

1.2 Culture organisationnelle

L'organisation du travail des pompiers s'insère dans un contexte sociohistorique dont la compréhension est essentielle afin de bien saisir les conditions de travail singulières de ce métier. Deux éléments principaux soutiennent la culture organisationnelle des services de prévention des incendies, soit l'héritage historique des services militaires et l'implantation de la nouvelle gestion publique.

1.2.1. Héritage militaire

La culture contemporaine des services de prévention des incendies trouve ses origines dans la période suivant la Seconde Guerre mondiale, où plusieurs vétérans canadiens se sont dirigés vers les services d'incendie et ont apporté avec eux certains éléments associés aux services militaires (Regehr & Bober, 2005; Kitt, 2009). Plusieurs parallèles peuvent donc être proposés entre la culture militaire et la culture des services d'incendie : ces éléments influencent notamment la perception des pompiers de leur propre activité de travail, de leurs collègues et supérieurs, des attentes formelles ou informelles qui sont posées sur eux. Ces éléments, comme il sera détaillé plus loin, ont un impact sur la perception de facteurs organisationnels tels que les variations de la charge de travail.

Tout d'abord, de nombreuses casernes véhiculent la norme selon laquelle le pompier idéal devrait être « immunisé » aux répercussions des événements traumatiques auxquels il est exposé (Regehr & Bober, 2005). Scott & Myers (2005), dans leur étude sur la socialisation des règles émotionnelles d'un service de prévention des incendies aux États-Unis, indiquent que la socialisation professionnelle de ce milieu exige que le pompier soit détaché émotionnellement des circonstances tragiques auxquelles il est exposé. Ces attentes sont héritées des services militaires, qui ont longtemps été reconnus pour leurs tabous sur l'expression des émotions et sur les enjeux de santé mentale, particulièrement par rapport au stress post-traumatique. Notamment, lors de la Première Guerre mondiale, l'analyse de rapports d'officiers démontre que certains soldats présentant des symptômes de stress post-traumatique étaient envoyés aux premières lignes de combat dans le but qu'ils y laissent leur vie (Birenbaum, 1994). Aussi, après la Seconde Guerre mondiale, plusieurs soldats canadiens ont été congédiés sans honneurs pour cause de « manque de fibre morale » alors qu'ils présentaient des symptômes de stress post-traumatique (Copp & McAndrew, 1990; Kitt, 2009; Thurnell-Read & Parker,

2008). Les vétérans ont apporté avec eux ces attentes de résilience émotionnelle envers les enjeux de santé mentale, et leur héritage influence significativement la gestion des enjeux de santé au travail.

Tout comme les unités militaires, les services d'incendies sont organisés en équipes de travail cohésives qui passent beaucoup de temps à travailler et à socialiser ensemble. Un accent particulier est porté sur l'acceptation par le groupe et sur le sentiment d'appartenance: ces éléments sont cruciaux autant sur le plan de l'efficacité opérationnelle que sur la qualité du climat de travail (Archer, 1999; Bacharach, Bamberger, & Doveh, 2008; Jouanne, Charron, Chauvin, & Morel, 2017; Scott & Myers, 2005). L'étude de Yarnal, Dowler, & Hutchinson (2004), portant sur les définitions traditionnelles de la masculinité chez des pompiers volontaires des États-Unis, permet d'ailleurs de nuancer la gestion des émotions à la caserne grâce à la cohésion des équipes. Les résultats démontrent l'importance des liens de solidarité et d'amitié entre les pompiers d'une même équipe. Différentes études portant sur des unités militaires canadiennes (Ahronson & Cameron, 2007), américaines (Mael & Alderks, 1993) et anglaises (Du Preez, Sundin, Wessely, & Fear, 2012) appuient aussi l'importance de la cohésion d'équipe et de l'expression d'émotions dans cet espace comme un élément crucial du bien-être au travail, où le moral et la performance sont significativement associés avec la cohésion d'équipe.

Finalement, l'héritage militaire est tout aussi présent dans la structure hiérarchique de la gestion du service de prévention des incendies. Il s'agit d'une culture « forte », structurée à partir du rang des individus et fondée sur le pouvoir, avec un code de discipline strict et des traditions de longue date (Archer, 1999; Redman & Snape, 2006). Les rangs suivent la structure de pompier, lieutenant et capitaine dans les rangs inférieurs, puis les promotions à l'état-major sont associées au grade de chef (Ministère de la sécurité publique du Québec, 2012). Tout comme pour les services militaires, ce type de structure hiérarchique rigide peut entraîner des difficultés, notamment dans les processus de changement de pratiques et de culture organisationnelles (Bach, Kessler, White, & Fitzgerald, 2005; Fitzgerald & Stirling, 1999; Smith, Eldridge, & DeJoy, 2016; Thurnell-Read & Parker, 2008). La promotion des officiers y est réalisée presque exclusivement à l'interne, où les officiers sont donc généralement tous passés par le même processus de normalisation au groupe avec succès. L'intimidation dans les services d'urgence a été documentée comme étant reliée à cette structure hiérarchique, où ces pratiques sont permises partiellement parce que les officiers sont aussi passés

par ces rites de conformité (Archer, 1999; Nielsen & Knardahl, 2015; Sheehan, Griffiths, Gemzøe Mikkelsen, Hogh, & Berg Puggaard, 2011).

La perception des enjeux de santé mentale, l'organisation des équipes de travail et la structure hiérarchique du métier de pompier sont héritées, au moins partiellement, de la culture des services militaires. Ces éléments influencent la perception de la charge de travail : ils influencent à différents niveaux la quantité et la nature des demandes associées au métier de pompier ainsi que les ressources auxquelles ses membres ont accès pour gérer leur charge de travail quotidienne. De plus, la culture d'une profession colore nécessairement la perception des travailleurs envers leur travail quotidien et doit donc être prise en compte dans toute analyse du travail des métiers d'urgence. Il existe toutefois des distinctions significatives sur plusieurs plans entre les cultures de ces deux métiers. La vocation publique des services d'incendie et leur incorporation aux services municipaux représentent des sources majeures de variation entre ces deux cultures. La nouvelle gestion publique (NGP), caractéristique des dernières décennies de gestion des services municipaux, a modifié significativement la culture et les pratiques des services incendies. Les répercussions de ce mode de gestion des ressources publiques dans les métiers d'urgence représentent un second fondement de cette culture.

