

En A. El Akremi, S. Guerrero y J. P. Neveu (Dir.),
*Comportement organisationnel. Vol 2. Justice
organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement
professionnel* (pp. 265-287). Bruxelles: De Boeck & Larcier,
S.A. (ISBN: 13 978-2-8041-5190-4) (ISBN: 2-8041-5190-5).
D.L.: ISSN 1781-4944.

Chapitre 9

Violences et épuisement professionnel

Pedro GIL-MONTE, Bernardo MORENO et Jean-Pierre NEVEU³

Introduction

Le *burnout* est une réponse psychologique au stress chronique d'un travail à caractère interpersonnel et émotionnel. Il apparaît majoritairement chez des professionnels en rapport de service direct avec une clientèle d'utilisateurs. Cette réponse se caractérise par des symptômes : a) une détérioration cognitive en rapport avec une désillusion professionnelle, un désenchantement, ou une chute de réalisation personnelle au travail ; b) une détérioration affective, caractérisée par un épuisement émotionnel et physique ; c) l'apparition d'attitudes et de conduites négatives, préjudiciables même, envers la clientèle et l'organisation, et sous forme d'indifférence, de froideur, de distanciation, voire d'agressivité. Ce dernier symptôme, aussi identifié à l'indolence, à la dépersonnalisation ou au cynisme, s'accompagne parfois de sentiments de culpabilité (Gil-Monte, 2005).

En abordant la définition du *burnout*, il est important de souligner que cette pathologie doit être parfois comprise comme le résultat de certains types de violence ou d'agressions au travail. C'est le résultat d'une situation où le travailleur, débordé, est comme impuissant pour faire face aux problèmes engendrés par son environnement de travail, et plus particulièrement par son environnement social. Les individus se sentent usés et épuisés par la perception continue de pressions. C'est ainsi que le *burnout* trouve davantage son origine dans l'environnement professionnel que dans la psychologie propre du travailleur. Cette nuance est très importante, car au moment de traiter le problème du *burnout*, il conviendra alors de considérer l'environnement psychosocial professionnel pour essayer de le modifier afin de prévenir l'émergence et le

développement de cette pathologie, et de dépasser ainsi le cadre exclusif du niveau individuel.

Dans les sections qui vont suivre, nous nous intéresserons principalement aux divers types de rapport entre l'expression de la violence au travail et l'épuisement professionnel. Dans un premier temps, nous aborderons l'étude de la violence proprement dite, de son processus et de son impact sur l'épuisement professionnel. Nous développerons ensuite le problème complémentaire du rapport entre l'épuisement professionnel et la violence exprimée à l'encontre du client/patient usager de l'organisation. Une ultime section ouvrira la question de la violence professionnelle sur une problématique, théorique et appliquée, de qualité du service rendu par une gestion appropriée des ressources humaines.

1. Violences et travail

Ces dernières années, le thème de la violence au travail s'est développé sur pratiquement l'ensemble de la planète. Il n'est pas circonscrit à des aires de développement économique, même s'il peut s'y avérer plus aigu, et touche des populations en situations diverses sous des formes et des intensités variables (Chappell et Di Martino, 2000). Cependant, malgré son volume, la recherche sur la violence au travail est relativement récente, les études empiriques et les modèles théoriques clairement insuffisants. Par exemple, LeBlanc et Kelloway (2002) considèrent que l'étude des facteurs de prédiction de la violence n'en est encore qu'à ses débuts. Un préliminaire indispensable à toute recherche sur le rapport entre violences et travail est donc bien une clarification des concepts en jeu.

1.1 DÉFINIR LE PHÉNOMÈNE

La pertinence du thème vient en partie de l'extension qu'il a prise. Toutefois, il est difficile d'en établir l'importance s'il n'est pas correctement caractérisé. Il est ainsi établi que la violence peut prendre des formes multiples (Baron, 1993 ; Engel, 1987) et plusieurs revues de littérature existent à son sujet (Baron et Neuman, 1996 ; Folger et Baron, 1996 ; Glomb, 1998 ; Neuman et Baron, 1997).

Une définition large et englobant les formes multiples d'expression de la violence a été proposée par Wynne *et al.* (1997), et adoptée par la Commission européenne : « Incidents où des personnes sont insultées, menacées ou agressées en circonstances de travail, et qui mettent en péril de manière explicite ou implicite leur santé, leur sécurité ou leur bien-être » (Di Martino, Hoel et Cooper, 2003, p. 3). Cette définition s'est imposée dans la mesure où elle identifie, tout en les distinguant, les différents types de violence au travail, et reconnaît les conséquences de cette violence dans le domaine de la santé et le bien-être personnel, tout en évitant de se focaliser sur les seuls, quoique plus spectaculaires, aspects physiques.

Le cadre conceptuel se fait plus complexe quand on distingue violence et agression, deux phénomènes proches mais qui ne coïncident pas. En psychologie sociale, les définitions les plus habituelles de l'agression prennent en compte deux aspects (Baron, 1977 ; Berkowitz, 1993) : l'intentionnalité et l'objet de l'agression,

physique ou psychologique. Les motifs de cette violence ont aussi été abordés, qui distinguent les types d'agressions hostile et instrumental (Berkowitz, 1993 ; Buss, 1961). Le premier est dirigé contre la personne, le deuxième porte sur l'obtention d'objectifs pour lesquels il semble nécessaire d'agresser ceux qui peuvent s'interposer à sa réalisation.

