

La charge de travail dans le milieu policier québécois en contexte de pandémie de COVID-19

Zineb Darouache and Pierre-Sébastien Fournier

Number 6, 2022

Les mutations organisationnelles : entre pénurie de personnel et crise sanitaire

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1096189ar>

DOI: <https://doi.org/10.1522/radm.no6.1503>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)

ISSN

2369-6907 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Darouache, Z. & Fournier, P.-S. (2022). La charge de travail dans le milieu policier québécois en contexte de pandémie de COVID-19. *Ad machina*, (6), 26–42. <https://doi.org/10.1522/radm.no6.1503>

Article abstract

This article aims to identify the constraints and resources in the daily lives of police patrol officers in Quebec, in the COVID-19 pandemic context. To this end, semi-structured interviews were conducted in 2020 in videoconference mode with a population (N=20) from a police department in one of the largest cities in Quebec. The results of this study showed that the constraints raised in the daily life of the police population such as the transformation of work, the adjustment of schedules, and the reorganization of teams, have impacts on their psychological health at work and on their well-being, namely work-related stress and work-family balance problems. It was also concluded that patrol officers have a wide range of resources categorized into four IGLO types (Nielsen et collab., 2017), namely individual resources (work experience, personal experience, training, skills and family support), group resources (team cohesion and social support), leadership resources (recognition from superiors) and organizational resources (call screening). Similarly, this study showed that male and female police officers rely on coping strategies that can be individual (personalized work techniques, defensive strategies) or collective strategies (mutual aid between teams). Limits and practical contributions are given at the end of the study.



Titre : La charge de travail dans le milieu policier québécois en contexte de pandémie de COVID-19

Rubrique : Article de recherche

Auteur(s)

1 : Zineb Darouache

2 : Pierre-Sébastien Fournier

Citation : Darouache, Z. et Fournier, P.-S. (2022). La charge de travail dans le milieu policier québécois en contexte de pandémie de COVID-19. *Ad Machina*, 6(1), 26-42. <https://doi.org/10.1522/radm.no6.1503>

Affiliation des auteurs

1 : Université : Université Laval

Courriel : zineb.darouache1@ulaval.ca

2 : Université : Université Laval

Courriel : pierre-sebastien.fournier@fsa.ulaval.ca

Remerciements

Déclaration des conflits d'intérêts

- Aucun conflit d'intérêts à déclarer
 Conflit d'intérêts à déclarer (veuillez détailler)

Détails :

Résumé (250 mots)

Cet article vise à identifier, en contexte de pandémie de COVID-19, les contraintes et les ressources présentes dans le quotidien des policiers patrouilleurs et policières patrouilleuses au Québec. À cette fin, des entrevues semi-dirigées ont été conduites en 2020, en mode visioconférence, auprès d'une population (n= 20) d'un service de police de l'une des plus grandes villes québécoises. Les résultats de cette étude ont montré que les contraintes soulevées dans le quotidien de la population policière, comme la transformation du travail, l'ajustement des horaires et la réorganisation des équipes ont des impacts sur leur santé psychologique au travail et sur leur bien-être, à savoir un stress professionnel et des problèmes de conciliation travail-famille. Également, l'étude a conclu que la population à l'étude dispose d'un large éventail de ressources catégorisées en quatre types IGLO (Nielsen et collab., 2017), c'est-à-dire des ressources individuelles (expériences de travail, bagage personnel, formation et compétences et aussi soutien familial), des ressources de groupe (cohésion d'équipe et soutien social), des ressources de leadership (reconnaissance des supérieurs) et des ressources organisationnelles (filtrage des appels). De même, cette étude a montré que les policiers et policières s'appuient sur des stratégies d'adaptation pouvant être individuelles (techniques de travail personnalisées, stratégies défensives) ou des stratégies collectives (entraide entre les équipes). Des limites et des contributions pratiques sont soulignées en conclusion de l'étude.

Abstract

This article aims to identify the constraints and resources in the daily lives of police patrol officers in Quebec, in the COVID-19 pandemic context. To this end, semi-structured interviews were conducted in 2020 in videoconference mode with a population (N=20) from a police department in one of the largest cities in Quebec. The results of this study showed that the constraints raised in the daily life of the police population such as the transformation of work, the adjustment of schedules, and the reorganization of teams, have impacts on their psychological health at work and on their well-being, namely work-related stress and work-family balance problems. It was also concluded that patrol officers have a wide range of resources categorized into four IGLO types (Nielsen et collab., 2017), namely individual resources (work experience, personal experience, training, skills and family support), group resources (team cohesion and social support), leadership resources (recognition from superiors) and organizational resources (call screening). Similarly, this study showed that male and female police officers rely on coping strategies that can be individual (personalized work techniques, defensive strategies) or collective strategies (mutual aid between teams). Limits and practical contributions are given at the end of the study.

Mots clés

Policiers patrouilleurs, situations de travail intenses, COVID-19, contraintes, ressources

Droits d'auteur

Ce document est en libre accès, ce qui signifie que le lectorat a accès gratuitement à son contenu. Toutefois, cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la licence [Creative Commons Attribution \(CC BY NC\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).



La charge de travail dans le milieu policier québécois en contexte de pandémie de COVID-19

Zineb Darouache
Pierre-Sébastien Fournier

Introduction

L'organisation policière, comme toutes les organisations du travail, a connu des évolutions importantes depuis plusieurs années comme les transformations de la société, la rationalisation du travail et les nouveaux modes de production tels que l'augmentation d'une charge administrative, une prescription plus serrée, un contrôle du salarié (Caroly, 2011). L'ensemble de ces changements engendre une charge de travail (Vézina et Bourbonnais, 2001) ayant des conséquences sur la santé psychologique de la population policière.

D'abord, la charge de travail est définie comme : « l'intensité de l'effort fourni par le travailleur pour répondre aux exigences de la tâche dans des conditions matérielles déterminées, en rapport avec son état et les divers mécanismes en jeu dans son travail » (Fournier et collab., 2013; Teiger et collab., 1973). Les effets de la charge de travail touchent les individus et les organisations. D'une part, les conséquences sont reliées au stress organisationnel et à la tension qui affectent la santé psychologique au travail et le bien-être des policiers (Collins et Gibbs, 2003; Juniper et collab., 2010; Wolter et collab., 2019). D'autre part, les organisations risquent de devoir composer avec des problèmes de taux de roulement de personnel, d'absentéisme et de présentéisme des employés ayant travaillé dans des conditions de travail exigeantes (Fournier et collab., 2013).

Le travail des policiers patrouilleurs comporte des demandes particulièrement exigeantes et stressantes (Lieberman et collab., 2002; Violanti et collab., 2006) et parfois à haut risque en ce qui a trait à la condition physique de l'agent policier (Cavalcante Neto et collab., 2019; Larsen et Aisbett, 2012; Silk et collab., 2018). Il comprend aussi des procédures strictes sur la manière d'intervenir auprès des agresseurs et des règles administratives relatives à l'application de la loi (Caroly, 2011). La nature des tâches des policiers inclut des interventions à des situations d'urgence, des tâches administratives comme la rédaction des rapports et le suivi des dossiers, la prévention et le maintien de la loi et de l'ordre (Goldstein et Scott, 2011; Wuschke et collab., 2018), et sont effectuées dans une variété d'environnements imprévisibles qui impliquent des situations stressantes (Blacker et collab., 2013; Padyab et collab., 2016).

