

**QUAND LE CŒUR N'Y EST PLUS :  
DE L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL A L'AGRESSIVITE ENVERS LE CLIENT**

**Jean-Pierre NEVEU**

Université Montesquieu-Bordeaux 4 / LIRHE-CNRS

IEP, 11 allée Ausone

Domaine Universitaire

33607 PESSAC

05.56.84.42.69

[neveu@univ-tlse1.fr](mailto:neveu@univ-tlse1.fr)

**Résumé :**

Replacer le travail au cœur de la gestion des ressources humaines, c'est réaliser dans quelle mesure ce même travail est pris à cœur par les salariés. De nombreuses recherches ont traité du phénomène de l'épuisement professionnel, ou burnout. Toutefois, ces études se sont surtout intéressées à la structure du burnout proprement dit et à ses causes. L'objet de ce papier est plutôt d'aborder le thème des conséquences de l'épuisement professionnel, dans une optique de performance du travail effectué. Plus précisément, il est question de se pencher sur le problème de l'agressivité induite par un état de burnout des salariés envers une clientèle consommatrice de biens ou de services. A la suite d'une revue critique de la littérature existante, l'auteur développe un ensemble de pistes, théoriques et pratiques, en vue d'une meilleure connaissance et prise en compte de ce type de violence au travail.

**Mots-clés :** burnout, violence, agressivité, service, qualité

Comme en témoignent de récentes études (Cox & al., 2004), le domaine de la santé au travail (*occupational health*) s'inscrit le plus souvent dans une perspective de comportements mettant en jeu la santé des individus (*health risk behaviors*). Dans ce papier, l'approche développée est complémentaire dans la mesure où elle s'intéresse aux risques encourus par les organisations (*organizational risk behaviors*). Il s'agit ainsi d'apprécier dans quelle mesure un mal-être des salariés peut avoir un impact négatif sur l'état de performance organisationnelle. En l'occurrence, nous avons ici choisi de comprendre comment l'agressivité, voir la violence, d'une personne au travail s'exprime et pèse sur les relations entretenues avec l'interlocuteur externe consommateur/usager d'une prestation. L'objectif est ainsi de compléter la présentation du thème burnout/violences au travail par une perspective « dé-diabolisée » du salarié/l'agresseur. L'optique n'est bien évidemment pas celle d'une quelconque culpabilisation, mais plutôt d'une compréhension d'une réaction non-perversive résultant d'un état d'épuisement professionnel. L'enjeu est de taille car l'usager/consommateur satisfait (ou non) de la qualité des services rendus aura une influence déterminante sur l'image de marque de l'organisation et, par voie de conséquence, sur la durabilité de son développement (Tsokas & al., 2000).

Dans un premier temps, nous reviendrons sur quelques repères fondamentaux qui balisent l'étude de la relation entre comportements anti sociaux au travail et santé psychologique. Ce premier développement introductif nous permettra d'aborder ensuite, de façon plus précise, le cas spécifique de la violence perpétrée par un membre de l'organisation envers un client/usager. A la suite d'une présentation des divers résultats théoriques et empiriques disponibles en la matière, un ensemble de perspectives appliquées à la gestion des ressources humaines seront évoquées comme autant de pistes d'études et d'intervention pratiques pour une meilleure gestion préventive de la santé au travail.

## **I. Burnout et violences : un état de la recherche**

Dans cette première partie, nous aborderons l'étude des recherches disponibles sur la problématique du burnout, variable explicative de violences envers des tiers extérieurs à l'organisation.

### ***1.1. Cadres conceptuels et problématiques***

De façon plus ou moins explicite, la plupart des travaux en psychologie sur la violence au travail prennent pour point de départ la taxinomie de l'agressivité proposée par Buss (1961). A partir d'une distinction entre expressions physiques et verbales, Buss confère à l'agression une nature soit active soit passive, directement ou indirectement dirigée vers la cible du mécontentement. Par exemple, un geste obscène correspond à une agression physique active et directe, alors que le sabotage, ou le vol, est à placer dans la catégorie d'agressions physiques actives indirectes. Insultes ou menaces sont quant à elles symptomatiques d'agressions verbales actives et directes, alors que ne pas démentir de fausses rumeurs, faire de la rétention d'information, ou bien de pas avertir d'un danger imminent relèvent de l'agression verbale passive indirecte. Un tel cadre théorique permet ainsi de dresser une typologie quasi exhaustive des comportements contre-productifs observés, et subis, en milieu professionnel.

Nous avons vu en début de chapitre comment ces violences, observées au niveau des interactions intra-organisationnelles, pouvaient provoquer et alimenter des états de détresse émotionnelle tels que l'épuisement professionnel. Toutefois, et tout en conservant le cadre développé par Buss, la problématique de la violence a aussi été étendue aux rapports entre salariés et usagers/consommateurs. Dans ce cas, la violence de la relation-client se substitue à celle de la relation inter-collègues comme source éventuelle d'épuisement professionnel.

La nature et l'effet du rapport entre un acteur organisationnel et son environnement est d'une importance fondamentale pour au moins deux raisons : la qualité de la performance finale (efficacité) et la prévention des risques causés par les conséquences dysfonctionnelles d'une interaction mal maîtrisée (réduction de l'incertitude). La complexité du problème vient de l'étroite imbrication entre bien-être du salarié et nature de l'environnement humain. Les études ont souvent caractérisé le client/usager comme facteur de stress potentiel pouvant à la longue conduire le salarié vers un burnout. L'intransigeance, l'agressivité des clients dans diverses professions ont ainsi été démontrées comme facteurs d'épuisement professionnel (Arnetz & Arnetz, 2001; Dormann & Zapf, 2004 ; Evers, Tomic & Brouwers, 2002 ; Rafaeli & Sutton, 1990 ; Ross, Carswell, & Dalziel, 2002). Cette « tyrannie » du client se trouverait renforcée par une obsession de l'organisation de plaire à ses clients selon une logique économiquement vertueuse « service agréable -> client satisfait ». L'ennui est qu'une telle relation, encore plus souvent supposée que véritablement évaluée (Shaw-Brown & Sulzer-Azaroff, 1994), peut s'avérer émotionnellement dévastatrice pour le salarié, surtout dans des métiers caractérisés par la permanence d'une interaction avec l'utilisateur (Hochschild, 1983 ; Heuven & Bakker, 2003 ; Grandey, 2003).