En dépit de ces exposés largement consensuels, le débat reste néanmoins ouvert. Anderson et Pearson (1999) ont affirmé que toute agression n'est pas nécessairement intentionnelle, alors que Neuman et Baron (2005) pensent que se centrer uniquement sur le résultat de l'action peut poser problème. À tout le moins, il semble que l'intentionnalité ne puisse être considérée comme le critère ultime et définitif. Une alternative possible est de considérer l'agression comme une conduite intentionnelle qui engendre des dommages à un tiers, c'est-à-dire de reconnaître l'intentionnalité comme un élément critique de l'agression, mais non de la violence. Toute conduite qui engendre un dommage, indépendamment de l'intentionnalité, constitue une violence. En ce sens, la violence serait fortement définie par le dommage infligé, tandis que l'agression serait définie par l'intentionnalité qui la produit.

La reconnaissance des contextes d'occurrence de la violence a été d'une grande importance théorique et pratique pour délimiter le champ conceptuel. Pour ce faire, on a coutume d'accepter la proposition taxinomique de la California Occupational Safety And Health Administration (COSHHA) (1995). Cette classification dissocie trois formes fondamentales de violence :

1. Des actes de violence provenant de personnes n'ayant aucun rapport avec le travail effectué. Ce type de violence se commet à l'occasion de vols, d'agressions et de hold-ups sur les lieux de travail. L'objectif de cette forme de violence est l'obtention de biens précieux pour les agresseurs.
2. Des actes de violence provenant de clients qu'on accueille ou envers lesquels on prête service. C'est le type de violence liée à la réclamation ou à l'exigence de droits sous supposés. L'objectif de la violence est pour le client d'obtenir un service qu'il n'a pas reçu.
3. Des actes de violence provenant de collègues ou de supérieurs sur les lieux de travail. C'est le type de violence associé aux conflits de type organisationnel ou personnel. L'objectif de ce dernier type de violence est d'obtenir des avantages non reçus ou alors revendiqués par d'autres groupes.

Dans le cadre du présent chapitre, il paraît néanmoins opportun de se focaliser sur les deux formes principales de violences que sont les violences physiques et psychologiques (Wynne *et al.*, 1997), tout en reconnaissant la difficulté d'établir parfois une distinction à la fois diachronique et synchronique claire entre les deux. À l'occasion, nous nous reposerons aussi sur les types de violence répertoriés par la COSHA, plus particulièrement en ce qui concerne la violence du type II, ou violence spécifique du client.

1.2 CONTEXTES PROFESSIONNELS

Il n'est pas simple d'estimer l'occurrence de la violence dans chacune de ses formes. D'abord en raison des possibles divergences de définition. Ensuite en raison de la

variété des sources et des méthodes fondant la collecte des données. Bien qu'il existe une tendance d'unification des définitions dans le sens des directives officielles déjà mentionnées, la méthodologie est encore très variée selon qu'elle repose sur des données officielles provenant de registres publics, ou d'études de terrain reposant sur des enquêtes et des questionnaires. Les registres officiels ont coutume de rapporter la violence sous sa forme d'agression physique, spécialement de type I ou II, suivi de désordres et d'altération publique. Par contraste, les études par enquêtes et questionnaires se focalisent sur les formes de violence psychologique et sur la perception des menaces. En ce sens, l'utilisation des deux types de sources peut s'avérer complémentaire.

Bien qu'aucun métier ne soit exempt du risque de violence, quelques professions présentent de plus grands risques que d'autres (Chappell et Di Martino, 2000), dont par exemple celles des services. Il existe cinq facteurs qui accentuent le risque de violence dans ce secteur d'activités : 1) la manipulation d'argent et d'objets précieux, 2) l'attention et le soin aux personnes, 3) le travail d'inspection et de surveillance, 4) le travail en contact avec des personnes à problèmes, 5) le travail en isolé.

Au cours des dernières années, le secteur des services a connu une augmentation de tous les types de violence, et notamment ceux relatifs à la violence verbale (Barling, Rogers et Kelloway, 2001 ; Glomb, 2002). Cris, insultes, menaces et injures sont monnaie courante dans des centres de soin au client. Nordin (1995) a trouvé qu'approximativement 24 % de tous les cas de violence se sont produits dans le secteur des services. Un pourcentage beaucoup plus élevé est celui trouvé par Jenkins (1996) où 64 % de tous les homicides au travail ont lieu dans le secteur des services (échantillon américain).

Dans ce contexte, la violence du client mérite une mention spéciale. Elle est reconnue comme un des types fondamentaux de violence au travail. Son étude est jusqu'à présent nettement insuffisante (Grandey, Dickter et Hock-Pen-Sin, 2004), bien que différents travaux montrent clairement l'importance de la violence physique des clients envers les travailleurs du secteur tertiaire (Baron et Neuman, 1996). Des données récentes indiquent que les agents hospitaliers sont ceux qui subissent la plus grande violence de type II. De façon plus générale, l'évolution marquée en termes de services ainsi que l'intérêt croissant pour l'attention portée au client dans des contextes professionnels plus traditionnels ont transformé le rapport clientèle en une des préoccupations actuelles de la majorité des organisations. La satisfaction client est la grande obsession des organisations, en partie une raison d'être, ce qui entraîne beaucoup de contreparties de la part les travailleurs. La violence de type II est habituellement générée par la frustration des espoirs de services, la colère ou la rage face à l'incapacité d'obtenir ce qui est souhaité. C'est pourquoi ce type de violence provoque des conduites agressives réactives (Anderson et Bushman, 2002).