Dans le contexte de crise sanitaire de COVID-19, les policiers sont, dans leur quotidien, exposés à des contraintes plus élevées sur le plan des interventions (Frenkel et collab., 2020). D'abord, lors des crises sanitaires, les policiers se présentent toujours et généralement dans leur rôle principal (Gershon et collab., 2010), soit le maintien de la loi et de l'ordre. En plus de leurs tâches habituelles, les policiers patrouilleurs, pendant la pandémie de COVID-19, contrôlent la propagation du virus, maintiennent l'ordre public et protègent les communautés (Frenkel et collab., 2020) tout en poursuivant les différentes interventions d'urgence (Laufs et Waseem, 2020). Cette population est exposée non seulement à des risques physiques tels que le risque d'infection, mais aussi à un stress aigu notamment exacerbé par des situations intenses de travail en raison des nouvelles exigences imposées aux policiers durant la pandémie de COVID-19 par leurs supérieurs, la santé publique et le gouvernement (Frenkel et collab., 2020; Laufs et Waseem, 2020).

En outre, eu égard à l'augmentation des contraintes professionnelles, les policiers sont soumis à une grande pression sur le plan des ressources (Laufs et Waseem, 2020). Les agents de police doivent composer avec un manque de ressources comme le soutien social et les périodes de repos ainsi qu'à une augmentation des contraintes (Jenkins, 1997; Laufs et Waseem, 2020; West et collab., 2008). L'accumulation de contraintes et des ressources insuffisantes auraient comme conséquence une augmentation de la charge de travail et, ultimement, du stress professionnel (Laufs et Waseem, 2020; Sadiq, 2020). À titre d'illustration, l'étude de Sadiq (2020) a montré qu'en contexte de pandémie de COVID-19, la charge de travail des policiers est associée à une augmentation des conflits travail-famille, et l'ajustement à une nouvelle réalité des conditions de travail à un stress supplémentaire.

À l'instar de ce qui précède, plusieurs études se sont aussi intéressées à la charge de travail dans le milieu policier et parmi celles-ci des études ergonomiques, notamment l'étude de Chiorri et collab. (2015) qui avait pour but d'étudier le rôle joué par les traits de personnalité afin de prédire les niveaux de la charge de travail. Les résultats de cette étude ont montré que la charge de travail est le résultat des caractéristiques de l'individu qui interagissent avec les caractéristiques de la tâche. Ainsi, des niveaux plus élevés d'extraversion étaient associés à des niveaux plus élevés de la charge de travail perçue. À l'inverse, des niveaux plus élevés de conscience et de stabilité émotionnelle étaient associés à des niveaux moins élevés de la charge de travail perçue. Par ailleurs, l'étude de Takken et collab. (2009) avait comme objectif de calculer la demande physique de travail des policiers à vélo en région montagneuse. Ces auteurs ont constaté qu'au-delà d'un certain niveau hebdomadaire d'intensité physique au travail, il y a une augmentation du niveau de stress et de l'épuisement professionnel chez ces policiers. De même, les risques psychosociaux inhérents aux conditions de travail des policiers seraient directement associés au stress et à l'épuisement professionnel des policiers (Talavera-Velasco et collab., 2018). De plus, l'étude de Deschenes et collab. (2018) avait comme objectif de déterminer les facteurs de risque psychosociaux associés négativement à la santé psychologique des policiers. Les résultats de cette étude ont énuméré les facteurs de risque en trois niveaux : les facteurs socio-économiques (pression budgétaire, pression sociale), les facteurs organisationnels (culture policière, leadership, manque de reconnaissance) et les facteurs personnels (efficacité, capacité émotionnelle).

En plus de montrer clairement le lien entre la charge de travail et le stress, ces études identifient l'importance des conditions de travail des policiers. En contexte de pandémie de COVID-19, il devient pertinent d'étudier les contraintes et les ressources présentes dans le quotidien de cette population.

Par conséquent, l'objectif de cette étude est de comprendre, du point de vue des policiers patrouilleurs québécois, les contraintes et les ressources présentes dans leur quotidien qui ont un impact sur leur santé psychologique et leur bien-être au travail en contexte de pandémie de COVID-19. Par ailleurs, notre étude tentera d'identifier des stratégies d'adaptation aux situations rencontrées dans ce contexte organisationnel.

Pour ce faire, il demeure nécessaire de clarifier les risques psychosociaux répertoriés dans la littérature et comprendre les contraintes et les ressources derrière le phénomène de la charge de travail ainsi que le cadre théorique sur lequel nous nous sommes basés. Et, par la suite, de faire une présentation de la démarche méthodologique et des résultats de cette recherche issus d'une étude qualitative et qui renseignent sur les différentes contraintes et ressources derrière les situations intenses de travail. Les répercussions de ces résultats sont discutées enfin en prenant considération les limites de cette recherche.

1. Les risques psychosociaux au travail

Les différents milieux de travail ont un impact significatif sur la santé psychologique et le bien-être des travailleurs (Bonde, 2008; Nixon et collab., 2011; Skakon et collab., 2010). Les risques psychosociaux (RPS) réfèrent à un ensemble d'éléments de l'organisation et du contexte du travail qui sont susceptibles d'avoir des effets néfastes sur la santé psychologique des travailleurs qui y sont exposés (Vézina et collab., 2006).



Dans la littérature, il existe un nombre considérable de facteurs de risque permettant de déterminer le caractère stressant d'une situation de travail (Vézina et collab., 2006). Parmi ces facteurs stressants, il s'agit des situations de débordement qui sont prises en compte dans la littérature par la notion de la charge de travail (Collins et Gibbs, 2003; Juniper et collab., 2010; Wolter et collab., 2019) et qui correspondent à la demande psychologique au travail selon Karasek (1979). Cet auteur a souligné dans son modèle que les situations de travail caractérisées par une combinaison de demandes élevées (*job demand*) et une autonomie faible (*job control*) augmentent le risque de développer des problèmes de santé physique et psychologique. Les demandes font référence à la quantité de travail à accomplir, de même qu'aux exigences mentales et aux contraintes organisationnelles. En outre, il soutient qu'une combinaison de demandes et de latitudes décisionnelles élevées au travail engendrent un stress professionnel.

1.1 Latitude décisionnelle

La latitude décisionnelle est une dimension du modèle *Job demand-control* qui fait référence à la capacité de contrôle que l'individu exerce sur son travail (Karasek, 1979). Cette dimension se définit sous deux concepts : l'utilisation des compétences et l'autonomie décisionnelle. Le premier concept désigne l'acquisition et l'utilisation de nouvelles connaissances et qualifications au travail (Bué et collab., 2008; Vézina et collab., 2006), tandis que le deuxième concept recouvre la possibilité et la capacité qui permettent au travailleur de se conduire selon ses propres règles (De Terssac, 2012). Selon Karasek et Theorell (1990), un travailleur ayant un travail caractérisé par une intensification de travail élevée et une faible autonomie décisionnelle vit une tension au travail ou *job strain*. Également, lorsque les demandes au travail sont élevées avec des contrôles réduits (surcharge de travail), cette situation risque d'avoir comme effet un stress professionnel élevé (Karasek, 1979; Neboit et Vézina, 2002).