En dépit de l'intérêt croissant porté par la recherche sur le rôle éventuellement nocif du client sur la santé psychologique du salarié, les résultats obtenus restent néanmoins insuffisants dans une optique d'application au domaine de la gestion des ressources humaines. En effet, les connaissances, acquises d'un point de vue strictement psychologique, posent au moins deux problèmes. Tout d'abord, dans la mesure où le client/usager est indépendant de l'organisation, le locus de contrôle restera toujours externe, et donc toujours subi. Peu importe finalement de connaître la nature des liens entre facteurs de personnalité et violence (McCallum, 2001) puisque non seulement l'organisation ne pourra pas changer la personnalité de ses clients, mais que le rapport entre personnalité et performance des salariés n'étant pas fermement établi, une éventuelle prise en compte risque de s'avérer aussi contre-productive qu'illégal (cf. par exemple le cas de la graphologie (Ben-Shakhar & al., 1986 ; British Psychological Society, 2002). Un deuxième point d'achoppement tient à la problématique de victimisation communément adoptée par les recherches. En effet, la nature des investigations relève d'un modèle pathogénique où le bien-être des personnes passe par l'identification et la cure de facteurs nocifs. La violence est ainsi conçue comme résultant de contraintes antécédentes (ici, le client/usager) supportées par un salarié qu'il convient d'assister. Cette vision des choses est compatible avec une certaine juridicisation des rapports sociaux qui, privilégiant une logique de sanctions/réparations, entretient l'intérêt porté au seul symptôme du dommage subi et à la quête de responsabilités pénales (Desjardin, 1997). C'est ainsi le cas, par exemple, d'initiatives légales en matière de comportements jugés agressifs tels que les harcèlements sexuel et moral, ou encore l'offense faite à autrui par la tabagie en milieu professionnel. Une telle définition du problème de la violence, posée en termes pathogéniques, reste néanmoins particulièrement insuffisante. En effet, elle n'opère que sur le constat de dysfonctionnements, un handicap certain du point de vue de l'anticipation, une caractéristique stratégique des impératifs de gestion. Une problématique limitée à la seule violence du consommateur réduit le salarié à l'unique statut de victime, une position de passivité en contradiction avec la réalité des rapports au travail. La problématique pathogénique ne permet pas d'intégrer le rôle

éventuellement actif du salarié dans un rapport de violence, un scénario relevant justement du domaine de la gestion des ressources humaines.

## ***1.2. Approches et méthodologies***

Malgré l'acuité du problème, force est de constater que l'étude du rapport entre épuisement professionnel et agressivité envers l'utilisateur reste faible en volume. En effet, comme nous l'avons vu plus haut, la grande majorité des études sur le thème burnout/violences s'inscrit dans une logique de victimisation où des salariés sont, ou se sentent, agressés par leur environnement de travail (Leather & al., 1998 ; Neuman & Baron, 1998 ; Tarquinio & al., 2004).

Sur un plan théorique, l'idée que le burnout peut engendrer des formes de violence envers un patient ou un client est admise (Jackson & Schuler, 1983 ; Cordes & Dougherty, 1993). Cette violence est présentée comme un symptôme d'épuisement professionnel exprimé sous la forme d'un ensemble de comportements agressifs au niveau interpersonnel (Schaufeli & Enzmann, 1998). Toutefois, sur un plan empirique, les recherches qui s'intéressent à la validation du phénomène sont plutôt rares.

Un premier type d'approche est de nature qualitative et fondée sur l'analyse interprétative de symptômes dysfonctionnels. Le matériau de base provient soit d'entretiens ouverts, soit d'observations participantes (Raffi et al., 2004). Il est néanmoins important de constater que la plupart des recherches qualitatives suivent une optique cognitivo-comportementale initiée par les premières investigations (Freudenberger & Richelson, 1980 ; Maslach, 1982), et représentative des préférences thérapeutiques majoritairement en cours dans la communauté scientifique internationale. La perspective psychanalytique, très présente en France notamment, n'a jusqu'ici qu'effleuré le thème du burnout. Les méthodes psychodynamiques d'essence freudiennes se sont en effet jusqu'ici cantonnées aux seuls rapports de violences entre acteurs au sein même d'une organisation envisagée comme « prison psychique » (Morgan, 1986 ; Pagès & al., 1979), sans vraiment s'intéresser directement au symptôme d'épuisement professionnel. Toutefois, une étude empirique originale a récemment tenté d'établir un lien entre burnout et violences (de personnel soignant hospitalier) selon une problématique de maltraitance résultant de pulsions agressives, symptomatiques, entre autres, de jouissance perverse de type sadique-anale (Daloz & al., 2005).

La nature souvent impressionniste et anecdotique de l'approche qualitative se prête néanmoins difficilement à l'étude comparative et aux généralisations. Sa valeur explicative, d'un apport certain dans l'optique de psychothérapies individuelles, n'est cependant pas suffisante pour dégager des normes psychologiques sur la base desquelles peut s'appuyer la pratique d'une gestion des ressources humaines au niveau organisationnel.

Un second type de recherches, de nature plus nomographique, propose une approche quantitative du rapport burnout/violence. Sur la base de questionnaires auto-administrés et de recensements de faits, ces études essaient de dégager des récurrences de comportements, des profils psychologiques, comme autant d'indicateurs propres à justifier une politique de ressources humaines intégrant la notion de bien-être des salariés. En dépit de recherches empiriques conduites, par exemple, dans le milieu du travail social (Soto & Jones, 1981), l'essentiel du peu d'études quantitatives disponibles à ce jour concerne la profession de policier (Jones, 1980a ; Kop, Euwema, & Schaufeli, 1999 ; Kop & Euwema, 2001 ; Burke & Mikkelsen, 2005).

Pour évaluer l'épuisement professionnel, la mesure la plus couramment utilisée est le *Maslach Burnout Inventory* (MBI), dans ses diverses versions, culturelles (Schaufeli & Van Dierendonck, 1994) ou professionnelles (Schaufeli et al., 1996). De façon alternative, mais antérieurement à l'apparition du MBI, Jones (1980a) utilise son propre outil, le *Staff Burnout Scale for Health Professionals* (Jones, 1980b). Pour la mesure des violences, les questionnaires administrés sont de deux ordres. Tout d'abord, de façon la plus fréquente, l'évaluation porte sur l'attitude des salariés face au recours éventuel à la violence. En d'autres termes, la mesure concerne ici le sentiment porté par le salarié sur la justification d'un comportement violent à l'encontre d'un tiers. Ainsi, concernant le métier de policier, l'attitude face à l'utilisation de la force sur un suspect ou un délinquant est mesurée selon une méthode de questionnaire auto-administré initialement développée par Uildriks (1996). Un exemple d'item à évaluer sur une échelle de Lickert (graduée de 1 (absolument d'accord) à 6 (en total désaccord)) est le suivant : « les agents de police doivent agir plus souvent en utilisant la force ». En plus d'une évaluation d'attitude, une autre façon est aussi de s'intéresser au comportement violent de l'agresseur. Suivant le questionnaire de Uildriks (1996), Kop et al. (1999) demandent ainsi à des policiers de rapporter leur utilisation de la violence physique à l'encontre de la population civile.

### ***1.3. Résultats de recherches***

Il est intéressant de noter que dès les premières études sur le burnout, les résultats empiriques (quantitatifs et qualitatifs) ont convergés sur l'existence d'un rapport entre épuisement professionnel et agressivité envers le client/usager. Ainsi, Maslach (1982) rapporte la réaction d'un travailleur social sur à une personne venue solliciter une aide financière pour élever son enfant : « Vous avez besoin d'argent, Madame X ? Pourquoi ne faites donc vous pas le trottoir ? » (p.78). Ailleurs, un chirurgien bondit aux questions posées par la sœur d'un patient : « Si ce n'était pas illégal, ce serait mon poing dans la gueule, ce qui serait une bonne façon de vous la fermer et que vous la boucliez » (ibid. : 78).

