens

Des entrevues individuelles avec les équipes de travail ont suivi les observations dans la première municipalité. Les entretiens étaient semi-structurés, de façon à encadrer le sujet des discussions tout en laissant la liberté aux participants de s'exprimer sur une variété de sujets pertinents à l'étude. Des entrevues ont été réalisées avec un minimum de trois membres de chaque équipe pour discuter des séquences spécifiques observées et pour verbaliser leurs perceptions quant à leur charge de travail.

Les entrevues ont été réalisées au cours de la séquence de quarts de jour suivant la semaine de « long stretch » et se sont produites pendant les périodes d'attente d'un appel. Au total, 17 entrevues d'une durée moyenne d'une heure ont été menées, à la suite desquelles la saturation a été atteinte. Avec le consentement des participants, les entretiens ont été enregistrés puis transcrits et intégrés dans le logiciel QDA Miner.

5.3.4 Analyse des données

Les données produites dans le cadre de cette étude ont fait l'objet d'une double analyse qualitative. Tout d'abord, les chroniques de l'activité, dans une perspective de cours d'action, ont permis de dégager comment les actions des pompiers s'inscrivent dans une relation récursive, où les apprentissages passés influencent les réactions aux événements et comment ces réactions à leur tour s'intègrent au bagage de connaissances des pompiers (Rabardel, 2002). L'accumulation de ces séquences de travail vécues par différents pompiers dans une large variété de situations particulières a permis la compréhension générale de la fluctuation de la charge de travail des pompiers et des éléments qui influencent cette fluctuation (Theureau & Jeffroy, 1994). À cette première analyse séquentielle s'est ajoutée une analyse transversale thématique, où le matériel des chroniques d'activité et des entrevues a été analysé afin d'en dégager les thématiques conceptuelles les plus porteuses sur le plan théorique et empirique (Barbier, 2000). Cette analyse a été guidée par un arbre de codes (86 sous-codes) créé à l'aide du cadre théorique et complété à l'aide des éléments émergeant de la collecte de données et résultant en la codification de 788 extraits de notes d'observation et de transcriptions d'entretiens. Chaque code a été analysé individuellement, puis mis en relation dans le modèle d'étude.

5.3.5 Éthique

Cette étude a été approuvée par le comité d'éthique de l'Université Laval et par la direction et les syndicats des services incendies. Des formulaires de consentement ont été signés par tous les participants.

5.4. Résultats

La perception de la charge de travail variait en fonction de plusieurs facteurs environnementaux, individuels, et organisationnels. En cohérence avec le modèle d'étude, et afin de simplifier la compréhension des résultats, la partie supérieure du modèle, mettant en relation la charge prescrite (contexte organisationnel, demandes, et ressources) sera tout d'abord détaillée en documentant comment des variations dans ces différentes composantes influençait la mise en action de stratégies de remodelage de poste (charge réelle) (Figure 4). Dans un second temps, l'effet régulateur de l'utilisation de ces stratégies sur la perception de la charge de travail (charge vécue) sera dégagé afin de montrer le rôle actif des individus dans la gestion de leur propre charge de travail (Figure 5).