Ensuite, dans le modèle de Karasek (1979), la latitude décisionnelle a été complétée par une autre dimension, soit le soutien social. Ce concept comporte des aspects relatifs aux soutiens socioémotionnel et instrumental des relations avec la hiérarchie et les collègues.

1.2 Soutien social

Le soutien social est considéré comme un facteur de risque ayant un impact sur la santé et le bien-être des travailleurs. Il représente la troisième dimension du modèle de Karasek et Theorell (1990) et comporte deux sous-dimensions, à savoir le soutien socioémotionnel et le soutien instrumental. Le premier désigne les intégrations sociales et émotionnelles au travail engendrant des liens de confiance entre les collègues et les supérieurs, et une bonne cohésion d'équipe. Alors que le soutien instrumental fait référence à l'aide des travailleurs durant l'exécution des tâches au travail. Le soutien social représente une ressource dans le modèle du JD-R (Bakker et Demerouti, 2007; Demerouti et collab., 2001) pouvant créer un processus de motivation qui conduit à l'engagement organisationnel. En ce sens, Silveri (2017) a mentionné que le soutien social a été identifié parmi les risques psychosociaux permettant de réduire les effets des exigences de travail sur le stress. Gayadeen et Phillips (2016) ont montré dans leur étude que les interactions sociales entre les policiers entraînent un impact positif sur leur santé et leur bien-être au travail. Dans le même ordre d'idées, les résultats de l'étude de Rodrigue et collab. (2019) ont montré que les relations interpersonnelles entre les collègues et les supérieurs sont corrélées positivement au bien-être et négativement liées à la détresse psychologique des policiers. Ces dimensions sont liées aussi à leur horaire de travail rotatif qui peut avoir un impact positif ou négatif sur la santé des travailleurs.

1.3 Travail rotatif

Les policiers travaillent en tout temps et en dehors du temps normal de travail. Lors de circonstances exceptionnelles de sécurité et d'ordre publics, leur présence pour le travail de jour, de soir et de nuit, lors des jours de repos, jours fériés ou autres, est inévitable. Cela dit, chaque quart de travail comporte des contraintes et des caractéristiques particulières. Ma et collab. (2015) ont conclu dans leur étude que les policiers en poste de soir et de nuit ont signalé un nombre plus élevé d'agents stressants liés au travail que ceux travaillant le jour, et ils sont davantage exposés à la pression et au stress administratif et organisationnel comparativement à ceux qui travaillent de jour. De plus, une activité intense pendant un quart de nuit engendre des problèmes de santé physique et psychologique sur la population policière (Violanti et collab., 2012). Par ailleurs, les horaires rotatifs ont aussi un impact sur une ressource importante chez les policiers, à savoir le soutien social et familial puisque les individus ayant des horaires de travail atypiques consacrent plus de temps au travail et moins de temps à leur famille (Craig et Powell, 2011).

1.4 Pression sociale

Il existe d'autres facteurs de risque ayant des répercussions sur la santé physique et psychologique des policiers. Par exemple, il y a la pression sociale qui est exercée sur les policiers comme étant un facteur de risque social lié à un racisme systémique (aussi nommé « racisme structurel » ou « racisme institutionnalisé ») envers les personnes issues des minorités visibles (Brooks, 2020; Egede et Walker, 2020) étant donné qu'ils sont soumis à différents types de pression de la part des citoyens lors de leurs interventions.

2. Le *Job Demand-Ressource* (JD-R) et le *job crafting*

À l'instar de ce qui précède, le modèle théorique JD-R (Bakker et Demerouti, 2007) a intégré les risques psychosociaux et propose que le bien-être des travailleurs est lié à des caractéristiques du travail qui sont classées autour de deux catégories, à savoir les demandes et les ressources.

Les demandes d'emploi font référence aux aspects physiques, psychologiques, sociaux ou organisationnels du travail qui nécessitent un effort physique ou psychologique soutenu et sont donc associés à des coûts physiologiques et ou psychologiques comme le stress (Demerouti et collab., 2001).

Les ressources dans le JD-R (p. ex., soutien social, cohésion d'équipe) ont été définies comme étant des caractéristiques de travail physiques, mentales, sociales ou organisationnelles fonctionnelles pour atteindre les objectifs de travail. Elles permettent aux employés de mener à bien leurs tâches et leurs objectifs afin d'améliorer leur bien-être (Bakker et Demerouti, 2007; Balducci et collab., 2011). Nielsen et collab. (2017) ont proposé dans leur revue systématique que les ressources puissent être opérationnalisées en quatre sous-groupes (IGLO) pour améliorer le bien-être des employés : sur le plan individuel (compétence), sur le plan du groupe (soutien social), sur le plan du leadership (caractéristique du leadership et les interactions sociales entre supérieur hiérarchique et employé) et sur le plan organisationnel (la manière dont le travail est organisé).

Par ailleurs, les travailleurs déploient des stratégies d'adaptation afin d'équilibrer leurs demandes et ressources et améliorer leur santé et leur bien-être. En ce sens, le modèle *job crafting* dans le JD-R postule sur le même principe, à savoir que les travailleurs s'appuient sur des actions ou stratégies individuelles, organisationnelles ou collectives dans le but de contrôler les aspects de leur charge de travail et d'améliorer leur bien-être (Tims et Bakker, 2010). Toutefois, le fait de déployer des stratégies d'adaptation par les travailleurs n'aboutit pas toujours à des effets positifs (individuels ou organisationnels), mais dépend plutôt des motivations des individus à adapter leur activité de travail (Bakker et collab., 2012).



Pour appréhender la problématique de la charge de travail et comprendre les contraintes et les ressources derrière ce phénomène, nous posons les questions suivantes : quelles sont les contraintes et les ressources, en matière de risques psychosociaux, présentes dans le quotidien des policiers patrouilleurs? Quels sont les différents types de contraintes et ressources? En quoi le contexte organisationnel caractérisé par la pandémie mondiale de COVID-19 a-t-il changé le travail de la population policière? Quelles sont les stratégies mises en place par cette population pour faire face aux différentes situations de fortes et intenses demandes?

3. Méthodologie

Cette recherche adopte une méthodologie exploratoire qualitative dans une épistémologie constructiviste (Trudel et collab., 2006) afin de valider les objectifs de cette étude, à savoir documenter les facteurs de risque (contraintes et ressources) qui déterminent la charge de travail au quotidien dans le milieu policier au Québec en contexte de crise sanitaire liée à la COVID-19.

3.1 Collecte de données

La population ciblée sera celle des policiers patrouilleurs permanents dans un corps de police québécois. Les critères d'inclusion sont les suivants :

- Policier patrouilleur ou policière patrouilleuse de la sécurité publique au Québec.
- Être à l'emploi du corps de police participant à l'étude.
- Volontaire à participer à cette étude.
- Exercer les fonctions de policier et policière au moment de la pandémie.