Plus précisément toutefois, les études ont rapidement soulignées l'importance du rôle joué par la facette dépersonnalisation/cynisme (selon l'échelle de mesure du MBI adoptée). Cette composante du syndrome d'épuisement professionnel correspond à une distance psychologique posée entre le salarié et un tiers perçu comme source de mal-être (Leiter, 1991). Une forme de prévention, de « retrait psychologique », contre le risque de plus grande déstabilisation émotionnelle, la dépersonnalisation peut en corollaire être à l'origine de comportements agressifs contre-productifs, opposés à la mission de relation publique définie par le cadre professionnel. Par exemple, dans leur étude sur les agents-conseils d'un centre d'appel de crise, Soto et Jones (1981) dressent un inventaire de comportements hostiles constatés à l'encontre des appelants :

- non-réponse à l'appel téléphonique
- raccrochage en cours de communication
- refus de mise en rapport entre fugueurs et leur famille

Dans le monde hospitalier, l'épuisement professionnel peut conduire à des comportements de négligence vécus comme autant d'agressions par les patients. Rafii et al. (2004) ont ainsi révélé le problème des comportements d'impatience de la part d'infirmières au quotidien de leur relation d'aide dans des secteurs « grands-brulés ». Plus grave, dans un contexte d'établissement spécialisé, la dépersonnalisation a pu conduire le personnel à l'administration forcée de drogues, au recours à une force excessive, voire même à des agressions de type

criminelles, pour maîtriser les résidents et s'assurer une autorité incontestée (Maslach, 1982 ; Ticoll, 1994). Un rapport favorable à la violence exercé sur la population civile a aussi été constaté auprès de policiers. La dépersonnalisation s'avère ainsi comme une dimension privilégiée d'épuisement professionnel associé à l'usage (envisagé ou effectif) de la force (Burke & Mikkelsen, 2005 ; Kop & al., 1999 ; Stearns & Moore, 1993). L'état de délabrement émotionnel causé par la nature des conditions de travail fragilise le « rapport-citoyen » à la base du métier de policier. Ce dernier ne se sent plus concerné par la nature spécifique des situations humaines et sociales rencontrées. L'acte de violence est l'aboutissement d'une rupture de ce contrat psychologique (Rousseau, 1995) passé à l'origine de son recrutement avec la société et les valeurs démocratiques que le métier est sensé préserver. Enfin, mais de façon plus anecdotique que systématique, les attitudes et les comportements hostiles liés à la dépersonnalisation ont aussi été abordés auprès du personnel enseignant à l'encontre des élèves (Cherniss, 1995).

## **II. Burnout et violences envers les usagers/consommateurs : perspectives**

Force est de constater la relative maigreur des connaissances sur le rapport entre burnout et violences faites aux usagers. Le corpus d'investigations est faible en volume et les recherches entreprises, par-delà les résultats obtenus, pointent un ensemble de limites que ne sauraient ignorer les efforts d'investigations futures. Concrètement, deux thématiques semblent fédérer une majorité de problèmes à traiter : la théorisation et l'expérimentation.

### ***II.1 Théorie et modélisation***

Sur un plan conceptuel, on notera l'absence de cadre théorique adéquat relatif au problème spécifique de la violence sur le consommateur/usager liée à l'épuisement professionnel du salarié. Une première raison tient à l'effort théorique, et aussi empirique, de la recherche qui porte surtout sur les processus antécédents du burnout (Schaufeli et Enzmann, 1998). Ainsi, la violence est appréhendée plutôt comme une cause plutôt qu'une conséquence de dysfonctionnement émotionnel (Vardi & Wiener, 1996). Une seconde raison tient à l'approche relativement générique du rapport entre l'épuisement professionnel et ses conséquences. La seule concession à ce traitement indifférencié est de classer les conséquences en fonction de leur nature, i.e. personnelles, interpersonnelles, organisationnelles. Ainsi, de façon tout-à-fait illustrative, la spécificité du processus menant du burnout à la violence est négligée, se réduisant à une simple relation de causalité linéaire entre variables dépendante et indépendante (Cordes & Dougherty, 1993 ; Burke & Mikkelsen, 2005). Un enjeu important pour la recherche est donc de s'intéresser davantage à la nature différenciée du processus qui conditionne un effet particulier de l'épuisement professionnel, comme ici la violence envers l'usager/consommateur.

Le recours aux seules théories actuelles du burnout, très focalisées sur les facteurs d'émergence, semblent insuffisant pour une plus grande ouverture modélisatrice. Un apport de cadres conceptuels complémentaires paraît donc nécessaire. Un premier effort a été récemment entrepris pour mobiliser la théorie psychologique de la domination (Kiesler, 1983) dans le cadre explicatif d'interactions interpersonnelles conflictuelles (Euwema, Kop, & Bakker, 2004). Ainsi, sur un échantillon de policiers, les résultats ont mis en lumière l'importance du rapport de domination sur la qualité de l'interaction conflictuelle avec la

population civile. Concrètement, un fort rapport de domination chez un policier s'avère propice à l'expression de comportements qui enveniment et exaspèrent la qualité de l'interaction avec la population. Fruit d'un travail original, cette étude n'en demeure pas moins sujette à controverse dans la mesure où les résultats obtenus suggèrent aux auteurs qu'un certain niveau de burnout, conditionnant un abaissement d'attitudes de domination, serait nécessaire pour une meilleure qualité de travail, i.e. service auprès des usagers.

Une approche alternative, plus réaliste et acceptable d'un point de vue de la gestion des ressources humaines, consisterait, par exemple, à adopter la problématique 'frustration-agression' pour l'appliquer aux situations de travail.

### *De la frustration à l'agression : éléments théoriques*

Le travail de chercheur tend à dépasser l'étape descriptive des symptômes de violence pour s'atteler à l'explication des processus d'occurrences. S'appuyant sur l'hypothèse théorique 'frustration-agression' (Dollard & al., 1939), Spector (1997) développe ainsi un modèle cognitif original explicatif des comportements agressifs au travail. Ce modèle fait tout d'abord correspondre la violence au travail à un processus d'évaluation contre-productif d'un environnement organisationnel considéré comme hostile au développement personnel. Il permet ensuite d'établir un rapport théorique direct entre violence et santé psychologique.

Pour compléter ce cadre théorique, Neuman et Baron (1997) ont à leur tour proposé un modèle plus général de l'agression qui englobe un plus grand nombre de processus cognitifs. Le modèle proposé par Neuman et Baron (1997) représente une synthèse originale des travaux empiriques sur les dynamiques explicatives de la violence organisationnelle. De façon plus explicite que chez Spector, ce modèle intégrateur sollicite le cadre cognitif proposé par Lazarus (Lazarus & Folkman, 1984). Ainsi, l'agressivité correspond-elle à l'aboutissement d'une incapacité à surmonter un ensemble de facteurs jugés négatifs (comme, par exemple la frustration). Cette incapacité est ensuite relayée par un processus d'évaluation-décision propre à répondre/s'adapter à la nature de l'agression ressentie. Un comportement de violence au travail peut ainsi être présenté comme une réponse consciente et voulue à une forme d'agression subie dans le passé.