1.2.2 Nouvelle gestion publique

La nouvelle gestion publique (NGP) est répandue dans la très grande majorité des gouvernements des pays développés et en voie de développement (Diefenback, 2009; Fan, French, Duray, & Stading, 2017; Kirkpatrick, Ackroyd, & Walker, 2005; Kloot, 2009). Ce mode de gestion des services publics a été créé en réponse à des transformations profondes de la société, dont la mondialisation de l'économie, la révolution des technologies de l'information et des communications, la rapidité croissante des changements socioéconomiques et la croissance des attentes des citoyens envers l'imputabilité des finances publiques (Childs, Morris, & Ingham, 2004; Diefenback, 2009). L'objectif fondamental de ce courant est de transformer les organisations publiques, et les gens qui y travaillent, pour qu'ils s'apparentent davantage au secteur privé, c'est-à-dire orientés vers le marché, la performance, le rapport coût-efficacité et l'audit (Verbeeten & Speklé, 2015). Une meilleure imputabilité, une transparence accrue et une allocation plus efficiente des ressources sont les

principaux bénéfices attendus des systèmes de contrôles typiques de cette forme de gouvernance (Kloot, 2009). Néanmoins, une quantité élevée et toujours croissante d'études critiquent les répercussions réelles de la nouvelle gestion publique et arrivent, la plupart du temps, au constat que cette forme de gouvernance ne tient pas les promesses ambitieuses qui lui sont associées (Butterfield, Edwards, & Woodall, 2005a; Butterfield, Edwards, & Woodall, 2005b; Diefenback, 2009; Kirkpatrick et al., 2005).

La NGP publique favorise une diminution maximale des coûts, ce qui entre en contradiction avec une logique de services essentiels comme la prévention des incendies. Kirkpatrick et al. (2005) soutiennent que ces services représentent des droits universels qui devraient être fournis indépendamment de la gravité des besoins, des coûts ou de la capacité de payer des citoyens. Dans la NGP, cependant, la quantification visant à réduire les coûts et à favoriser l'efficacité se bute fréquemment avec la prestation de services adéquats et suffisants pour l'ensemble de la population, indépendamment de la richesse des citoyens (Diefenback, 2009; Verbeeten & Speklé, 2015). Cette orientation envers la réduction des coûts ne permet pas non plus de reconnaître la quantité importante de travail invisible attaché aux services publics, dont plusieurs éléments de capital humain et social (Diefenback, 2009, p. 900). Ces éléments fondamentaux dans le service public se retrouvent dévalués, discrédités, ou traités comme des contraintes et des obstacles que les organisations devraient surmonter (Kirkpatrick et al., 2005; Michael, 2005). Dans le contexte spécifique des services d'incendie, les activités de formation et de transfert des connaissances sont essentielles afin de maximiser l'efficacité opérationnelle, et la prévention résidentielle et commerciale, difficile à quantifier, est tout aussi cruciale afin de diminuer l'occurrence d'incendies et sauver des vies (Douesnard & Saint-Arnaud, 2011). De plus, les services essentiels étant soumis à des demandes imprévisibles, une volonté de réduire l'offre de services au minimum requis pour une efficacité optimale comprend des risques élevés au niveau de la sécurité de la population lors de désastres (Kong, Suyama, & Hostler, 2013).

La NGP vise à réduire la bureaucratie reliée à la gouvernance publique traditionnelle. Malgré cette noble intention, plusieurs études démontrent que la NGP cause l'apparition d'encore plus de structures et de procédures qui entraînent une quantité substantielle de tâches administratives, notamment par la gestion par indicateurs ou objectifs et par l'abondance de rapports reliés aux attentes d'imputabilité

(Carvalho, Fernandes, Lambert, & Lapsley, 2006; Kloot, 2009). Ces procédures diminuent le temps dont disposent les employés des services d'urgence pour remplir leurs fonctions essentielles (Butterfield et al., 2005b). L'étude de Butterfield et al. (2005b) montre que l'introduction d'une culture de la performance dans un service de police au Royaume-Uni a aggravé les effets dysfonctionnels traditionnels reconnus de la bureaucratie, dont des retards excessifs, la procrastination, un abandon de responsabilités de gestion et une chaîne de communication déformée. L'introduction de fonctions poussées de gestion pour les gestionnaires de premier niveau y entraînait des conflits et une surcharge de rôles, aggravés par un manque de compétences et de formation dans le domaine de la gestion des ressources humaines, effet reconnu par des études subséquentes (Verbeeten & Speklé, 2015). En plus de ses effets sur la lourdeur administrative et l'efficacité organisationnelle, de nombreuses études (Arends, 2017; Verbeeten & Speklé, 2015; Visser, 2016) montrent que la NGP comprend toute une gamme d'effets négatifs, tels que « l'augmentation du stress au travail, une baisse de satisfaction au travail et de motivation, une croissance du sentiment d'aliénation, des procédures inutiles, une croissance du niveau de stress, l'augmentation des tensions et de la méfiance entre les gens, des formes de violence symboliques et institutionnelles, de l'intimidation et un climat de travail malsain » (Diefenback, 2009, p. 905).

Cette étude s'intéresse à la charge de travail des pompiers. Ce phénomène est intrinsèquement complexe, et sa perception est intimement reliée à des facteurs environnementaux qui débordent de la nature même du travail des pompiers (Fournier, Montreuil, Brun, Bilodeau, & Villa, 2010; Fournier, Montreuil, & Villa, 2013). À cet effet, avant de détailler la nature du travail même des pompiers, ce chapitre a présenté en amont les éléments culturels, historiques, et organisationnels distaux des services incendie qui colorent leur perception de leurs demandes quotidiennes ainsi que des ressources dont ils disposent afin de réaliser leur travail. À présent, les demandes reliées au métier des pompiers sont fondamentalement risquées sur de nombreux plans : la nature, l'intensité et la fréquence de ces risques influencent la perception de la charge de travail des pompiers. Afin de documenter fidèlement la nature du travail du pompier, il est nécessaire de documenter ces risques sur deux plans interreliés. Tout d'abord, les interventions des pompiers sont reliées à des risques physiques et psychologiques spécifiques, que nous détaillerons en premier. Ces risques ont été documentés en détail et composent la majeure partie de la littérature sur les pompiers : ils seront donc

abordés brièvement. Le travail du pompier ne se réduit cependant pas aux interventions : Dans son étude, Childs (2002) rapporte que moins de 10 pour cent du temps disponible des pompiers est consacré à l'intervention d'urgence, et en conséquence, que plus de 90 pour cent du temps est consacré à des activités non urgentes, où l'influence des facteurs organisationnels est déterminante sur le bien-être de cette population. L'activité globale du pompier se réfère donc aux interventions et aux activités de routine, d'entretien, de prévention et d'attente qui composent le quotidien réel du pompier. Comme tout milieu de travail, l'activité globale des pompiers est vulnérable à différents facteurs de risques, dont les plus documentés dans la littérature sur les métiers d'urgence seront documentés, toujours en lien avec la perception de la charge de travail.

