



**HAL**  
open science

# Les conséquences de l'agressivité verbale quotidienne des clients sur l'épuisement des ressources et la performance des salariés de centres d'appels

Sarah, Boujendar

## ► To cite this version:

Sarah, Boujendar. Les conséquences de l'agressivité verbale quotidienne des clients sur l'épuisement des ressources et la performance des salariés de centres d'appels. Gestion et management. Université de Toulouse 1 Capitole, 2018. Français. NNT: . tel-02378845

**HAL Id: tel-02378845**

**<https://hal.science/tel-02378845>**

Submitted on 25 Nov 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



# THÈSE

En vue de l'obtention du

## DOCTORAT DE L'UNIVERSITÉ DE TOULOUSE

Délivré par :  
Université Toulouse 1 Capitole

---

Présentée et soutenue par :  
**Sarah Boujendar**

Le 22 Novembre 2018

**Les conséquences de l'agressivité verbale quotidienne des clients sur  
l'épuisement des ressources et la performance des salariés de centres  
d'appels**

---

École doctorale et discipline ou spécialité :  
ED SG : Gestion des Ressources Humaines

Unité de recherche :

TSM Research - UMR 5303

**Directeur de thèse :** **Karim MIGNONAC**, Professeur des Universités, Université Toulouse 1  
Capitole

**Rapporteurs :** **Nathalie COMMEIRAS**, Professeure des Universités, Université de  
Montpellier

**Christian VANDENBERGHE**, Professeur, HEC Montréal

**Suffragants :** **Laurent MAUBISSON**, Maître de conférences, Université de Tours

**Assâad EL AKREMI**, Professeur des Universités, Université Toulouse 1  
Capitole





# THÈSE

En vue de l'obtention du

## DOCTORAT DE L'UNIVERSITÉ DE TOULOUSE

Délivré par :  
Université Toulouse 1 Capitole

---

Présentée et soutenue par :  
**Sarah Boujendar**

Le 22 Novembre 2018

**Les conséquences de l'agressivité verbale quotidienne des clients sur  
l'épuisement des ressources et la performance des salariés de centres  
d'appels**

---

École doctorale et discipline ou spécialité :  
ED SG : Gestion des Ressources Humaines

Unité de recherche :

TSM Research - UMR 5303

**Directeur de thèse :** **Karim MIGNONAC**, Professeur des Universités, Université Toulouse 1  
Capitole

**Rapporteurs :** **Nathalie COMMEIRAS**, Professeure des Universités, Université de  
Montpellier

**Christian VANDENBERGHE**, Professeur, HEC Montréal

**Suffragants :** **Laurent MAUBISSON**, Maître de conférences, Université de Tours

**Assâad EL AKREMI**, Professeur des Universités, Université Toulouse 1  
Capitole



*« L'université n'entend ni approuver ni désapprouver les  
opinions particulières de l'auteur. »*



*À mes parents*



# REMERCIEMENTS

Aussi incroyable et fascinante qu'elle ne l'a été, cette aventure que représente la thèse a été semée d'embûches et de mésaventures mais aussi d'incroyables moments et rencontres. Cette période de ma vie n'a été appréciable et rendue possible que grâce à la présence et au soutien de personnes envers qui je souhaite adresser de sincères et chaleureux remerciements.

S'il est une personne qui mérite mes vifs remerciements ainsi que ma profonde reconnaissance c'est celle sans qui cette thèse n'existerait tout simplement pas. Tous mes remerciements s'adressent donc, en premier lieu, à mon directeur de thèse, le Professeur Karim MIGNONAC qui m'a pris sous son aile dès le début de ce projet de longue haleine. Je tiens à le remercier pour la patience dont il a fait preuve durant ces années, le soutien incommensurable ainsi que la confiance qu'il m'a accordée dans la réalisation de ce projet. Il a su me guider tout au long de cette aventure au travers de conseils, relectures et efforts pour donner à ce travail la forme qu'il a aujourd'hui. Ses paroles encourageantes et sa bienveillance sans faille m'ont souvent aidé à surmonter des moments de doutes. Je le remercie sincèrement pour sa disponibilité et la qualité de ses remarques. Il a toujours eu le souci de me transmettre son savoir en toute transparence, en se souciant de ma compréhension. Je tiens particulièrement à souligner son implication dans toutes les étapes de ce travail de thèse et plus spécifiquement lors de la rédaction de ce manuscrit. Je pense que je n'aurais pas pu avoir meilleur encadrement que celui dont j'ai bénéficié.

J'adresse ensuite mes remerciements les plus sincères aux membres du jury qui me font l'honneur d'examiner cette recherche : Madame la Professeure Nathalie COMMEIRAS et Monsieur le Professeur Christian VANDENBERGHE, en leur qualité de rapporteurs de ce travail, ainsi qu'à Monsieur le Professeur Laurent MAUBISSON pour sa participation à ce jury de thèse. Je remercie particulièrement Monsieur le Professeur Assâad EL AKREMI pour d'une part, avoir accepté de faire partie de ce jury, mais également pour sa présence et ses conseils pertinents durant ces années de thèse. Ses petits mots d'encouragements dans les couloirs du laboratoire de recherche en Management m'ont énormément marqué.

Un remerciement particulier est adressé au Professeur Neil CONWAY ainsi que toute l'équipe pédagogique et administrative de la Royal Holloway School of Management pour m'avoir accueillie et conseillée durant mon séjour de recherche. Le Professeur CONWAY m'a énormément aidé à plusieurs égards durant cette thèse, que ce soit en terme théorique ou encore méthodologique. Ses conseils et sa bienveillance m'ont permis de prendre confiance en mes capacités et pousser à améliorer mon travail.

Le Centre de Recherche en Management (TSM Research) regorge de chercheurs précieux dont l'aide et le support ont été déterminants tout au long de ce travail. Je remercie Monsieur le Professeur Patrice ROUSSEL pour m'avoir accueillie et soutenue au sein du laboratoire. Mes vifs remerciements vont également à l'ensemble des membres du département des Ressources Humaines et particulièrement Mesdames les professeures Caroline MANVILLE et Marion FORTIN qui m'ont témoigné leur soutien tout au long de ces années de thèse. Un merci tout particulier à Marie-Aude ABID DUPONT pour cette collaboration durant ces années, ses nombreux conseils et surtout pour son support moral. Je remercie également Anne-Sophie, Thomas, Joël, Aurélie et Lucie ainsi que l'ensemble de l'équipe administrative de TSM et TSM Research. Je n'oublie guère Corinne pour sa bienveillance et son aide, cette thèse n'aurait pu être aboutie sans son implication et ses encouragements.

L'accès au terrain d'étude peut s'avérer pour tout jeune chercheur un vrai parcours du combattant. Je tiens donc à remercier toutes les personnes qui se sont rendues disponibles pour me faciliter l'accès pas toujours évident dans ce secteur des centres d'appel. Merci à tous les professionnels qui m'ont fait confiance et m'ont autorisé à réaliser mon étude au sein de leur structure. Je pense tout particulièrement à Mesdames Michelle FROEHLICHER, Christelle THIELE, Mihane GIAGNOLINI et Anais WALDHART ainsi qu'à Messieurs Pascal SAGERET-DUBUY et Alain BERINGER. Mes vifs remerciements vont également à leurs équipes de superviseurs et coach qualité avec qui j'ai travaillé durant mes périodes d'immersion. Merci à Jihane, Mina, Nawfal, Fatine et Zineb ainsi que tous les autres qui m'ont gentiment accueilli durant le déroulement de l'étude. Merci également à Karine STISY qui m'a énormément aidée lors de la diffusion des questionnaires. Je n'oublie évidemment pas l'ensemble des salariés qui se sont intéressés à l'étude et qui ont accepté de me faire confiance et de participer à cette étude.

J'ai bénéficié durant ces années de l'entourage de mes amis et collègues doctorants, ils ont participé à leur manière à cette thèse et certains d'entre eux ont fait preuve d'une patience, d'un courage et d'un altruisme remarquables. Je remercie chaleureusement Laurent et Taieb, mes deux piliers de cette aventure qui m'ont porté à bout de bras. Un grand merci également à Maxence, Grégoire, Thomas, Stéphane, Philippe ainsi que tous les autres. Je n'oublie pas Mohamed pour son aide lors de la finalisation de cette thèse.

Un grand merci à Alexina pour son soutien à distance. À sa façon, elle a su trouver les mots pour m'aider à passer plusieurs caps. Merci infiniment pour son aide et son soutien moral ainsi que son travail de relecture. Ses petits messages d'encouragements ont été pour moi d'un réel réconfort, notamment durant les derniers mois de cette thèse.

C'est tout naturellement que j'adresse avec beaucoup d'émotion mes derniers remerciements et mes tendres pensées à mes proches qui n'ont jamais failli. Ils m'ont accompagné tout au long de cette thèse de son début à sa fin. Je tiens à remercier ma tante Souad, mon papa et mon frère. Merci pour leur soutien inconditionnel qui m'a permis de mener à bout ce projet, merci pour leur amour et leurs encouragements tout au long de cette thèse.

Enfin, à mon unique source d'inspiration : ma tendre et chère maman. Cette thèse véritable challenge m'a demandé énormément d'énergie et de temps. Malgré les nombreux défis auxquels j'ai été confronté, je revenais toujours vers celle en qui je puise ma force et mon énergie pour ne pas baisser les bras face aux difficultés. Tu as su me guider grâce à tes prières qui ont pavé ma route de bienveillance. Merci d'avoir vécu cette thèse à mes côtés. Nos discussions téléphoniques ont été des bouffées d'oxygène et m'ont permis à certains moments une petite distraction.



# SOMMAIRE

<b>Introduction Générale.....</b>	<b>1</b>
Objet et problématique de la recherche .....	3
Une perspective longitudinale et intra-individuelle.....	6
Contributions attendues.....	8
Structuration de la thèse .....	10
<b>Chapitre 1 L’agressivité verbale quotidienne des clients envers les salariés des centres d’appels..</b> .....	<b>13</b>
1.1 Les différentes formes de comportements négatifs des clients .....	16
1.2 L’agressivité verbale comme comportement déviant des clients .....	32
Synthèse de chapitre.....	47
<b>Chapitre 2 Conceptualisation du lien entre agressivité verbale quotidienne des clients et épuisement des ressources des salariés .....</b>	<b>49</b>
2.1 La théorie de la préservation des ressources (Hobfoll, 1989, 2002) .....	51
2.2 La théorie COR, fondement de la relation entre l’agressivité verbale des clients et l’épuisement des ressources des salariés en contact .....	69
Synthèse de chapitre.....	73
<b>Chapitre 3 Épuisement des ressources et performance au travail : Une lecture par la théorie de la préservation des ressources .....</b>	<b>75</b>
3.1 La performance des salariés de centres d’appels.....	77
3.2 La théorie de la préservation des ressources pour expliquer le lien entre épuisement des ressources et productivité des salariés .....	83
Synthèse de chapitre.....	91
<b>Chapitre 4 Le rôle modérateur du soutien organisationnel perçu dans la relation quotidienne entre épuisement des ressources et performance au travail .....</b>	<b>93</b>
4.1 Définition, antécédents et conséquences du soutien organisationnel perçu (SOP) .....	95
4.2 Conception du soutien organisationnel perçu comme ressource sociale.....	100
Synthèse de chapitre.....	115
<b>Chapitre 5 Démarche méthodologique et contextes de l’étude .....</b>	<b>117</b>
5.1 Approche longitudinale à mesures répétées .....	119
5.2 Contextes de l’étude .....	129
Synthèse de chapitre.....	143

<b>Chapitre 6 Instruments de mesure, analyse et résultats .....</b>	<b>145</b>
6.1 Étude pilote - Instruments de mesure analyse et résultats .....	147
6.2 Étude 1 – Instruments de mesure, analyse et résultats .....	153
6.3 Étude 2 – Instruments de mesure, analyse et résultats .....	162
Synthèse de chapitre.....	177
<b>Chapitre 7 Discussion et mise en perspectives des résultats .....</b>	<b>179</b>
7.1 Synthèse des résultats.....	181
7.2 Contributions théoriques et méthodologiques.....	184
7.3 Implications managériales.....	187
7.4 Limites et voies futures de recherche .....	192
<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....</b>	<b>197</b>
<b>LISTE DES ANNEXES .....</b>	<b>237</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	<b>255</b>
<b>LISTE DES FIGURES.....</b>	<b>257</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>259</b>

# **Introduction Générale**



« *Les mots, comme les armes, partent parfois tout seuls.* »

*Daniel Pennac (1989), La petite marchande de prose.*

## **Objet et problématique de la recherche**

*« J'ai reçu un doc. de merde, vous faites chier à tout reprendre à zéro. [Organisation] de merde, pourquoi vous faites chier le monde, toute la racaille est payée par [organisme public], alors que ceux qui travaillent vous venez les faire chier, boîte d'enculés de merde, sale race de [Organisation] de merde ». (Propos d'un usager ; extrait d'écoute réalisée dans l'organisation C à l'occasion de notre Étude 2).*