### *Limites et développements théoriques du modèle 'frustration-agression'*

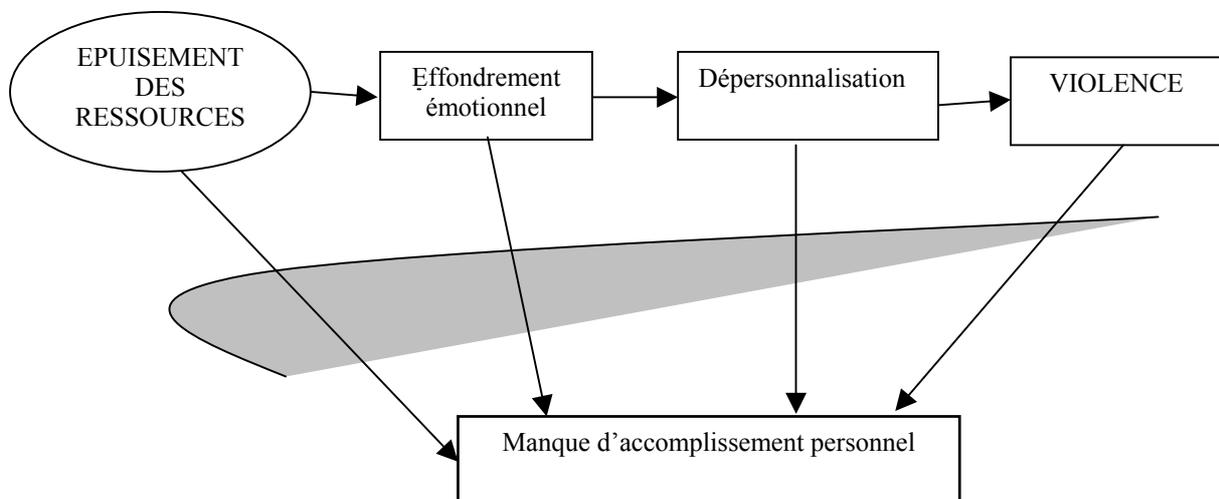
Nonobstant la pertinence du cadre conceptuel offert par la problématique 'frustration-agression', le type de modélisation existant nous semble devoir être modifié pour mieux s'adapter au problème du burnout professionnel. En effet, un modèle comme celui de Neuman et Baron est de nature cognitive, ce qui peut présenter un problème dans la mesure où le cœur de l'épuisement professionnel se réfère à la notion d'effondrement émotionnel. Pour concevoir un modèle d'ensemble explicatif de la violence par le burnout, il conviendrait donc de modifier d'abord l'hypothèse théorique 'frustration-agression' pour la rendre plus compatible avec la dimension émotionnelle de l'épuisement professionnel.

A priori, un état d'abattement tel que l'épuisement professionnel est peu compatible avec une réaction de violence. Au contraire, le syndrome dépressif d'effondrement émotionnel ou de dévalorisation personnelle semble trop associé au sentiment de *learned helplessness* (Seligman, 1975) pour envisager un comportement autre que celui du retrait et d'abandon par implosion psychologique. Des résultats empiriques récents auprès d'individus<sup>1</sup> ont néanmoins révélé un lien entre troubles de l'humeur (affectifs) et agressivité. Un tiers des personnes dépressives étudiées par Fava et Rosenbaum (1998) présentaient des symptômes de colères soudaines, inhabituelles par rapport au profil psychologique de ces personnes, et sans rapport avec les situations vécues au moment de leurs irruptions. C'est ainsi que la notion de «*dépression-hostile* » s'est imposée pour devenir un domaine fertile de recherches. Par exemple, Benazzi et Akiskal (2004) ont vérifié l'association entre irritabilité et occurrence de troubles affectifs bipolaires (type II) ou de troubles dépressifs graves.

Au regard de ces résultats importants, Berkowitz (2004) a récemment suggéré que le comportement agressif pourrait être envisagé, non plus comme conséquence de la douleur, mais comme tributaire d'une détresse causée par l'expérience d'une souffrance personnelle. A ce stade, le lien avec la thématique du burnout devient particulièrement cohérent. La violence du comportement peut ainsi être liée à la souffrance résultant de la mise en danger, ou de la perte, de ressources personnelles (Demerouti & al. 2001; Hobfoll, 1989). Le burnout est assimilé à une douleur psychologique (Berkowitz, 1978, 1989) s'inscrivant dans un processus général d'expression de la violence (Lindsay & Anderson, 2000). La relation agressive n'est donc plus seulement le symptôme d'une interaction contre-productive entre salarié et usager, mais l'aboutissement de processus (dé)motivationnels propres à l'agresseur.

D'un point de vue théorique, une modélisation s'avère donc nécessaire sur la base d'une problématique d'ensemble double, tant au niveau conceptuel (burnout-violence) que processuel (cognition-émotion). Le modèle présenté en Figure 1 constitue une proposition originale allant dans le sens d'une plus grande intégration conceptuelle.

Figure 1 : Du burnout à la violence : hypothèse de modélisation



<sup>1</sup> La plupart des résultats fondant le domaine sont encore issus de l'observation animale (Renfrew, 1997).

Notre modèle formalise un processus dynamique en trois étapes principales. Une première étape correspond à la phase d'épuisement des ressources. Résultat d'un processus de frustration (Spector, 1997), le salarié se perçoit dans une situation telle que les ressources motivationnelles qui animent son implication professionnelle ont été niées, voire détruites (Hobfoll & Shirom, 1993). Le lien avec l'étape suivante de burnout est assuré par une évaluation négative sur la nature de la situation (*primary appraisal*). La phase de burnout vient ensuite. Les recherches ont montré la nature différenciée des diverses dimensions du symptôme (Schaufeli & Enzmann, 1998). Il est ainsi important de souligner le processus particulier de perte d'accomplissement personnel, de nature complexe et distincte des autres dimensions avec lesquelles il entretient un rapport de type plus interactif que séquentiel. En accord avec les résultats empiriques disponibles, la dimension dépersonnalisation est proposée comme antécédent direct du comportement violent. Contrairement à une modélisation purement cognitive comme celle de Neuman et Baron (1997), nous proposons que le passage de la phase burnout à celle d'expression violente ne soit pas conditionné par une seconde évaluation personnelle sur la stratégie de réponse à adopter (évaluation secondaire, où *secondary appraisal*). En effet, dans la lignée des travaux sur la dépression hostile, nous faisons l'hypothèse d'un « saut émotionnel » où le processus cognitif s'efface devant une irrésistible charge irrationnelle. Le comportement fuse : « ça m'a échappé » (l'expression d'une remarque désobligeante), « elle est partie toute seule » (la main qui a giflé). Les phases antérieures d'épuisement de ressources et d'épuisement professionnel ont ainsi contribué à l'accumulation inconsciente d'une vulnérabilité cognitive, un terrain propice pour une explosion émotionnelle dont l'interaction avec l'utilisateur servira de détonateur. En d'autres termes, la frustration, accumulée et synthétisée sous la forme d'épuisement professionnel, produit une attitude émotionnelle latente, la rancœur par exemple, dont l'activation comportementale doublera le circuit cognitif d'une évaluation secondaire (LeDoux, 1998). Finalement, il est proposé que le processus d'ensemble menant de l'épuisement des ressources à la violence est proportionnel au degré de perte d'auto-efficacité. D'une certaine façon, en répondant à la question « suis-je capable de faire ? », la mesure d'auto-efficacité reprend sur un mode de cognition *modératrice* le rôle *médiateur* de l'évaluation secondaire. L'épaisseur graphique décroissante de la variable d'auto efficacité illustre la dynamique de fragilisation qui va favoriser la perte de contrôle du cognitif au profit d'une réaction émotionnelle de violence.