1.3 Risques organisationnels associés aux interventions des pompiers

1.3.1 Risques à la santé physique

Le métier de pompier est exigeant. Ils doivent réaliser l'ensemble des manœuvres essentielles à l'extinction d'incendies, que ce soit à l'intérieur de bâtiments réguliers, de véhicules ou de boisés, en utilisant le matériel d'intervention approprié, dont des extincteurs portatifs, des boyaux d'arrosage ainsi que les échelles conventionnelles et pivotantes dont les véhicules sont équipés. En plus d'intervenir sur l'incendie, les pompiers auront à donner des soins d'urgence aux victimes, à réaliser le plan d'évacuation d'urgence des bâtiments et à effectuer des sauvetages si la situation l'exige. Les situations d'intervention peuvent aussi avoir lieu lors de déversements de produits chimiques ou pétroliers, de noyades, d'accidents de travail sur chantier, d'avalanches, d'effondrements d'édifices ou de toute autre situation nécessitant une intervention d'urgence (Ministère de la sécurité publique du Québec, 2012; Varvel et al., 2007). Les blessures potentielles des pompiers se positionnent donc sur un vaste continuum, des brûlures, coupures, effondrements et inhalations de fumées lors des incendies, aux risques de noyade, d'inhalation de produits chimiques et ultimement, de décès dans l'exercice de leurs fonctions (Apud & Meyer, 2011; Beaton & Murphy, 1993).

La forme physique des pompiers les protège de plusieurs risques. Afin de diminuer l'occurrence de blessures, les services d'incendie exigent une performance physique élevée lors des tests d'embauche

des pompiers. Plusieurs études démontrent l'impact positif de ces tests de sélection sur l'occurrence de blessures en contexte de travail (Henderson, Berry, & Matic, 2007; Michaelides, Parpa, Henry, Thompson, & Brown, 2011). Cependant, après l'embauche du pompier dans un service de prévention des incendies, le maintien de la forme physique initiale n'est pas contrôlé dans les services d'incendie. Un rapport récent de la National Fire Protection Association (NFPA) invite les services de prévention des incendies de l'Amérique du Nord à implanter des mesures continues d'évaluation de la santé physique de leurs pompiers (National Fire Protection Association, 2015; Walker, Driller, Argus, Cooke, & Rattray, 2014). Les conséquences d'un embonpoint et d'une masse musculaire insuffisantes ont été démontrées comme cruciales pour le succès des opérations de sauvetage en plus d'influencer la prévalence d'accidents cardio-vasculaires, cause principale de décès des pompiers (Abel, Mortara, & Pettitt, 2011; Smith, 2011; Storer et al., 2014).

Le vieillissement des pompiers accroît les risques auxquels ils sont exposés. Bien que l'employabilité, en termes d'expérience et d'expertise, puisse être plus élevée chez les pompiers plus âgés, la dégradation potentielle de l'état de santé et de la capacité physique sont des enjeux soulevés comme étant problématiques pour l'avenir (Perroni, Cignitti, Cortis, & Capranica, 2014; Walker et al., 2014). La lutte contre les incendies est connue pour être exigeante physiquement, et ces exigences sont exacerbées par des conditions physiques extérieures extrêmes. L'exécution du travail nécessite un haut degré de contribution des systèmes énergétiques aérobiques et anaérobiques (nécessitant ou non de l'oxygène). Les études sur les pompiers ont montré une diminution de la capacité aérobique des travailleurs vieillissants, par rapport à une valeur minimale requise et réduit la capacité de travail, en particulier chez les employés âgés de plus de 50 ans (Bennett, Hanley, Buckle, & Bridger, 2011; Cloutier & Champoux, 2000). Il faut souligner cependant que moins de 10% des études actuelles sur les pompiers rapportent des données sur les questions relatives au vieillissement (Sluiter, 2006). Il est donc difficile de déterminer l'impact réel du vieillissement, notamment par rapport à l'application de stratégies compensatoires et de l'hygiène de vie. De plus, les pompiers ayant peu d'expérience sont aussi plus exposés à certains accidents, dont des blessures à l'épaule et au cou survenant au cours de l'exploration et de la ventilation des sites d'extinction (Cloutier & Champoux, 2000). La santé des pompiers est un état global : un facteur physique tel que le vieillissement peut avoir des répercussions sur des enjeux de santé psychologique, qui feront l'objet de la prochaine section.

1.3.2 Risques à la santé psychologique

Le métier de pompier est l'un des plus stressants. Le stress au travail a été défini de multiples manières dans la littérature. Considérant la population à l'étude, le stress sera défini à l'aide de la définition de Lazarus & Folkman (1984), soit une transaction entre la personne et l'environnement dans laquelle une situation est évaluée par la personne comme débordant ses ressources et pouvant mettre en danger son bien-être. Cette définition met en évidence le double rôle de l'évaluation cognitive de l'individu dans la perception du stress. L'évaluation primaire fait référence à la nature stressante de la situation, alors que l'évaluation secondaire correspond à l'estimation des ressources disponibles afin de faire face à la situation (Hobfoll & Shirom, 2000). Le métier de pompier comprend une multitude de situations où les ressources des pompiers peuvent être perçues comme insuffisantes ou inadéquates afin de secourir des victimes (Colquitt, Lepine, Zapata, & Wild, 2011; Regehr, Hill, Knott, & Sault, 2003). Lors de l'arrivée sur un incendie résidentiel, le niveau de stress du pompier correspond d'abord à l'évaluation primaire du danger immédiat pour sa propre survie, alors que l'évaluation secondaire détermine l'ampleur de l'incendie et peut dépendre de son état de physique, à la qualité de son équipe ou encore à des conditions d'interventions difficiles (Regehr & Bober, 2005).

L'aptitude du pompier à évaluer les ressources nécessaires à la résolution d'urgences est déterminante pour le succès des interventions. Hobfoll & Shirom (2000) enrichissent le modèle d'évaluation cognitive en focalisant sur l'importance des ressources, de la communauté et des facteurs culturels. La prémisse centrale de la conservation des ressources est que les gens cherchent à obtenir, à conserver et à protéger leurs ressources personnelles, sociales et matérielles. Le stress survient lorsqu'il y a soit une menace de perte de ces ressources, une perte réelle de ces ressources, ou encore une incapacité à retenir ces ressources après une situation déterminée (Hobfoll, 2002). La communauté d'appartenance d'un individu aurait une influence sur les ressources qui seront valorisées et protégées, ainsi que sur les expressions de détresse lors de la perte de ces ressources. La culture caractéristique des services incendie favorise entre autres la structure hiérarchique, la cohésion des équipes, la forme physique et la résilience émotionnelle (Yarnal et al., 2004). Ces éléments, en conséquence, pourraient entraîner une détresse plus élevée dans le cas de leur perte réelle ou anticipée.