5.4.1 Facteurs de variation de la perception de la charge de travail

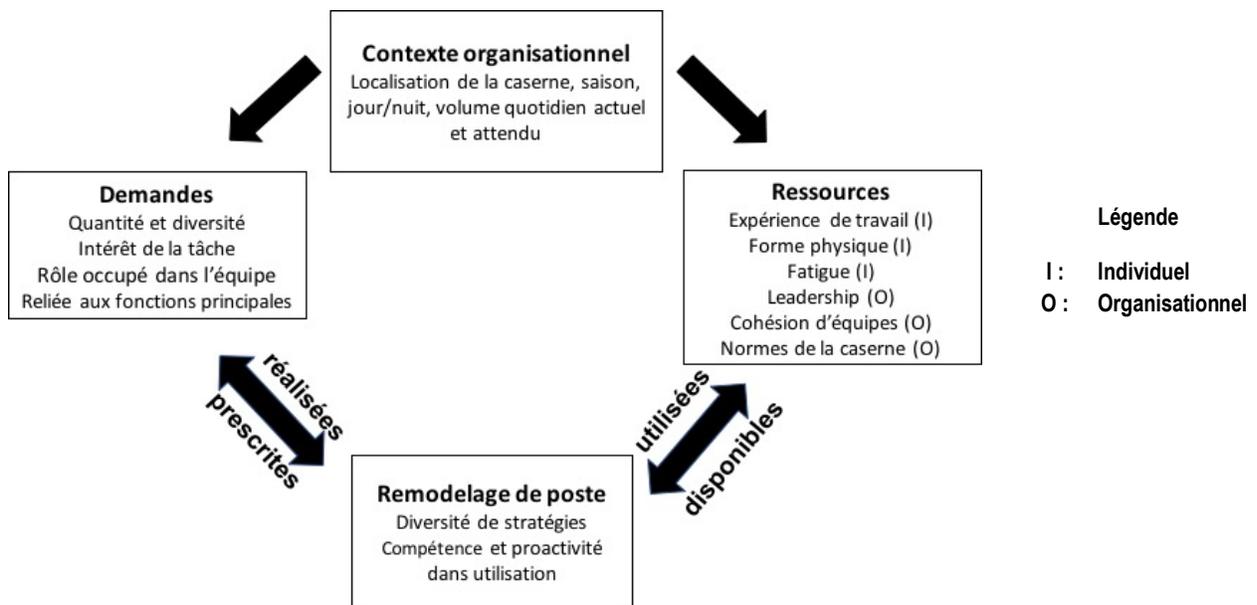


FIGURE 4 : FACTEURS DE VARIATION DE LA PERCEPTION DE LA CHARGE DE TRAVAIL

5.4.1.1 Contexte organisationnel

Sur le plan environnemental, plusieurs facteurs affectaient les variations de charge de travail. La localisation dans le territoire municipal (périphérique ou urbaine) affectait évidemment le volume d'appels ainsi que leur diversité, où les casernes urbaines étaient avantagées sur ces deux aspects. Cependant, l'étendue du territoire couvert par les casernes périphériques était avantageuse à un égard. Comme leur territoire à couvrir était généralement plus large, les pompiers exprimaient que le délai nécessaire pour se rendre à un lieu d'incendie était plus long qu'en centre urbain. Comme un feu grandit exponentiellement chaque minute, lorsqu'un incendie se déclenchait à un lieu périphérique du territoire, l'intervention nécessaire était souvent plus intense, de plus longue durée et plus stimulante pour les pompiers. Les saisons avaient une aussi influence importante sur les variations de charge de travail. Les mois estivaux étaient caractérisés par la présence des incendies de forêt et la prévention résidentielle et commerciale. Les mois d'hiver, caractérisés par une croissance des appels liés au monoxyde de carbone et aux sorties de route, entraînaient aussi des délais plus élevés en termes de remise en service des camions au retour d'une sortie de la caserne. Les boyaux, s'ils avaient été utilisés, devaient être déployés, séchés et remplacés, et les camions devaient être nettoyés plus fréquemment. Comme indiqué par un pompier : « À un moment donné en hiver, tu vas avoir beaucoup de feux de cheminée. Et le printemps, ce sont les feux d'herbes, les feux dans le bois, parce que c'est sec. C'est tout le temps par séquences. Et l'été, les vacances de la construction, c'est une grosse période pour les accidents. Ça revient chaque année ».

Des variations selon le temps du mois étaient aussi connues dans les services incendie : le premier jour du mois et la pleine lune étant connus comme des quarts de travail comprenant un volume d'appel plus élevé. Des variations circadiennes étaient finalement observées, où les quarts de jour recevaient généralement plus d'appels que les quarts de nuits. Les quarts de travail rotatifs auxquels les pompiers étaient exposés permettaient peu de récupération lors des quarts de nuit, particulièrement lors des séquences de « long stretch », où les pompiers exprimaient les difficultés à se reposer lors des dernières journées de la séquence, puisque cette structure ne permettait pas l'habituation des rythmes circadiens. Comme un pompier le déclarait : « Ce n'est pas le même sommeil parce qu'on est tout le temps sur des rotations différentes. On dort à moitié ». L'activation était généralement plus faible lors

des quarts de nuit, avec une fréquence moins élevée de tâches de routine, d'entretien et de stratégies pour occuper le temps de travail.

5.4.1.2. Demandes

En principe, les demandes dans le quotidien du pompier devraient être principalement constituées par différents appels de service reliés à leurs fonctions de pompier. Les pompiers étaient généralement satisfaits de circonstances de fluctuations fréquentes, avec une large variété d'interventions leur permettant en mettre en action leurs connaissances et compétences. Comme l'a déclaré un pompier : « Au niveau de l'activation comme telle, j'aime mieux aller sur de quoi qui bouge que de quoi qui ne bouge pas. J'aime mieux aller sur une intervention qu'on va faire quelque chose que de chercher à trouver quelque chose ». Chaque rôle occupé dans l'équipe (conducteur, première lance, fontainier, etc.) était associé à une description de tâches précise, qui influençait aussi la nature des demandes qui seront exigées des pompiers lors des différents appels de service. C'étaient ces fonctions d'intervention qui étaient considérées comme les plus significatives, intéressantes, et reliées à leur métier : « Le but optimal d'être un pompier, c'est de sauver des vies et d'aider les gens. Moi, c'est pour ça que je l'ai fait. Le prestige et autres, je m'en contrefous ».

Par contre, dans un contexte où peu d'appels étaient attendus, peu de variations dans la charge de travail étaient vécues au quotidien. Comme l'indiqué un pompier : « La tâche de pompier, on le sait, le feu particulièrement, c'est un faible pourcentage du temps qui occupe le pompier ». Les seules tâches prescrites dans ce contexte tournaient autour de la routine et de l'entretien de l'environnement et des outils de travail. Même dans ces circonstances, certaines mesures menaient à des demandes perçues comme intéressantes et stimulantes pour les pompiers. Ces dernières tournaient autour de différentes formations théoriques et pratiques, de tâches de prévention et de sensibilisation de la population, de projets individuels ou collectifs en lien avec leurs tâches et compétences, et de différentes tâches de routine et de maintenance. Ces dernières étaient perçues comme modérément stimulantes, du moment que leur pertinence dans la réalisation de leur mission était régulièrement rappelée. Un pompier a dit sur ce sujet : « On parle beaucoup de formation qui s'en vient. J'ai tellement hâte à ça, d'avoir des blocs de formation, qui vont être modulables. Ça va vraiment me donner une bonne dose

d'accomplissement dans mon travail. Le fait juste d'être mis en confiance sur n'importe quel type d'appel et arriver et être prêt, ça fait descendre le stress ».