Le recrutement de la population de cette recherche a nécessité plusieurs étapes. Un premier contact par courriel avec le service de police d'une des plus grandes villes au Québec a été fait en présentant le projet de recherche et ses objectifs et aussi le déroulement du projet, soit les entrevues semi-dirigées en mode visioconférence jugé sécuritaire sur le plan informatique (Archibald et collab., 2019). Ensuite, un courriel d'invitation a été transféré de la part de la direction du service de police à l'ensemble des policiers patrouilleurs remplissant les critères susmentionnés en leur proposant de participer à l'étude et en mentionnant les coordonnées de la chercheuse. Par la suite, un rendez-vous a été fixé avec les participants désirant collaborer à cette étude afin d'effectuer une entrevue semi-dirigée en ligne.

3.2 Entrevues en ligne

Au total, 20 policiers patrouilleurs parmi les 220 policiers que compte ce service ont participé aux entrevues, réalisées sur une base volontaire. La population étudiée comprend 5 femmes policières patrouilleuses et 15 hommes policiers patrouilleurs ayant majoritairement plus de cinq ans d'expérience. Les participants poursuivent leur horaire de travail selon un travail en rotation où ils alternent d'une semaine à l'autre, soit de jour, de soir ou de nuit. Le tableau 1 présente les caractéristiques des participants.

Tableau 1
Caractéristiques de la population participante

Caractéristiques de la population	Nombre
Service de police au Québec	1
Total des policiers participants	20
Femmes policières participantes	5
Hommes policiers participants	15
Expérience de travail	≈ >5 ans

Les entrevues semi-dirigées en ligne, qui duraient en moyenne 45 minutes, ont eu lieu au début de la pandémie de COVID-19 et pendant la première vague, à savoir en juillet, août et septembre 2020 et à la suite desquelles la saturation des résultats a été atteinte. La direction du service de police a libéré une heure pendant le quart de travail des participants selon leur disponibilité.

En ce qui concerne le déroulement de cette étape, un formulaire de consentement approuvé par le Comité d'éthique de l'Université Laval a été envoyé aux policiers souhaitant participer à l'étude. Ce document fait référence au respect de l'engagement, à la confidentialité de l'entrevue et à la possibilité de faire enregistrer la communication à des fins d'analyse. Les entrevues ont été réalisées sur la plateforme Skype Entreprise et enregistrées avec le consentement des participants. L'entretien en ligne est basé sur une grille de questions ouvertes abordant les séquences de travail des policiers depuis la propagation du coronavirus et la gestion des situations intenses de travail. Nous avons commencé l'entrevue avec une présentation du projet de recherche et de ses objectifs. Par la suite, le sujet de notre discussion a été structuré sur les différents changements au travail depuis la propagation du coronavirus, les situations particulières de débordement, les diverses situations de travail vécues par les policiers et la manière dont ils les gèrent.

3.3 Analyse des données

Les données produites dans cette étude ont fait l'objet d'une analyse qualitative. De prime abord, nous avons intégré et transcrit les enregistrements des entrevues semi-dirigées dans le logiciel de transcription Express Scribe. Une lecture approfondie des comptes rendus exhaustifs a été effectuée plusieurs fois afin de mieux comprendre les données.

Ensuite, une analyse des données manuelle de type thématique a été réalisée sur Microsoft Word. Nous avons, par la suite, recensé dans un tableau les thématiques principales de cette étude, à savoir les journées types des policiers, les différentes situations de débordement, la gestion des demandes exigées quotidiennement, les ressources disponibles et les stratégies mises en place afin d'agir sur leur situation de travail intense. L'analyse de ces données a été réalisée afin de documenter les différentes contraintes au travail, telles qu'elles ont été identifiées par Demerouti et collab. (2001), distinguer les ressources qui étaient notées dans le JD-R selon Bakker et Demerouti (2007), et Nielson (2017) et illustrer les différentes stratégies mises en place pour répondre aux situations de travail intenses en contexte de pandémie de COVID-19.



4. Résultats

4.1 Journée type de travail d'un policier patrouilleur

Avant la pandémie de COVID-19, les policiers patrouilleurs tenaient quotidiennement des rassemblements (*fall-in*) avant chaque quart de travail (jour, soir et nuit) avec des équipes composées de leurs collègues et de leurs supérieurs hiérarchiques au cours desquels le superviseur de chaque équipe déterminait les affectations de tâches de la journée et discutait des enjeux principaux à prendre en considération. Ensuite, les policiers patrouilleurs se mettaient au travail. Mais, à la suite de l'état d'urgence lié à cette pandémie mondiale, la direction du service de police concerné par cette étude a procédé à une réorganisation des équipes de policiers patrouilleurs et leur a imposé des mesures de sécurité à respecter lors de leurs tâches routinières.

L'ajustement de l'horaire de travail est une des mesures qui ont été adoptées. En effet, les vagues de relève commencent un quart de travail en trois heures différentes avec une demi-heure d'intervalle entre chaque groupe dans le but de limiter le contact entre les relèves et de réduire le risque de contracter le coronavirus. À leur arrivée, chaque équipe se dirige vers un garage se trouvant au sous-sol du poste de police pour désinfecter leur équipement de protection individuelle et leur véhicule de patrouille. Cette tâche se fait au début et à la fin de chaque quart de travail, comme l'a mentionné un policier dans l'extrait d'entrevue suivant.

Avant on avait des réunions de début de quart, maintenant les équipements sont placés dans un garage, l'équipe est divisée en trois, ce soir on a commencé à 19 h, mais là avec la COVID il y en a qui rentrent à 18 h 30 et des gens qui rentrent à 19 h et des gens qui rentrent à 19 h 30, pour qu'il y ait moins de gens qui se croisent, puis il y a pas de rassemblement au début de quart, on arrive, on désinfecte nos véhicules, puis à la route.

Les policiers, ensuite, s'acquittent de leurs tâches de patrouille et toute intervention doit, par conséquent, faire l'objet de certaines mesures administratives, à commencer par la rédaction des rapports relatifs à chaque événement et à chaque intervention, le suivi de certains dossiers, etc.

4.2 Les facteurs de risque psychosociaux

Des situations de travail, parfois surchargées, parfois calmes, ont été documentées dans le but d'en identifier les contraintes et les ressources que soulèvent les policiers et leur impact sur leur santé et leur sécurité. Dès lors, des stratégies d'adaptation ont été déployées par les participants pour faire face aux situations de travail intenses.

Transformation des interventions

Normalement, le quotidien des policiers patrouilleurs est constitué de différents appels d'intervention en lien avec leur fonction. Cependant, pendant le confinement, la nature du travail des agents a un peu changé notamment du fait du changement des types d'appels reçus, comme le constate un policier :

Au début, les gens ne pouvaient pas sortir de chez eux parce qu'ils ne sortaient pratiquement pas dans les rues, puis les commerces aussi, tout est fermé aussi, ce qui a changé beaucoup notre intervention.