Le trauma est très étudié chez les pompiers. La conjonction de l'exposition répétée à des incidents critiques, définis comme des événements qui dépassent les mécanismes habituels de survie d'une personne (Mitchell & Everly, 2001), avec la perte potentielle de ressources privilégiées par la culture des pompiers, donne lieu à plusieurs syndromes spécifiques aux métiers d'urgence. Le plus courant d'entre eux est le stress post-traumatique, soit un trouble anxieux qui peut se développer après l'exposition d'une personne à un ou plusieurs événements traumatisants, comme une agression sexuelle, une guerre, un accident de la route, une situation de terrorisme ou d'autres menaces pour la survie. Les symptômes comprennent des flashbacks récurrents, un évitement envers ou un engourdissement des souvenirs de l'événement et une hyperexcitation, qui doivent se poursuivre pendant plus d'un mois après la survenance de l'événement traumatique (American Psychiatric Association, 2013; Haslam & Mallon, 2003; Wagner, Heinrichs, & Ehlert, 2014). Cette notion de traumatisme a été divisée en deux sous-concepts, dont le traumatisme direct (Wagner et al., 2014; Wagner, 2011) et le traumatisme secondaire ou vicariant (Lerias & Byrne, 2003; McCann & Pearlman, 1990; Pearlman & Saakvitne, 1995). L'usure de compassion est également souvent associée aux métiers d'urgence, et se définit comme une condition caractérisée par une diminution progressive de la compassion au fil du temps, résultant d'une exposition répétée à des situations traumatiques (Adams, Boscarino, & Figley, 2006; Figley, 1995).

Il existe un fossé important entre ce que la communauté scientifique connaît des effets psychologiques de traumas et la formation donnée aux officiers des services de prévention des incendies. À ce sujet, Kitt (2009, p. 10), dans son étude du trauma chez les pompiers canadiens, a soulevé qu'il « est intéressant de noter que malgré que le manuel des officiers des services d'incendie de 2004 regroupe plus d'un millier de pages, il n'y a pas une phrase sur la santé mentale ou les conséquences négatives potentielles pour les pompiers en raison de la nature de leur travail » (traduction libre). Ce volet des risques auxquels sont exposés les pompiers est néanmoins bien documenté par la littérature scientifique (Brown et al., 2002; Haslam & Mallon, 2003; Heinrichs et al., 2014; Regehr et al., 2003; Rioli & Savicki, 2012; Saijo, Ueno, & Hashimoto, 2012; Wagner et al., 2014), et s'intéresse surtout aux situations occasionnelles potentiellement traumatisantes des interventions et très peu aux aspects plus routiniers du travail. Ce projet s'intéresse au travail de pompier dans sa globalité, dont tous les aspects

hors de l'intervention qui n'ont pas fait l'objet d'autant d'attention dans la recherche en SST. La section suivante traitera des risques organisationnels liés à l'activité globale du travail de pompiers.

1.4 Risques organisationnels associés à l'activité globale des pompiers

Les facteurs de risque organisationnels affectent tous les travailleurs, y compris les pompiers. Les interventions reliées à leur travail sont des sources évidentes de stress, mais l'exposition à ces événements intenses ne les immunise pas aux facteurs de risque associés au travail en général. Ces facteurs possèdent de nombreuses définitions et leurs impacts varient selon les professions et les organisations. Ils se réfèrent aux aspects de l'organisation du travail et de la gestion ainsi qu'au contexte social et environnemental qui sont susceptibles de nuire au plan social, psychologique et physique des individus (Cox, Griffiths, & Rial-Gonzalez, 2000). Un milieu de travail comprenant plusieurs facteurs de risque est susceptible de diminuer les ressources auxquelles les pompiers ont accès pour gérer les demandes importantes de leur travail, et en conséquence, pourrait diminuer leur efficacité dans le traitement des situations de crise. Landen & Wang (2010) proposent que l'étude de ces facteurs latents puisse non seulement accroître le bien-être des pompiers, mais aussi contribuer à l'amélioration de leur performance opérationnelle et accroître la sécurité des communautés. Les sections suivantes visent à décrire les quatre facteurs organisationnels les mieux documentés dans la littérature comme étant des menaces latentes pour la santé des pompiers : des lacunes en leadership, une faible cohésion d'équipe, le travail par quarts rotatifs et la fluctuation imprévisible d'états extrêmes de sous-charge et de surcharge de travail.

1.4.1 Le manque de leadership des officiers des services de prévention des incendies

Les qualités de leadership des superviseurs favorisent le bien-être des travailleurs. La revue systématique de littérature de Kuoppala, Lamminpää, Liira, & Vainio (2008) précise que les études portant sur le lien entre la qualité du leadership et le bien-être des travailleurs suggèrent un rôle important du leadership sur la satisfaction professionnelle des employés, le bien-être au travail et l'absentéisme. Une étude récente de Kelloway, Weigand, McKee, & Das (2013) indique que le

leadership positif et transformationnel influence significativement l'affect positif des individus. L'étude de Winkler, Busch, Clasen, & Vowinkel (2015), dans une approche longitudinale, démontre que la démonstration de comportements quotidiens (soutien social, rétroaction positive et communications reliées aux tâches) de leadership de la part de gestionnaires de première ligne est positivement associée avec des changements dans le bien-être des employés au fil du temps. Somme toute, plusieurs décennies d'études appuient que les qualités de leadership ont des répercussions sur la santé et la performance des individus.

Les compétences de leadership des officiers des services d'urgence sont cruciales afin de soutenir des équipes de travail saines et performantes. Les officiers doivent non seulement être capables de gérer leurs ressources humaines lors des interventions, mais aussi lors du temps d'attente et de routine passé à la caserne (Childs, 2002). Ces deux dimensions font appel à des habiletés différentes de leadership et ont des répercussions distinctes sur le bien-être de la main d'œuvre. La structure hiérarchique et autoritaire prononcée des services d'incendie, nécessaire lors de situations critiques où la ligne de commandement est cruciale, peut avoir des effets plus néfastes lors du temps passé à la caserne (Childs, 2002). Les compétences associées au leadership en caserne sont cruciales afin de prévenir les effets néfastes de l'attente et de la sous-charge, qui sont de plus en plus documentés dans d'autres milieux de travail (Harju, Hakanen, & Schaufeli, 2014; Mael & Jex, 2015; Shackleton, 1981; Skowronski, 2012; van Tilburg & Igou, 2012; Watt, 2002).

Les officiers des métiers d'urgence doivent gérer des situations qui sont dangereuses, ambiguës, et volatiles. Baran & Scott (2010), dans une étude de cent rapports de situations où des blessures ou des décès de pompiers ont été évités de justesse, décrivent la compétence essentielle des officiers comme étant l'organisation de l'ambiguïté. Leur étude relie cette aptitude à une diminution des dangers de blessures individuelles et à une hausse du succès des interventions. Waugh & Streib (2006) ajoutent des éléments administratifs et politiques aux compétences essentielles des officiers, notamment que la gestion des urgences dépend dans une large mesure sur la capacité des officiers à comprendre pleinement la complexité des réseaux politiques et sur la connaissance de divers sujets administratifs, dont le zonage et les codes du bâtiment, afin de bien comprendre la situation et assurer la sécurité de leurs pompiers. Colquitt et al. (2011) dégagent le rôle essentiel de la confiance des pompiers envers

leurs officiers et leurs collègues. Cette dimension serait significativement reliée à plusieurs dimensions du travail, dont l'engagement et la performance dans les interventions.