5.4.1.3 Ressources individuelles et organisationnelles

5.4.1.3.1 Ressources individuelles

Dans des conditions idéales, les pompiers disposaient d'un large éventail de ressources dans lesquelles ils pouvaient puiser selon leur niveau de demandes et de ressources perçues. Sur le plan individuel, l'âge et l'expérience représentaient des tampons qui modéraient la montée d'adrénaline engendrée par une alarme. Comme indiqué par un pompier, par rapport au manque d'expérience : Le pompier inexpérimenté va avoir de la difficulté à dormir même si ça n'a pas sonné. Ils se posent plein de question : qu'est-ce qui va arriver quand ça va sonner ? Est-ce que je vais bien faire la job ? ». Lors du déroulement de l'intervention, plus les pompiers avaient de l'expérience, plus ils avaient tendance à conserver une activation modérée tout au long de l'intervention et à mieux planifier leurs ressources individuelles : « Mais moi, je suis habitué de voir beaucoup d'avance, de réagir vite, vite. Je suis toujours en train de penser à ce qu'on va faire après, ce qu'on va faire après. ». L'expérience permettait donc de réduire la fatigue perçue à la suite d'une sortie en intervention.

La forme physique des pompiers était aussi un outil essentiel pour bien réaliser leur travail, peu importe leur âge. L'équipement porté par les pompiers était lourd, et leurs déplacements étaient compliqués par le port de leurs masques d'oxygène et par l'étroitesse de certains passages. Comme indiqué par un pompier : « Cette semaine, un collègue qu devait aller dans l'entretoit, et c'était une trappe, il a dit : si j'avais eu telle personne avec moi, je ne suis pas sûr qu'il aurait passé ». Le niveau individuel de fatigue, relié au sommeil ou à la quantité d'interventions, était aussi un facteur individuel substantiel, quoique l'effet des interventions pouvait aussi être une source d'énergie : « C'est certain que les appels d'incendie, que ce soit n'importe quel incendie, c'est comme prendre une journée de congé en plein milieu de ta semaine. Ça fait baisser, ça fait décompresser ». Un autre a dit sur le sujet : « C'est une fatigue physique et mentale de dire : on a roulé. Ce qui est très, très plaisant, jusqu'à un certain point qu'à un moment donné on est trop fatigué », ce qui sous-entendait une notion de seuil au-delà duquel l'accumulation d'interventions devenait plus exténuante qu'énergisante.

5.4.1.3.2 Ressources organisationnelles

Leadership

La première ressource dans l'organisation du travail des pompiers se situait dans le support démontré et le type de leadership manifesté par les officiers de premier niveau (lieutenants et capitaines). La gestion de l'équipe était souvent un art plus qu'une recette préétablie, où l'officier devait essayer de mobiliser et rassembler l'équipe sur le terrain et à la caserne. Comme indiqué par un officier : « Il faut être un leader, justement, beaucoup plus mobilisant. C'est de connaître ses gars. D'être là pour eux. De les comprendre. Et ce n'est pas tout le monde qui maîtrise ces deux approches-là ». L'adhésion des pompiers à la vision de l'officier était essentielle si ce dernier voulait intégrer un quelconque changement aux normes de fonctionnement à la caserne : les pompiers avaient « le gros bout du bâton » et pouvaient toujours faire le strict minimum s'ils le décidaient, et l'officier ne pouvait faire que peu de choses pour retourner la tendance. C'est par sa crédibilité et son expérience que l'officier pouvait implanter des changements et des nouvelles pratiques dans le travail. L'officier agissait ainsi comme médiateur : s'il n'encourageait pas des stratégies actives et ne menait pas par son exemple, il n'y avait aucune proactivité manifestée par l'équipe. Comme un pompier l'énonçait : « Quelqu'un de motivant va motiver ces gars. Quelqu'un qui n'a pas envie de se perfectionner ne poussera pas nécessairement n'importe qui à le faire. C'est sûr qu'on peut toujours dire que les gars ont juste à le faire eux autres même, mais on est une gang ». C'est donc par son exemple, sa crédibilité et ses pratiques concrètes que l'officier contribuait à mise en action de stratégies efficaces de remodelage de poste dans son équipe.

Les casernes où le leadership des officiers était de type « laisser-faire » étaient caractérisées par les circonstances où les officiers se contentaient de corriger les écarts de comportements lorsqu'ils devenaient trop difficiles à ignorer. Les officiers demeuraient la majorité du temps dans leur bureau, ou encore, passaient une partie significative de leur temps en sieste ou devant la télévision. Les pompiers reproduisaient les comportements de leurs officiers : si ces derniers étaient passifs dans la gestion de leur charge de travail, les pompiers étaient tout aussi passifs. Leur exemple était déterminant : « « Quand tu es leader tu te dois de montrer l'exemple dans le fond. C'est un bon père de famille. Ça veut dire qu'il faut que tu montres l'exemple tout le temps. Si tu es là, que tu commences

à être bougonneux et que tu chiales tout le temps, il ne faut pas t'attendre à ce que les pompiers ou les gens avec qui tu travailles fassent différemment ». L'absence des officiers dans le temps passé à la caserne pouvait aussi entraîner des difficultés, où l'officier se privait d'opportunités de démontrer sa crédibilité et se privait d'informations sur l'état mental et physique de son équipe : « Si tu ne viens pas souvent, comme les déjeuners, les diners, si tu n'es pas souvent avec ton équipe, peu importe l'entente dans la caserne, c'est dur de dire : lui, il va moins bien que d'habitude. Parce que tu le vois moins ». Ces informations étaient importantes pour la performance de l'équipe sur le terrain, et sur la gestion du climat de travail à la caserne.