1.3 LA VIOLENCE PHYSIQUE

La violence physique peut se produire dans chacun des trois types reconnus de violence. Son occurrence est plus grande en type I, celle liée au vol et à l'agression. Toutefois, elle n'est pas non plus absente des violences de type II (violence du client).

Plus rare, mais tout aussi possible, existe aussi la violence physique de type III (violence dans le cadre interne du travail propre).

La violence physique est la plus remarquable, mais n'est pas toujours la plus importante par ses effets. Au cours des dernières années, plusieurs recensements ont été présentés sur sa portée, ses causes, son processus et ses conséquences (Griffin, O'Leary-Kelly et Collins, 1998 ; Leather, Brady, Lawrence, Beale et Cox, 1999 ; Vandenberg et Bulatao, 1996).

La revue de la littérature indique que l'exposition à la violence physique génère, dans un premier temps, chez les salariés la peur, suivie d'une diminution des ressources émotionnelles et cognitives (Rogers et Kelloway, 1997 ; Schat et Kelloway, 2000). Toutefois, l'analyse des effets de la violence ne peut se cantonner à la seule étude de la violence réellement exercée, aux faits violents. La menace environnemen-tale de violence produit aussi des effets semblables (Hall et Spector, 1991). Les victimes de la violence sont non seulement ceux qui la subissent, mais aussi ceux qui la prévoient et ceux qui en témoignent. Comme l'a souligné Taylor (1989), ceux qui assistent à des événements violents souffrent également de leurs effets.

1.4 LA VIOLENCE PSYCHOLOGIQUE

L'agression non physique sur les lieux de travail est plus fréquente que l'agression physique (Greenberg et Barling, 1999). L'attention portée aux formes de violence psychologique est chaque fois plus grande et se retrouve dans la définition qui en est donnée par la Commission européenne (Comité Consultatif pour la Sécurité et la Santé sur le Lieu de Travail) : « La violence peut être définie comme une forme de comportement ou d'action relationnelle entre deux ou plusieurs personnes qui est négative, et que caractérise une agressivité, parfois répétée, parfois inattendue, ayant des effets dommageables sur la sécurité, la santé ou le bien-être des employés en situation de travail » (Di Martino, Hoel et Cooper, 2003, p. 4).

Il existe une vaste gamme de mauvais traitements interactifs au sein des organisations. Malgré leur faible valeur en termes d'intensité et de gravité, leur persistance en accentue les effets. Ce type d'incidents correspond à ce qu'une littérature abondante sur le stress nomme « les tracasseries quotidiennes » (*daily hassles*) (DeLongis, Coyne, Dakof, Folkman et Lazarus, 1982 ; Kanner, Coyne, Schaefer et Lazarus, 1981 ; Lazarus et Folkman, 1984). Ce type de micro-facteurs de stress, faible par leur intensité, mais constants et chroniques, peut avoir des conséquences plus importantes que des incidents plus momentanés et importants. Toutefois, ce n'est que récemment que l'on a commencé à s'intéresser à ce type de comportements pour en analyser les antécédents et pour en apprécier le poids des conséquences (Donovan, Drasgow et Munson, 1998 ; Fox et Spector, 2005 ; Tepper, 2000). Le volume des recherches en la matière reste néanmoins relativement très faible.

Ces dernières années, les thèmes les plus soumis à l'étude ont probablement été ceux du « mobbing », ou du « bullying ». Le mobbing est reconnu internationalement comme un problème de travail sérieux (Salin, 2001). De façon générale, on considère que mobbing et bullying correspondent à toute une série d'« actes négatifs » dans le cadre du travail, i.e. harcèlement, intimidation, brimade, humiliation, exclusion, dirigés vers une ou plusieurs personnes (Einarsen et Skogstad, 1996 ; Rayner,

Hoel et Cooper, 2002). Un aspect central du cadre conceptuel du mobbing est le déséquilibre des pouvoirs entre les parties (Zapf et Einarsen, 2005). Cela indique qu'un des mécanismes essentiels du mobbing, et indicateur de son degré de gravité, réside dans la conjugaison d'une carence ressentie des ressources et d'un sentiment d'agression interpersonnelle. Une des formes de mobbing est celle que Einarsen (1999) a appelé « le mobbing prédateur ». Ce type de mobbing apparaît lorsqu'en situation de pouvoir, l'arbitraire est exercé en vue d'obtenir des avantages supplémentaires aux dépens du droit d'autrui. L'aliénation et la paralysie caractérisent la réponse de la victime.

Similaire, mais non identique, la notion d'atteintes émotionnelles (*emotional abuses*) concerne davantage les aspects émotionnels négatifs propres aux interactions du travail. Plus précisément, il s'agit de « comportements d'hostilité verbale ou non verbale (sans contact physique) provenant d'un ou plusieurs individus à l'encontre d'autres personnes dans un but d'affaiblissement et de soumission » (Keashly, Trott et MacClean, 1994, p. 342). L'atteinte émotionnelle est répétitive, habituelle même, mais non systématique. Tandis que le harcèlement psychologique est d'ordinaire en rapport avec un objectif, l'atteinte émotionnelle correspond plutôt à un style de relation fondé sur la déconsidération de l'autre. En dépit de possibles variations, i.e. rôle de l'intentionnalité et plus grande couverture du concept de mobbing, la proximité des notions reste néanmoins claire (Keashly et Harley, 2005).