Parmi ces changements, les policiers ont noté une diminution des interventions pour des délits criminels. En parallèle, ils ont remarqué une augmentation des appels de dénonciation liés au respect des consignes de la santé publique ainsi qu'une augmentation des interventions pour des cas de santé mentale. D'une part, ces cas de santé mentale s'expliqueraient par une difficulté d'accès aux soins professionnels lors des crises de santé. D'autre part, les problèmes de santé seraient exacerbés par le confinement et l'isolement. Cette transformation du travail et du nombre d'appels a souvent généré un nombre élevé d'appels pouvant rester en attente souvent en raison de l'occupation des agents et du manque d'effectif, comme le confirme un agent.

J'ai vu 12-13 appels en attente, des fois 15 appels, mais très très rarement, puis au début de la COVID, j'ai vu 55 appels en attente, du jamais vu... souvent on est en manque de personnel dans des quarts de travail donc on n'a pas le temps.

Urgence des interventions et compatibilité des équipements de protection individuelle

Lors des périodes intenses de travail, et en face de situations particulières, des policiers ont déclaré ne pas mettre leurs équipements de protection individuelle parce qu'ils se devaient d'intervenir plus rapidement.

Quatre-vingt-dix pour cent du temps, je dirais, on n'a pas le temps. Juste hier, une chicane de famille, on sait qu'il est un homme agressif, il faut mettre nos équipements de protection, mais la réalité est qu'il faut aller très vite, donc le risque est d'attraper la COVID en dessous, on préserve la vie du public, donc on répond directement.

En plus, comme le signale un répondant en entrevue, au terme de toute intervention, les policiers étaient contraints d'élaborer des rapports pour chaque événement et remplir des formulaires électroniques pour signaler s'ils avaient été en contact direct avec des citoyens ou des collègues affectés par la COVID-19 afin que leurs superviseurs fassent le suivi.

On fait un rapport après chaque intervention, c'est vraiment rapport après rapport, même si on intervient pour une intervention de cinq minutes.

Informations sur le travail

La fin des rassemblements d'équipe en début de quart de travail semble avoir eu un impact défavorable sur la qualité des informations dont ont disposé les policiers pour faire leur travail au quotidien. Par exemple, la connaissance des interventions menées lors du quart de travail précédent, et les informations pertinentes sur les enquêtes en cours permettaient auparavant aux patrouilleurs de bien contextualiser leurs propres interventions.

Parce que le transfert de l'information est beaucoup plus difficile entre les sergents, les agents, les autres équipes parce que d'abord il faut être assis dans une salle où existe l'agent, le sergent, le lieutenant, c'est beaucoup plus facile de transmettre l'information à la relève, les informations des enquêtes et tout, donc déjà là, c'est une majeure différence.

Les événements liés aux tensions raciales

Une autre contrainte sociale soulevée par les policiers dans cette étude est celle de la pression sociale. Dans le contexte de tensions raciales américaines, des citoyens issus de minorités visibles ont surveillé, jugé et intimidé les policiers lors de leurs interventions, ce qui a entraîné par la suite une pression sociale supplémentaire dans leur travail. Un policier en témoigne dans l'extrait suivant.

J'ai pris une intervention avec une personne noire, ça n'a aucun rapport avec le COVID, j'étais en train de régler avec elle une situation spécifique en pleine rue, la première chose qu'elle m'a dit c'est que je suis un raciste, j'ai essayé de la calmer et de la faire comprendre que je ne vais pas lui faire mal...

Cette situation a rendu les interventions des policiers stressantes.

4.3 Ressources

Les entrevues avec les policiers ont montré qu'ils disposaient d'un large éventail de ressources organisationnelles et individuelles dans le but de réaliser leur travail.



Ressources organisationnelles

Sur le plan organisationnel, la direction du service de police a affecté un sergent au centre d'urgence afin de filtrer les appels et de décider si la situation nécessitait l'intervention des policiers ou, au contraire, pouvait se résoudre par téléphone, une façon efficace de diminuer la surcharge téléphonique.

En outre, l'ajustement des horaires après la COVID-19 a été considéré comme une ressource puisque l'impact des horaires a été positif sur la vie familiale de certains policiers dans le sens où ils n'ont pas vécu de conflit travail-famille, comme le souligne une agente :

Avec les nouvelles heures, c'est plus facile pour nous, justement, compte tenu que les horaires se croisent. Mon copain est policier, travaille à la première heure, il commence à 6 h 30 le matin et termine à 6 h 30 le soir moi je commence à 7 h 30... en fait que, là, avec les horaires ça nous facilite la vie.

Ressources du groupe

La cohésion de l'équipe et le soutien des collègues et des superviseurs sont considérés comme des outils essentiels à l'allègement des contraintes quotidiennes des policiers. Les participants ont indiqué que la cohésion d'équipe est jugée comme bonne et forte, eu égard à la gestion des périodes intenses de travail. Lors des périodes intenses, les équipes, c'est-à-dire les policiers, leurs collègues et leurs superviseurs (sergents ou lieutenants), se soutiennent et s'entraident, comme un agent l'a déclaré au cours de l'entrevue.

On avait une chicane de famille, on a appelé nos agents, on a fait un gros périmètre, on a demandé de l'assistance, on a finalement piégé le suspect et on l'a contrôlé grâce au soutien et l'entraide de mes collègues.

Ressources individuelles

Sur le plan individuel, certains policiers s'appuient sur des ressources personnelles pour répondre aux différentes demandes et réagir pendant les situations de débordement. Ces ressources peuvent être des acquis consolidés par l'expérience, le bagage personnel, la formation et les compétences, et aussi par le soutien familial. Par exemple, lors du déroulement de l'intervention, plus les policiers s'appuient sur leur bagage personnel, plus ils sont capables de gérer et modérer le stress tout au long de l'intervention. Un policier en a fait part durant l'entrevue.

Je pense que mon bagage personnel a fait qu'en sorte que je suis, qu'un petit peu zen, j'ai appris des techniques de gestion de stress, je n'essaie pas de voir trop loin, des choses à intervenir à la fois.

4.4 Impact sur la santé et le bien-être

En lien avec les différentes contraintes soulevées par les policiers dans cette étude, ceux-ci ont confirmé la présence de stress et de fatigue pendant les interventions. Également, les policiers, avec leur famille confinée à la maison, ont évoqué des problèmes de conciliation travail-famille. De plus, ils ont insisté sur l'accumulation du stress et de la fatigue accumulés en raison de l'obligation de faire deux tâches lourdes, à savoir travailler tous les quarts de travail et s'occuper de leur famille. Un policier évoque la situation dans cet extrait d'entrevue.

Si jamais on retourne au confinement, au niveau de santé mentale c'était difficile, c'était d'être sur les shifts de faire jour soir et nuit, puis en plus d'avoir toute la famille à la maison les deux enfants et s'occuper d'eux ».

4.5 Stratégies d'adaptation

Pour répondre aux demandes exigées quotidiennement, les policiers déploient différentes stratégies liées à la répartition du travail et aux relations avec leurs collègues. Ces stratégies peuvent être collectives (provenant de l'équipe) ou individuelles.