Cohésion et normes d'équipe

La cohésion d'équipe était le facteur soulevé le plus fréquemment comme facteur de protection envers les contraintes des interventions et l'ennui reliés aux périodes d'attentes. Comme indiqué par un pompier : « Bien dans le fond c'est la chimie d'équipe. On passe tellement de temps ensemble que si on ne s'amuse pas ensemble ça va être long, ça va être vraiment long ». Lorsque l'équipe était soudée ensemble par des normes de travail de haute qualité et un souci de performance accrue, la gestion des temps d'attente était caractérisée par une haute proactivité et un désir de maintenir et accroître ses compétences professionnelles. Comme indiqué par un pompier : « Bien, quand tu es dans une gang qui ne fait rien, tu ne fais rien. Quand tu es dans une gang qui travaille, tu travailles. Nous autres on avait la chance, on avait une gang qui travaillait beaucoup ». Ces équipes étaient soudées par des normes de travail positives touchant plusieurs aspects du quotidien de pompier, du souci accordé aux tâches de maintenance, à l'occupation proactive du temps en attente et au maintien des compétences, jusqu'aux normes élevées de performance sur le terrain.

Selon les circonstances, une cohésion faible ou forte peut entraver les efforts de gestion de la charge de travail. Dans les casernes à faible volume d'appel, il était fréquent de voir des pompiers moins expérimentés qui « faisaient leur temps » afin d'accumuler l'expérience nécessaire pour postuler sur des casernes plus attrayantes. Ces membres étaient généralement isolés et exprimaient un discours de purgatoire par rapport à leur quotidien. Comme énoncé par un pompier : « Quand tu pognes une équipe que ça fait deux mois qu'ils n'ont pas eu d'alarme, d'appels d'intervention, l'atmosphère est lourde à la caserne. Les gars ne se parlent pas, des fois ils se bitchent [...] ». Par contre, une cohésion

forte ne mène pas nécessairement à une gestion optimale de l'attente : certaines équipes observées étaient unies fortement par des normes de travail visant à réaliser le strict minimum en caserne. La gestion des temps d'attente se composait principalement de stratégies passives devant la télévision ou en sieste, créant un cercle vicieux d'inertie duquel il était difficile pour l'équipe de se dégager, particulièrement en cas de gestion passive de la part des officiers de premier niveau. Comme indiqué par un pompier : « C'est ça et si tout le monde, n'a pas le gout de venir, ne veut pas et que ça ne les intéresse pas et qu'ils n'ont aucun gout de s'améliorer, ce n'est pas motivant pour personne ». De plus, cette passivité se montrait aussi par une résistance aux exercices de maintien et de développement de compétences, et une résistance aux efforts d'entraînement physique.

5.4.1.4 Stratégies de remodelage de poste

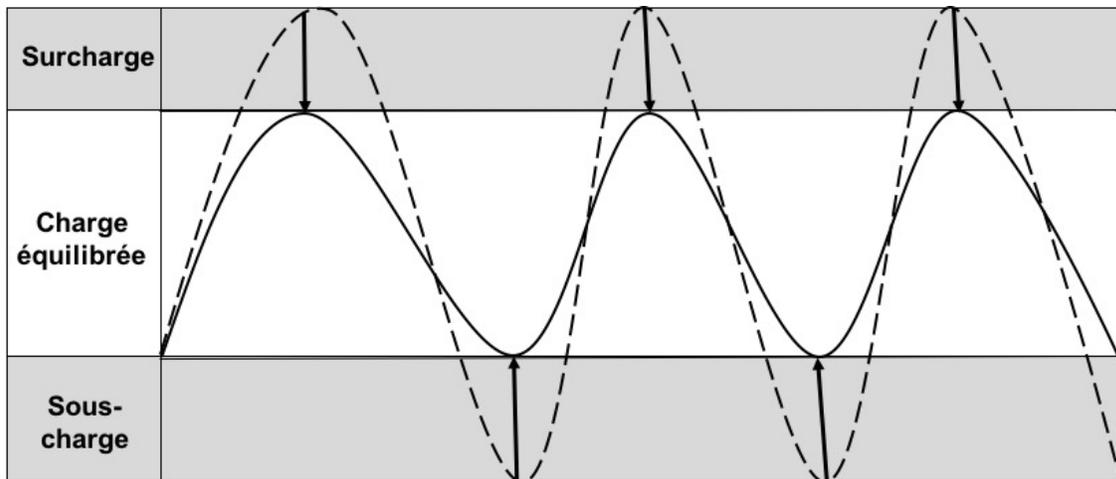
Les pompiers pouvaient mettre en œuvre des stratégies afin d'œuvrer sur leur charge de travail. Le choix, et la mise en action de ces stratégies dépendaient de l'interaction entre leur niveau de demandes et de ressources perçues. Par exemple, en situation de demandes faibles, les pompiers disposant d'officiers ayant des compétences élevées de leadership, d'une cohésion d'équipe forte et de normes positives de travail disposaient d'une plus large variété de stratégies à implanter. Ils pouvaient notamment faire des projets personnels ou collectifs, s'entraîner seuls ou avec leurs collègues, participer à différentes formations et activités préparées par leurs officiers ou spontanées et prendre des moments de détente seuls ou en équipe. L'utilisation répétée de ces actions développait leurs habiletés en remodelage de poste et leur proactivité dans la gestion de leur charge de travail. Concernant ces stratégies, un officier a dit : « Ça fait un petit challenge entre les gars. On va essayer de se pratiquer une pratique de pompe, une pratique de piscine, des affaires que ça fait longtemps, surtout au printemps, qu'on n'a pas touché par rapport à l'hiver, car on ne peut pas jouer dans l'eau parce que ça gèle. On va sortir le pointu de chaque gars pour essayer de pousser à la limite dans les tâches pour voir comment il va réagir, et tout ça ». L'utilisation de la compétition comme outil pour dynamiser le travail à la caserne a été observée comme étant efficace dans plusieurs équipes.