Anderson et Pearson (1999) ont proposé le concept d'incivilité pour décrire une des façons dont peut s'exercer la violence psychologique au travail : « un comportement déviant de faible intensité à l'intention ambiguë de nuisance envers une cible, en violation de normes de respect mutuel en vigueur au travail » (Anderson et Pearson, 1999, p. 457). Comme tel, il s'agirait d'une forme de « comportement anti-social de l'employé » (Giacolone et Greenberg, 1997), que caractérise l'absence d'intentionnalité claire et consciente pour causer un dommage. La notion d'incivilité diffère aussi de celle de « justice interactionnelle » plus en rapport avec une insensibilité des pratiques organisationnelles et managériales (Bies et Moag, 1986). *Stricto sensu*, l'incivilité peut être le fait tant de clients, que de personnel étranger à l'organisation, de collègues de travail ou de supérieurs hiérarchiques. Une des caractéristiques majeures de l'incivilité est sa propension à se diffuser par jeu de contagion ou par feedback (Anderson et Pearson, 1999).

Le travail émotionnel représente un autre type d'interaction professionnelle pouvant être associée au *burnout* (Hochschild, 1983). Selon Morris et Feldman (1996), le travail émotionnel correspond à tout « besoin d'effort, de planning et de contrôle nécessaire à l'expression d'émotions souhaitées par l'organisation dans le cours de transactions interpersonnelles » (p. 987). Le travail émotionnel ne s'identifie pas à la violence émotionnelle ou verbale, mais à l'exercice d'un processus d'autorégulation émotionnelle pouvant être, parfois, coûteux et gênant. S'inscrivant dans le cadre d'une relation attentive, voir soumise, l'activité de service oblige une gestion des émotions négatives habituellement exprimées en situation de conflit (Brotheridge et Grandey, 2002 ; Hochschild, 1983). De fait, la gravité et l'imporance des conséquences négatives du travail émotionnel se trouve être la dissonance cognitive ressentie par le salarié entre sentiments réels éprouvés et ceux affichés. Zapf (2002) a

ainsi mis en évidence une corrélation sensible entre dissonance et épuisement émotionnel.

Les concepts et les termes précédemment exposés représentent ceux habituellement le plus décrits. Néanmoins, il existe encore une variété d'autres notions relatives au conflit interpersonnel sur les lieux de travail. De moindre intensité, ces concepts restent proches bien que mettant chacun l'accent sur des aspects caractéristiques aux conséquences particulières.

La mesquinerie tyrannique (*petty tyranny*) et l'abus d'autorité (*abusive supervision*) renvoient à un type de supervision de caractère nuisible et gênant. Ashforth (1994) parle de mesquinerie tyrannique en référence à un exercice personnel et arbitraire du pouvoir, où les normes sont ignorées ou respectées selon les convenances du moment. Dans la mesure où ce type de comportement est utilisé pour augmenter la capacité propre du pouvoir, il acquiert une valeur d'agressivité instrumentale.

L'abusif supervision « correspond à des conduites interpersonnelles hostiles et persistantes, mais sans agression physique (Moberg, Ritter et Fischbein, 2002). Elle est associée à la ridiculisation, en privé ou en public, des subordonnés, à l'ostentatisme, au sans-gêne, ainsi à la brusquerie et à l'impolitesse. (Bies, 2001 ; Tepper, 2000).

Nous noterons enfin la notion de « laminage social » (*social undermining*) (Duffy, Ganster et Pagon, 2002). Elle correspond à un type d'action, le plus souvent dissimulée, ayant pour effet de miner l'image personnelle et professionnelle du travailleur qui se trouve alors dans l'impossibilité d'entretenir des relations interpersonnelles positives et une réputation avantageuse.

2. De la violence au *burnout* : conséquences et manifestations

Les conséquences d'une violence perçue sont variées. Certaines sont d'ordre strictement personnel et peuvent déboucher sur des réactions de stress post-traumatique. D'autres, de nature plus sociale, peuvent affecter le cadre des relations de la personne agressée. En tout état de cause, les conséquences les plus manifestes se constatent en milieu professionnel. Nous aborderons donc successivement les conséquences observées tant au niveau interpersonnel que personnel en situation de travail.

2.1 L'IMPACT INTERPERSONNEL

La recherche a souligné le rôle du *burnout* comme risque émotionnel inhérent aux situations de service que caractérise une interaction de clientèle (Singh, Goolsby et Rhoades, 1994). Et quand l'effort d'autorégulation émotionnelle du professionnel devient pesante et continue, la probabilité de fatigue émotionnelle et de *burnout* s'accroît (Deery, Iveson, et Walsch, 2002 ; Maslach, 1978). En d'autres termes, la fréquence et la perception d'une menace de la part d'un client affecte directement la probabilité d'apparition du *burnout* (Grandey, Dickter et Sin, 2004).

La détérioration des relations interpersonnelles au travail est la principale source de stress à partir de laquelle se développe le *burnout*. Cette détérioration est d'autant plus remarquable qu'elle provient d'une relation clientèle. Si ces relations sont fréquemment tendues et conflictuelles, que les professionnels ne sont pas formés au contrôle du stress émotionnel qui en découle, alors, à la longue (importance de la fréquence), apparaîtront les symptômes du *burnout*. Parmi les principaux facteurs d'épuisement professionnel dont l'origine est la clientèle, nous trouvons notamment les agressions physiques et verbales, ainsi que les plaintes exagérées et répétitives proférées sur un ton irrespectueux. L'analyse clinique du vécu professionnel témoigne de cette relation de violence interpersonnelle entre professionnel et client (encadré 9.1).