## ***II.2 Mesures et expérimentation***

Sur le plan du protocole de recherche, et plus précisément du *design expérimental*, un point d'importance en rapport avec la nature des variables observées semblent à la fois limiter la portée des résultats obtenus et présenter des pistes complémentaires pour la validation empirique des processus étudiés. Concrètement, la plupart des recherches actuelles appréhendent la violence selon des variables d'attitudes évaluées par des questionnaires auto-administrés (Burke & Mikkelsen, 2005 ; Kop & al., 1999 ; Kop & Euwema, 2001). La variable principalement sollicitée est celle concernant « l'attitude envers l'utilisation de la violence », évaluée selon une échelle d'intensité en 6 items proposée par Kop & al., (1999) sur la base des travaux de Uildriks (1996). En revanche, l'évaluation de l'acte violent/agressif en tant que tel n'est pas encore nettement formalisée. Par exemple, lorsque Kop & al. (1999)

veulent mesurer la violence du comportement, ils ont recours à un questionnaire auto-administré par les sujets de l'étude eux-mêmes (ex. : « Avez-vous utilisé la violence physique contre la population civile durant les 12 derniers mois ? » ). Les réponses sont quant à elles étalonnées selon la façon d'utiliser cette violence, i.e. pousser, agripper, frapper avec un bâton, utiliser une arme à feu, etc....). L'étude menée par Soto et Jones (1981) reste un exemple rare d'évaluation de l'agressivité sur une base de fréquence des comportements observés et comptabilisés.

Si l'évaluation de la violence effective des salariés envers les usagers est donc un enjeu important pour la recherche future, sa mesure n'en demeure pas moins problématique. En effet, puisque l'agressivité peut être considérée comme une faute professionnelle, elle pourra être dissimulée par le salarié. Le biais de désirabilité sociale dans les réponses obtenues ne devra donc pas être sous-estimé. De plus, l'appréciation objective de ce qu'est un acte violent reste conditionnée par le seuil de tolérance / acceptation des victimes elles-mêmes. Ce seuil peut en effet être fonction de facteurs culturels (valeurs sociétales, cultures professionnelles et organisationnelles) ou de personnalité, explicatifs d'un rapport différencié à la relation épuisement professionnel/agressivité (Pilowsky & Spence, 1976 ; Rafii et al., 2004). Nous sommes ici confronté au même problème que celui rencontré, de façon plus générale, pour évaluer la perception de la qualité d'un service une clientèle (Sabadie, 2003).

Enfin, comme c'est souvent le cas pour l'étude des comportements, seul le recours aux études longitudinales pourra valider l'hypothèse apparemment justifiée d'un processus d'aggravation menant du burnout à l'action violente. A notre connaissance, il n'existe à ce jour aucune étude de type longitudinal dans ce domaine.

### **III. Vers une gestion préventive**

A l'instar de la problématique généralement adoptée pour étudier la violence en milieu professionnel, l'agressivité du salarié sur le client/usager est abordée sur un mode pathogène. Or, comme souligné plus haut dans la section consacrée aux cadres conceptuels, cette approche reste limitée d'un point de vue gestionnaire à l'enregistrement de maux dont les impacts dysfonctionnels sur les plans individuels et organisationnels se confirment au fil des recherches empiriques successives. Il se forme ainsi progressivement un déséquilibre entre une sophistication grandissante dans la compréhension du phénomène et la simplicité des mesures prises pour améliorer la situation. Comme ont déjà pu le souligner certains auteurs (Briner & Reynolds, 1999 ; Ivancevich & Mathiesen), les politiques gestionnaires de réponse au mal-être des salariés sont essentiellement de nature réactive, ciblées sur des maux à la nocivité a priori reconnue (problématique *pathogénique*). Ceci se traduit par la mise en œuvre de programmes de santé (cures, stages divers de bien-être, ...) ou de procédures (lois, réglementations, ...) qui s'avèrent non seulement onéreux mais aussi d'une efficacité douteuse en raison de la difficulté d'en évaluer un quelconque retour qualitatif ou quantitatif sur investissement (Bellarosa & Chen, 1997). Le traitement de la violence du salarié sur le consommateur externe est à ce titre particulièrement symptomatique. Nous prendrons pour exemple les mesures actuelles prises au Royaume-Uni pour faire face aux violences constatées en environnement hospitalier.

### **III.1 Limites d'une approche pathogénique de la violence**

Depuis quelques années, le thème de la violence au travail et de sa prise en compte s'est progressivement imposé dans le milieu hospitalier britannique. L'augmentation sensible des voies de faits sur le personnel soignant a été le déclencheur d'une campagne d'ampleur pour remédier à ce dysfonctionnement grave. A cet effet, une structure spéciale fut créée en Janvier 2003 au sein de l'Administration (*National Health Service*), le *Counter Fraud and Security Management Service* (CFSMS). Toutefois, comme l'indique son intitulé, ce nouvel organisme replace son action contre la violence dans un cadre plus vaste de promotion de la sécurité sur les lieux de travail, une sécurité prise au sens large du terme puisqu'étendue aux affaires de fraudes et de corruptions (<http://www.cfsms.nhs.uk>). La mission du CFSMS ne se borne pas seulement au contrôle. Elle prévoit aussi une activité de formation auprès des soignants, comme par exemple la résolution de conflits en rapport avec l'agressivité des patients. De façon plus générale, cet intérêt marqué pour le thème de la violence a débouché sur une campagne de « tolérance-zéro » engagée dans les établissements afin de protéger les soignants du comportement violent des patients.

En dépit de premiers succès auto-attribués, un tel type de programme soulève un certain nombre d'interrogations sur la nature et la portée des actions entreprises. Premièrement, la violence n'est envisagée que du seul point de vue d'un usager/patient-agresseur. Or, nous avons vu plus haut que le rapport de violence peut aussi être tributaire d'un état d'affaiblissement émotionnel du salarié, que l'épuisement professionnel pouvait aussi être à l'origine de comportements contre-productifs. Deuxièmement, dans la mesure où une définition exclusivement objective de la violence a été donnée, il s'avère difficile d'établir un rapport inéluctable avec l'épuisement professionnel. Ainsi, par exemple, l'expérience que traduit l'ancienneté dans le métier influe sur la perception de ce que représente effectivement une violence (Whittington, 2002 ; Whittington & Higgins, 2002). Enfin, les premiers résultats obtenus sur la capacité de tolérance des soignants aux agressions des patients ne fournissent guère mieux que des évidences confirmant une relation positive avec le burnout. Il y est ainsi établi qu'un meilleur sentiment d'accomplissement personnel va de pair avec une plus grande tolérance face à l'agressivité (Whittington, 2002).

Par delà des bonnes intentions fondant la mise en place d'initiatives concrètes, cet exemple marque les limites d'une gestion purement pathogénique de la violence au travail. La difficulté d'une définition purement objective de la violence, une logique « médicale » d'identification et d'éradication de facteurs dysfonctionnels, une démarche ne reposant que sur le seul a priori du salarié victime d'un facteur nocif (l'usager externe) clairement identifié, marquent les limites d'une gestion essentiellement réactive soumise aux aléas d'un environnement difficilement maîtrisables. Pour pallier de façon fonctionnelle les insuffisances de ce types d'initiatives, une approche alternative paraît souhaitable qui puisse faire le lien entre les compétences internes de l'organisation, les perceptions des salariés, et les impératifs de qualité de service auprès d'une population/clientèle par définition contraignante.