Stratégies collectives

En période de fortes demandes, les policiers encouragent l'entraide et s'organisent pour faire un appel à la fois, mais en étant accompagnés d'autres équipes (solo ou en double) afin de répondre à un maximum d'appels requérant une intervention. À cet effet, la population étudiée déploie des stratégies d'équipe encourageant l'entraide dans le but de prendre un appel à la fois et de répartir la tâche. Répartir le travail c'est prendre un appel à la fois : les policiers effectuent le travail en duo (deux agents par voiture) ou seuls (sans partenaire de patrouille). Pendant les quarts de travail surchargés, les policiers qui travaillent en double se répartissent les tâches administratives, comme la rédaction des rapports post-intervention afin d'alléger la charge de travail.

Si on est doublé, puis là on va répartir la tâche et s'aider ensemble parce que c'est notre appel.

À l'inverse, les policiers travaillant seuls effectuent leurs interventions du début à la fin, mais ils peuvent appeler des unités aussi en solo pour s'entraider quand il s'agit d'une intervention compliquée ou d'une période de travail achalandée. Ils peuvent se permettre de reporter la production des rapports la fin de leur quart de travail (même journée) ou pendant un quart de nuit tranquille, dans la même journée, s'ils sont en devoir et ce, dans le but de prioriser les appels d'intervention, comme l'a signalé un policier.

Quand on est débordé, souvent on profite pour mettre à jour nos tâches administratives et des rapports à la fin de nuit quand ça tombe tranquille, tout le monde écrit sa paperasse.

Stratégies individuelles

Sur le plan individuel, certains policiers aguerris peuvent s'appuyer sur le cumul d'expériences lors des interventions et durant les périodes de travail intenses afin de gérer adéquatement les quarts de travail surchargés.

Avec l'expérience, on apprend à mieux gérer son quart de travail et puis la rédaction de rapports et ainsi de suite, on apprend à mieux gérer notre temps de quart de travail.

Durant les surcharges de travail, cette expérience prend la forme de différentes stratégies et techniques de gestion des interventions intenses. Par exemple, plus les policiers ralentissent leur rythme de travail, plus l'intervention se déroule vite. Selon eux, cette stratégie permet de doser l'énergie et garder un équilibre au travail.

Hier, on avait passé 20 appels sur un shift de 12 heures, on prend des appels à la fois, puis moi plus que je ralentis, plus que ça va vite passer l'intervention, et plus qu'on accélère, plus que je ralentis. Il faut que tu ralentisses pour doser l'énergie et pour que tu sois capable de te rendre en avant. Sinon, tu n'es plus capable de gérer tes dossiers.

L'utilisation répétée de cette stratégie semble efficace puisqu'elle permet également de ne pas mélanger les dossiers des différentes interventions.



La pression sociale associée aux tensions raciales a incité les policiers à mettre en place des stratégies défensives lors des interventions avec des personnes des minorités visibles. Cette pression qui s'accompagne d'une charge de travail quotidienne, et se déroule en contexte de pandémie de COVID-19, a poussé les agents à être vigilants dans le but de ne pas porter de jugement particulier. Par exemple, lors d'une intervention avec une personne des minorités visibles, les agents se sont défendus de façon à faire comprendre au plaignant qu'ils n'allaient pas lui faire de mal. Un policier s'est prononcé à ce sujet.

Après l'événement de George Floyd, lors de nos interventions, on est parfois défensives, en tout cas moi je trouve ça plus lourd, c'est une crise complètement différente parce que à la limite y a une période qu'on parle que de ça plus que de COVID, on essaie toujours de faire comprendre aux gens noirs que nous ne leur faisons pas de mal.

5. Discussion

L'objectif de cette recherche est de comprendre les contraintes et les ressources présentes dans le quotidien des policiers patrouilleurs québécois en contexte de pandémie de COVID-19 qui ont des impacts sur leur santé psychologique et leur bien-être au travail. Également, le but de cette étude est d'identifier des stratégies d'adaptation aux différentes situations rencontrées dans ce contexte organisationnel. En effet, le modèle théorique utilisé dans cette recherche, JD-R (Bakker et Demerouti, 2007), formule que le bien-être des travailleurs est lié à un large éventail de caractéristiques du lieu de travail.

Ce modèle nous a permis de comprendre la réalité des policiers patrouilleurs et de constater que les contraintes auxquelles ils font face au quotidien sont variées en contexte organisationnel de la pandémie de COVID-19.

Il s'agit des contraintes organisationnelles comme l'abandon des réunions d'équipe (*fall-in*) avant chaque début de quart de travail, la qualité des informations et des situations d'intervention en cours, le nombre accru d'appels liés à la COVID-19 et ses conséquences notamment sur la santé mentale, et les contraintes liées au port des équipements de protection individuelle (EPI) qui alourdit les situations d'intervention d'urgence. Également, certains policiers ont dû supporter des contraintes individuelles ou familiales en raison de l'obligation d'assumer deux fonctions sans prendre de repos, à savoir faire un quart de travail de 12 heures et s'occuper de leur famille. De même, nos résultats ont relevé qu'il s'agit de contraintes sociales telles que les tensions raciales qui s'ajoutent au contexte de crise sanitaire intensifiant et complexifiant ainsi les interventions.

En outre, le modèle JD-R nous a permis d'identifier les ressources dont disposent les policiers et qui se résument en quatre catégories IGLO (Nielsen et collab., 2017). Il s'agit des ressources organisationnelles mises en place par la direction du corps de police participant à cette étude au début de la pandémie et à la suite d'un nombre élevé d'appels liés à la dénonciation des citoyens (filtrage des appels), des ressources individuelles pour gérer les situations de travail intenses (compétences et expériences), des stratégies provenant du groupe (soutien social), et la cohésion d'équipe. Ce qui précède est conforme à l'étude de Caroly (2011) qui a montré clairement que l'entraide entre les policiers est considérée comme partie prenante de la culture organisationnelle de l'organisation policière et que cet enjeu fait partie du fonctionnement du collectif de travail policier et aussi joue un rôle primordial pour gérer les situations de stress au travail. Ainsi, les supérieurs hiérarchiques étaient davantage dans une relation de groupe de façon à ce qu'ils soient davantage reconnus comme des collègues dans une équipe. Il s'avère que ces ressources sont déterminantes afin de gérer l'ensemble des demandes exigées quotidiennement et mener à bien leurs interventions et améliorer leur bien-être (Bakker et Demerouti, 2007). Nous pouvons constater que pour les policiers se trouvant dans des situations de fortes demandes, plus les contraintes dans leur quotidien augmentent, plus ils sont soutenus par leurs collègues et leurs supérieurs.

L'étude a également mis en évidence les différentes stratégies mises en place par les policiers afin d'agir en situation de fortes demandes. Ces stratégies sont de nature collective où les policiers s'entraident afin de répondre aux différentes interventions, ou des stratégies individuelles qui peuvent être le cumul d'expériences, des techniques appropriées, et des stratégies défensives face à des tensions sociales avec des citoyens des minorités visibles. Conformément au modèle théorique *job-crafting* qui postule sur le même principe, à savoir que les travailleurs s'appuient sur des actions ou stratégies individuelles, organisationnelles ou collectives dans le but de contrôler les aspects de leur charge de travail et d'améliorer leur bien-être (Tims et Bakker, 2010), les policiers de cette étude utilisent ces stratégies comme des solutions favorables et bénéfiques et jouent un rôle essentiel afin d'équilibrer les situations de débordement dans leur quotidien et gérer les situations d'intervention stressantes.