*« Franchement, j'en ai marre de vos services, vous n'êtes que des maghrébins, vous vous foutez du monde, vous vous en foutez du monde, allez tous vous faire enculer. J'espère qu'un blâme va tomber ». (Propos d'un client ; extrait d'écoute réalisée dans l'organisation B à l'occasion de notre Étude 1).*

Aussi grossiers et virulents soient-ils, les propos rapportés témoignent avec force du quotidien d'un grand nombre de salariés. À titre de preuve, l'enquête Sumer 2010 (Surveillance médicale des expositions des salariés aux risques professionnels ; ministère du Travail) révélait déjà que 15% de l'ensemble des salariés interrogés (48% dans l'armée, police, pompiers et 45% chez les infirmiers et sages-femmes) déclaraient avoir subi au moins une agression verbale au cours des douze derniers mois. Une étude de moindre ampleur, réalisée par le cabinet Eléas en 2014, suggérait que 42% des salariés étaient exposés aux incivilités, et que pour 54% d'entre-deux, ces incivilités étaient le fait des publics extérieurs à l'entreprise (clients, patients...) ; les salariés exposés déclaraient en grande majorité que ces comportements affectaient leur productivité et leur santé. Même s'il est souvent difficile de statuer rigoureusement sur la progression de la violence au travail, certaines enquêtes suggèrent une aggravation. Par exemple, l'Association française des banques (AFB) a constaté en 2017 une hausse de 15% (par rapport à 2016) des injures, insultes, agressions physiques ou verbales dans ses agences. En 2017 également, l'Observatoire de la sécurité des médecins a recensé 1035 agressions de médecins dans le cadre de leur exercice, soit une augmentation de 7% par rapport à 2016 (et de 62 % par rapport à 2003) ; 62% de ces incidents représentaient des agressions verbales ou menaces (versus 43 % en 2003). Comme le résume

un acteur du conseil en service et relation client<sup>1</sup>, « Une tendance, qui a peut-être été sous-estimée, émerge nettement : les personnels de la relation client constatent une forte progression de l'agressivité des clients, surtout verbale ».

Aussi, il n'est pas étonnant de constater que l'agressivité verbale des clients, caractérisée par des propos verbaux irrespectueux, des insultes et/ou des menaces envers les salariés, suscite un intérêt croissant de la part des chercheurs en management (Grandey, Dickter, & Sin, 2004; Harris & Reynolds, 2003; Koopmann, Wang, Liu, & Song, 2015). L'agressivité verbale représente l'une des formes de « mauvais traitement » ou de « déviance » de la part des clients, formes qualifiées de manière relativement interchangeable dans la littérature anglo-saxonne à l'aide des termes *customer mistreatment* (Baranik, Wang, Gong, & Shi, 2017 ; Wang, Liao, Zhan, & Shi, 2011) *customer injustice* (Rupp & Spencer, 2006; Skarlicki, Van Jaarsveld, & Walker, 2008), *customer incivility* (Sliter, Jex, Wolford, & McInnerney, 2010; van Jaarsveld, Walker, & Skarlicki, 2010) ou *customer aggression* (Ben-Zur & Yagil, 2005 ; Grandey, Dickter, & Sin, 2004).

Les salariés des centres d'appels sont tout particulièrement touchés par ce type de phénomène (Das, Dharwadkar, & Brandes, 2008 ; Wang, Liao, Zhan, & Shi, 2011) et constituent de ce fait un terrain de prédilection pour l'étude de ses conséquences. Un centre d'appel peut être défini « comme un lieu où sont assemblés des travailleurs qui rendent un service direct et à distance à l'aide de moyens de télécommunications (téléphone, fax, web etc.) couplés de plus en plus avec l'informatique » (Lanciano-Morandat, Nohara & Tchobanian, 2009). Depuis le début des années 1990, les centres d'appels sont devenus la principale source de contact client (services de vente et de soutien après-vente) pour les entreprises des économies développées (Russell, 2008, p.195). On distingue généralement les « centres d'appel internes » qui sont intégrés aux entreprises, en tant qu'unités autonomes ou services, des « centres d'appel prestataires » ou externalisés qui fournissent des prestations de sous-traitance pour des entreprises clientes. Le salarié d'un centre d'appels externalisé est le plus souvent identifié par le particulier appelant comme étant le représentant de l'entreprise dont il/elle utilise les produits ou services. Par conséquent, le comportement du salarié a non seulement des conséquences sur la relation commerciale entre le centre d'appel et son entreprise cliente mais également sur la relation qu'entretient l'entreprise cliente avec ses propres clients.

---

<sup>1</sup> Thierry Spencer, directeur associé de l'Académie du service ; extrait du tiré du Figaro « Les clients sont de plus en plus agressifs, surtout dans les banques et les assurances », Publié le 27/12/2016.

Ce comportement est susceptible d'être affecté par des conditions de travail qui sont souvent « difficiles, du fait de la conjonction de multiples facteurs » (Chouanière, Boini, & Colin, 2011, p. 242). Comme le résumait Chouanière et ses collègues (2011), ces conditions sont :

- « *L'utilisation permanente d'un casque, d'un microphone et d'un micro-ordinateur mettant en jeu de façon concomitante plusieurs fonctions cognitives et sensorielles ;*
- *La pression sur le nombre d'appels gérés par des systèmes automatisés de distribution des appels ;*
- *Le recours à des scripts préétablis qui « formatent » la relation au client ;*
- *L'organisation du temps de travail flexible et adaptée à la clientèle engendrant des horaires décalés et empiétant sur les week-ends ;*
- *Des systèmes multiples de contrôle de la « qualité » du service à la clientèle avec en particulier des appels mystères, des enquêtes de satisfaction, des doubles écoutes de la part du superviseur qui encadre en général une dizaine de téléopérateurs (TO), des réunions régulières entre superviseur et TO planifiées ou secondaires à des appels à problèmes ;*
- *Des situations matérielles défavorables peuvent se surajouter : une suroccupation des locaux, une ambiance sonore perturbatrice, des postes de travail et logiciels inadaptés ;*
- *Enfin, les relations avec la clientèle peuvent être tendues, agressives, voire conflictuelles. »*

Notre travail se focalise sur cette dernière condition, pour des raisons de prévalence comme nous l'avons évoqué précédemment, mais également en raison du fait qu'il reste encore beaucoup à comprendre sur les conséquences de l'agressivité des clients et les mécanismes qui les régissent (Koopmann, Wang, Liu, & Song, 2015). L'ambition générale de notre thèse est donc de contribuer à une meilleure connaissance de ce phénomène. Le cadre théorique dominant sur lequel s'appuie notre argumentation est celui de la préservation des ressources (*COR, Conservation of Resources theory*, Hobfoll, 1989, 2002). Présentée ici de façon très réductrice, cette perspective implique que le salarié en contact avec la clientèle doit constamment contrôler et réguler ses émotions en réponse aux règles organisationnelles (ex : traiter les clients de façon professionnelle, avec respect, en affichant des émotions positives), ce qui peut conduire à une perte de ressources psychologiques et émotionnelles. L'agressivité de certains clients accroît cette exigence de contrôle (Wang, Liao, Zhan, & Shi, 2011) et pourrait donc accentuer la perte de ressources nécessaires à la régulation des comportements

et à la performance de service (Koopmann, Wang, Liu, & Song, 2015). Nous tenterons d'apporter des éléments de réponses à une première série de questions :  *dans quelle mesure l'agressivité verbale des clients affecte-t-elle le niveau de ressources des salariés de centre d'appels à la fin de leur journée de travail ? Cet épuisement éventuel des ressources est-il susceptible de se prolonger au-delà de la journée de travail ? Dans quelle mesure le niveau de ressources au début d'une journée de travail affecte-il ensuite la performance des salariés ?*

Les entreprises pouvant difficilement agir de manière directe sur l'agressivité verbale des clients, il apparaît non seulement important de mieux comprendre comment cette agressivité affecte le comportement des salariés, mais également d'identifier des mécanismes ou conditions permettant de modérer cette relation de cause à effet. En cohérence avec notre approche théorique, nous tenterons d'envisager le rôle d'une ressource fondamentale pour la satisfaction des besoins socio-émotionnels des individus (Kurtessis et al., 2017), le soutien organisationnel perçu :  *le soutien organisationnel perçu, en tant que ressource sociale, peut-il amortir les effets négatifs de l'épuisement des ressources sur la performance des salariés ?*

Comme le suggère la formulation de nos questionnements, nous adoptons dans notre travail une approche longitudinale et intra-individuelle dont nous justifions ci-après les motivations.

## **Une perspective longitudinale et intra-individuelle**

Les études sur les conséquences de l'agressivité en milieu de travail ont dans leur grande majorité adopté des designs statiques/transversaux (Cole, Shipp, & Taylor, 2016) et ont traité les comportements agressifs comme des facteurs de stress chroniques dont les conséquences varient selon les personnes et se développent plutôt à long terme (Adams & Webster, 2013 ; Cortina, Magley, Williams, & Day-Langhout, 2001 ; Sliter, Jex, Wolford, & McInnerney, 2010). Cette opérationnalisation, simple, est pourtant souvent à rebours des théories qui fondent ces mêmes travaux empiriques (par exemple, la théorie des événements affectifs de Weiss et Cropanzano [1996] suggère que les événements professionnels négatifs comme l'agressivité au travail ont des effets immédiats sur le bien-être des salariés) et des principes fondamentaux selon lesquels les processus organisationnels et psychologiques ne sont pas statiques mais au contraire se développent, changent et évoluent avec le temps (Pitariu & Ployhart, 2010, p. 405). Ces constats ont amené certains chercheurs à conclure que

la recherche sur les mauvais traitements infligés aux salariés était, de manière générale, simpliste et, par conséquent, souvent inadéquate pour comprendre la nature fondamentalement dynamique des relations entre de tels comportements et leurs conséquences au travail (Taylor, Bedeian, Cole, & Zhang, 2017).

Une approche statique paraît donc inappropriée pour étudier les principaux construits que nous mobilisons dans cette thèse, à savoir, l'agressivité verbale, le niveau d'épuisement des ressources et la performance au travail. Plusieurs études ont en effet montré que les expériences d'incivilité au travail pouvaient varier de façon significative, pour un même individu, sur des périodes de temps très courtes (Andersson & Pearson, 1999; Taylor, Bedeian, Cole, & Zhang, 2017 ; Porath & Pearson, 2010 ). Des expérimentations montrent par ailleurs qu'une ou deux expositions à des mauvais traitements suffisent pour entamer les ressources des salariés (Goldberg & Grandey, 2007 ; Rupp & Spencer, 2006), elles-mêmes sujettes à des fluctuations temporelles (Halbesleben, Neveu, Paustian-Underdahl, & Westman, 2014). D'autres travaux révèlent que la performance au travail (quelle que soit sa forme) est également un construit dynamique sujet à de fortes variations pour un même individu (Dalal, Bhave, & Fiset, 2014 ; Sonnentag, 2008). Ainsi, 64 % de la variabilité de la performance au travail seraient attribuables à des sources intra-individuelles (et donc, 36 % seulement à des différences entre individus) ; ces chiffres varient en fonction du type de performance considéré mais restent élevées : 62 % (de variation intra-individuelle) pour la performance de tâche, 43 % pour les comportements de citoyenneté organisationnelle, 49% pour les comportements contre-productifs, et 39 % pour la créativité. Cette variabilité de la performance peut s'observer sur des périodes aussi courtes que celle allant d'un jour de travail au lendemain (ex : Binnewies, Sonnentag, & Mojza, 2009).

Mettre en œuvre un design statique s'intéressant aux différences entre-individus alors que les arguments théoriques concernent davantage des processus intra-individuels peut avoir des conséquences importantes. Tout d'abord, le signe des relations entre deux construits peut différer si on examine les différences entre les personnes versus les variations chez un même individu. Un exemple parlant (Schwartz & Stone, 1998), rapporté par Dalal et ses collègues (2014), concerne l'effet de l'exercice physique sur la tension artérielle prise en ambulatoire. Les niveaux de tension artérielle (variable dépendante) sont plus faibles chez les personnes qui ont tendance à faire beaucoup d'exercice physique (variable explicative) par rapport à celles qui n'en font pas, c'est-à-dire que la relation au niveau inter-individu (*between-person*) est négative. Cependant, les niveaux de tension artérielle sont plus élevés lorsqu'une personne

fait de l'exercice que lorsqu'elle n'en fait pas, c'est-à-dire que la relation au niveau de la personne (*within-person*) est dans ce cas positive. Par ailleurs, la force de la relation peut également varier selon que l'on s'intéresse aux différences individuelles versus les variations intra-individuelles. Un autre exemple fourni par Dalal et ses collègues (2014) suggère en effet que l'affirmation selon laquelle l'hypothèse « un travailleur heureux est un travailleur productif » est plus susceptible d'être étayée empiriquement au niveau de l'analyse intra-individuelle ; bien que les travailleurs heureux ne semblent pas beaucoup plus productifs que les travailleurs malheureux, un travailleur semble être beaucoup plus productif lorsqu'il est heureux que lorsqu'il est malheureux (les corrélations entre satisfaction/bonheur et performance apparaissant plus élevées dans les études *within-person* que *between-person*). Notons toutefois que McCormick et ses collègues (in press) ont récemment montré que les relations bivariées entre certains construits pouvaient être très similaires qu'il s'agisse d'études intra ou inter-individuelles.