### **III.2 Perspectives de gestion salutogénique de la violence**

Dans la mesure où la relation de service ne se limite pas au seul comportement du client/usager mais concerne aussi la nature de la prestation relationnelle émanant du salarié, l'intérêt porté au thème de la violence des comportements doit partir d'une prise en compte l'état psychologique du personnel. Contrairement à la perspective pathogénique, l'enjeu est ici de tabler sur la qualité des compétences disponibles en interne pour répondre aux défis posés par les contraintes imposées de la demande externe. Il s'agit donc d'une configuration de gestion anticipative des situations d'agressions potentielles par un investissement préalable au niveau des compétences relationnelles des salariés. Une démarche ainsi caractérisée de *salutogénique* (Antonovsky, 1979), i.e. fondée sur des facteurs de santé psychologique, aura

pour objet de prévenir l'ampleur, voire l'occurrence, de comportements contre-productifs, en reliant de manière fonctionnelle l'acte de service à la volonté correspondante qui doit l'animer. Pour s'assurer, en amont de la situation d'interaction avec le client/usager, de l'état et du potentiel des motivations individuelles, le gestionnaire dispose d'un ensemble de ressources dont la stratégie d'allocation pourra conditionner le caractère préventif d'une gestion de la santé au travail.

Pour donner corps à une interaction productive entre salarié et usager/consommateur, le développement d'un lien motivationnel réciproque entre les parties s'avère capital. Concrètement, des études empiriques ont relevé un rapport constructif et mutuellement satisfaisant entre l'attachement du salarié envers sa structure et l'attachement du consommateur en termes de fidélité et de réceptivité affective positive (Ulrich & al., 1991). En d'autres termes, le degré de sympathie de l'utilisateur/consommateur aura tendance à refléter le degré de bien-être et d'implication organisationnelle du salarié. L'enjeu pour le gestionnaire est alors de préserver et de développer les facteurs motivationnels animant cette bonne volonté du salarié à participer (March & Simon, 1958). Un ensemble de pratiques RH sont mobilisées comme autant de ressources organisationnelles au service d'une gestion préventive de cette santé psychologique, préalable indispensable à l'adhésion des salariés.

Un premier pas est tout d'abord de reconnaître le caractère original de chaque profession. Autrement dit, tout le monde n'est pas a priori fait pour tous les métiers. Cette constatation première doit ainsi amener les organisations à se pencher sur la nature du contrat psychologique les unissant aux salariés dès le stade du recrutement. La désillusion (Edelwich & Brodsky, 1980), les sentiments d'inéquité (Buunk & Schaufeli, 1993) ou de perte de ressources (Hobfoll, 1989), tous ces processus qui fondent le processus de burnout et de violence éventuelle, se justifient par la perception d'un hiatus avec les attentes d'origines qui motivent l'investissement dans l'organisation. Une idée erronée du métier amplifiée par une mauvaise information de la part de l'organisation des réalités professionnelles, forment le terreau d'un divorce psychologique que les agressions environnementales rendront dramatique. Dans le milieu policier, Kop et al. (1999) font ainsi état d'initiatives en matière de recrutement où les tests d'aptitudes, par exemple sur le thème de l'utilisation de la force, sont liés à la pratique professionnelle. Une démarche similaire de pratiques de recrutement en rapport avec la réalité du métier, e.g. entretiens structurés, jeux de rôles et mises en situation, a aussi été recommandé pour l'exercice du travail social (Larsons & al., 1998; Wanous, 1992).

Le salarié une fois intégré, l'organisation continue son investissement dans la motivation des salariés comme politique préventive de santé psychologique. Un ensemble d'études ont ainsi soulignées l'importance de la nature du climat interne qui replace le salarié au premier plan dans l'interaction avec le consommateur/usager (Burke, Graham, & Smith, 2005). Une culture-client n'est pas incompatible avec une culture ressources humaines qui s'intéresse au bien-être des salariés. Des résultats empiriques ont ainsi confirmé l'existence du lien entre affect positif du salarié et qualité du service rendu auprès du client (Isen, 1970 ; Brief & Motowidlo, 1986 ; Schmit & Allscheid, 1995). Peu d'études systématiques existent encore malgré tout sur l'impact réel de telle ou telle pratique de ressources humaines sur une réduction de l'agressivité du salarié. Néanmoins, des évidences pratiques soulignent déjà la pertinence d'une rotation des personnes pour anticiper un état de fatigue mentale nuisible aux rapports interpersonnels. Par exemple, la plupart des banques organisent le déplacement périodique entre agences de personnels comme les chargés de comptes ou d'affaires, dont l'état affectif a des conséquences importantes sur la qualité du contact avec la clientèle.

## **IV. Implications en guise de conclusion**

Le travail ici présenté est exploratoire à plus d'un titre. Tout d'abord, il vise à combler une lacune de littérature théorique et expérimentale sur les conditions de travail en insistant sur le rôle actif de parties prenantes extérieures à l'organisation. Ensuite, il se propose de contribuer à l'élaboration de pratiques préventives en gestion des ressources humaine, sur un domaine, la santé au travail, le plus souvent appréhendé de façon subie et réactive.

### ***IV.1. Implications de recherches***

Les implications scientifiques du présent exposé peuvent se matérialiser comme autant d'axes de recherches à venir. Un premier axe consiste à envisager le problème de la santé professionnelle selon une problématique de qualité totale. Par qualité, il faut comprendre celle qui dépasse une logique d'application formelle de normes, pour faire le lien avec la réalité du travail perçu tant par les professionnels que par les usagers/consommateurs (Barley & Kunda, 2001). Dans une économie de services où la notion de consommateur dépasse le cadre traditionnel du rapport industriel client/fournisseur, une modélisation de la qualité doit s'adapter aux spécificités de structures professionnelles variées où le bien-être des professionnels participe de manière directe à la performance organisationnelle dans son ensemble (comme par exemple dans les secteurs sanitaires et sociaux). Ce type de modélisation originale, qui va au-delà d'une simple reproduction de modèles industriels et commerciaux, reste encore suffisamment rare pour inciter un effort de recherches particulièrement porteur.

Un deuxième axe d'investigations, plus ciblé, peut concerner la santé et la sécurité au travail. En intégrant l'étude de parties prenantes externes, la recherche quitte la « boîte noire » organisationnelle qui délimite traditionnellement les recherches sur le bien-être au travail. Certes, le rôle d'usagers/consommateurs est parfois évoqué pour comprendre les comportements de violences des salariés (Hubault, 2002 ; Poilpot-Rocaboy, 2003). Toutefois, l'approche est le plus souvent limitée à celle d'une victimisation de salariés agressés, relevant ainsi d'une problématique accusatoire qu'un DRH ne peut ériger en fonctionnement habituel de gestion. Dans la mesure où, dans le quotidien du vécu professionnel, la délimitation entre ce qui relève de la gestion interne d'une organisation et ce qui relève du champ public est particulièrement floue, il devient pertinent de considérer les problèmes de violence au travail de manière réflexive, et non plus seulement sous l'angle d'une victimologie à sens unique.