Un leadership destructeur de la part d'un officier a des conséquences particulièrement néfastes chez les pompiers. L'étude de McGurk et al. (2014) portant sur l'influence du leadership sur l'occurrence de stress post-traumatique montre qu'un leadership destructeur accroît l'occurrence de ce syndrome chez les soldats, peu importe qu'ils soient exposés à un nombre élevé ou faible de situations critiques. Le leadership destructeur se définit comme étant le comportement d'un superviseur ou le gestionnaire qui porte atteinte aux intérêts légitimes de l'organisation, en sabotant les objectifs organisationnels, et le bien-être des travailleurs par la diminution volontaire de leur satisfaction et de leur motivation (Thoroughgood, Tate, Sawyer, & Jacobs, 2012). Le leadership de soutien dans cette étude diminuait le risque d'occurrence du stress post-traumatique dans les situations d'exposition élevée à des incidents critiques. Globalement, ces études illustrent l'impact positif ou négatif de la qualité du leadership des officiers des services d'incendie sur la santé et la sécurité des équipes dont ils sont responsables sur le terrain.

Les officiers doivent aussi faire preuve de leadership en situation d'attente à la caserne. Les pompiers passent aussi une partie significative de leur temps de travail à la caserne à réaliser des tâches de routine et à attendre l'arrivée d'un appel de service. Les compétences de leadership essentielles pour diriger les pompiers dans cette partie du travail sont largement sous-étudiées et n'ont fait l'objet que de quelques études exploratoires en Australie (Childs, 2002; Childs et al., 2004). L'étude de Childs (2002) indique que moins de 10 pour cent du temps disponible est consacré à l'intervention d'urgence, et en conséquence que plus de 90 pour cent du temps est consacré à des activités non urgentes. Ce type de travail, caractérisé comme du travail « propre », est peu étudié, et défini par Childs et al. (2004, p. 409) comme étant « les activités diverses que les pompiers font sur une base quotidienne hors des incendies et qui, en cas de succès, devraient diminuer l'occurrence de futurs incendies et autres incidents ». Comme l'essentiel du temps des pompiers est consacré à ces tâches de maintien et de prévention, il est donc crucial de comprendre cette part des compétences de gestion nécessaires au maintien du bien-être et de la santé et de la sécurité du travail des pompiers dans ces conditions.

Les qualités de leader des officiers des services d'incendie aident les pompiers à gérer les demandes de leur quotidien, que ce soit sur le terrain ou à la caserne, et représentent une ressource sur laquelle les pompiers peuvent compter en cas de besoin (Yarnal et al., 2004). De plus en plus, le rôle des officiers à la caserne nécessite une formation accrue de gestion des ressources humaines à la caserne, et non seulement de gestion efficace et sécuritaire des interventions. En ce sens, les officiers ont un rôle de facilitateur envers la création de la cohésion des équipes de travail de pompiers (Varvel et al., 2007). La qualité de la cohésion des équipes de travail est essentielle dans les services de prévention des incendies et son émergence dépend de plusieurs facteurs : la section suivante vise à détailler l'impact de ce facteur organisationnel sur le terrain et à la caserne.

1.4.2 La faible cohésion des équipes de travail

Le soutien social est un second facteur de risque organisationnel largement reconnu comme ayant un impact sur le bien-être des employés. Il constitue une partie fondamentale du modèle de Karasek & Theorell (1990b), à l'intérieur duquel il réfère à deux sous-dimensions. Le soutien socioémotionnel fait référence à l'intégration sociale et émotionnelle au travail, c'est-à-dire aux liens de confiance qui se créent entre les collègues et les superviseurs ainsi qu'à la cohésion dans le groupe de travail, alors que le soutien instrumental représente l'aide sur laquelle le travailleur peut compter dans l'élaboration et l'exécution de sa tâche. Il constitue également une partie importante du modèle JD-R (Bakker & Demerouti, 2006), où il représente l'une des ressources pouvant susciter un processus motivationnel menant à l'engagement organisationnel (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). Les études appuyant l'effet protecteur du soutien social sur les travailleurs ne manquent pas dans la littérature (Andrade & Mikula, 2014; Chuang, Jason, & Morgan, 2011; Gurbuz, Turunc, & Celik, 2013; Huynh, Xanthopoulou, & Winefield, 2013; Martin, Houruer, & Cegarra, 2013; Neal et al., 2014; Prati & Pietrantonio, 2010; Rich, Lepine, & Crawford, 2010; Shakespeare-Finch, Rees, & Armstrong, 2015; Yurur & Sarikaya, 2012).

Le métier de pompier est fondamentalement collectif. Ces individus ont la possibilité unique de développer de solides liens relationnels avec leurs collègues, avec qui ils réalisent non seulement leurs activités d'intervention, mais aussi des activités quotidiennes, telles que cuisiner, manger, se laver et dormir, dans un espace commun restreint et sur une période de temps pouvant s'étendre de 10h à 24h

consécutives (Landen & Wang, 2010). La qualité des liens créés par ces moments partagés dépend en grande partie de la cohésion de l'équipe. Selon Carless & De Paola (2000), la cohésion d'une équipe dépend de trois facteurs: la cohésion envers les tâches, soit le degré d'engagement des individus à réaliser les tâches du travail, la cohésion sociale, soit la mesure dans laquelle les membres interagissent socialement, et l'attraction de l'individu envers le groupe, soit la mesure dans laquelle les membres individuels de l'équipe a vu le groupe en tant que groupe social attrayant. La cohésion d'équipe est reliée à plusieurs dimensions essentielles du travail, dont le coping et le bien-être au travail (Landen & Wang, 2010; Regehr & Bober, 2005; Regehr et al., 2003), l'alcoolisme (Bacharach et al., 2008), la dépression et l'insatisfaction au travail lors de conflits de groupe (Saijo, Ueno, & Hashimoto, 2008; Saijo et al., 2012).