Dans la mesure où 1) beaucoup, si ce n'est la plupart des questions de recherche en comportement organisationnel sont en réalité des questions qui concernent des changements intra-individuels (Dalal, Bhawe, & Fiset, 2014, p. 1399), 2) nous mobilisons des construits sujets à de fortes fluctuations temporelles, et 3) nous mobilisons un cadre théorique dont la nature est fondamentalement dynamique (Halbesleben, Neveu, Paustian-Underdahl, & Westman, 2014), nous avons choisi d'adopter un design de recherche longitudinal à mesures répétées, mettant l'accent sur les changements qui s'opèrent au sein des individus au cours du temps.

## **Contributions attendues**

En dépit du nombre croissant de travaux s'intéressant aux incivilités des clients dans les centres d'appels, nous savons relativement peu de choses sur les effets l'agressivité verbale des clients et sur la façon d'atténuer ses conséquences négatives. C'est pourquoi nous tentons d'aborder ces questions et de contribuer à la littérature sur le sujet, de trois façons.

Premièrement, nous souhaitons contribuer à la littérature en apportant une meilleure compréhension des processus par lesquels l'agressivité des clients affecte la performance des salariés. L'épuisement des ressources a été proposé comme un mécanisme de médiation prometteur pour comprendre la relation entre l'agressivité et ses conséquences (Koopmann, Wang, Liu, & Song, 2015) même si très peu d'études se sont finalement engagées dans le test

de cette proposition (Deery, Iverson, & Walsh, 2002; van Jaarsveld, Walker, & Skarlicki, 2010). À titre d'illustration, l'étude de Walker et ses collègues (2017) s'appuie sur la théorie COR pour montrer que l'agressivité verbale du client est positivement liée à l'incivilité du salarié de centre d'appels : l'agressivité verbale des clients accroîtrait le risque d'incivilité des salariés parce qu'elle épuiserait les ressources dont les salariés ont justement besoin pour réguler la façon dont ils réagissent à l'agressivité des clients. Malheureusement, le niveau de ressources perçu des salariés n'étant pas mesuré dans cette étude, il est difficile de conclure que l'épuisement des ressources est bien le mécanisme explicatif liant l'agressivité verbale à l'incivilité. Nous souhaitons dans notre travail de thèse vérifier si l'explication fondée sur l'épuisement des ressources est une hypothèse crédible.

Deuxièmement, plusieurs recherches ont montré que l'agressivité verbale des clients était susceptible d'accentuer le sabotage du service (c'est-à-dire les comportements intentionnels des salariés visant à nuire aux intérêts des clients qui les maltraitent (Chi, Tsai, & Tseng, 2013 ; Skarlicki, Van Jaarsveld, & Walker, 2008 ; Walker, van Jaarsveld, & Skarlicki, 2017 ; Wang, Liao, Zhan, & Shi, 2011). Mais il est également plausible que l'agressivité des clients produise des formes plus passives de comportements (Chi, Yang, & Lin, 2018), sans cible particulière, visant simplement à se détacher temporairement du travail effectué afin de récupérer des ressources (ex : prolongement des temps de pause entre deux appels). Notre recherche vise ainsi à élargir la palette des conséquences déjà étudiées en examinant l'effet de l'agressivité verbale des clients sur des indicateurs de productivité des salariés.

Outre ses effets sur le sabotage, plusieurs recherches ont montré que l'agressivité verbale des clients était susceptible d'avoir des effets néfastes sur d'autres indicateurs de performance au travail (ex : Sliter, Sliter, & Jex, 2012 ; Totterdell & Holman, 2003) ainsi que sur le bien-être physique et psychologique des salariés (ex : Baranik, Wang, Gong, & Shi, 2017; Grandey, Dickter, & Sin, 2004 ; Rupp, Silke McCance, Spencer, & Sonntag, 2008 ; Diefendorff, Richard, & Yang, 2008). Étant donné ces conséquences graves, il est important de comprendre théoriquement et d'étudier empiriquement les facteurs pouvant atténuer les effets néfastes de l'agressivité sur les salariés. Un nombre croissant de travaux s'intéresse à cette problématique et suggère que certaines caractéristiques individuelles (ex : l'identité morale du salarié ; Skarlicki, Van Jaarsveld, & Walker, 2008) ou pratiques organisationnelles (ex : formation à la gestion des clients ; Chi, Yang, & Lin, 2018) pourraient intervenir dans le processus liant l'agressivité des clients aux comportements des salariés en contact avec la

clientèle (Koopmann, Wang, Liu, & Song, 2015 ; Wang et al., 2013). Toutefois, cette littérature n'est que bourgeonnante et nécessite d'être enrichie. Notre troisième contribution attendue réside donc dans l'examen d'un facteur modérateur en lien avec notre cadre théorique (celui de la préservation des ressources), le soutien organisationnel perçu (SOP). Ce concept majeur de la littérature en comportement organisationnel, correspond à la croyance ou la perception du salarié selon laquelle son organisation d'appartenance « *valorise ses contributions et se soucie de son bien-être* » (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986). Dans la vie professionnelle des salariés, il incarne une forme majeure de soutien social, qu'Hobfoll et Stokes (1988, p. 499) définissent comme un ensemble d'« *interactions ou relations sociales qui fournissent aux individus une aide réelle ou un sentiment d'attachement à une personne ou à un groupe perçu comme bienveillant ou aimant* » (Hobfoll & Stokes, 1988, p. 499). Le soutien social constitue un réservoir important de ressources (Hobfoll, Freedy, Lane, & Geller, 1990) au-delà de celles qui sont limitées à soi (ex : une bonne estime de soi, un sentiment de maîtrise). Nous cherchons donc à comprendre dans quelle mesure le SOP permettrait aux salariés de contrebalancer la perte de ressources due à l'agressivité verbale des clients, et de satisfaire aux exigences de leur travail.

## **Structuration de la thèse**

Notre thèse s'articule autour de sept chapitres. Le premier a pour objectif de clarifier conceptuellement la notion d'agressivité verbale des clients dans les centres d'appels. La prolifération des études menées au sujet des comportements déviants nous conduit dans ce premier chapitre à présenter une classification de ces comportements déviants. Ce travail de classification nous permet de positionner l'agressivité verbale des clients au sein de cette panoplie de comportements déviants. Nous expliquons ce construit, et nous en proposons une définition s'intégrant parfaitement dans notre contexte des centres d'appels.

Le second chapitre est consacré à l'étude de la relation entre agressivité verbale des clients et épuisement des ressources des salariés sous l'angle de la théorie de la préservation des ressources (Hobfoll, 1989, 2002). Une présentation de cette théorie nous permet de caractériser les ressources que possède un individu dans un contexte organisationnel. Une représentation du quotidien des salariés dans les centres d'appels nous permet d'illustrer la manière selon laquelle les événements d'agressivité verbale des clients viennent affecter le niveau de ressources des salariés de centres d'appels à la fin de leur journée de travail. Cela

nous permet de poser notre première hypothèse de lien directe entre agressivité verbale et épuisement des ressources des salariés le même jour. Enfin, l'effet indirect de cette agressivité verbale sur les ressources des salariés le lendemain matin est également discuté.

L'étude des relations entre épuisement des ressources et performance des salariés est au cœur de notre troisième chapitre. Nous décrivons, dans un premier temps, les différentes dimensions de la performance des salariés dans le contexte des centres d'appels et justifions le choix des critères de performance retenus dans notre travail. Nous expliquons par la suite dans quelle mesure le niveau de ressources au début d'une journée de travail affecte ensuite la performance des salariés. Ce chapitre nous permet d'énoncer nos hypothèses d'effet direct entre l'épuisement des ressources et la performance au travers de deux indicateurs (productivité et sabotage de service). De même, nous énonçons au sein de chapitre nos hypothèses d'effet indirect entre agressivité verbale la veille et la performance des salariés le lendemain via l'épuisement des ressources la veille et le lendemain matin.

Notre quatrième chapitre introduit la notion de soutien organisationnel perçu (SOP). Lors de ce chapitre, nous définissons et examinons le SOP sous l'angle de la théorie de la préservation des ressources, en le considérant comme une ressource sociale. Par la suite, nous justifions le rôle modérateur du SOP dans cette relation négative entre l'épuisement des ressources et la performance des salariés le même jour. Cela nous permet ainsi de poser nos hypothèses de modération.

Le cinquième chapitre expose notre design méthodologique. Nous présentons dans ce chapitre le choix de notre design de recherche longitudinal à mesures répétées. Par la suite, nous présentons la succession de nos différents terrains. Enfin, nous détaillons nos contextes d'études en abordant à chaque reprise, le déroulement de l'étude, l'administration des questionnaires ainsi que le taux de participation.

Le sixième chapitre décrit pour chacune des études réalisées les mesures utilisées, la démarche analytique ainsi que les résultats obtenus. Ces résultats nous permettent d'apprécier dans quelle mesure nos hypothèses de recherche sont confirmées ou non.

Notre septième et dernier chapitre est consacré à la discussion et à la mise en perspective des différents résultats obtenus. Il a pour objectif de mettre en évidence les contributions éventuelles et les limites de notre travail, et d'envisager également ses prolongements.



**Chapitre 1 L'agressivité verbale quotidienne  
des clients envers les salariés des centres  
d'appels**



Au cours des dernières années, chercheurs et praticiens se sont intéressés de manière croissante aux comportements inappropriés ou « déviants » de la part des clients (Berry & Seiders, 2008; Grove, Pickett, Jones, & Dorsch, 2012 ; Reynolds & Harris, 2009). Cette focalisation est à rebours d'une vision convenue et idéalisée d'un acteur majeur de l'organisation (Rouquet, Reniou, & Goudarzi, 2013), matérialisée par des slogans tels que « le client a toujours raison », « le client est roi ». Il est en effet communément admis aujourd'hui que les clients comme tout être humain peuvent tricher, voler, abuser et même agresser et que ces comportements, jadis considérés comme le fruit d'une minorité, sont de plus en plus fréquents et généralisés.

Plusieurs études viennent étayer le constat d'une augmentation croissante de l'agressivité des clients. La propagation de ce mal au travail semble toucher tous les secteurs d'activité, qu'il s'agit des transports en commun, du milieu médico-social ou éducatif ou des services bancaires et postaux par exemple. Des chiffres issus de l'enquête Conditions de travail (2013) montrent l'importance de ce phénomène pour les salariés qui travaillent en relation avec le public (clients, usagers et patients), en contact direct ou par téléphone. Cette étude relève que 31 % des salariés interrogés déclarent vivre souvent ou toujours des tensions avec un public, 18 % d'entre eux déclarent avoir subi au moins une agression verbale de la part du public au cours des 12 derniers mois. D'autres chiffres inquiétants issus d'organismes internationaux viennent conforter ce constat et révèlent qu'au sein d'un échantillon de 1163<sup>2</sup> salariés dans le secteur public Canadien, 69% des salariés interrogés rapportent avoir été victimes ou témoins de différentes formes de violence au moins une fois au cours des douze derniers mois (Enquête Visage, 2014). Dans 63% de ces cas rapportés, les actes avaient été commis par un citoyen ou client. Dans la même veine, l'industrie hôtelière est également propice à l'apparition de ces comportements puisque 82% des salariés interviewés dans une étude relative à ces comportements déviants, déclarent avoir été témoins ou victimes d'un comportement violent ou agressif de la part des clients (Harris & Reynolds, 2003). Ces études viennent rendre compte au travers de statistiques probantes, de l'ampleur de ce phénomène au travail et contribuent à une prise de conscience générale de ses conséquences parfois désastreuses pour les salariés, leurs clients et l'entreprise.