À l'inverse, un pompier dans une même situation de faibles demandes, mais ne pouvant s'appuyer sur aucune ou peu de ressources individuelles et collectives se retrouvait devant une quantité bien plus restreinte de stratégies de remodelage de poste. Les stratégies étaient alors principalement

individuelles : « Tu peux t'amener un ordinateur. Tu peux taponner. Tu peux amener, je ne sais pas, de la lecture. Tu peux faire tout ce que tu veux. C'est à toi à créer tes propres hobbies, et tes propres habitudes pour passer le temps ». Ces stratégies étaient efficaces dans une certaine mesure, mais la motivation pour les mettre en action était difficile à soutenir à long terme selon eux. D'autres circonstances étaient caractérisées par une absence simple de remodelage de poste, où les pompiers ne faisaient qu'attendre passivement l'arrivée d'une alarme, pour retourner le plus rapidement possible ensuite dans leur état d'attente. Il n'y avait, dans ces situations, pas d'effet de régulation des stratégies de remodelage de poste sur la perception de la charge de travail.

5.4.2 Effet régulateur des stratégies de remodelage de poste envers la perception de la charge de travail

L'imprévisible était, par définition, difficile à prévoir. Malgré tout, les pompiers n'étaient pas, dans la majorité des cas, des réceptacles passifs des variations de leur charge de travail. Les pompiers et les officiers pouvaient organiser le quotidien afin d'éviter trop de fatigue s'il y avait trop d'appels ou d'éviter l'inertie s'il y avait peu d'appels. De plus, le quotidien du pompier n'était pas aussi imprévisible que ce que l'on pouvait croire. Bien que l'alarme aurait pu sonner à tout moment et donner lieu à des interventions très diversifiées et d'une durée inconnue, l'essentiel de l'activité quotidienne se déroulait en caserne où le travail était plus facile à organiser. Au fur et à mesure que les pompiers et les officiers prenaient de l'expérience, ils venaient à intégrer les différentes fluctuations de charge de travail typiques de leur caserne et de leur profession, ainsi que les ressources et stratégies individuelles et collectives les plus adaptées à mettre en action selon les circonstances perçues. Ainsi, par l'exercice adapté de ces stratégies (ou des lacunes dans cet exercice), ils parvenaient (ou non) à se maintenir dans un état de charge équilibrée (Figure 5).



Légende

	Effet des stratégies pour réguler la charge perçue
	Charge déséquilibrée
	Charge équilibrée

FIGURE 5 : EFFET RÉGULATEUR DES STRATÉGIES DE REMODELAGE DE POSTE ENVERS LA PERCEPTION DE LA CHARGE DE TRAVAIL

En cohérence avec le modèle d'étude, une charge de travail équilibrée variait entre des états plus ou moins lourds, sans tomber dans des états extrêmes pour une période prolongée. Comme l'illustre la Figure 5, le rôle des stratégies de remodelage de poste était d'augmenter le niveau de charge de travail perçu lors qu'il tombait en-dessous d'un seuil minimal, et de diminuer le niveau de charge de travail perçu lors qu'il s'élevait au-dessus d'un seuil maximal. Ce processus de régulation continuait en boucles successives afin de créer un balancier de charge de perçue comme équilibrée. Dans les équipes observées qui maintenaient généralement une telle charge, les périodes de repos individuelles et collectives duraient jusqu'à ce que l'équipe perçoive sa fatigue comme étant récupérée. À l'inverse, l'équipe ne mettait en action des stratégies pour élever le niveau de charge de travail que lorsqu'elle prévoyait l'arrivée d'une période soutenue de sous-charge de travail. Ces périodes pouvaient souvent se prévoir d'avance, et l'occupation du temps se faisait en collaboration entre l'officier et les pompiers :

« Je vais m'ajuster avec ce qu'ils veulent faire et souvent ce que je vais faire avec les gars, je vais leur dire : regardez les gars, vous avez votre ouvrage, il vous reste 2 jours. Je leur transfère un peu la responsabilité et je leur fais comprendre que d'une façon ou d'une autre, ils vont devoir le faire d'ici la

fin de la semaine ». De plus, les stratégies de gestion de la charge de travail ne provenaient pas seulement de l'officier, mais souvent de l'équipe elle-même. Dans les casernes observées, la mise en action de stratégies collectives était reliée à l'expérience des pompiers, à la durée de vie de l'équipe de travail et à la qualité de leur cohésion. L'un d'entre disait sur la gestion de leur travail : « On anticipe, on regroupe les tâches qu'on peut regrouper, ce qu'on ne peut pas passer à côté, donc vraiment l'essentiel pour que si jamais il y a de gros volumes d'appels, on soit prêt et qu'on ne soit pas stressé ».