Encadré 9.1

L'expérience du burnout par la violence des contacts

« Au fond, je crois que c'est l'attitude du patient envers nous qui influence le développement du *burnout*. Les gens deviennent très agressifs. Je crois que c'est à cause de ça. Et parce que nous ne nous sentons pas reconnus. Beaucoup de gens te diront que c'est pour le salaire, mais je ne crois pas que c'est pour ça. Si on est bien et qu'on se sent reconnu, le salaire passe au second plan. Mais d'être avec un patient qui ne te passe pas la plus petite chose, que tu fais cent bonnes choses et une mauvaise, et alors toutes sont mauvaises... Les gens ne savent pas valoriser. Les cons ! Tu fais un jour une erreur, qui parfois ce sont des bêtises, et ils ne te le pardonnent pas. Ça, ça t'épuise beaucoup, ça t'épuise énormément. Le manque de reconnaissance, voir que tu ne vaux rien pour eux. Les gens d'aujourd'hui ont beaucoup perdu de bon sens » (Séfa, infirmière, 49 ans, 30 ans d'ancienneté).

« Tu te sens maltraitée dans l'entreprise, y compris aussi par les patients. Comme je te disais, tous ont des droits mais pas d'obligations. Et ça, c'est mauvais. Je ne sais pas si c'est par politique ou pourquoi, mais comme pour tout le monde, il y a des droits et des obligations qu'ils devraient connaître et respecter. Si un homme t'insulte, par exemple, celui-là dont je t'ai parlé il y a un moment et qui m'a dit : 'fille de pute', et qu'après le surveillant te dit qu'on doit le supporter ! Comment je peux supporter qu'il me dise ? Pourquoi ? Il avait peut-être raison ? Tu rencontres beaucoup de gens comme ça, même si c'est pas une majorité. Je pense qu'il devrait y avoir une idée de plus grande responsabilité envers le personnel soignant. Pas seulement demander des droits pour les patients, mais aussi faire savoir que le patient a l'obligation de bien se comporter. Enfin, je crois que ça se passe comme ça. Pas tous, je le répète. Il y a des gens qui sont corrects et instruits, et qui se comportent bien partout. Mais pour ceux qui ont besoin qu'on leur rappelle qu'il y a des droits et des obligations, ils doivent savoir qu'ils ne peuvent pas manquer au respect » (Antonia, infirmière, 8 ans d'ancienneté).

Source : Gil-Monte (2005).

Un ensemble d'études empiriques quantitatives sur les effets de la violence du personnel-soignant (Lanza, 1985, 1992 ; MacPherson, Eastley, Richards et Mian, 1994) a révélé que même des formes bénignes d'agressivité pouvaient susciter des réponses émotionnelles intenses. Concernant les facettes du *burnout*, l'agression phy-

sique et celle psychologique auraient ainsi un impact sur l'effondrement émotionnel, tandis qu'une agression psychologique seule n'affecterait que le sentiment de réalisation personnelle ; par contre, aucune de ces deux formes d'agression n'influencerait de manière significative la dépersonnalisation (Evers, Tomic et Brouwers, 2002). Ailleurs, sur un échantillon de 180 personnes engagées dans l'aide à domicile, Büssing et Hodge (2004) ont établi que les formes d'agression physique et psychologique, provenant tant des patients que de leurs parents, affectent l'effondrement émotionnel ainsi que la dépersonnalisation.

2.2 L'IMPACT PERSONNEL : LE CAS DE LA CULPABILITÉ

La faute est identifiée comme un symptôme du *burnout* dans diverses études publiées principalement au cours des années 1980 (Farber et Miller, 1981 ; Freudenberger, 1974 ; Maslach, 1982a, 1982b ; Pines, 1985 ; Price et Murphy, 1984 ; Scully, 1985).

Maslach (1982a) parle de réaction de *Mea culpa*. Le fait de penser que « je suis quelqu'un de méchant », que « je suis incapable de faire ce travail », ou que « je suis un incompetent », est commun aux professionnels qui font l'expérience du *burnout*. Même s'ils reconnaissent qu'il existe bien des situations de stress particulier, ils n'en continuent pas moins de s'accuser : « je devrais d'être capable de résoudre ce problème ».

Une des causes fréquentes d'apparition du sentiment de faute est l'existence de pensées négatives envers les clients, et d'une façon négative et cynique de les traiter. Les professionnels ont le sentiment de se transformer en des personnes froides et déshumanisées, ce qu'ils ne veulent justement pas être. Cette impression, conjuguée au désenchantement vis-à-vis de la profession et à l'usure psychique, provoque chez certains personnels une sensation d'échec, une perte d'estime de soi, qui peut se transformer en dépression.

En dépit des éléments cliniques et d'une base théorique pour incorporer la culpabilité comme variable intermédiaire du processus de *burnout*, le nombre d'études récentes reste faible. Aucun nouveau modèle n'a été développé intégrant la culpabilité comme facteur explicatif du processus de *burnout*, ou même discutant des modèles disponibles (par exemple, le modèle de Price et Murphy, 1984). Une explication possible est qu'au lieu d'être appréhendée en tant que telle, l'étude de la culpabilité est restée associée à celle d'autres dysphories, comme par exemple la dépression réactive (Freudenberger et Richelson, 1980 ; Farber, 1985).