L'agressivité verbale des clients envers les salariés représente un élément majeur d'une constellation de comportements que la littérature académique a décrit en utilisant des

---

<sup>2</sup> Cette étude menée entre janvier 2011 et octobre 2012 a permis de rejoindre 1163 salariés

termes ombrelles relativement disparates (Lewin & Gollan, 2012). L'étude de ce phénomène n'est donc pas chose aisée et présente différents défis tant sur le plan théorique que conceptuel (Sassi, 2011). Afin de mieux le cerner, il nous a semblé important de dresser un état général des connaissances sur le sujet. La première partie de ce chapitre s'attache à présenter un manque d'unité sémantique concernant les comportements négatifs de la part des clients. La seconde partie du chapitre est quant à elle consacrée à la définition du concept phare de notre thèse, l'agressivité verbale des clients, et à sa contextualisation aux centres d'appels.

## **1.1 Les différentes formes de comportements négatifs des clients**

Jusqu'à très récemment, la littérature en marketing a fait peu de cas des comportements négatifs des clients. Néanmoins, depuis quelques années, tout en continuant à dresser un portrait parfois idyllique d'un client agréable, rationnel, honnête, compétent, civil... (Jougleux, Suquet, & Rouquet, 2013), plusieurs études se sont intéressées aux situations où le consommateur franchit « la ligne rouge » (Jougleux, Suquet, & Rouquet, 2013) et commet des actes qualifiés par le terme générique de « comportements déviants » (Fullerton & Girish, 1997 ; Harris & Reynolds, 2003 ; Jougleux, Suquet, & Rouquet, 2013). Cette déviance des clients se rapporte généralement à des comportements délibérés ou involontaires des clients ne correspondant pas à un comportement que l'organisation définit comme « normal » (Jougleux, Suquet, & Rouquet, 2013) ; ces actes violent les normes habituellement admises de conduite dans des situations d'échange et perturbent le bon déroulement de l'interaction entre le salarié et le client.

Au cœur de cette littérature foisonnante, une première série de travaux s'est intéressée à la définition du concept de déviance comportementale du consommateur ainsi qu'à la nature des comportements considérés comme déviants au regard de cette définition (Benbouja, Camelis, & Moisson-Duthoit, 2013 ; Berry & Seiders, 2008 ; Fullerton & Girish, 1997 ; Fullerton & Punj, 1993, 2004 ; Lee, 2009 ; Lovelock, 1994 ; Mitchell & Ka Lun Chan, 2002 ; Moschis & Cox, 1989).

Par la suite d'autres auteurs se sont attachés à l'étude d'un comportement spécifique pour en analyser les motivations, les facteurs favorables à son développement, les formes de manifestations et les conséquences. Il s'agit, entre autres, de recherches consacrées à l'étude de comportements tels que le vol à l'étalage, le vandalisme, l'utilisation frauduleuse des garanties et autres assurances, les plaintes illégitimes, le retour abusif et frauduleux des

produits en magasin ou encore la piraterie informatique (Harris & Reynolds, 2004; Jougleux, Suquet, & Rouquet, 2013). Un troisième courant de recherche s'est intéressé de manière plus générale aux déterminants des comportements déviants. Ces derniers peuvent être directement liés au consommateur et à ses caractéristiques individuelles, à l'entreprise et à la qualité de son offre, ou encore au contexte de l'échange commercial (Fullerton & Punj, 1993 ; Jougleux, Suquet, & Rouquet, 2013 ; Rose & Neidermeyer, 1999). Enfin, une dernière approche se préoccupe des conséquences de ces comportements sur les autres clients présents lors de l'expérience de consommation (Huang, Lin, & Wen, 2010), sur les salariés (Harris & Reynolds, 2003 ; Reynolds & Harris, 2006) et plus généralement sur l'organisation (Harris & Reynolds, 2004). Ces travaux s'attachent ainsi à proposer des leviers d'action visant à minimiser les conséquences des comportements déviants et à favoriser les apports de comportements positifs (Fisk et al., 2010 ; Harris & Reynolds, 2004). Les développements suivants s'attachent à définir, dans un premier temps, le concept générique de comportements déviants, puis passent en revue les différentes manifestations spécifiques qu'il englobe. Ce travail nous permettra d'avoir une meilleure compréhension de ces phénomènes organisationnels au travers des similitudes et divergences qu'ils comportent. L'enjeu semble d'autant plus important qu'à ce jour relativement peu d'études ont abordé cette problématique de manque d'unité sémantique (Sassi, 2011).

### ***1.1.1 Les comportements déviants des clients***

Dans sa signification la plus large, la déviance au travail correspond à l'ensemble des comportements qui violent des normes organisationnelles constitutives ; ces comportements sont guidés par une volonté de nuire, délibérément et essentiellement, à l'organisation, ou encore à ses représentants. Dans la mesure où le comportement d'un individu dévie par rapport aux normes, il est considéré par la société comme étant indésirable, inacceptable ou dysfonctionnel, c'est à dire déviant (Benbouja, Camelis, & Moisson-Duthoit, 2013 ; Moschis & Cox, 1989).

Considérons quelques exemples de déviance des clients (Fullerton & Punj, 2004).

- Se déplacer en première classe dans un avion avec un billet économique
- Jouer sur un terrain de golf sans avoir payer au préalable les droits d'abonnement
- S'enfuir sans payer à une station-service
- Acheter des articles (robe de fête ou outil électronique) pour une seule utilisation, puis les retourner.

Ces exemples font état d'un comportement qui « s'écarte des normes ou standards (...) représentés par les coutumes, manières, règles et régulations, lois et autres dans l'organisation » (Benbouja, Camelis, & Moisson-Duthoit, 2013). Ces comportements déviants viennent ainsi perturber un environnement d'échange idéal qui se fonde sur des attentes comportementales relatives à des « relations d'échange réussies » (Fullerton & Punj, 2004 ; Houston & Gassenheimer, 1987). Les auteurs de ces comportements déviants sont souvent des gens ordinaires qui ne peuvent être distingués des autres consommateurs par des motifs socio-économiques, raciaux, éducatifs ou encore par leur mode de vie. Cette déviance est ainsi représentative d'un groupe diversifié couvrant l'ensemble du spectre socio-économique (Fullerton & Punj, 2004). Elle peut avoir des conséquences sociales, financières et psychologiques graves supportées par les entreprises, les salariés ou d'autres clients (Fullerton & Punj, 2004 ; Fullerton & Punj, 1993 ; Harris & Reynolds, 2003). La déviance de la part des clients (Fullerton & Punj, 2004 ; Houston & Gassenheimer, 1987) a produit un riche éventail de travaux théoriques qui viennent certes éclairer et apporter une meilleure compréhension de ces comportements mais pointent du doigt une difficulté de dénomination ainsi que les enjeux d'une qualification.

#### **1.1.1.1 La difficulté d'une dénomination commune**

Comme le précise Jougleux et al (2013), une première difficulté réside dans l'identification et la qualification de comportements déviants des clients. Bien que cette complexité de distinction entre ce qui est déviant et ce qui ne l'est pas remonte aux travaux de Becker (1985), Jougleux note que toute déviance s'inscrit dans un processus « d'étiquetage » relatif à un groupe donné, et reposant sur un vocabulaire propre. Cette relativité de la déviance crée de nombreuses difficultés de terminologies, d'interprétation et d'appréciation, notamment pour les comportements déviants se situant dans la « zone grise » (Jougleux, Suquet, & Rouquet, 2013) .

Des termes multiples tels que « *deviant* » (Reynolds & Harris, 2006), « *aberrant* » (Fullerton & Punj, 1993), « *dysfonctionnal* » (Harris & Reynolds, 2003), « *problem* » (Bitner, Booms, & Mohr, 1994), « *misbehavior* » et « *jaycustomers* » (Lovelock, 1994; Lovelock, Walker, & Patterson, 2001) sont utilisés, se chevauchent et constituent autant de variations sémantiques autour de la même problématique fondamentale. Cet usage témoigne d'hésitations, ou tout du moins de réelles précautions de vocabulaire – parfois de la part de mêmes chercheurs entre deux recherches successives – pour désigner un phénomène empirique que des typologies permettent pourtant de cerner (Harris & Reynolds, 2004;

Jougleux, Suquet, & Rouquet, 2013; Reynolds & Harris, 2005). Ces définitions fondées sur l'écart des comportements par rapport à une norme d'une part, et celles fondées sur le tort causé par ces mêmes comportements d'autre part, sont constitutives d'une certaine tension. Cette tension semble d'ailleurs emblématique de l'étude des comportements déviants en contexte organisationnel, que les agents soient des clients ou des salariés (Fisk et al., 2010; Jougleux, Suquet, & Rouquet, 2013).

Les recherches antérieures sur la déviance des clients ont clairement pris acte de cette difficulté. Un travail de catégorisation est apparu comme nécessaire. Le travail de ces catégories n'est d'ailleurs pas que de pure compréhension. Pour les acteurs des organisations, mobiliser les catégories liées aux comportements déviants permet d'agir, par exemple en désignant des responsables (Abramovici, 2011).

#### ***1.1.1.2 Les enjeux d'une qualification***

Il s'agit à ce stade de s'interroger sur le périmètre pertinent de la qualification du comportement éventuellement déviant. En effet, la qualification du comportement, c'est également la qualification d'un système de production sur lequel on va porter un jugement d'efficacité ou d'adéquation aux besoins des clients ; mais c'est aussi la qualification du client, qui d'ailleurs peut être usager, patient ou encore consommateur (Jougleux, Suquet, & Rouquet, 2013). Les organisations et chercheurs apparaissent ainsi loin d'être sereins sur la question de la qualification de la déviance, tant ces comportements déviants interrogent tout jugement définitif (Bancel-Charensol, 2013). Un salarié étiquètera un comportement du client comme déviant, alors qu'une procédure formalisée autorisera le dit comportement ; au fil du temps, des processus d'institutionnalisation légitimeront des comportements auparavant estimés comme déviants, certaines normes formalisées procéderont à une identification de ces déviances, puis ces normes deviendront désuètes. De même, un conflit quant à la dénomination de ces comportements émergera entre les sous parties d'une organisation, qui les entrainera à contester le caractère déviant ou non d'un comportement. Cette prolifération de ces comportements déviants au travail appelle à une nécessaire délimitation des frontières entre ces construits afin d'en renseigner le sens et les spécificités.

#### ***1.1.2 Les formes d'incarnation des comportements déviants des clients***

Dans un cadre d'échange, les entreprises de services, définissent de manière implicite un ensemble de normes et de règles propres à leur fonctionnement interne, orientées vers leurs propres objectifs. Les comportements déviants des clients, au-delà de la violation des normes

sociales peuvent donc également être définis au regard des règles propres à chaque entreprise. Dès lors, les *consommateurs problématiques ou à problèmes* sont « des consommateurs qui sont fondamentalement non coopératifs, c'est à dire, non enclins à coopérer avec l'entreprise, les autres consommateurs, les régulations propres aux industries et/ou avec les lois » (Bitner, Booms, & Mohr, 1994). Un *consommateur « hors des clous »*<sup>3</sup>- terme mobilisé par Lovelock (par analogie aux « *Jay walkers* » à savoir tout individu qui traverse hors des clous)- est « quelqu'un qui ignore les règles et qui perturbe délibérément-de manière irréfléchie ou abusive- ou involontairement le service d'une manière qui va affecter négativement l'entreprise ou les autres clients » (Lovelock, Walker, & Patterson, 2001).

Par la suite d'autres recherches soulignent le caractère déviant des comportements des clients lors de la relation d'échange au travers d'abus, de menaces ou d'attaques (Fisk et al., 2010; Fullerton & Punj, 2004; Wirtz & McColl-Kennedy, 2010). Ainsi, une riche littérature identifie les situations dans lesquelles les consommateurs s'en prennent verbalement et/ou physiquement aux salariés ou encore aux biens matériels de l'organisation (Bitner, Booms, & Mohr, 1994). Une autre littérature adopte une approche différente et note la fréquence et les différentes variétés d'agressivité et de comportements abusifs de la part des clients face aux salariés (Yagil, 2008, p. 200).

Ces travaux distinguent fondamentalement ces comportements selon deux aspects, le premier concerne la *cible* du comportement, c'est à dire l'élément du service à qui/quoi le comportement porte directement atteinte et le second a trait à la *forme* que peut revêtir ces comportements déviants et qui sont associés à des profils de consommateurs types.

### **1.1.2.1 Les comportements ciblés**

Au sein de cette approche « cible », Fullerton et Punj (1993,2004) mobilisent le terme de comportement aberrant du consommateur défini comme « un comportement prenant place en situation d'échange commercial, qui viole les normes de conduite généralement acceptées dans de telles situations et qui par conséquent est discrédité par l'entreprise et par la plupart des consommateurs ». Ce comportement est dirigé vers l'extérieur (et non contre soi-même), visible et en contradiction avec les règles de conduite généralement applicables ou acceptables dans des situations variées de consommation (Fullerton & Punj, 1998). Les auteurs distinguent trois principales conséquences du comportement aberrant du consommateur, lequel peut être orienté vers les salariés, vers les autres clients ou vers

---

<sup>3</sup> Jaycustomer

l'entreprise à travers ses marchandises, ses biens financiers et ses locaux. Ces conséquences concernent globalement :

- 1) La destruction des biens de consommation.
- 2) L'abus, l'intimidation et la victimisation physique et psychologique des autres consommateurs et du personnel en contact.
- 3) La perte matérielle par diverses formes de vol.