Tout comme le leadership, la cohésion d'équipe chez les pompiers est influencée par la dualité du travail sur le terrain et à la caserne. Les activités d'urgence sont comparées à « aller à la guerre » et créent un sentiment d'amitié et de camaraderie entre les pompiers: des amitiés profondes entre ces hommes sont forgées dans l'adversité à travers l'attaque commune de situations difficiles (Yarnal et al., 2004). Cette camaraderie a des effets importants sur le succès de l'intervention: des degrés de la cohésion de travail plus élevés sont significativement associés à une diminution de l'anxiété pendant les situations d'urgence, à une prise de décision améliorée et à une plus grande efficacité pour répondre aux urgences et à faire face à des expériences posttraumatiques (Landen & Wang, 2010). Cette cohésion prend plusieurs interventions sur une longue période afin de se construire : elle dépend en grande partie de la confiance de chaque pompier dans les capacités démontrées de ses collègues sur le terrain (Varvel et al., 2007). Les équipes qui ont moins d'appels connaissent potentiellement un délai dans l'établissement de cette camaraderie, ce qui peut entraîner des effets sur le climat de travail et diminuer la force des liens observés avec différentes dimensions du bien-être au travail et diminuer l'efficacité opérationnelle à long terme (Mael & Alderks, 1993). Les conflits peuvent aussi nuire à la cohésion et à la performance s'ils s'enveniment. L'étude de Thurnell-Read & Parker (2008), portant sur des pompiers du Royaume-Uni, met l'accent sur le maintien de la cohésion d'équipe malgré des conflits ponctuels. Ces individus peuvent à tout moment être appelés sur un incident où l'un d'eux pourrait tenir la vie de l'ensemble de l'équipe dans leurs mains. La gravité de ces conséquences engendre donc généralement une unité de groupe et un respect collégial visant à préserver les niveaux

de confiance des pompiers qui se résument dans la citation suivante d'un participant de leur étude : « Nous rions tous, mais nous savons ce que nous pouvons et ne pouvons pas dire. Il est préférable de renforcer vos camarades que de les renverser, surtout dans ce métier » (Thurnell-Read & Parker, 2008, p. 132).

La cohésion des équipes de travail a un effet sur la santé et le bien-être des pompiers, que ce soit sur le terrain, ou à la caserne. La cohésion des équipes de travail typique des pompiers est aussi reliée à leurs horaires de travail atypiques : lors de certaines séquences de travail, ces derniers peuvent passer plus de temps avec leur équipe de travail qu'avec leurs propres familles. Ce type d'horaire influence la création des relations dans la caserne, et possède également des impacts importants sur la santé des individus et les ressources personnelles auxquelles ils ont accès afin de gérer leurs demandes quotidiennes.

1.4.3 Travail par quarts rotatifs

L'horaire du pompier est de jour et de nuit, la semaine et la fin de semaine, les jours réguliers et les congés fériés. Ces individus travaillent régulièrement de jour, de nuit et pendant 24 heures au cours d'une même semaine : chaque type de quart comporte ses demandes spécifiques et interpelle des ressources différentes afin de passer au travers de la journée. L'étude de Barger, Lockley, Rajaratnam, & Landrigan (2009) dégage les effets physiologiques reliés au travail de quarts caractéristique des pompiers : la privation de sommeil, la perte partielle chronique de sommeil (c'est-à-dire la perte d'heures de sommeil à toutes les nuits), l'inertie suivant le réveil et les troubles de sommeil ont tous des impacts sur la performance et l'état d'alerte. Ce manque de sommeil pourrait aussi affecter des régions du cerveau déterminantes dans la prise de décision rapide lors de situations à haut risque (Saijo et al., 2008). Le risque de nuit serait d'autant plus élevé puisque les quarts de nuit sont fondamentalement plus actifs que les quarts de jour: plus de crimes se produisent pendant ces heures et il y a plus d'appels de service, qui sont généralement aussi plus dangereux (Violanti et al., 2013; Violanti et al., 2012). Au niveau spécifique du métier de pompier, la succession de quarts de travail de 24 à 48 heures, et les troubles de sommeil qui y sont associés sont liés aux deux causes principales de décès des pompiers, soit les crises cardiaques et les accidents en véhicules automobiles (Barger et al., 2009; Wagstaff & Sigstad Lie, 2011). La revue systématique de Wagstaff & Sigstad Lie (2011)

précise que l'impact sur la santé et la sécurité pourrait être plus important chez les équipes ayant des horaires de travail rotatifs que ceux qui travaillent continuellement de nuit. L'étude montre aussi que les longues heures de travail (plus de huit heures) seraient liées à un risque accru d'accidents, où le risque d'accident lors de quarts de douze heures serait environ le double de celui des quarts de huit heures. Le travail atypique des pompiers comporte donc des risques importants sur la santé et la sécurité de ces travailleurs.

Ces horaires ont aussi un impact sur une ressource essentielle des pompiers : leur support social et familial. La conception du travail et de la famille a évolué depuis les dernières décennies. La proportion de familles dont les deux parents sont sur le marché du travail est en constante croissance, ce qui implique des transformations sur le plan de la conciliation travail famille. Ce concept parapluie se définit par le Ministère de la Famille (2013) comme étant la « recherche de l'équilibre entre les exigences et les responsabilités liées à la vie professionnelle et à la vie familiale ». Pisarski, Bohle, & Callan (1998) proposent que l'inaptitude à participer dans la vie sociale et familiale soit l'une des plus grandes sources de conflits familiaux. À l'intérieur d'un métier comme celui des pompiers, où le travail se réalise généralement par quarts de travail de durée variable, les exigences au niveau de la vie familiale sont nécessairement complexes. Ce métier présente aussi d'autres facteurs aggravant les impacts du travail par quarts sur la conciliation travail famille, dont une culture de longues heures de travail et de présentéisme lors de symptômes de maladie (Gregory, Milner, & Windebank, 2013). Il faut également spécifier que les individus vivant des horaires de travail atypiques passent plus de temps au travail et moins de temps sur les tâches domestiques et le soin des enfants; les études montrent que ces horaires ont généralement un impact plus important sur la disponibilité des mères que sur celles des pères (Craig & Powell, 2011). Étant donné que la majorité des pompiers sont masculins, il est possible d'en déduire que l'impact est majeur sur leurs partenaires de vie. L'étude d'Halbesleben (2009) suggère que les quarts de travail les plus exigeants, ceux qui conduisent à la réduction du temps passé dans les blocs continus hors du travail, sont associés à plus de conflits travail-famille. Bien qu'un soutien familial accru puisse compenser les pertes en ressources associées aux quarts de travail exigeants, un niveau supérieur de conflit travail-famille est associé à l'épuisement émotionnel des pompiers (Halbesleben, Osburn, & Mumford, 2006).

La section précédente, ainsi que plusieurs éléments rattachés aux risques physiques, psychologiques, au leadership et à la cohésion des équipes font référence à un élément fondamental de cette profession : une fluctuation imprévisible entre des situations d'urgence, des tâches routinières à la caserne ainsi que des périodes d'attente. Cet élément semble présent, mais implicite dans les études précédentes sur les risques organisationnels, et indique en soi des risques importants pour la santé des pompiers. La section suivante expose en quoi les fluctuations et leur imprévisibilité constituent un risque à la santé. Même si peu d'études se sont attardées à ces fluctuations, elles semblent fondamentales puisqu'elles caractérisent l'activité globale de travail des pompiers.