De toutes façons, les divers types de résultats obtenus sur la base d'entretiens soulignent que le sentiment de culpabilité est un symptôme commun chez certains individus qui développent un *burnout* (Maslach, 1982a, 1982b). Ces éléments contribuent à renforcer l'idée soutenue par de récentes études (Ekstedt et Fagerberg, 2005) que la notion de culpabilité est un symptôme pertinent pour la compréhension de l'épuisement professionnel et de ses rapports avec quelques-unes de ses conséquences les plus importantes, e.g. dépression, absentéisme.

3. De la violence au burnout : modèles théoriques

De nombreuses études empiriques ont validé la relation entre violence et épuisement professionnel. Nous abordons ici quelques-uns des modèles qui fondent la recherche dans ce domaine.

Le modèle du conflit. Dans le monde professionnel, le conflit est un événement fréquent. Le travail se caractérise par un amalgame de personnes, de groupes, de tâches, d'objectifs d'intérêts. Un tel contexte rend propice divergences, opposition, et donc aussi stress, entre les approches des uns et celles des autres (Frese et Zapf, 1987 ; Spector, 1987). Toutefois, la problématique du conflit s'est davantage intéressée aux répercussions sur le travail proprement dit que sur le bien-être, la santé et l'implication émotionnelle des travailleurs (De Dreu, Dierendonck, et Dijkstra, 2004). Bien que le conflit puisse avoir des effets positifs sur la résolution des problèmes (Manis, 1972 ; Nemeth, 1986 ; Schwenck, 1990), il peut aussi avoir des effets négatifs sur le bien-être personnel et l'adhésion affective, surtout s'il est de nature interpersonnelle. De plus, la persistance d'un conflit favorise l'émergence du burnout (Dreu, Dierendonck et Dijkstra, 2004). Les études qui mettent en évidence une relation entre conflit et diminution du bien-être au travail sont nombreuses. Par exemple, Spector et al. (2000) ont établi que le conflit avait un rapport avec l'anxiété et la frustration. D'autres recherches ont confirmé une relation positive entre une situation de conflit et la dimension d'effondrement émotionnel du burnout (Leiter, 1991a ; Brondolo, Masha, Stores, Stockhammer, Tunick, Melhado et Karlin, 1998 ; Taylor, Daniel, Leith, et Burke, 1990 ; Van Dierendonck, Schaufeli et Sixma, 1994). Enfin, on notera que de tels résultats sont de préférence observés quand le conflit est de nature interpersonnelle plutôt qu'en rapport avec un point d'ordre technique lié à la tâche (De Dreu et Weingart, 2003).

Le modèle de l'équité. Une autre explication du lien entre les expressions de violence et l'apparition du burnout vient de la théorie de l'équité (Adams, 1965). Celle-ci conditionne l'émergence du burnout à un constat de déséquilibre dans l'interaction sociale des travailleurs. La violence ressentie, en particulier dans ses formes arbitraires en rapport avec l'abus de pouvoir, l'agression instrumentale ou encore le « mobbing prédateur », génère un déséquilibre entre le comportement professionnel et la violence subie. La violence au travail serait ainsi une rupture de l'équilibre interpersonnel (Buunk et Schaufeli, 1993). De façon similaire, les théories de la réciprocité (Buunk et Schaufeli, 1999) font correspondre le burnout à une carence de réciprocité, soit au niveau organisationnel, soit au niveau du rapport client (Bakker et al., 2000).

Le modèle de conservation des ressources (COR). Selon cette approche (Hobfoll, 1988, 1989), les personnes s'efforcent de conserver et de développer ce qu'ils valorisent comme étant des ressources, e.g. artefacts tangibles, interactions sociales ou caractéristiques personnelles. Suivant ce modèle, le stress apparaîtrait quand les ressources seront menacées, quand les ressources seront perdues ou quand les personnes s'efforceront d'obtenir des résultats qu'ils n'obtiennent pas (Hobfoll et Freedy, 1993).

La violence représenterait ainsi une menace à ce désir de ressources, une atteinte à l'intégrité physique, ou psychologique.

Le modèle de la culpabilité. Considérant la faute comme une variable intervenant dans le processus de burnout (Gil-Monte, 2005), on peut faire supposer l'existence de deux profils d'individus (Figure 9.1). D'une part, on trouvera des personnes qui s'accommoderont de stratégies d'ajustement à des conduites éthiquement répréhensibles (ex. : justification morale, euphémismes, responsabilité non assumée, etc.). Ces personnes ne se sentiront pas souvent en faute de traiter des clients/patients de façon inconsiderée, agressive, ou, de façon plus générale, de ne pas être à la hauteur de leur rôle professionnel. Ils peuvent rester dans l'organisation pendant des années sans développer de problème personnel majeur de stress, en dépit d'attitudes et de comportements hostiles (ex. : indifférence, négligence, apathie, irresponsabilité, ou encore de cynisme) qui détériorent la qualité de service et donnent lieu à des plaintes pour mauvais traitement de la part de la clientèle.

Un second profil correspondrait à celui de personnes qui éprouvent des remords de ne pas remplir correctement leur rôle professionnel, qui se sentent usées de ne pas pouvoir donner le meilleur d'elles-mêmes, et dont les stratégies d'ajustement affectent de manière négative et impersonnelle le traitement du client. Ces stratégies ne sont pas efficaces en raison de l'influence de variables psychosociales (degré de rapport personnel à la collectivité, altruisme), ou bien parce qu'elles violent un certain type de code éthique, de norme, en rapport avec le rôle prescrit.

Pour ces deux types de profil, le sentiment de culpabilité joue un rôle dans l'apparition et le développement du burnout.