De cette distinction découlent une catégorisation en 37 actes *de mauvaises conduites* répertoriés sur la base d'une revue de la littérature. Alors que ces éléments ciblés font référence à l'organisation, Lee (2009) quant à lui s'est intéressé aux éléments constitutifs de l'échange en se basant sur la théorie de la justice. L'auteur distingue les comportements ciblant le résultat (*mauvaises conduites distributives*), la procédure (*mauvaises conduites procédurales*) et les interactions interpersonnelles (*mauvaises conduites interactionnelles*) (Benbouja, Camelis, & Moisson-Duthoit, 2013).

#### ***1.1.2.2 La forme des comportements déviants***

Les recherches qui se sont concentrées sur la forme que peuvent revêtir les comportements déviants proposent une catégorisation allant de quatre à huit formes différentes (Benbouja, Camelis, & Moisson-Duthoit, 2013). Ces comportements peuvent s'articuler autour de deux axes suggérés par Robinson et Bennett (1997) : le premier axe naît de la distinction opérée selon la cible concernée par le comportement (un individu ou l'organisation), le second axe est lié à la gravité plus ou moins grande de l'acte de déviance (*déviance forte versus déviance faible*) (Campoy & Neveu, 2006 ; Robinson & Bennett, 1997). Ces deux mesures font apparaître quatre grands groupes de comportements déviants que sont :

- Une **déviance de production** : qui consiste en une forme mineure de comportements organisationnels nuisibles tels que l'absentéisme ou encore le retard.
- Une **déviance de propriété** : qui renvoie à une forme sérieuse de comportements organisationnels nuisibles qui concerne les biens propres de l'entreprise tels que le vol, les actes de vandalisme ou encore le sabotage.
- Une **déviance politique** : qui décrit une forme de comportements interpersonnels mineurs tels que la propagation de rumeurs, le favoritisme ou encore la trahison.

- Une **déviante personnelle** : qui consiste en une forme sérieuse de comportements interpersonnels nuisibles tels que les agressions physiques, les insultes, et le harcèlement moral et sexuel.

Une présentation succincte de ces comportements nous permettra de mettre en avant les similitudes et divergences entre les différentes terminologies existantes au sein de cette littérature. Un premier groupe peut être caractérisé selon la terminologie de Fullerton et Punj (2004) et concerne les comportements dirigés envers l'entreprise et ses actifs. Il s'agit de comportements tels que :

- **Le vandalisme**, il désigne tout acte intentionnel de destruction ou de dégradation s'exerçant contre des biens appartenant à autrui<sup>4</sup>. C'est le fait des *vandales* (Lovelock, 1994) qui endommagent intentionnellement les biens de l'organisation, des « *abuseurs* » de propriété (*property abusers*) (Harris & Reynolds, 2004) qui vandalisent ou détruisent intentionnellement les biens matériels de l'entreprise et des *voleurs* (*thieves*) (Lovelock, 1994) qui englobent les consommateurs qui volent des marchandises sans intention de payer.

- **Le vol et vol à l'étalage**, à différencier de *l'oubli de paiement* qui caractérise les *feignants* (*deadbeats*) (Lovelock, 1994) qui consomment des produits et services sans avoir l'intention de payer et de *l'opportunisme* qui est le bénéfice abusif de situation financière favorable au consommateur (*les opportunistes*) (Berry & Seiders, 2008). Ce comportement déviant, comme acte criminel répréhensible par la loi, peut être perpétré par un individu seul ou en bande organisée. L'impact de cet acte ne se limite pas aux responsables de magasins mais se répercute également sur les clients et consommateurs honnêtes (Berry & Seiders, 2008).

- **La fraude**, qui concerne des mesures délibérées permettant de profiter et/ou de nuire à autrui. Certains exemples de fraude se rapportent aux fausses réclamations aux assurances, l'usurpation d'identité d'autrui (Fullerton & Punj, 2004) ou encore les *retours abusifs de produits en magasin* qui se basent sur le détournement des politiques de reprises mises en place par l'entreprise (*returnaholic*) (Berry & Seiders, 2008).

- **Le piratage informatique**, qui se réfère à toute activité illégale maniée à l'aide d'internet ou de la technologie d'un ordinateur. Il s'agit principalement du partage illégal de vidéos, jeux, musiques et logiciels. Cette déviance peut entraîner des pertes financières pour

---

<sup>4</sup> Article 322.1 du Code Pénal

l'entreprise dues à ce transfert gratuit du produit d'un consommateur à un autre (Fullerton & Punj, 2004).

- Enfin, *les plaintes injustifiées et illégitimes* (Jacoby & Jaccard, 1981 ; Kowalski, 1996) qui sont parfois envoyées directement aux services centraux sans en avertir le salarié. Cette catégorie s'apparente à celle présentée par Harris et Reynolds (2004) concernant les *auteurs de lettre (Compensation letter writers)* (Harris & Reynolds, 2004) qui tentent de recevoir un remboursement monétaire justifié ou non au travers du recours à une lettre envoyée au service client de l'entreprise.

Un second groupe de comportements identifiés dans la littérature rassemble les actes ciblés vers le processus de service en lui-même ainsi qu'envers la procédure à suivre (Lee, 2009). Il comprend :

- *Le non-respect des règles et politiques de l'entreprise* (Bitner, Booms, & Mohr, 1994) qui est le fait des *briseurs de règles (Rule breakers)* qui ne parviennent pas à se conformer aux règles tacites et aux normes de service et ignorent les politiques édictées par l'entreprise lorsque celles-ci les dérangent ou leurs sont inconfortables (Berry & Seiders, 2008; Lovelock, 1994). Ce terme peut englober des comportements délictuels tels que la revente de drogue ou la prostitution sur le lieu de travail (Harris & Reynolds, 2004).

- *La non-coopération* qui représente une attitude grossière et peu coopérative avec les salariés accompagnée de demandes déraisonnables. Le client «*éternel insatisfait*» est indisposé à être satisfait malgré les efforts de l'entreprise et des salariés (Bitner, Booms, & Mohr, 1994). Cette catégorie renvoie également au *travailleur de service (Service workers)* qui désigne les clients qui, en raison de leurs expériences passées ou actuelles en tant que travailleur de service, se comportent de manière dysfonctionnelle lorsqu'ils endossent ce rôle de client.

- *La victimisation* qui se traduit par un sentiment d'injustice dans la perception du client et au nom de quoi il se comporte de manière agressive et violente : *les vindicatifs (Vindictive customer)* (Harris & Reynolds, 2004). Ces clients effectuent de manière intentionnelle des actes malveillants envers les salariés ou l'entreprise au travers de propagation de rumeurs et d'actes physiques de représailles. Cette catégorie se rapproche des comportements de représailles de la part des clients présentés par Huefner et Hunt.

- *La déresponsabilisation des blâmeurs* qui renvoient perpétuellement la faute sur l'entreprise quelle que soit la situation et leurs propres actions (Berry & Seiders, 2008).

- **Les comportements gênants** tels que les comportements perpétrés sous l'emprise de l'alcool, perturbant l'ambiance, gênant la tâche des salariés et les autres clients. Ils peuvent concerner l'ivresse des clients (*drunkenness*) (Bitner, Booms, & Mohr, 1994) ou encore le squat occasionné par *les indésirables* (*undesirable customers*) (Harris & Reynolds, 2004). Ces clients toxiques sont source de problèmes pour les salariés, l'entreprise et les autres clients.

Un troisième groupe de comportements regroupe ceux orientés vers les personnes, c'est à dire les salariés et/ou les clients (Fullerton & Punj, 2004) et vers les interactions interpersonnelles (Lee, 2009). Ce groupe renseigne les différentes catégories de comportements déviants des clients au travers des expériences décourageantes du salarié de première ligne qui doit faire face à de tels maux de conduite, quotidiennement, dans un face à face réel ou virtuel (Harris & Reynolds, 2004). Ce groupe comprend :

- **Les injures verbales** (Bitner, Booms, & Mohr, 1994) allant des plaintes et mécontentements incessants des clients qui pour des raisons financières ou non financières vont perturber de par leurs comportements abusifs (utilisation de langage abusif, insultes et hurlements) la rencontre de service (Berry & Seiders, 2008 ; Harris & Reynolds, 2004). Ce terme englobe également les agressions et violences verbales exprimées par *les belligérants* (*belligerents*) (Lovelock, 1994) qui manifestent des menaces et insultes envers les salariés et l'entreprise. Cette catégorie rejoint aussi la classification de Bitner qui concerne *l'abus verbal et physique* du client envers les salariés ou les autres clients (Bitner, Booms, & Mohr, 1994).

Dans la même catégorie et avec une intensité similaire, **les agressions physiques** (Bitner, Booms, & Mohr, 1994), perpétrées envers les clients et/ou les salariés par des *maltraitants physiques* (Harris & Reynolds, 2004) à savoir des clients qui agissent intentionnellement au travers d'un acte agressif et violent, pouvant blesser physiquement les salariés. Cela s'apparente énormément à la catégorie des *abus physiques et verbaux* de Fullerton et Punj (2003) et Bitner (1994).

- **Les pulsions sexuelles** qui sont exprimées par *les prédateurs sexuels* (*sexual predators*) qui au travers de différents comportements subtiles (gestuelles, paroles agressives et commentaires désobligeants ou harcèlement physique) (Harris & Reynolds, 2004) expriment ouvertement leurs désirs envers les salariés. Ces conduites abusives et perverses portent atteinte, par leur caractère répétitif et systématique à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique d'une personne (Hirigoyen, 2001; Leymann & Gustafsson, 1996; O'Leary-Kelly, Paetzold, & Griffin, 2000). Elles sont appréhendées comme une démarche

perverse du fait de l'intention et de la volonté de faire du mal à autrui à travers des moyens détournés, vicieux et immoraux.

- **Les disputes** initiées par *les querelleurs (family fenders)* entre membres d'une même famille, avec un client inconnu ou encore avec un membre du personnel (Lovelock, 1994).

Cette dernière catégorie incluant des comportements essentiellement dirigés envers les salariés a par la suite suscité une abondante littérature en comportement organisationnel. Cette littérature majoritairement anglo-saxonne se caractérise par un foisonnement des terminologies et mobilise de manière interchangeable, les termes de (*customer mistreatment*) (Baranik, Wang, Gong, & Shi, 2017 ; Wang, Liao, Zhan, & Shi, 2011) (*customer injustice*) (Rupp & Spencer, 2006 ; Skarlicki, Van Jaarsveld, & Walker, 2008) (*customer incivility*) (Sliter, Jex, Wolford, & McInnerney, 2010 ; van Jaarsveld, Walker, & Skarlicki, 2010) et (*customer aggression*) (Ben-Zur & Yagil, 2005 ; Grandey, Dickter, & Sin, 2004) pour spécifier ces comportements négatifs des clients dirigés envers les salariés. Au sein de cette littérature plusieurs courants se sont succédés, certains se sont intéressés à des formes singulières de ces comportements tant dis que d'autres, plus récents, ont tenté d'identifier des formes plus spécifiques de ces comportements. Ces différentes conceptions font l'objet d'une présentation succincte dans les paragraphes suivants.

- **Les mauvais traitements de la part des clients (*customer mistreatment*)**, sont des expériences souvent partagées par les salariés dans le secteur des services (Boyd, 2002; Grandey, Dickter, & Sin, 2004; Harris & Reynolds, 2003). Ces mauvais traitements des clients sont conceptualisés comme des tracas quotidiens fréquemment observés dans les interactions clients-salariés, et se présentent sous une forme verbale ou attitudinale moins intenses que la violence physique. Ils font référence à un traitement interpersonnel de faible qualité que les salariés reçoivent de la part de leurs clients durant une interaction (Bies, 2001 ; Wang, Liao, Zhan, & Shi, 2011) et s'incarnent au travers d'un comportement irrespectueux, dégradant, déraisonnable ou encore agressif (Dormann & Zapf, 2004 ; Grandey, Dickter, & Sin, 2004 ; Skarlicki, Van Jaarsveld, & Walker, 2008). Souvent motivés par une dynamique de puissance entre les clients et les salariés, ces mauvais traitements des clients expriment un mécontentement des clients vis-à-vis du service qu'ils reçoivent ou encore de certaines caractéristiques personnelles des clients (inquiétude élevée, colère ou perfectionnisme). Ils peuvent apparaître sous une forme agressive ou encore exigeante et varier selon l'intention manifeste ou pas qui accompagne ses comportements.