Enfin, et lié aux deux points précédents, l'argument du papier peut aussi s'intégrer dans une problématique de responsabilité sociale des entreprises (RSE). Il s'agit alors d'une responsabilité envers les salariés (leur santé psychologique) et envers le traitement respectueux de ceux qui requièrent un service. Du point de vue gestionnaire, un avantage majeur de cette perspective est d'extraire la RSE du cadre de l'éthique, pour une traduction en termes directement fonctionnels de pratiques en gestion des ressources humaines.

### ***IV.2. Implications managériales***

Dans la mesure où l'hypothèse théorique se concentre sur le salarié en suivant une problématique de motivation, la traduction managériale en termes de prévention devient plus aisée. Reléguer le client/usager au second plan implique la nécessité d'une meilleure gestion des facteurs motivationnels qui conditionnent la capacité des salariés à maîtriser l'exercice d'interaction avec l'utilisateur. En d'autres termes, ne pouvant changer la psychologie du client,

l'organisation investit de façon préventive dans le bon état de santé psychologique des salariés pour que ceux-ci puissent mieux surmonter les inévitables situations conflictuelles du métier. Ce premier axe d'implication gestionnaire correspond à une politique élargie de prévention des risques dont les enjeux matériels et techniques prévalent encore largement sur ceux liés aux facteurs humains.

Un deuxième type d'implication est d'enrichir les pratiques de meilleure participation et de production (March & Simon, 1958). Concrètement, le fait d'appréhender les symptômes de violences sous l'angle de la santé psychologique autorise un lien pratique avec les politiques d'implication et de fidélisation des salariés (Neveu, 2002). Ainsi, pour les premières, ce type de perspective permet de dépasser le cadre du simple rapport transactionnel entre identités distinctes (salarié/organisation/usager). Pour les secondes, il confère au gestionnaire un atout original pour mieux maîtriser la rétention de compétences individuelles et mieux affronter les problèmes d'absentéismes et de démissions volontaires.

## REFERENCES

- Antonovsky, A. (1979), *Health, Stress, and Coping*, San Francisco, Jossey Bass.
- Arnetz, J.E., & Arnetz, B.B. (2001), « Violence toward health care staff and possible effects on the quality of patient care », *Social Science and Medicine*, 52, p. 417-427.
- Barley, S. R., & Kunda, G. (2001), « Bringing work back in », *Organization Science*, 12, p. 76-95.
- Bellarosa, C., & Chen, P. Y. (1997), « The effectiveness and practicality of occupational stress management interventions: A survey of subject matter expert opinions », *Journal of Occupational Health Psychology*, 2, p. 247-262.
- Benazzi, F., & Akiskal, H. (2005), « Irritable-hostile depression: further validation as a bipolar depressive mixed state », *Journal of Affective Disorders*, 84, p. 197-207.
- Ben-Shakhar, G., Bar-Hillel, M., Bilu, Y., Ben-Abba, E., & Flug, A. (1986), « Can graphology predict occupational success? Two empirical studies and methodological ruminations », *Journal of Applied Psychology*, 71, p. 645-653.
- Berkowitz, L. (1978), « Whatever happened to the frustration-aggression hypothesis ? » , *American Behavioral Scientist*, 32, p. 691-708.
- Berkowitz, L. (1989), « Frustration-aggression hypothesis: Examination and reformulation » , *Psychological Bulletin*, 106, p. 59-73.
- Berkowitz, L. (1989), « On the nature and operation of impulsive affective aggression », *Revue Internationale de Psychologie Sociale / International Review of Social Psychology*, 17, p. 63-106.
- Berkowitz, L. (2004), « On the nature and operation of impulsive affective aggression », *Revue Internationale de Psychologie Sociale / International Review of Social Psychology*, 14, p. 63-106.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986), « Prosocial organizational behaviour », *Academy of Management Review*, 11, p. 710-725.
- British Psychological Society (2002), *The validity of graphology in personnel assessment*, Leicester, Psychological Testing Centre.
- Buunk, B. P., & Schaufeli, W. B. (1993), « Burnout: A perspective from social comparison theory » , in W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional burnout – Recent developments in theory and research*, Washington, DC, Taylor & Francis, p. 53-69.
- Burke, R. J., & Mikkelsen, A. (2005), « Burnout, job stress and attitudes towards the use of force by Norwegian police officers », *Policing: An international Journal of Police Strategies & Management*, 28, p. 269-278.
- Cherniss, C. (1995), *Beyond burnout*, New-York, Routledge.
- Cordes, C.L., & Dougherty, T.W. (1993), « A review and an integration of research on job burnout », *Academy of Management Review*, 18, p. 621-656.
- Cox, T., Leka, S., Ivanov, I., & Kortum, E. (2004), « Work, employment and mental health in Europe », *Work & Stress*, 18, p. 179-185.
- Daloz, L., Bénony, H., Frénisy, M.-C., & Chahraoui, K. (2005), « Burnout et maltraitance dans la relation soignant », *Annales Médico-Psychologiques*, 163, p. 156-160.

- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001), « The job-demands-resources model of burnout », *Journal of Applied Psychology*, 86, p. 499-512.
- Desjardin, L. (1997), « Violences en milieu de travail: les victimes sont rarement indemnisées », *Le Journal du Barreau*, vol. 29, n° 6.
- Dormann, C., & Zapf, D. (2004), « Customer-related social stressors and burnout », *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, p. 61-82.
- Edelwich, J., & Brodsky, A. (1980), *Burnout: Stages of disillusionment in the helping professions*, New York, Human Sciences Press.
- Evers, W., Tomic, W., & Brouwers, A. (2002), «Aggressive behaviour and burnout among staff of homes for the elderly», *International Journal of Mental Health Nursing*, 11, p. 2-9.
- Fava, M., & Rosenbaum, J. F. (1998), «Anger attacks in depression», *Depression and Anxiety*, 8, p. 59-63.
- Freudenberger, H. J., & Richelson, G. (1980), *Burn-out – The high cost of high achievement*, Garden City, NY, Anchor Press.
- Grandey, A., A. (2003), «"When «the show must go on": Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery», *Academy of Management Journal*, 46, p. 86-96.
- Hobfoll, S.E. (1989), «Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress », *American Psychologist*, 44, p. 513-524.
- Hochschild, A. R. (1983), *The managed heart*, Berkeley, University of California Press.
- Heuven, E., & Bakker, A. B. (2003), «Emotional dissonance and burnout among cabin attendants », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, p. 81-100.
- Hubault, F. (2002) (Ed.), *La relation de service – Opportunités et questions nouvelles pour l'ergonomie*, Toulouse, Octarès.
- Isen, A. M. (1970), «Success, failure, attention, and reaction to others: The warm glow of success », *Journal of Personality and Social Psychology*, p. 294-301.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1983), «Preventing employee burnout », *Personnel*, 60, p. 58-68.
- Jones, J.W. (1980a). «Correlates of police misconduct: Violence an alcohol use on the job » , cité dans J. W. Jones, «Staff burnout and employee counterproductivity », in J. W. Jones (Ed.), *The burnout syndrome: Current research, theory, interventions*, Park Ridge, ILL, London House Press, p. 127-138.
- Jones, J. W. (1980b), *The Staff Burnout Scale for Health Professionals*, Park Ridge, ILL, London House Press.
- Kahill, S. (1988), «Symptoms of professional burnout: A review of the empirical evidence », *Psychologie Canadienne/Canadian Psychology*, 29, p. 284-297.
- Kop, N., & Euwema, M. C. (2001), «Occupational stress and the use of force by Dutch police officers », *Criminal Justice and Behavior*, 28, p. 631-652.
- Kop, N., Euwema, M., & Schaufeli, W. (1999), «Burnout, job stress and violent behaviour among Dutch police officers », *Work & Stress*, 13, p. 326-340.
- Larsons, S., Lakin, K., Bruininks, R., & Braddock, D. (1998), *Staff recruitment and retention: Study results and intervention strategies*, Washington D.C., American Association on Mental Retardation.