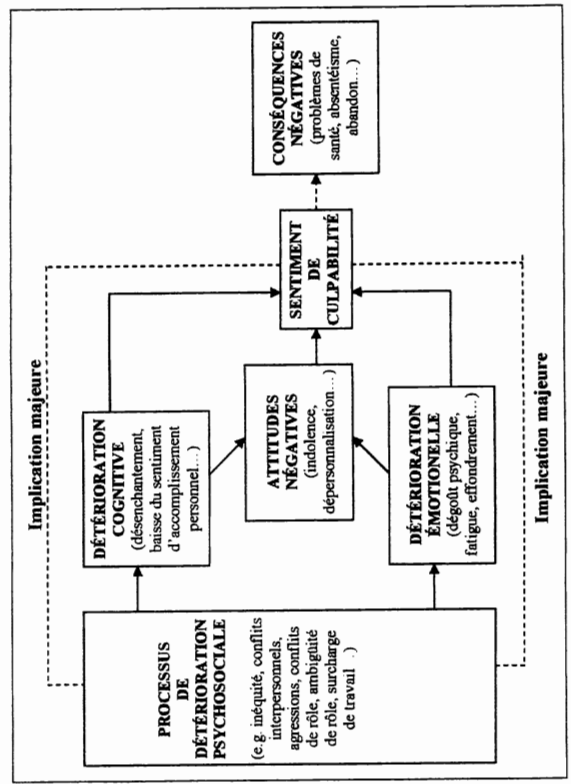


FIGURE 9.1 – Sentiments de culpabilité et développement du burnout

4. Du burnout au rapport clientèle : le rôle des violences

Comme en témoignent de récentes études (Cox, Leka, Ivanov, et Kortum, 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 cette partie, 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 la 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 perverse 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.

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. À 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.

4.1 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). À 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 et Arnetz, 2001 ; Dormann et Zapf, 2004 ; Evers, Tomic et Brouwers, 2002 ; Rafaeli et Sutton, 1990 ; Ross, Carswell, et 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 et Sulzer-Azaroff, 1994), peut s'avérer émotionnellement dévastatrice pour le salarié, surtout dans des métiers caractérisés par la permanence d'une interaction avec l'usager (Hochschild, 1983 ; Heuven et 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, Bar-Hillel, Bilu, Ben-Abba et Flug, 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 judiciarisation des rapports sociaux qui, privilégiant une logique sanctions/réparations, entretient l'intérêt porté au seul symptôme du dommage subi et à la quête de responsabilités pénales (Desjardins, 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.

4.2 APPROCHES ET MÉTHODOLOGIES

Malgré l'acuité du problème, force est de constater que l'étude du rapport entre épuisement professionnel et agressivité envers l'usager 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 *et al.*, 1998 ; Neuman et Baron, 1998 ; Tarquimio *et 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 et Schuler, 1983 ; Cordes et Dougherty, 1993). Cette violence est présentée comme un symptôme d'épuisement professionnel qu'exprime un ensemble de comportements agressifs au niveau interpersonnel (Schaufeli et 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, Oskouie et Nikravesh, 2004). Il est néanmoins important de constater que la plupart des recherches qualitatives suivent une optique cognitivo-comportementale initiée par les premières investigations (Freudenberger et Richelson, 1980 ; Maslach, 1982b), 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 freudienne 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, Bonetti, de Gaulejac et Descendre, 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 du personnel soignant hospitalier selon une problématique de maltraitance résultant de pulsions agressives symptomatiques, entre autres, de jouissance perverse de type sadique-anale (Daloz, Bénony, Frénisy et Chahraoui, 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 des-

quelles 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 des 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 dans le milieu du travail social (Soto et Jones, 1981), l'essentiel du peu d'études quantitatives disponibles à ce jour concerne la profession de policier (Jones, 1980a ; Kop, Euwema, et Schaufeli, 1999 ; Kop et Euwema, 2001 ; Burke et 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 et Van Dierendonck, 1994) ou professionnelles (Maslach, Jackson, et Leiter, 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.

4.3 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 (1982b) rapporte la réaction d'un travailleur social sur 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 » (p. 78).

Plus précisément toutefois, les études ont rapidement souligné 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, 1991a). 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 fuyeurs 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 brûlés ». 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, 1982b ; Ticol, 1994). Un rapport favorable à la violence exercée 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 et Mikkelsen, 2005 ; Kop, Euwema et Schaufeli, 1999 ; Stearns et 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).

5. 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.

5.1 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 comme une cause plutôt qu'une conséquence de dysfonctionnement émotionnel (Vardi et 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 indéfini 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 et Dougherty, 1993 ; Burke et 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, semble 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 et 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 envahissent 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 adapter la problématique « frustration-agression » appliquée aux situations de travail.

5.1.1 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 *et al.*, 1939), Spector (1997) développe ainsi un modèle cognitif original (Figure 9.2, p. 282) explicatif des comportements agressifs au travail.