- **Les comportements agressifs ou agression de la part des clients** (*customers aggression*), l'agression des clients est l'opérationnalisation des mauvais traitements la plus répandue dans un contexte de service. Ces comportements couvrent à la fois les rencontres en face à face mais aussi les interactions téléphoniques ou par e-mail. Plus précisément, cette catégorie englobe un large éventail de comportements allant d'une conduite à faible intensité comme l'incivilité du client à un comportement de haute intensité comme la violence physique. Ces deux formes sont susceptibles de causer un préjudice psychologique ou physique au salarié. Cette agression se réfère à des comportements- intentionnels ou involontaires- désagréables et insultants, agressifs et hostiles, qui se révèlent au travers de certaines formes d'intimidations ou d'humiliations destinées à nuire aux salariés (Bedi & Schat, 2007 ; Ben-Zur & Yagil, 2005 ; Cowie, Naylor, Rivers, Smith, & Pereira, 2002 ; Neuman & Baron, 1998).

- **Le harcèlement sexuel des clients**, considéré comme un exemple spécifique de l'agression des clients, ce malaise au travail attire une grande attention des chercheurs (Gettman & Gelfand, 2007). Compte tenu de la forte proportion de femmes travaillant dans le secteur des services (Hughes & Tadic, 1998), le harcèlement sexuel des clients devient un problème important. Ces comportements spécifiques peuvent varier en termes d'intensité allant de propositions sexuelles inappropriées à des tentatives de viols (Yagil, 2008). L'effet préjudiciable de ce harcèlement sexuel du client sur le bien-être et la performance des salariés s'avère être plus intense que celui initié par les collègues en raison de cette asymétrie de la relation et de l'obligation de soumission du salarié dans cette relation.

- **L'injustice interpersonnelle du client** (*customer injustice*) qui se réfère à la perception des salariés d'avoir été injustement traité par les clients (Colquitt, 2001). Elle reflète la faible qualité des relations interpersonnelles que les salariés ressentent au travail ainsi qu'une violation volontaire de la part des clients des principes moraux (Bies, 2001 ; Folger, Cropanzano, & Goldman, 2005 ; Skarlicki, Van Jaarsveld, & Walker, 2008). Cette injustice interpersonnelle du client implique un jugement moral et social (Skarlicki, Van Jaarsveld, & Walker, 2008) plus subjectifs que l'agression verbale ou encore la violence physique (Greenberg, 1988). Ces comportements se matérialisent au travers d'un traitement irrespectueux, humiliant ou dégradant de la part du client (par exemple : parler de façon impolie, accusé le salarié d'être paresseux et lent, menacer de boycotter les produits des entreprises etc) (Rupp & Spencer, 2006) ). Les clients comme source d'injustice, sont distincts des autres sources intra-organisationnelles comme le superviseur hiérarchique selon

trois aspects. Premièrement, le supérieur hiérarchique comme figure d'autorité possède une certaine légitimité à manager le salarié au travers d'un système de récompenses ou de sanctions. Deuxièmement, il existe une relation étroite qu'entretient le salarié avec son superviseur qui implique des échanges sociaux à long terme, propices à la résolution d'un conflit par exemple, chose qui se produit rarement avec le client. Par conséquent, la légitimité de ce dernier à diriger les salariés est souvent remise en cause par ces derniers qui éprouvent du ressentiment envers les clients les considérant comme de simples « subordonnés » dans cette relation (Harris & Ogbonna, 2002 ; Skarlicki, Van Jaarsveld, & Walker, 2008). Enfin, la relation avec le client consiste en des échanges épisodiques se déroulant le plus souvent à court terme. Ces interactions sociales ponctuelles qui se concentrent donc sur la satisfaction des besoins à court terme, impliquent peu de confiance, moins de négociation et un comportement sans doute plus trompeur (Duck, 2007). Ainsi, la gestion des impressions et émotions avec une figure d'autorité est moins accrue que celle qui nécessite de faire face à des clients agressifs (Ashforth & Humphrey, 1993 ; Rupp & Spencer, 2006).

- ***L'incivilité des clients envers les salariés (customer incivility)***, comportement récurrent dans le secteur des services (Walker, van Jaarsveld, & Skarlicki, 2017), elle caractérise « *un comportement déviant de faible intensité commis par le client, avec l'intention ambiguë de nuire à la cible, qui viole les normes de travail de respect mutuel* » (Andersson & Pearson, 1999 ; van Jaarsveld, Walker, & Skarlicki, 2010). Elle relève des manquements aux convenances sociales et règles de savoir-vivre en communauté telles que le respect de l'autre, la politesse, ou la courtoisie. Elle reflète souvent un éventail de comportements auxquels sont exposés les salariés lors d'un face à face, d'une conversation écrite (via mail) ou orale (via téléphone) (Walker, van Jaarsveld, & Skarlicki, 2017). Cette incivilité englobe un aspect verbal (remarques irrespectueuses, dégradantes, mépris, sous-entendus désobligeants, manifestations ostensibles d'impatience condescendantes de la part des individus, des cris etc ) et non verbal (rouler des yeux, exclure quelqu'un etc) (Andersson & Pearson, 1999 ; Cortina, Magley, Williams, & Day-Langhout, 2001 ; van Jaarsveld, Walker, & Skarlicki, 2010). Souvent considérées comme banales, elles ne sont pourtant pas à minimiser. Cette typologie de comportements déviant des clients est distincte des autres typologies infligés par les clients telles que l'agressivité ou encore l'injustice interpersonnelle à plusieurs égards (Pearson & Porath, 2004; Shapiro, Duffy , Kim, & O'Leary-Kelly, 2008; van Jaarsveld, Walker, & Skarlicki, 2010). Tout d'abord, l'incivilité du client apparait comme un acte secret, moins intense et délibéré. Ainsi, contrairement à l'agressivité qui viole les normes sociales (Grandey, Dickter, & Sin, 2004), l'incivilité du client quant à elle, peut être

considérée comme une forme plus douce d'agressivité verbale qui inclut des expressions qui manquent de colère, ces dernières sont généralement imputées à l'agressivité. L'incivilité est également un vocable plus large que l'injustice interpersonnelle. En effet, l'incivilité est fondée sur les attentes concernant la conduite d'un individu lors de l'interaction (Andersson & Pearson, 1999) et non sur un jugement d'équité sur des aspects interpersonnels de l'interaction. Tandis que, toutes les situations d'injustice interpersonnelle sont considérées comme des situations d'incivilités, toutes les rencontres inciviles ne sont pas inéluctablement des situations d'injustice (Cortina & Magley, 2009 ; Cortina, Magley, Williams, & Day-Langhout, 2001 ; van Jaarsveld, Walker, & Skarlicki, 2010). En effet, un client peut se comporter de manière incivile dans l'interaction avec le salarié en élevant, par exemple, sa voix mais ce comportement n'est pas forcément considéré comme un traitement injuste.

Dans un prolongement de cette littérature, certains chercheurs ont opéré des distinctions afin d'apprécier le caractère multidimensionnel de ces comportements. En effet, une littérature antérieure a défini et mesuré cette déviance au travail de manière unidimensionnelle englobant ainsi un ensemble de comportements hétérogènes. Toutefois, un examen attentif de ces éléments révèle que ces comportements peuvent différer selon leur nature. Dormann et Zapf (2004) ont été les pionniers à examiner diverses formes d'interactions « stressantes » avec les clients. En intégrant différentes approches, ils ont adopté une catégorisation des facteurs de stress liés aux clients qu'ils distinguent sous la forme de quatre comportements distincts (Dormann & Zapf, 2004). Cette spécification des comportements déviants des clients a suscité par la suite une certaine attention de la part de deux autres études (Walker, van Jaarsveld, & Skarlicki, 2017 ; Zhan, 2011).

*Les stressseurs sociaux liés aux clients* (*customers-related social stressors*), suggérés par Dormann et Zapf (2004) comprennent :

(1) *Les attentes disproportionnées des clients* : Ce premier facteur décrit les situations dans lesquelles les clients contestent le service qu'ils reçoivent des salariés, leurs attentes paraissent disproportionnées. Cela émerge de la part des clients au travers d'un manque de réciprocité dans cet échange ou encore par des demandes injustifiées voire injustes. Ce facteur puise ses racines dans la théorie de l'équité (Donovan, Drasgow, & Munson, 1998), de la justice (Greenberg, 1990) et du comportement réciproque (Leiter & Schaufeli, 1996). Il est également assimilable aux comportements de non coopération de Bitner et ses collègues présentés précédemment.

(2) *Les agressions verbales des clients* : Ce second facteur fait référence à l'exposition des salariés à des agressions verbales, des comportements antisociaux et critiques émanant des

clients (Neuman & Baron, 1998). Ce vocable se rapproche des injures verbales (Berry & Seiders, 2008 ; Bitner, Booms, & Mohr, 1994 ; Harris & Reynolds, 2004) dirigées exclusivement envers les salariés.

(3) *Les clients indésirables* : Ce troisième facteur décrit les aversions des salariés envers des clients hostiles, désagréables, de mauvaise humeur voire « lourds ». Ce facteur paraît au premier abord difficilement interprétable. En effet, ces clients adoptent généralement un comportement qui manque d'intention manifeste de nuire et qui n'est pas directement perçu comme agressif ou injuste. Ce comportement sous-jacent présente une similarité avec des comportements décrits comme incivils (Andersson & Pearson, 1999 ; Cortina, Magley, Williams, & Day-Langhout, 2001), hostiles administrés par des clients désagréables qui ne respectent pas le travail fourni par les salariés. Cette catégorie rejoint celle des comportements gênants des clients (Harris & Reynolds, 2004).

(4) *Les attentes ambiguës des clients* : Ce dernier facteur se réfère à une certaine ambiguïté et confusion que comportent les demandes des clients. Il peut être assimilé à la notion d'ambiguïté de rôle (Katz & Kahn, 1978) et d'incertitude dans l'atteinte des objectifs (Frese & Zapf, 1994 ; Semmer, Zapf, & Dunckel, 1995).

Cette classification présente quatre intérêts distincts (Dormann & Zapf, 2004; Dudenhöffer & Dormann, 2015): un premier concerne le cadre conceptuel mobilisé qui fournit une explication théorique du caractère stressant de ces comportements négatifs des clients envers salariés. Le deuxième concerne la proposition d'une large gamme de comportements des clients dont certains ont été négligés par les conceptions précédentes. Un troisième concerne le fait que ces quatre facettes ont été confirmées empiriquement. Et enfin, le dernier est que ces stressors peuvent s'appliquer à une large catégorie d'emplois de services.

Toutefois, deux de ces facteurs (clients indésirables et demandes ambiguës des clients) ne reflètent pas vraiment le concept de mauvais traitements des clients. Deux raisons ont été avancées par Zhan (2011) pour expliquer cela. Tout d'abord, ces comportements n'impliquent pas nécessairement des comportements contraires aux normes de la part des clients. Et deuxièmement, ils reflètent une évaluation subjective de la part des salariés concernant les clients qui n'est pas nécessairement déclenchée par des comportements des clients et ne reflète pas la perception d'un salarié concernant un comportement du client. C'est pour ces raisons que Zhan (2011) s'est également intéressée à cette multi dimensionnalité des mauvais