Ce n'étaient pas toutes les équipes qui utilisaient ce processus avec succès. Des périodes de surcharge prolongées n'ont pas été observées au cours de l'étude. Par contre, des périodes de sous-charge soutenues ont été observées dans certaines équipes. Des demandes peu stimulantes et variées combinées avec une carence de ressources sociales ou structurelles coupaient à la source plusieurs stratégies de remodelage de poste, ce qui se manifestait en un manque d'outils pour gérer la charge de travail perçue. Le manque de stratégies dans ces situations pouvait aussi créer des difficultés lors de l'arrivée d'un appel. Comme en parlait un pompier : « C'est de la façon, ce n'est pas nécessairement juste le rythme, c'est la façon que tu vas faire le travail. Tu es un bout sans rien faire et à un moment donné, tu as un coup sec, tu as un niveau de stress qui augmente. Il y en a qui ont plus de misère avec ça ». Considérant l'absence ou le manque d'encouragement à trouver des tâches ou projets stimulants, les pompiers avaient de la difficulté à se prévaloir de stratégies visant à augmenter leurs demandes. De plus, ils ne pouvaient s'appuyer sur leur officier pour faciliter la gestion du temps ni sur leur équipe pour trouver des moyens collectifs de gérer la charge de travail. Comme l'indiquait un pompier : « Et là, finalement, tu amènes des idées : on pourrait faire ça aujourd'hui, les gars. Et là tu te fais dire [par l'équipe] : hey le jeune, assis-toi et prend ta pilule, ça va passer ». Tout au plus, ils pouvaient individuellement trouver des formations ou s'entraîner physiquement, mais les situations observées indiquaient que même cette motivation finissait par s'éroder au profit de stratégies passives, comme les siestes et la télévision. Les pompiers manifestaient des niveaux élevés d'ennui au travail dans ces circonstances.

5.5. Discussion

Cette étude avait comme objectifs de comprendre la dynamique fluctuante de la charge de travail des pompiers afin de documenter les facteurs individuels et organisationnels influençant la perception de ce phénomène, ainsi que les stratégies permettant aux pompiers de gérer au mieux de leurs capacités l'imprévisibilité de leur quotidien. Elle a montré que la charge de travail dépasse la simple perception qualitative ou quantitative des demandes d'un poste. Tout d'abord, la perception de la charge de travail est influencée par le contexte organisationnel dans lequel se déroule le travail : l'étendue du territoire, le volume d'appel attendu, la saison de l'année et le moment de la journée ne représentent que quelques facteurs qui déterminent en grande partie la nature du travail quotidien. Ensuite, en cohérence avec les quelques études portant sur le travail en caserne (Childs, 2002; Childs et al., 2004), les résultats ont montré que l'intervention comme pompier représente la minorité du temps de travail : la majorité du temps était passé sur des tâches de routine ayant des niveaux d'intérêt très différents pour chaque pompier ou sur des périodes d'attente plus ou moins prolongées.

L'étude indique aussi que les ressources organisationnelles (leadership, cohésion d'équipe, normes de travail) sont plus importantes que les ressources individuelles concernant la mise en action de stratégies de gestion de la charge de travail. La motivation individuelle à se trouver des moyens pour occuper le temps d'attente était verbalisée comme plus difficile à trouver, à l'inverse de la motivation en équipe, soutenue par le leadership d'un officier désirant gérer la charge de travail de ses pompiers. L'étude montre par contre que la cohésion d'équipe est à double tranchant. Dans des équipes animées par des normes de travail positives, une bonne cohésion poussait les pompiers à implanter des stratégies individuelles et collectives pour gérer leur charge de travail. En revanche, dans des équipes liées par des normes négatives de travail, favorisant l'inertie dans les situations de travail, une cohésion forte diminuait leur tendance à gérer leur charge de travail à l'aide de stratégies de remodelage de poste. La mise en action de ces stratégies était donc le résultat interactif des conditions contextuelles, des demandes du poste, et des ressources individuelles et collectives disponibles pour le travailleur.

L'étude met en évidence l'effet régulateur des stratégies de remodelage de poste envers l'atteinte d'une charge de travail élevée. Les stratégies, individuelles et collectives, étaient utilisées en différentes boucles successives pour équilibrer la charge de travail lorsque le niveau perçu de cette

dernière dépassait un seuil de sous-charge ou de surcharge. La sensibilité de ce seuil semblait déterminée par les normes de travail de l'équipe de travail, mais des études supplémentaires portant sur cette dimension devront être réalisées pour mieux comprendre ce processus de régulation. L'échec de ce processus, par une carence ou l'absence de stratégies de régulation, menait à une certaine inertie lors des périodes d'attentes et à des manifestations d'ennui au travail. Somme toute, l'étude montre comment la charge de travail est un phénomène complexe nécessitant une approche conceptuelle plus vaste pour en saisir pleinement la nature et les répercussions.