Enfin, la perception de la charge de travail dans cette étude dépasse l'aspect qualitatif ou quantitatif des demandes de leurs interventions. D'une part, nos résultats ont montré de façon évidente l'existence de relations de qualité entre les policiers dans leurs équipes. Lors des situations de débordement, nous avons constaté clairement que les participants s'entraident et que le facteur de la cohésion d'équipe se révèle comme un bon outil envers les contraintes des interventions.

D'autre part, l'aspect quantitatif concerne le nombre élevé d'appels combiné à des situations d'intervention difficiles dans un contexte organisationnel lié à une pandémie. Ce contexte est caractérisé par un cumul de différentes contraintes qui sont venues bouleverser le quotidien des policiers et les soumettre à une pression accrue lors de leurs interventions.

Limites

Bien que cette étude contribue à l'avancement des connaissances sur le quotidien des policiers patrouilleurs québécois en contexte de pandémie de COVID-19, elle présente néanmoins plusieurs limites. D'abord, notre échantillonnage est très serré. En effet, la population qui a participé à ce projet travaille dans un seul corps de police. Également, l'étape de l'observation a été annulée en raison des contraintes liées à la crise sanitaire puisque l'approbation de la direction du corps de police en question nous a été acheminée au début de la propagation de la COVID-19 (mars 2020). Ceci a limité tout déplacement possible sur le terrain.

Somme toute, la problématique de la charge de travail dans le milieu policier nécessitera des recherches futures qui pourront être effectuées dans plusieurs corps de police pour pouvoir cibler un échantillon représentatif. Aussi, une approche méthodologique quantitative est fortement recommandée afin d'étudier l'aspect quantitatif de la charge de travail dans le milieu policier.

Conclusion

Cette étude nous a donné un aperçu élargi de la réalité des policiers en ce qui concerne les contraintes et les ressources qui se présentent dans leur quotidien en contexte de pandémie de COVID-19. De plus, les témoignages des participants ont soulevé l'impact de ces facteurs (contraintes et ressources) sur leur santé psychologique et leur bien-être au travail, notamment un stress au travail et un conflit lié à la conciliation travail-famille. De même, l'étude a mis en évidence les stratégies déployées par les policiers afin d'équilibrer leurs situations de travail où ils sont fortement sollicités. Il serait donc intéressant dans les futures recherches de se pencher sur la problématique de la charge de travail dans plusieurs corps de police et d'utiliser une méthodologie mixte dans le but d'approfondir et parfaire les connaissances.

La présente étude avance la nécessité de développer davantage les ressources organisationnelles dans un contexte organisationnel se distinguant par une crise sanitaire. Il a été constaté au début de la pandémie que le quotidien des policiers était constitué par un énorme volume d'appels d'intervention en lien avec les



dénonciations des citoyens liées au respect des consignes de la santé publique ainsi qu'à une augmentation des interventions pour des cas de santé mentale. Il s'est écoulé un certain temps avant que la hiérarchie ne pense à instaurer un filtrage d'appels au centre d'urgence dans le but de déterminer rapidement si la situation requerrait l'intervention des policiers ou pouvait se résoudre par téléphone. Également, en situation d'urgence, et parce qu'ils se devaient d'agir rapidement pour empêcher de potentielles tragédies, les policiers n'avaient pas le temps d'enfiler les équipements de protection individuelle. En ce sens, il est recommandé d'augmenter les ressources organisationnelles et de trouver une façon de rendre les EPI plus accessibles rapidement ou d'organiser des séances de formation en soulignant l'importance de les porter durant le contexte de pandémie.

En ce qui concerne la fin des rassemblements des policiers avant chaque quart de travail, ce résultat s'avère très important parce que les policiers ont besoin de parler et discuter avec leurs collègues. En ce sens, il est fortement recommandé d'organiser et multiplier des séances ou des occasions d'échange plus formelles entre eux tout en respectant la distanciation sociale dans le but de compenser l'abandon des réunions qui servaient à transmettre des informations importantes sur les interventions, et de protéger aussi cette culture qui repose sur la cohésion d'équipe et le soutien social.

De même, l'organisation policière doit réfléchir à restructurer et encourager les autres stratégies individuelles déployées par les policiers afin d'améliorer la santé des policiers et agir efficacement sur les interventions. À ce propos, il a été souligné dans une récente étude systématique menée auprès des policiers que les stratégies d'adaptation négatives ou inadaptées contribuent à augmenter le stress au travail (Galanis et collab., 2021).

RÉFÉRENCES

- Archibald, M. M., Ambagtsheer, R. C., Casey, M. G. et Lawless, M. (2019). Using Zoom Videoconferencing for Qualitative Data Collection: Perceptions and Experiences of Researchers and Participants. *International Journal of Qualitative Methods*, 18. <https://doi.org/10.1177/1609406919874596>
- Bakker, A. B. et Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., Tims, M. et Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human relations*, 65(10), 1359-1378. <https://doi.org/10.1177/0018726712453471>
- Balducci, C., Schaufeli, W. B. et Fraccaroli, F. (2011). The job demands–resources model and counterproductive work behaviour: The role of job-related affect. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(4), 467-496. <https://doi.org/10.1080/13594321003669061>
- Blacker, S. D., Carter, J. M., Wilkinson, D. M., Richmond, V. L., Rayson, M. P. et Peattie, M. (2013). Physiological responses of police officers during job simulations wearing chemical, biological, radiological and nuclear personal protective equipment. *Ergonomics*, 56(1), 137-147. <https://doi.org/10.1080/00140139.2012.734335>
- Bonde, J. P. (2008). Psychosocial factors at work and risk of depression: a systematic review of the epidemiological evidence. *Occupational and Environmental Medicine*, 65(7), 438-455. <https://doi.org/10.1136/oem.2007.038430>
- Brooks, O. (2020). Police Brutality and Blacks: An American Immune System Disorder. *Journal of the National Medical Association*, 112(3), 239-241. <https://doi.org/10.1016/j.jnma.2020.06.003>
- Bué, J., Coutrot, T., Guignon, N. et Sandret, N. (2008). Les facteurs de risques psychosociaux au travail. *Revue française des affaires sociales*, 45-70. <https://doi.org/10.3917/rfas.082.0045>
- Caroly, S. (2011). How police officers and nurses regulate combined domestic and paid workloads to manage schedules: A gender analysis. *Work*, 40(Suppl 1), 71-82. <https://doi.org/10.3233/WOR-2011-1269>