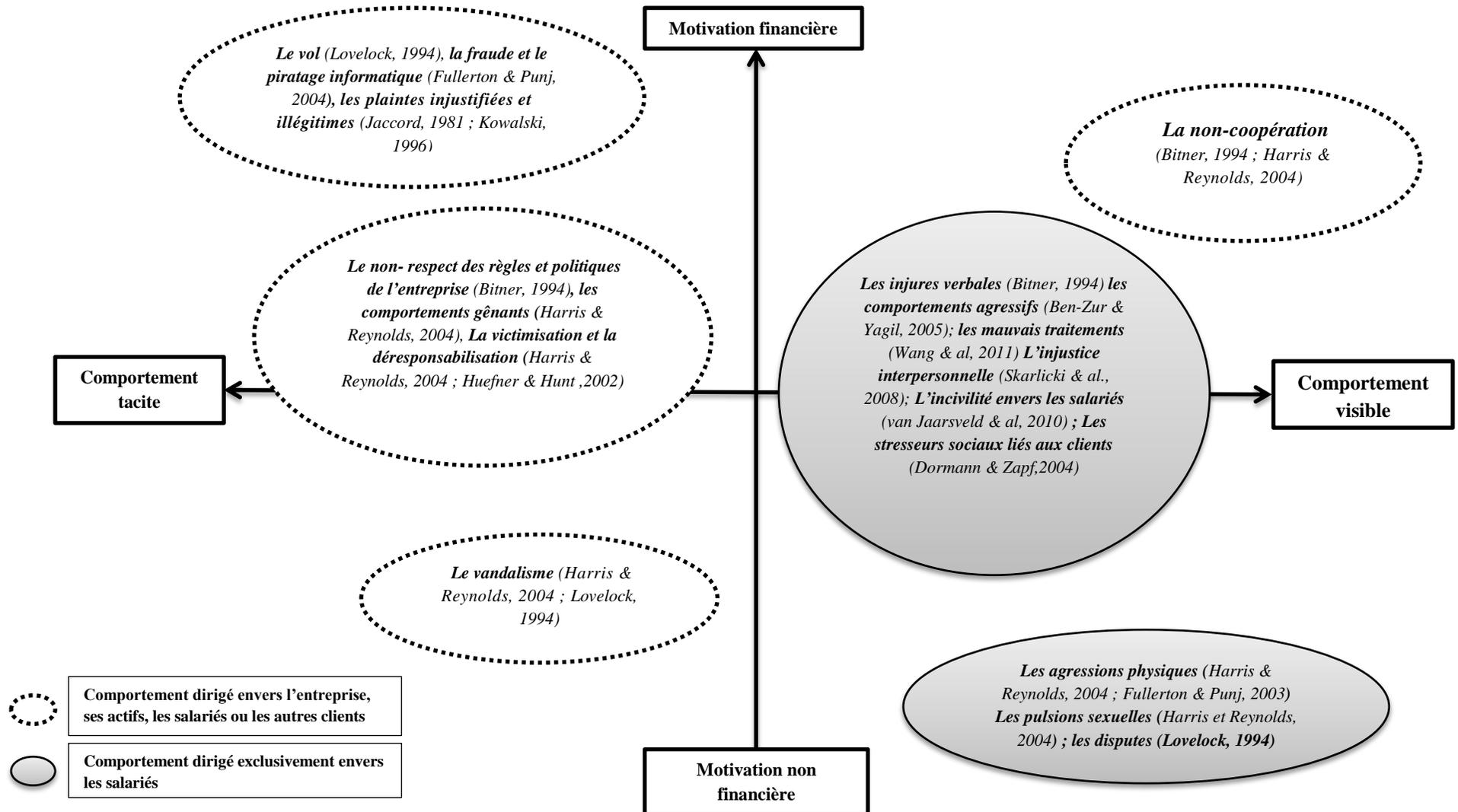
comportements des clients en distinguant deux formes de mauvais traitements en fonction de leur nature (les mauvais traitements agressifs et les mauvais traitements exigeants), tous deux initiés par les clients mais avec des conséquences sur les émotions des salariés qui diffèrent.

Par la suite, Walker et al (2017) ont également initié une distinction entre une incivilité ciblée versus une incivilité non ciblée. Cette distinction opérée par Walker met en évidence un langage incivil dont la cible peut différer. Le langage incivil ciblé est spécifique et vise une partie ou personne en particulier « *je n'ai pas à vous donner une explication, contentez-vous de faire votre travail* » alors que le langage incivil non ciblé n'est pas dirigé envers une cible en particulier « *je ne veux pas ce produit, je vous demande de le retirer, c'est aussi simple que cela* » (Walker, van Jaarsveld, & Skarlicki, 2017). Ces deux formes impactent différemment le salarié.

La figure 1 résume les différents comportements présentés dans nos développements précédents. Ces comportements sont distingués selon trois orientations, l'une fait référence à la motivation (financière versus non financière), l'autre à la perception du comportement (tacite versus visible) et la troisième à l'orientation du comportement (orienté exclusivement envers les salariés versus orienté vers les autres).

Cette figure nous permet de résumer un état de l'art relatif à la compréhension de ces différentes qualifications présentes au sein des littératures en marketing et comportement organisationnel. Ce tour d'horizon des vocables utilisés permet, nous semble-t-il, une meilleure compréhension d'un phénomène complexe et une prise en compte des contextes dans lesquels ces comportements se produisent. Ceci nous permet ainsi de positionner l'agressivité verbale des clients au regard des différents concepts passés en revue. Dans les développements suivants, nous définissons le concept d'agressivité verbale des clients puis le nous contextualisons à notre terrain d'étude.

Figure 1: Les comportements déviants des clients



## **1.2 L'agressivité verbale comme comportement déviant des clients**

Longtemps négligé par la littérature en gestion, l'agressivité est un champ d'étude qui a progressivement pris de l'ampleur. L'importance de ce phénomène et les préjudices qu'il engendre pour l'individu et l'organisation ont attiré l'attention d'un grand nombre de chercheurs (Sassi, 2011). Dans cette partie, nous nous intéressons principalement à l'étude de l'agressivité verbale des clients envers les salariés dans les centres d'appels. Nous définissons dans un premier temps l'agressivité au travail puis nous intéressons à sa forme verbale. Nous exposons ensuite les raisons du choix de cette forme de comportement déviant dans le contexte particulier des centres d'appel.

### ***1.2.1 L'agressivité au travail***

#### ***1.2.1.1 Définition et difficulté d'une terminologie générique***

Dans son acception la plus large, l'agressivité au travail décrit un éventail d'actes gradués, en gravité et en fréquence, d'actes attentatoires à l'homme et/ou à l'organisation (Griffin & Lopez, 2005 ; Sassi & Neveu, 2011 ; Spector & Fox, 2005). En d'autres termes, toute conduite qui imposerait un dommage à autrui ou à soi-même qu'il s'agisse d'une altération, d'une privation ou d'une souffrance peut être qualifiée de conduite agressive. Un certain nombre de travaux ont commencé par appréhender les différents positionnements et approches théoriques (approche biologique, cognitive et interactionnelle et émotionnelle (Sassi, 2011), ainsi que les éclairages de différentes disciplines telles que la biologie, la psychologie cognitive ou encore la sociologie. D'autres encore se sont intéressés à la diversité des motivations de l'agressivité (émotions, facteurs individuels, facteurs organisationnels) identifiées en amont de ces actes répréhensibles ainsi que les désagréments occasionnés par ces dérives comportementales dans l'espace de travail (Sassi & Neveu, 2011). La diversité de ces travaux se caractérise aussi par un foisonnement terminologique et un manque d'unité sémantique, sources de confusions, chevauchements et parfois même de contradictions (Bennett & Robinson, 2003 ; Hershcovis et al., 2007 ; O'Leary-Kelly, Paetzold, & Griffin, 2000 ; Robinson & Greenberg, 1998; Sassi, 2011). Plusieurs travaux de synthèse se sont attaqués à ce problème (Griffin & Lopez, 2005 ; Neuman & Baron, 2005 ; Robinson, 2008; Spector & Fox, 2005). Ainsi, les travaux de Robinson et Greenberg (1998) ont été les premiers à proposer une classification de certaines terminologies de l'agressivité

organisationnelle. Ils ont considéré que les notions de déviance au travail (Robinson & Bennett, 1995) de comportements antisociaux (Giacalone & Greenberg, 1997), de vengeance (Skarlicki & Folger, 1997) d'agression au travail (Neuman & Baron, 1998), de mauvaise conduite (Vardi & Wiener, 1996) et d'agression motivée par des facteurs organisationnels (O'Leary-Kelly, Griffin, & Glew, 1996) décrivaient in fine des attitudes et des comportements souvent similaires. Pour caractériser l'ensemble de ces comportements, les auteurs retiennent le vocable générique de *déviance* (Sassi & Neveu, 2011). Par la suite, en se concentrant sur les comportements d'*incivilité* au travail, Andersson et Pearson (1999) ont également abouti à une classification assez intéressante des comportements négatifs au travail. Leur classification permet d'identifier le terme de comportement *antisocial* parmi les comportements antisociaux, de déviance, de violence, d'agressivité et d'incivilité. Ce vocable générique décrivant l'ensemble des attitudes et actes qui nuisent à l'organisation et à ses membres. De même, Griffin et Lopez (2005) ont utilisé le terme de comportements *dysfonctionnels* comme vocable ombrelle sous lequel s'intègrent les autres construits employés pour désigner ce type de comportements.

Enfin, les travaux de Sassi (2011) sont venus répertorier onze vocables, souvent employés de manière interchangeable dans la littérature en dépit de leurs différences, pour désigner les actes d'agressivité au travail. Cette recherche a retenu le vocable d'agressivité organisationnelle comme un concept plus générique. Cela a permis d'une part, de pallier les ambiguïtés conceptuelles propres au champ d'étude de ces comportements au travail (Sassi, 2011), et d'autre part de proposer un langage commun à partir duquel chacun pourra puiser les éléments de convergence et de divergence (Hershcovis, 2011; Tepper & Henle, 2011).

Ainsi, et en dépit de la diversité et de l'unicité des construits soutenus par des positionnements théoriques différents (Sassi, 2011), il est possible d'identifier cinq critères commun qui offrent une grille de lecture autour de laquelle s'articulent, avec plus ou moins d'importance, les différentes définitions de cette agressivité au travail (Griffin & Lopez, 2005 ; Neuman & Baron, 2005 ; Pearson, Andersson, & Porath, 2005 ; Robinson & Bennett, 1997).

Ces caractéristiques se résument comme suit :

(1) L'acte agressif est intentionnel et non accidentel. Il s'agit de souligner l'importance de la cause et de la motivation et de différencier une agressivité réactionnelle et celle instrumentale (Berkowitz, 1993 ; Tedeschi & Felson, 1994).

(2) L'intention de porter atteinte, de nuire ou de causer un tort peut être variable en termes de clarté et d'explicitation. Néanmoins, l'intention doit dépasser le stade de la cognition ; l'acte doit être effectif pour qu'il soit taxé d'agressif (Giacalone & Greenberg, 1997 ; Neuman & Baron, 2005 ; Robinson & Greenberg, 1998).

(3) La situation d'agression suppose une « action » qui varie selon la fréquence et la persistance (occasionnelle ou répétitive), selon la nature (physique ou verbale, active ou passive ; directe ou indirecte ; explicite ou implicite) et selon la gravité (majeure ou mineure) (Buss, 1961 ; Neuman & Baron, 1998 ; Robinson & Bennett, 1995).

(4) Les antécédents de ces comportements agressifs sont à la fois liés à la personnalité de l'agresseur et/ou de la victime et à la situation organisationnelle. Ce sont les interactions particulières entre les différences individuelles et les facteurs contextuels qui génèrent des comportements agressifs (Berry, Ones, & Sackett, 2007 ; Folger & Skarlicki, 1998 ; Hershcovis et al., 2007 ; LeBlanc & Barling, 2005 ; Marcus & Schuler, 2004 ; Robinson, 2008).

(5) L'agression peut avoir différentes cibles qui subissent en premier les conséquences négatives de cet acte, caractérisé par un non-respect des normes et des valeurs organisationnelles. La cible première peut être soit d'autres individus (collègues, supérieur hiérarchique, usagers) soit l'organisation elle-même (Hershcovis & Barling, 2010 ; Robinson, 2008).

### *1.2.1.2 Une typologie de l'agressivité au travail*

L'agressivité souvent assimilée à l'agression, diffère de cette dernière selon certains aspects. Alors que ces deux construits se réfèrent tous deux à des atteintes aux ressources personnelles de la cible (en réduisant les ressources tangibles ou intangibles que possède un individu), l'agressivité peut être dépourvue d'une intention claire et manifeste de nuire à autrui. L'agression comme expression comportementale de l'agressivité comporte quant à elle cette intention de nuire.

Baron et ses collègues (1999) ont suggéré que l'agression au travail peut se produire à trois niveaux (Baron, Neuman, & Geddes, 1999) :

**Le premier niveau** est caractérisé par des comportements tels que la retenue de la coopération, la diffusion de rumeurs et l'utilisation de langage offensant.

**Le deuxième niveau** concerne des comportements tels que des arguments intenses et des menaces verbales.

**Et le troisième niveau** intègre des comportements tels que des expositions fréquentes à de la colère intense, des altercations physiques avec l'utilisation d'armes.

De même, alors que l'agression constitue une certaine relation à l'autre, la violence est quant à elle dans la négation de cette relation. Elle se définit comme un acte de domination insensée d'un individu sur l'autre. Au travail, elle correspond aux injures et menaces ainsi qu'aux actes d'agression de nature, essentiellement physique qui relèvent parfois de comportements délictueux pénalement sanctionnés et visant à engendrer un préjudice physique, souvent grave. Ces comportements de violence apparaissent certes comme les actes les plus spécifiques et les moins fréquents, puisqu'ils ne sont qu'une partie des actes d'agressivité (Andersson & Pearson, 1999 ; Sassi, 2011) mais s'avèrent extrêmement préjudiciable pour le bien-être des individus au travail.