1.4.4 Fluctuation imprévisible entre états extrêmes

L'imprévisibilité est une fonction inévitable des services d'urgence. Des tâches imprévues associées à un haut niveau de stress se produisent fréquemment entre de longues périodes d'attente et produisent une dualité singulière (Lusa, Häkkänen, Luukkonen, & Viikari-Juntura, 2002). D'une part, une journée de travail typique des services d'urgence est consacrée à des tâches bénignes qui soutiennent le noyau technique de l'organisation dans un contexte prévisible. Ces tâches peuvent comprendre une combinaison de tâches de planification, de mises à jour, de préparation et de fonctions de maintenance qui appuient toutes à certains degrés l'accomplissement de la mission des services d'urgence (Colquitt et al., 2011). Ces tâches correspondent au « travail propre » décrit par Childs et al. (2004). D'autre part, le rythme de ces emplois est ponctué par des tâches dangereuses liées à la fonction principale d'intervention qui se produisent dans un contexte nécessairement plus complexe et imprévisible (Thurnell-Read & Parker, 2008; Varvel et al., 2007; Watt, 2002). Regehr & Bober (2005, p. 92) présentent un exemple de ces circonstances où un policier décrit son travail comme étant « deux heures d'ennui, suivies de deux minutes de pure terreur et de trois heures de rédaction du rapport d'incident ». La nature imprévisible des interventions qui composent chaque quart de travail n'est pas un aspect nécessairement négatif : l'excitation, l'évolution rapide des situations et la nécessité de réfléchir précipitamment attirent beaucoup de travailleurs vers les services d'urgence. L'imprévisibilité se distingue des fluctuations de la charge de travail. Les fluctuations font référence à la présence répétée d'intensités différentes de charge de travail dans une période donnée, alors que l'imprévisibilité indique l'impossibilité de déterminer à l'avance l'occurrence et la durée de ces niveaux de charge de travail (Eagle, 2005).

Ce rythme de travail irrégulier, conjugué à des fonctions qui sont déjà porteuses de stress, est particulièrement problématique chez les pompiers. Les temps de travail inégaux, c'est-à-dire l'absence (ou les trop brèves périodes) de repos entre les interventions, jumelées avec un travail échelonné sur de longues heures, pourraient entraîner des conséquences à long terme sur la capacité de récupération des pompiers (Saijo et al., 2008; Saijo et al., 2012). Cet aspect comprend aussi une présence sur les lieux de l'intervention pendant une période prolongée ainsi que la possibilité d'être appelés à ressortir de la caserne dès le retour d'un appel de service. Apud & Meyer (2010) ont dégagé l'incapacité à reprendre l'énergie nécessaire pour être efficace lors de l'intervention suivante comme étant un facteur de risque physique et psychologique sur le plan de l'épuisement professionnel. Zohar, Tzischinski, & Epstein (2003), dans une étude dans le secteur hospitalier, démontrent que les émotions négatives et la fatigue suivant des incidents critiques sont amplifiées lorsque les ressources disponibles sont limitées en raison d'une charge de travail trop élevée. Globalement, un volume très élevé d'interventions sur le terrain serait dangereux à long terme pour la santé des pompiers.

À l'inverse, les pompiers sont aussi susceptibles de passer de longues heures en attente lors d'un quart de travail (Kitt, 2009; Lusa et al., 2002; Watt, 2002). L'étude de Watt (2002), portant spécifiquement sur l'ennui chez les pompiers, mène à la conclusion que ces périodes d'attente peuvent nuire à la santé psychologique des pompiers, et souligne la nécessité de recherches subséquentes sur le construit de l'ennui au travail dans cette population. De plus en plus d'études montrent les effets néfastes de l'ennui et de la sous-charge. Sur le plan individuel, l'exposition à un ennui au travail chronique a été reliée notamment à l'abus d'alcool et de substances, au jeu pathologique, à une prise de poids substantielle, ainsi qu'à des réactions somatiques de fatigue et de léthargie (Guglielmi, Simbula, Mazzetti, Tabanelli, & Bonfiglioli, 2013; Mael & Jex, 2015; van Tilburg & Igou, 2012). Sur le plan organisationnel, la littérature propose que ce phénomène entraîne une diminution de la satisfaction et de l'engagement au travail tout en augmentant l'intention de quitter son emploi et la quantité de comportements contre-productifs (Harju et al., 2014; Skowronski, 2012). Cependant, l'attente dans les services de prévention des incendies diffère de celle vécue dans d'autres contextes. À cause de la nature imprévisible du travail de pompier, ces derniers ne savent jamais quand ils auront un appel à répondre lors de leur quart de travail. Ils doivent néanmoins constamment conserver un état élevé d'alerte en anticipation d'une urgence potentielle. Watt (2002) pose l'hypothèse que ce type

d'environnement (« dépêche-toi et attends) pourrait être particulièrement néfaste pour des individus comme les pompiers. L'étude de Watt, (2002) cependant, ne porte que sur les prédispositions à l'ennui, et n'évalue pas les fluctuations de la charge de travail. De plus, l'étude de Salters-Pedneault, Ruef, & Orr (2010) indique que le profil de personnalité typique des pompiers est caractérisé par un besoin plus élevé de stimulation, une facette de l'extraversion, ce qui pourrait diminuer leur aptitude à générer leur propre stimulation. Ces difficultés seraient aggravées lors des périodes de repos suivant immédiatement une période de surstimulation, telle qu'une intervention sur le terrain, tel que mesuré dans une étude dans le secteur de la santé (Grech, Neal, Yeo, Humphreys, & Smith, 2009; Watt, 2002). Finalement, Douesnard (2010), dans une étude sur la santé psychologique des pompiers québécois, propose aussi que les exigences physiques et psychologiques dans le métier de pompier sont variantes et surtout, imprévisibles. Néanmoins, elle ne mesure ni ne documente pas explicitement cette charge imprévisible dans le cadre de son étude.

La charge de travail vécue au quotidien n'est pas statique: elle se déplace sur un continuum entre surcharge et sous-charge. Poulton (1978) et Caplan & Jones (1975) définissent comme « charge transitoire » cette expérience de plusieurs niveaux de charge de travail (qualitative ou quantitative) au cours de mêmes quarts de travail. Ces études ne sont toutefois par récentes et les échelles quantitatives qu'elles ont mises de l'avant, en plus de ne mesurer que les deux extrêmes, n'ont que peu été utilisées dans la littérature depuis. Les pompiers doivent gérer de multiples niveaux de charge de travail en fonction d'une grande diversité de facteurs, pour la plupart complètement imprévisibles. Néanmoins, aucune étude n'a été réalisée à ce jour afin de comprendre explicitement la nature de cette fluctuation de la charge de travail chez les pompiers, les stratégies mises en place afin de maintenir une charge confortable ainsi que les répercussions de ce processus sur la santé individuelle et collective des membres de cette profession.