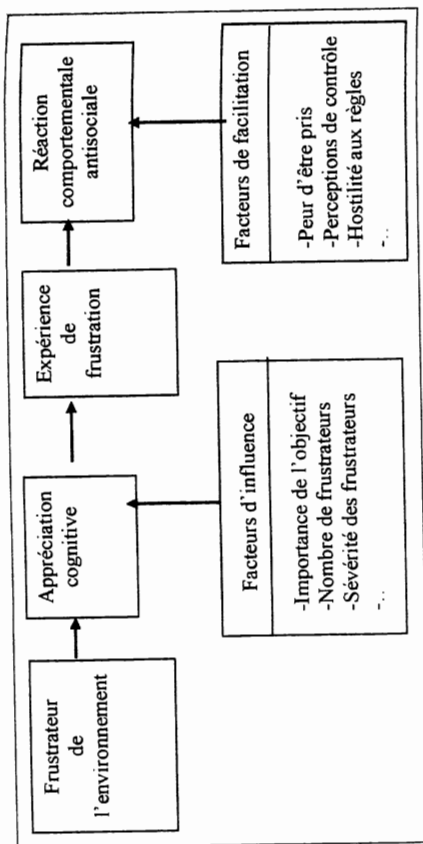


FIGURE 9.2 – Modèle de frustration organisationnelle (d'après Spector, 1997)

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 (figure 9.3) qui englobe un plus grand nombre de processus cognitifs.

Le modèle proposé par Neuman et Baron (1997) (voir la figure 9.3, p. 283) 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 et 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), 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 présent comme une réponse consciente et voulue à une forme d'agression subie dans le passé.

5.1.2 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.

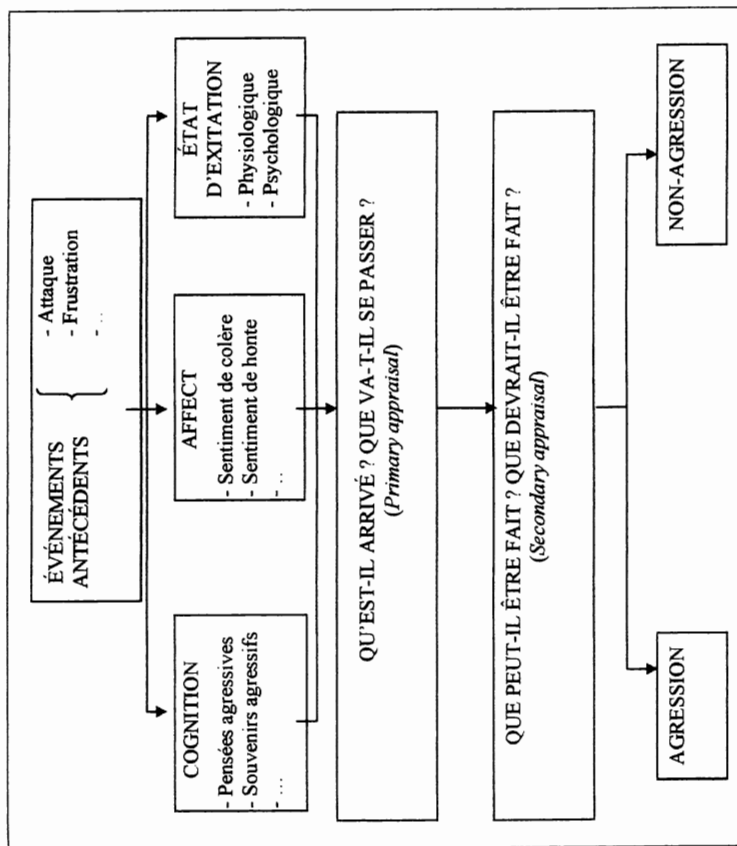


FIGURE 9.3 – Modèle intégré de l'agression (d'après Neuman & Baron, 1997)

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'individus⁴ 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

4 La plupart des résultats fondant le domaine sont encore issus de l'observation animale (Renfrew, 1997).

de la douleur, mais comme tributaire d'une détresse causée par l'expérience d'une souffrance personnelle. À 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, Bakker, Nachreiner et Schaufeli, 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 et 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)motivacionnels propres à l'agresseur.

5.1.3 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 semble 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 et Mikkelsen, 2005 ; Kop, Euwema, et Schaufeli, 1999 ; Kop et 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 et 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 et 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 douze 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 et Spence, 1976 ; Rafii, Oskouie et Nikravesh, 2004).

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. À notre connaissance, il n'existe à ce jour aucune étude de type longitudinal dans ce domaine.

5.2 VERS UNE GESTION PRÉVENTIVE

À l'instar de la problématique généralement adoptée pour étudier la violence en milieu professionnel, l'agressivité du salarié envers 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 et Reynolds, 1999 ; Maes, Verhoeven, Kittel, et Scholten, 1988), les politiques gestionnaires de réponse au mal-être des salariés sont essentiellement de nature réactive et ciblée 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. 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.

5.2.1 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. À 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 remplace 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 conflit 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'épuise-

ment 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 et 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 a ainsi été 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 essentielle-ment réactive soumise aux aléas d'un environnement difficilement maîtrisables. Pour pallier de façon fonctionnelle les insuffisances de ce type 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.

5.2.2 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 tableur sur la qualité des compétences disponibles en interne pour répondre aux défis posés par les contraintes imposées de la demande externe (Antonovsky, 1979). 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*, 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, Halbrook, Meder, Stuchlik et Thorpe, 1991). En d'autres termes, le degré de sympathie de l'usager/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 et 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 et Brodsky, 1980), les sentiments d'inéquité (Buunk et 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, forme 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 recommandée pour l'exercice du travail social (Larsons, Lakin, Bruininks et Braddock, 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 remplace le salarié au premier plan dans l'interaction avec le consommateur/usager (Burke, Graham, et 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 et Motowidlo, 1986 ; Schmit et 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 tels que les chargés de comptes ou d'affaires, dont l'état affectif a des conséquences importantes sur la qualité de leur contact avec la clientèle.

Dans la mesure où l'hypothèse théorique se concentre sur le salarié selon 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'usager. 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.