- Lazarus, & Folkman (1984), *Stress, Appraisal, and Coping*, New York, Springer.
- LeDoux, J. (1998), *The emotional brain*, New York, Touchstone.
- Leather, P., Brady, C., Lawrence, C., Beale, D., & Cox, T. (Eds.) (1998), *Work-related violence: Assessment and intervention*, London, Routledge.
- Leather, P., Lawrence, C., Beale, D., & Cox, T. (1998), «Exposure to occupational violence and the buffering effects of intra-organizational support », *Work & Stress*, 12, p. 161-178.
- Leiter, M.P. (1991), «Coping patterns as predictors of burnout: The function of control and escapist coping patterns », *Journal of Organizational Behaviour*, 12, p. 123-144.
- Lindsay, J. J., & Anderson, G. A. (2000), «From antecedent conditions to violent actions: A general affective aggression model », *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, p. 533-547.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958), *Organizations*, New York, Wiley.
- Maslach, C. (1982), *Burnout: The cost of caring*, New York, Prentice Hall.
- McCallum, D. (2001), *Personality and dangerousness: Genealogies of antisocial personality disorders*, New York, Cambridge University Press.
- Morgan, G. (1986), *Images of organization*, Thousand Oaks, Sage.
- Neveu, J.-P. (2002), «L'implication du salarié: du pourquoi au pourquoi », in J.-P. Neveu & M. Thévenet (Eds), *L'implication au travail*, Paris, Vuibert, p. 21-42.
- Neuman, J. H., & Baron, R. A. (1997), «Aggression in the workplace », in R. A. Giacalone, & J. Greenberg (Eds.), *Antisocial behaviour in organizations*, Thousand Oaks, Sage, p. 37-67.
- Neuman, J. H., & Baron, R. A. (1998), «Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets », *Journal of Management*, 24, p. 391-419.
- O'Leary-Kelly, A.M., Duffy, M.K., & Griffin, R.W. (2000), «Construct confusion in the study of antisocial work behaviour », *Research in Personnel and Human Resources Management*, 18, p. 275-303.
- Pagès, M., Bonetti, M., de Gaulejac, V., & Descendre, D. (1979), *L'emprise de l'organisation*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Pilowsky, I., & Spence, N.D. (1976), «Pain, anger and illness behaviour », *Journal of Psychosomatic Research*, 20, p. 411-416.
- Poilpot-Rocaboy, G. (2003), «Harcèlement psychologique au travail: paradigmes et métaphores », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 49(Juillet-Aout-Septembre), p. 15-24.
- Rafaeli, A., & Sutton, R.I. (1990), «Busy stores and demanding customers: How do they affect the display of positive emotions ? », *Academy of Management Journal*, 33, p. 623-637.
- Rafii, F., Oskouie, F., & Nikraves, M. (2004), «Factors involved in nurses' responses to burnout: a grounded theory study », *BMC Nursing*, 3, p. 1-10.
- Renfrew, J. W. (1997), *Aggression and its causes: A biopsychological approach*, New York, Oxford University Press.
- Ross, M. M., Carswell, A., & Dalziel, W. B. (2002), «Staff burnout in long-term care facilities », *Geriatrics Today*, 5, p. 132-135.
- Rousseau, D. (1995), *Psychological contracts in organizations*, Thousand Oaks, Sage.

- Sabadie, W. (2003), « Conceptualisation et mesure de la qualité perçue », *Recherche et Applications Marketing*, 18(1), p. 1-14.
- Schaufeli, W., & Enzmann, D. (1998), *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*, London, Taylor & Francis.
- Schmit, M. J., & Allscheid, S. P. (1995), « Employee attitudes and customer satisfaction: Making theoretical and empirical connections », *Personnel Psychology*, 48, p. 521-536.
- Seligman, M.E.P. (1975), *Helplessness: On depression, development, and death*, San Francisco, Freeman.
- Shaw-Brown, C., & Sulzer-Azaroff, B. (1994), « An assessment of the relationship between customer satisfaction and service friendliness », *Journal of Organizational Behavior Management*, 14,
- Soto, C., & Jones, J. (1981), « Staff burnout and «inhumanistic» counselling practices among crisis phone counsellors », cité dans J. W. Jones, « Diagnosing and treating staff burnout among health professionals », in J. W. Jones (Ed.), *The burnout syndrome: Current research, theory, interventions*, Park Ridge, ILL, London House Press, p. 107-126.
- Spector, P. E. (1997), « The role of frustration in antisocial behaviour at work », in R. A. Giacalone, & J. Greenberg (Eds.), *Antisocial behaviour in organizations*, Thousand Oaks, Sage, p. 1-17.
- Stearns, G.M., & Moore, R.J. (1993), « The physical and psychological correlates of job burnout in the Royal Canadian Mounted Police », *Canadian Journal of Criminology*, 335, p. 127-147.
- Tarquinio, C., Dubeau, A., Tragno, M., & Fischer, G. N. (2004), « La violence au travail - Un concept à l'étude pour un état des lieux », *Stress et Trauma*, 4, p. 137-146.
- Ticoll, M. (1994), *Violence and people with disabilities: A review of the literature*, Ottawa, Ontario, National Clearinghouse on Family Violence, Family Violence Prevention Division, Health Programs and Service Branch, Health Canada.
- Tsokas, N., Donaldson, B., & Sade, A. B. (2000), « L'impératif du service client dans l'industrie », *Recherche et Applications Marketing*, 15(1), p. 21-38.
- Uildriks, N. (1996), *Geweld in de interactie politie-publiek: een onderzoek naar opvattingen en ervaringen binnen de politie [Violence during the interaction of police and public]*, Deventer, Gouda Quint.
- Ulrich, D., Halbrook, R., Meder, D., Stuchlik, M., & Thorpe, S. (1991), « Employee and customer attachment: Synergies for competitive advantage », *Human Resource Planning*, 14, p. 89-103.
- Vardi, Y., & Wiener, Y. (1996), « Misbehavior in organizations: A motivational framework », *Organization Science*, 7, p. 151-165.
- Wanous, J. (1992), *Organizational entry: Recruitment, selection, orientation, and socialization of newcomers*, New York, Addison Wesley.
- Whittington, R. (2002), « Attitudes toward patient aggression amongst mental health nurses in the “zero-tolerance” era: associations with burnout and length of experience », *Journal of Clinical Nursing*, 11, p. 819-825.
- Whittington, R., & Higgins, L. (2002), « More than zero-tolerance ? Burnout and tolerance for patient aggression amongst mental health nurses in China and the UK », *Acta Psychiatrica Scandinavica*, 106 (Supplement), p. 37-40.