5.5.1 Contributions théoriques et empiriques

Les résultats de cette étude permettent de contribuer à répondre aux différentes lacunes conceptuelles, empiriques et méthodologiques entourant l'étude de la charge de travail des pompiers. Sur le plan théorique, la littérature sur le stress et la santé au travail (Bakker & Demerouti, 2006; Karasek, 1979) situe généralement la charge de travail uniquement au niveau des demandes de l'emploi. Cette étude illustre comment, au contraire, la charge de travail est complexe et dynamique, et résulte des interactions constantes entre le contexte, les demandes, les ressources et les stratégies des acteurs. Ces dimensions étant intimement reliées, l'introduction d'une variation dans une dimension peut avoir des répercussions sur des cibles multiples dans les autres dimensions jusqu'à l'atteinte d'un nouvel équilibre. En suivant cette logique, des variations simultanées sur plusieurs dimensions du modèle peuvent avoir des répercussions directes et indirectes sur les perceptions de charge de travail. La nature et la direction de ces relations devront cependant être mesurées à l'aide de plans quantitatifs et longitudinaux permettant d'intégrer les variations quotidiennes de la charge de travail.

Le modèle utilisé (Villeneuve, Fournier & Biron, 2017), visant une articulation du remodelage de poste (*job crafting*) tel qu'il est opérationnalisé par Tims & Bakker (2010) avec l'approche dynamique de la charge de travail caractéristique de l'ergonomie française, permet de souligner l'importance d'ancrer ces stratégies dans leur cours d'action afin d'en comprendre la signification et la portée sur la charge de travail. L'étude dégage un effet régulateur des stratégies de remodelage de poste qui, selon le contexte, les demandes, les ressources et la charge de travail perçue, permettraient de maintenir une charge de travail équilibrée. En cohérence avec le dynamisme de notre approche, cette charge

équilibrée n'est pas conceptualisée comme un état fixe, mais un balancier entre surcharge et sous-charge qui permet d'éviter des expositions prolongées à des états extrêmes. Cette étude contribue ainsi à la littérature actuelle sur le remodelage de poste (Bakker et al., 2012; Petrou et al., 2012; Tims et al., 2013) et ouvre la porte à davantage de pistes de recherche focalisant sur l'adéquation des stratégies aux particularités des professions et des milieux de travail.

Cette étude montre aussi l'importance de dépasser la surcharge de travail pour intégrer différents niveaux de charge de travail dans l'interprétation de ce phénomène. Elle illustre l'importance de nuancer les facteurs couramment associés à la surcharge de travail : contrairement à la majorité de la population (Karasek & Theorell, 1990b), les pompiers prospèrent dans des conditions de charge de travail intense conjuguées à une faible latitude, comme proposé par Bakker et al. (2010) et Douesnard (2010). Au contraire, ce sont des conditions de faibles demandes et de grande latitude qui sont verbalisées comme provoquant un sentiment de tension et de détresse. Cette étude permet aussi de montrer que sous-charge et ennui ne sont pas nécessairement synonymes : l'ennui dans cette étude résultait d'un manque de remodelage de poste soutenu par une carence de demandes additionnelles et de ressources individuelles et organisationnelles. Bien que certaines équipes observées se trouvaient fréquemment en situation de sous-charge, la présence de demandes additionnelles, de ressources diversifiées et de stratégies adaptées pouvait diminuer substantiellement les verbalisations d'ennui au travail.

L'étude permet de dégager le rôle déterminant du contexte organisationnel sur les perceptions de la charge de travail. Ce facteur est difficile à changer; cependant il peut être pris en considération dans la planification du travail en fonction des conditions attendues. L'étude a permis de comprendre que contrairement aux croyances initiales de cette étude, le contexte de travail des pompiers n'est pas si imprévisible. Le moment exact où les alarmes se produisent est difficile à prévoir, mais les conditions géographiques, météorologiques et ainsi que le volume d'appel moyen d'une caserne permettent tout de même de planifier une bonne partie du travail. Les résultats de l'étude ont aussi permis de dépasser les demandes traditionnelles du pompier afin de montrer que des tâches de routine et d'entretien peuvent être perçues comme stimulantes, si les ressources et les stratégies appropriées sont présentes dans le milieu de travail. Néanmoins, contrairement à la présomption initiale, la mise en

place répétée de différentes stratégies afin de gérer rapidement plusieurs niveaux de charge de travail n'a pas été verbalisée comme une contrainte significative dans ce milieu. Surtout, l'étude permet d'illustrer l'importance des dynamiques organisationnelles en caserne, et en conséquence, de dépasser l'étude du stress posttraumatique pour la compréhension de la santé globale des pompiers.