- Cavalcante Neto, J. L., Calheiros, D. D. S., Calheiros, D. D. S., Neto, T. D. S., Pinto, M. P. et Da Rocha, D. F. (2019). Levels of physical activity and associated factors between military policemen and firemen. *Work*, 62(3), 515-521. <https://doi.org/10.3233/WOR-192886>
- Chiorri, C., Garbarino, S., Bracco, F. et Magnavita, N. (2015). Personality traits moderate the effect of workload sources on perceived workload in flying column police officers. *Frontiers in Psychology*, 6. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.01835>
- Collins, P. A. et Gibbs, A. C. C. (2003). Stress in police officers: a study of the origins, prevalence and severity of stress-related symptoms within a county police force. *Occupational medicine*, 53(4), 256-264. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqg061>
- Craig, L. et Powell, A. (2011). Non-standard work schedules, work-family balance and the gendered division of childcare. *Work, Employment and Society*, 25(2), 274-291. <https://doi.org/10.1177/0950017011398894>
- De Terssac, G. (2012). Autonomie et travail. Dans A. Bévod, A. Joubert, M. Lallement, A. Mias (dir). *Dictionnaire du travail* (47-53). PUF.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. et Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Egede, L. E. et Walker, R. J. (2020). Structural Racism, Social Risk Factors, and Covid-19 — A Dangerous Convergence for Black Americans. *New England Journal of Medicine*, 383(12), e77. <https://doi.org/10.1056/nejmp2023616>
- Fournier, P.-S., Montreuil, S. et Villa, J. (2013). Contribution à un modèle explicatif de la charge de travail : le cas du service à la clientèle. *Relations industrielles*, 68(1), 46-70. <https://doi.org/10.7202/1014741ar>
- Frenkel, M. O., Giessing, L., Egger-Lampl, S., Hutter, V., Oudejans, R. R. D., Kleygrewe, L., Jaspert, E. et Plessner, H. (2020). The impact of the COVID-19 pandemic on European police officers: Stress, demands, and coping resources. *Journal of Criminal Justice*, 72, 101756. <https://doi.org/10.1016/j.jcrimjus.2020.101756>
- Gershon, R. R. M., Magda, L. A., Qureshi, K. A., Riley, H. E. M., Scanlon, E., Carney, M. T., Richards, R.J. et Sherman, M. F. (2010). Factors associated with the ability and willingness of essential workers to report to duty during a pandemic. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 52(10), 995-1003. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e3181f43872>
- Jenkins, S. R. (1997). Coping and social support among emergency dispatchers: Hurricane Andrew. *Journal of Social Behavior and Personality*, 12(1), 201-216.
- Juniper, B., White, N. et Bellamy, P. (2010). A new approach to evaluating the well-being of police. *Occupational Medicine*, 60(7), 560-565. <https://doi.org/10.1093/occmed/kq130>
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308.
- Larsen, B. et Aisbett, B. (2012). Subjective job task analyses for physically demanding occupations: What is best practice? *Ergonomics*, 55(10), 1266-1277. <https://doi.org/10.1080/00140139.2012.697582>
- Laufs, J. ry Waseem, Z. (2020). Policing in pandemics: A systematic review and best practices for police response to COVID-19. *International journal of disaster risk reduction*, 51, 101812. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2020.101812>
- Liberman, A. M., Best, S. R., Metzler, T. J., Fagan, J. A., Weiss, D. S. et Marmar, C. R. (2002). Routine occupational stress and psychological distress in police. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 25(2), 421-439. <https://doi.org/10.1108/13639510210429446>
- Neboit, M. et Vézina Michel. (2002). *Stress au travail et santé psychique* (Ser. Collection travail & activité humaine). Octares Ed.
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Käänsälä, M., Saari, E. et Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*, 31(2), 101-120. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1304463>
- Nixon, A. E., Mazzola, J. J., Bauer, J., Krueger, J. R. et Spector, P. E. (2011). Can work make you sick? A meta-analysis of the relationships between job stressors and physical symptoms. *Work & Stress*, 25(1), 1-22. <https://doi.org/10.1080/02678373.2011.569175>



- Padyab, M., Backteman-Erlanson, S. et Brulin, C. (2016). Burnout, Coping, Stress of Conscience and Psychosocial Work Environment among Patrolling Police Officers. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 31(4), 229-237. <https://doi.org/10.1007/s11896-015-9189-y>
- Sadiq, M. (2020). Policing in pandemic: Is perception of workload causing work–family conflict, job dissatisfaction and job stress? *Journal of Public Affairs*, 22(2), e2486. <https://doi.org/10.1002/pa.2486>
- Scott, M. S., Goldstein, H. (2011). *Shifting and sharing responsibility for public safety problems* (Ser. Problem-oriented guides for police. response guide series, no. 3). U.S. Department of Justice, Office of Community Oriented Policing Services. https://popcenter.asu.edu/sites/default/files/shifting_sharing_responsibility_for_public_safety_problems.pdf
- Silk, A., Savage, R., Larsen, B. et Aisbett, B. (2018). Identifying and characterising the physical demands for an Australian specialist policing unit. *Applied Ergonomics*, 68, 197-203. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2017.11.012>
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V. et Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? a systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 24(2), 107–139. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.495262>
- Teiger, C., Laville, A. et Duraffourg, J. (1973). *Tâches répétitives sous contrainte de temps et charge de travail: étude des conditions de travail dans un atelier de confection*. Conservatoire national des arts et métiers.
- Tims, M. et Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841>
- Trudel, L., Simard, C. et Vonarx, N. (2006). La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire? *Recherches qualitatives*, 5, 38-55.
- Vézina, M. et Bourbonnais, R. (2001). Incapacité de travail pour des raisons de santé mentale. Dans Institut de la statistique du Québec (dir). *Portrait social du Québec: données et analyses* (279-287). Institut de la statistique du Québec.
- Vézina, M., Bourbonnais, R., Brisson, C. et Trudel, L. (2006). Définir les risques. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 163(3), 32-38. <https://doi.org/10.3917/arss.163.0032>
- Violanti, J. M., Burchfiel, C. M., Miller, D. B., Andrew, M. E., Dorn, J., Wactawski-Wende, J., Beighley, C. M., Pierino, K., Joseph, P. N., Vena, J. E., Sharp, D. S. et Trevisan, M. (2006). The buffalo cardio-metabolic occupational police stress (BCOPS) pilot study: methods and participant characteristics. *Annals of epidemiology*, 16(2), 148-156. <https://doi.org/10.1016/j.annepidem.2005.07.054>
- Violanti, J. M., Fekedulegn, D., Andrew, M. E., Charles, L. E., Hartley, T. A., Vila, B. et Burchfiel, C. M. (2012). Shift work and the incidence of injury among police officers. *American Journal of Industrial Medicine*, 55(3), 217-227. <https://doi.org/10.1002/ajim.22007>
- West, C., Bernard, B., Mueller, C., Kitt, M., Driscoll, R. et Tak, S. (2008). Mental health outcomes in police personnel after Hurricane Katrina. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50(6), 689-695. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e3181638685>
- Wolter, C., Santa Maria, A., Wörfel, F., Gusy, B., Lesener, T., Kleiber, D. et Renneberg, B. (2019). Job Demands, Job Resources, and Well-being in Police Officers—a Resource-Oriented Approach. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 34(1), 45-54. <https://doi.org/10.1007/s11896-018-9265-1>
- Wuschke, K. E., Andresen, M. A., Brantingham, P. J., Rattenbury, C. et Richards, A. (2018). What do police do and where do they do it? *International Journal of Police Science & Management*, 20(1), 19-27. <https://doi.org/10.1177/1461355717748973>