1.4.5 Synthèse

Le métier de pompier est un terreau fertile de conditions de travail complexes se déroulant dans un univers social en constante évolution. L'ensemble de la problématique illustrée ci-dessous dégage des nuances significatives selon le niveau d'intensité des activités réalisées par les pompiers, notamment sur le plan du leadership des officiers et de la cohésion des équipes de travail. Les conditions

d'exécution du travail, le nombre et la complexité des tâches à réaliser dans une culture axée sur la tradition et la hiérarchie, les conséquences d'un travail de quarts rotatif et surtout, l'imprévisibilité du quotidien auraient un impact considérable sur leur santé physique et psychologique des individus. À travers cette revue des conditions organisationnelles et sociales ayant un impact sur le quotidien des pompiers, un élément apparaît comme récurrent : la fluctuation de la charge de travail. Ce sont sur ces observations et sur cette analyse de l'activité de pompier que la pertinence sociale et scientifique de ce projet trouve ses fondations et pourra contribuer significativement à la recherche scientifique et aux praticiens œuvrant dans les services de prévention des incendies.

1.5 Lacunes théoriques et empiriques

Le stress post-traumatique et ses répercussions composent la majorité des publications sur les pompiers (Heinrichs et al., 2014; McGurk et al., 2014; Wagner et al., 2014). Ces études sont essentielles à la compréhension d'une partie critique de l'activité de pompier (Bacharach et al., 2008; Halbesleben, 2009; Malek, Mearns, & Flin, 2010). Cela dit, elles reflètent généralement les conséquences du travail de pompier et non l'organisation de cette activité. De plus, une proportion de plus en plus grande du temps au travail des pompiers est consacrée à des activités non urgentes, ne suscitant pas de stress post-traumatique (Childs, 2002, 2005; Childs et al., 2004). Certaines études se sont intéressées aux aspects organisationnels de la profession de pompier et d'autres services d'urgence (Patterson, 1999; Regehr & Bober, 2005; Regehr et al., 2003), mais très peu ont touché les notions de charge de travail (Apud & Meyer, 2011; Bouzigon, Ravier, Paulin, & Grappe, 2015; Watt, 2002). La charge de travail dans ces recherches manque cependant de conformité dans ses définitions. La majorité des études sur les pompiers traite ainsi seulement de leur surcharge de travail physique (Apud & Meyer, 2011; Richmond, Rayson, Wilkinson, Carter, & Blacker, 2008) et du poids maximal d'équipements pouvant être transportés (Bang, Lee, & Kwan, 2013). Un nombre restreint d'études considèrent les périodes d'attente et de repos et l'alternance entre périodes de surcharge et de sous-charge (Fisher, 1998; Frankenhauser & Gardell, 1976; Shaw & Weekley, 1985), et aucune dans le métier de pompier. Ces études, s'intéressant principalement à l'ennui dans le cadre d'autres professions ou mesurent les fluctuations à l'aide de tâches de laboratoire déconnectées de la réalité du travail. Elles dégagent néanmoins certaines relations significatives notamment avec la satisfaction

au travail et l'engagement au travail, soutenant la pertinence d'étudier davantage les associations potentielles de la fluctuation des niveaux avec la santé psychologique au travail. Étant donné que la fluctuation de la charge de travail ne possède pas actuellement d'indicateurs à mesurer, des études qualitatives sont essentielles afin de bien comprendre la nature de ce phénomène.

En plus de ces lacunes, très peu d'études ont porté sur la santé des pompiers au Canada et encore moins au Québec, alors qu'être pompier ici n'est pas la même chose qu'être pompier ailleurs dans le monde, notamment sur le plan de la syndicalisation et de la culture paramilitaire plus prononcée dans d'autres pays (Kitt, 2009). À ma connaissance, une seule étude a été réalisée au Québec sur la santé psychologique des pompiers, soit celle de Douesnard (2010). Articulée autour de la théorie de la psychodynamique du travail (Dejours, 1995), cette recherche analyse en profondeur les stratégies de défense collectives des pompiers envers leur souffrance au travail. Ce projet de thèse s'appuie sur plusieurs contributions avancées proposées par l'étude de Douesnard (2010), dont la proposition de liens avec des modèles théoriques reliés à la santé psychologique au travail, dont celui de Siegrist (1996) et de Karasek (1979) et la suggestion que les pompiers diffèrent de la population générale pour ce qui est exigeant ou stressant dans leurs fonctions. Selon les conclusions de l'étude, alors qu'il est généralement reconnu que ce sont les situations de demandes élevées-faible autonomie qui sont les plus stressantes, dans le cas des pompiers, ce sont ces situations qui sont les plus stimulantes. Les attentes de cette population envers leur travail seraient donc différentes de celles de la population en général. Les propositions de Douesnard (2010) appuient les objectifs de cette thèse, articulées autour de la documentation de l'activité globale des pompiers et plus spécifiquement, de la fluctuation imprévisible de la charge de travail de cette profession.

1.6 Confrontation avec la réalité du terrain

Cette étude a débuté avec l'hypothèse selon laquelle les pompiers seraient exposés à des variations fréquentes dans leur charge de travail, notamment en raison d'allers-retours répétés entre le terrain et la caserne. La première séquence d'observations en caserne a représenté une dure rencontre avec la réalité : ces pompiers ne vivaient que très peu d'appels de service, et la large majorité d'entre eux étaient des fausses alarmes. Au lieu d'une fatigue provoquée par des interventions fréquentes, ces pompiers vivaient une fatigue soutenue reliée à un ennui chronique au travail. En réaction à ces

données provenant du terrain, les objectifs d'étude ont été adaptés. En plus d'étudier la charge de travail dynamique et fluctuante des pompiers qui ont l'opportunité de vivre un volume d'appel généralement élevé, il fallait intégrer la réalité distincte des pompiers exposés à une sous-charge chronique. Le premier sous-objectif de cette thèse est donc né d'une préoccupation émergeant du terrain et vise à exposer les risques entraînés par un ennui chronique en caserne.

1.7 Objectifs

En vertu de la problématique présentée, cette thèse doctorale vise à comprendre la charge de travail, d'une manière qui reflète sa nature dynamique et fluctuante, des pompiers du Québec. Afin de réaliser cet objectif, et considérant l'ampleur de la littérature préexistante sur les interventions des pompiers, ce projet de recherche a comme sous-objectifs de :

- a) 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;
- b) Identifier les stratégies permettant de réguler les fluctuations caractéristiques du quotidien des pompiers;
- c) Décrire comment les fluctuations dans les demandes, les ressources et les stratégies influencent la perception de la charge de travail.

La charge de travail est multidimensionnelle et son interprétation doit prendre en considération les facteurs organisationnels spécifiques de l'activité étudiée. Le cadre théorique utilisé afin de comprendre la charge de travail des pompiers, ses dimensions, ses niveaux et sa fluctuation doit en conséquence être flexible pour s'adapter aux spécificités de la profession. Les effets de la charge de travail doivent aussi être adaptés selon ce qui est généralement considéré comme exigeant ou non dans un métier. L'article conceptuel présenté dans le prochain chapitre de cette thèse vise à construire un modèle dynamique de la compréhension de la charge de travail permettant de documenter la complexité de la situation réelle de travail.