5.5.2 Contributions méthodologiques

Cette étude, par l'approche méthodologique privilégiée, permet d'offrir un portrait dynamique et nuancé de la charge de travail. Elle montre que la charge de travail n'est généralement pas un état invariable dans le quotidien des pompiers. Il s'agit d'un phénomène dynamique difficile à capturer à l'aide de méthodes statiques telles que des questionnaires, qui réduisent la charge de travail à une mesure unique, ou encore à une moyenne qui élimine les effets des variations extrêmes (de Waard & Lewis-Evans, 2014; de Winter, 2014). Cette étude, par les multiples niveaux de charge de travail décelé à différents moments et dans différentes casernes a montré l'importance de mesurer la charge de travail à de multiples moments à travers des méthodes qualitatives permettant aux acteurs d'exprimer le sens qu'ils accordent à leurs actions (Falzon & Sauvagnac, 2004; Rabardel, 2002). Cette approche ethnographique a permis de déceler des cycles et des facteurs récurrents qu'il aurait été difficile de révéler à l'aide d'une méthode quantitative. Elle a permis aussi de contextualiser les stratégies de remodelage de poste utilisées par les pompiers, et suggère qu'une même stratégie peut avoir une influence positive ou négative sur les perceptions de charge de travail, selon la visée des acteurs. Par exemple, la distribution des tâches de routine lors de la séquence de quarts de travail, peut, selon les circonstances, favoriser une récupération optimale et contribuer à réduire l'inertie entraînée par des périodes prolongées d'ennui, ou encore accroître les répercussions néfastes de ces dernières si les pompiers ont comme but de maximiser leur inertie. Cette étude propose en conséquence que le remodelage de poste, et l'agentivité qu'il attribue aux acteurs, bénéficient d'être mesurés davantage à l'aide d'approches qui permettent de comprendre le sens donné aux actions et leurs répercussions.

5.5.3 Contributions pratiques

Les compétences de gestion des officiers ont été systématiquement soulevées comme le facteur en amont de la gestion des variations de la charge de travail. À l'instar de Geier (2016) et de Bass, Avolio, Jung, & Berson (2003), cette étude avance donc la nécessité de développer des compétences de

leadership chez les officiers de services d'urgences. Ces aptitudes représentent une base à partir de laquelle le développement et la mise en action de stratégies de remodelage de poste peuvent se produire. Néanmoins, la formation offerte aux officiers, régulée par les organismes provinciaux et nationaux, offre peu d'outils reliés à la dimension du travail quotidien, et favorise la gestion des ressources humaines en contexte d'intervention. Une formation pour les officiers sur les stratégies de remodelage de poste les plus adaptées aux caractéristiques de leur équipe pourrait ainsi réduire l'impact des conséquences néfastes associées à une charge de travail déséquilibrée, que ce soit sous la forme de sous-charge ou de surcharge, sont sévères, notamment en termes de performance diminuée, d'absentéisme, de présentéisme, de fatigue et de stress pouvant s'aggraver jusqu'à l'épuisement professionnel (Bowling et al., 2015; Mael & Jex, 2015). Bien que l'exécution de ces stratégies se retrouve sur les plans individuels et des équipes de travail, le contexte organisationnel doit encadrer et encourager l'utilisation de ces stratégies à travers des politiques et un engagement clair de la haute direction. Les résultats de cette étude devraient aussi encourager les hautes directions des organisations à réfléchir différemment à la question de la charge de travail, plus particulièrement que ce n'est pas seulement une question de quantité ou de complexité du travail, mais bien d'un phénomène subjectif dynamique nourri par plusieurs facteurs organisationnels (Carsten, 2014; Fournier et al., 2013). Pour intervenir sur la charge de travail, l'intervention sur la demande n'est pas suffisante : agir sur ce phénomène implique une intervention à tous les niveaux du modèle (contexte, demandes, ressources et stratégies). Les pompiers devraient donc être formés reconnaître leurs seuils de surcharge et de sous-charge de travail, et à implanter des stratégies individuelles et collectives adaptées pour gérer leur charge de travail, indépendamment et en collaboration avec leurs officiers.

5.5.4 Limites

Cette étude est de nature exploratoire et, bien que l'ethnographie permette une compréhension approfondie des perceptions et des pratiques de 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, la chercheuse n'a pas été autorisée à embarquer dans le camion pendant les interventions, le dialogue et les actions ayant eu lieu 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. 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, aurait également pu contribuer à mieux comprendre les conséquences de la charge de travail dans cette étude.

5.6. Conclusion et recherches futures

Au contraire de la tendance générale, cette étude montre que la charge de travail est un phénomène multidimensionnel et dynamique qui dépasse amplement la quantité des demandes attendues d'un individu. Les résultats dégagent les facteurs de variation les plus significatifs dans une profession précise, les pompiers, et montrent comment ces différents facteurs interagissent pour produire les perceptions quotidiennes de charge de travail. De plus, l'étude dégage l'effet régulateur des stratégies de remodelage de poste sur le maintien d'une charge de travail équilibrée. Globalement, l'étude montre comment la charge de travail est un phénomène complexe nécessitant une approche conceptuelle plus vaste pour en saisir pleinement la nature et les répercussions.

Cette étude constitue une avancée dans la compréhension du dynamisme de la charge de travail dans les métiers d'urgence, fondé sur une analyse qualitative en profondeur des processus qui met l'accent sur le rôle-clé des facteurs organisationnels. Afin de poursuivre les travaux sur ce phénomène, des recherches futures devraient se pencher sur la charge de travail de différents métiers d'urgence et intégrer les perspectives d'une plus large diversité d'acteurs (haute direction, syndicats, instituts de formation, politiques publiques). De plus, des études spécifiques sur les compétences de gestion et de leadership des officiers nécessaires lors du temps passé en attente à la caserne représentent une seconde avenue de recherche prometteuse. De telles contributions devraient conduire à mettre en œuvre des interventions plus efficaces et permettant davantage d'améliorer la santé des travailleurs et la performance des services incendie.