L'agressivité au travail peut varier dans sa signification et sa représentation selon des aspects culturels (Bergeron & Schneider, 2005 ; Forbes, Zhang, Doroszewicz, & Haas, 2009 ; Severance et al., 2013). En effet, de nature souvent réactionnelle, l'agressivité repose sur une perception négative, biaisée et hostile des événements de l'environnement, les émotions négatives qui en résultent motivent alors le passage de l'individu à l'acte agressif. Par conséquent, une typologie des comportements agressifs a été proposée par des chercheurs de disciplines diverses. Ces comportements agressifs peuvent ainsi varier en terme de gravité (mineure ou grave, Bennett & Robinson, 2000 ; Robinson & Bennett, 1995), allant par exemple de l'agressivité verbale à celle physique, de la forme (directe *versus* indirecte et verbale *versus* physique, Buss, 1961), de la motivation (hostile *versus* instrumentale, Feshbach, 1964), de l'orientation temporelle (chronique *versus* aiguë, Severance et al., 2013), de la proactivité (proactif *versus* réactif, Farmer & Aman, 2009) et de la cible (connue ou inconnue, Campbell, Muncer, McManus, & Woodhouse, 1999) (organisationnelle ou interpersonnelle, Robinson & Bennett, 1995).

L'agressivité sous sa forme physique renvoie aux actions physiques (l'utilisation des parties du corps ou encore d'armes) de la part d'un acteur et peut inclure des actes tels que « pousser, bousculer, attaquer ou dégrader des biens ». L'agressivité verbale, quant à elle, consiste à agresser une cible au travers du langage écrit ou oral (Buss, 1961). Les actions directes d'agressivité nécessitent de s'en prendre directement à la cible (attaque physique ou insulte de la cible, menace de violence ou agressivité verbale). À l'inverse, les actions indirectes sont orientées vers des personnes ou actifs autres que la cible dans le but de lui nuire (propagation de rumeurs, attaque des membres de la famille ou dégradation de la propriété de la cible etc) (Buss, 1961). L'agressivité dite active entraîne l'adoption d'un acte censé blesser ou nuire à la cible, tandis que l'agressivité passive nécessite la rétention de

quelque chose dont la cible a besoin ou qu'elle cherche à conserver (Buss, 1961). Enfin, l'agressivité manifeste (Severance et al., 2013) est transparente et directe alors que l'agressivité cachée est ambiguë, subtile et dissimulée.

Alors qu'une grande partie de cette littérature relative à l'agressivité organisationnelle a essentiellement considéré ces comportements comme émanant des salariés envers leur organisation. Dans ce travail de thèse, nous nous intéressons à l'agressivité des clients sur les salariés et nous nous concentrons à sa forme verbale (ex : insultes, ton agressif...) compte tenu de sa pertinence dans notre contexte d'étude (dans les centres d'appels, le seul contact avec le client se fait par le biais de la voix).

### **1.2.2**      *L'agressivité verbale des clients*

L'agressivité verbale telle que définie dans la littérature fait référence aux communications verbales de colère qui violent les normes sociales et dont l'impact au quotidien peut s'avérer plus intense que la violence physique (Grandey, Dickter, & Sin, 2004). Elle se manifeste au travers de la communication verbale, du langage utilisé, du contenu ainsi que du style de communication (Walker, van Jaarsveld, & Skarlicki, 2017) et se traduit généralement par des comportements tels que des cris, propos injurieux, irrespectueux ou condescendants (Cortina, Magley, Williams, & Day-Langhout, 2001), des insultes (Sliter, Jex, Wolford, & McInnerney, 2010), menaces, des propos offensants ou grossiers, des remarques méprisantes, désobligeants voire humiliantes (Pearson, Andersson, & Wegner, 2001). D'autres formes plus saillantes de cette agressivité verbale se retrouvent au travers de propos racistes ou discriminatoires, un manque de respect envers le salarié, de l'ironie, des incivilités, d'une certaine forme d'intimidation, de mots blessants ou encore de prolifération de certaines farces qui blessent ou stigmatisent. Cette définition de l'agressivité verbale se chevauche avec le concept d'incivilité car comme l'expliquent certains auteurs « *l'agressivité est inclusive [...] de certaines formes d'incivilité (par exemple, celles qui ont une intention de nuire, mais dans lesquelles l'intention perçue par l'instigateur, la cible ou encore les observateurs est ambiguë* » (Andersson & Pearson, 1999; Cortina, 2008 ; Cortina & Magley, 2009; Cortina, Magley, Williams, & Day-Langhout, 2001 ; Wilson & Holmvall, 2013).

L'agressivité verbale de la part des clients est souvent plus fréquente que celle initiée par les collègues ou encore le superviseur (Grandey, Kern, & Frone, 2007). L'adoption de tels actes est souvent justifiée par un mécontentement des clients vis-à-vis de l'entreprise, les poussant ainsi à agir de la sorte et leur faisant penser qu'ils sont dans leur bon droit

(Benbouja, Camelis, & Moisson-Duthoit, 2013). De ce fait, les clients ont tendance à minimiser leurs actes et leurs conséquences et n'en n'ont parfois même pas conscience. Bien que la littérature relative à l'agressivité verbale des clients se soit considérablement enrichie ces dernières années, peu de recherches s'intéressent spécifiquement aux rencontres de service à distance. Or, les conditions spécifiques de la production de la relation de service à travers l'échange verbal téléphonique mérite une attention particulière (Benbouja, Camelis, & Moisson-Duthoit, 2013).

### **1.2.3 *L'agressivité verbale des clients dans les centres d'appels***

Les recherches distinguant les comportements déviants des clients en fonction de leur nature se sont essentiellement centrées sur des rencontres de service en face à face (Benbouja, Camelis, & Moisson-Duthoit, 2013). Or l'étude de la rencontre à distance par téléphone est susceptible de révéler des comportements déviants nouveaux ou de nature sensiblement différente de ceux déjà identifiés dans les travaux antérieurs. Tout d'abord, la distance, particularité du contexte des centres d'appels, implique que tous les comportements nécessitant la présence physique du client tels que le vandalisme, le vol ou les agressions physiques soient impossibles. Par ailleurs, les autres clients ne peuvent être directement gênés par des comportements déviants étant donné qu'ils ne participent pas à la rencontre. Seuls l'entreprise, le salarié et le processus de service paraissent donc pouvoir être ciblés (Benbouja, Camelis, & Moisson-Duthoit, 2013). De plus, lors d'un échange téléphonique, la communication non verbale est limitée à sa dimension vocalique, le verbe prend donc plus de place et de poids qu'en situation d'échange en face à face. Le téléphone permet de s'exprimer bien plus librement et ouvertement que lors d'une confrontation physique. En effet, à l'abri du regard de l'interlocuteur, le client tend à se désinhiber et adopte un comportement certainement bien plus extraverti et virulent que celui qu'il aurait eu lors d'une rencontre physique (Benbouja, Camelis, & Moisson-Duthoit, 2013).

Dans le contexte particulier d'une rencontre de service téléphonique, un comportement téléphonique déviant est défini comme un comportement du client non désiré par l'entreprise car il viole les convenances, les normes sociales, la loi ou les règles implicites de l'organisation et qui par conséquent perturbe le bon déroulement du service du point de vue du client et/ou de l'organisation (Benbouja, Camelis, & Moisson-Duthoit, 2013). En effet, même au sein de ce contexte particulier, l'entreprise est en droit d'attendre de ses clients le respect des normes sociales, lois, des règles implicites du service rendu et de l'intégrité et du bien-être de ses salariés (Benbouja, Camelis, & Moisson-Duthoit, 2013). Dans ce secteur, les

salariés, en contact régulier avec les clients, sont l'unique cible de cette agressivité verbale (Dormann & Zapf, 2004 ; Evers, Tomic, & Brouwers, 2002 ; van Dierendonck & Mevissen, 2002; Winstanley & Whittington, 2002). Les facteurs situationnels (éloignement géographique, particularité du travail ou encore spécificités de certains clients) favorisent ainsi l'émergence et la récurrence de cette agressivité sous son aspect verbal.

Nous nous proposons ainsi dans un premier temps d'explorer cette agressivité verbale des clients dans le cadre particulier d'une rencontre de service téléphonique et d'en dégager les principales formes de manifestation afin d'en apporter une délimitation et une définition claire. Nous justifions le choix de ce positionnement par plusieurs arguments.

### ***1.2.3.1 Apparition de l'agressivité verbale dans le secteur des services téléphoniques***

Le rôle du personnel en contact, dans les centres d'appels, s'avère primordial pour assurer un niveau de qualité de service élevé, cette position frontalière entre l'entreprise d'une part et les clients de l'autre (Mansour & Commeiras, 2015) amène ces salariés à traiter un nombre conséquent d'appels par jour et ainsi à être confrontés à cette agressivité verbale de manière quotidienne au travers de diverses interactions (Grandey, Dickter, & Sin, 2004 ; Mansour & Commeiras, 2015). Les salariés de centres d'appels se retrouvent souvent dans une situation délicate où ils doivent jongler avec de nombreuses contraintes au travail : (1) un éloignement géographique et parfois différence de culture entre le salarié et le client (le cas des centres d'appels externalisés) ; (2) des éléments contextuels particuliers (temps d'attente, durée des appels, réponses scénarisées, procédés argumentatifs...) qui s'enchaînent d'interaction en interaction ; (3) les conditions de travail souvent jugées difficiles (les horaires de travail, le port du casque, les contacts client minutés, enregistrés et analysés et les scripts récités) qui laissent peu de responsabilité et de prise d'initiative chez les salariés ; (4) la soumission des salariés à des normes de rendement (nombres d'appels par jours, durée moyenne de traitement, objectifs de vente, temps d'attente entre deux appels, questionnaire de satisfaction client, etc.) établis de manière quotidienne et souvent liés à la qualité de l'interaction avec le client. Enfin, (5) L'anonymat des clients dans cette relation à distance favorise également l'avènement de cette agressivité verbale. Dans ce contexte, les clients doivent interagir avec des salariés qui leur sont étrangers, disponibles au moment de l'appel. Par conséquent, les clients se voient souvent devoir réexpliquer le problème à plusieurs reprises. De plus, la faible probabilité qui s'offre à eux d'être en contact avec le même salarié lors de l'appel postérieur augmente l'avènement d'agressivité verbale car le client sait pertinemment qu'il devra interagir avec un salarié différent (Gutek, Bhappu, Liao-Troth, &

Cherry, 1999 ; Hoffman, Kelley, & Rotalsky, 1995; Walker, van Jaarsveld, & Skarlicki, 2017 ; Yagil, 2017).

L'examen de la composante verbale de l'agressivité au travail est crucial car le langage joue un rôle central dans les interactions sociales (Walker, van Jaarsveld, & Skarlicki, 2017). La manière avec laquelle les individus s'adressent les uns aux autres incarne la qualité de leurs relations (Simmons, Gordon, & Chambless, 2005). Dans le cadre particulier des relations téléphoniques, Benbouja et ses collègues (2013) ont distingué trois catégories de comportements des clients ayant entraîné l'insatisfaction des salariés, il s'agit des : (1) agressions verbales, (2) entraves à la servuction et (3) expressions du « Moi ». La catégorie des agressions verbales occupe une large place dans l'ensemble des comportements téléphoniques déviants puisqu'elle représente 56,5% des éléments recensés. Ces comportements, directement orientés vers les salariés ou l'organisation (Fullerton & Punj, 2004) s'incarnent, de par leur violence à la fois dans les propos tenus, le ton, l'intonation ou encore le volume sonore. Ils sont perçus comme extrêmement agressifs par le salarié.

Cette agressivité verbale se manifeste au travers de colères (17,6%), pouvant se transformer en crise de rage, un haussement de ton, des cris voire des hurlements (12,4%), des réprimandes (3,1%), le tout sur un fond d'impatience et d'agacement (2,1%). S'en suivent les insultes, largement proférées par les clients car elles représentent à elles seules (27,7%). Elles sont le plus souvent directement orientées vers le salarié au travers de banales impolitesse et de manque de courtoisie (2,6%), elles peuvent se transformer en atteinte à la dignité (16,6%) et devenir condamnables aux yeux de la loi dès lors qu'elles se transforment en propos racistes (5,2%). Elles s'accompagnent parfois d'injures orientées vers l'organisation dans son ensemble (3,1%). Enfin, dirigés vers les salariés et/ou l'entreprise et perçus comme étant une agression, l'intimidation et la menace font partie du discours des clients à hauteur de 4,7%. Il s'agit alors de faire peur et de contraindre. Les clients se laissent parfois aller jusqu'à la dévalorisation et le dénigrement (6,7%) du salarié à travers la remise en cause à la fois de son professionnalisme (4,1%) et de ses compétences (2,6%) (Benbouja, Camelis, & Moisson-Duthoit, 2013). Cette catégorie des agressions verbales rejoint la classification *des injures et agressions verbale*, présentée dans les développements antérieurs (Berry & Seiders, 2008; Bitner, Booms, & Mohr, 1994 ; Harris & Reynolds, 2004; Lovelock, 1994).

### 1.2.3.2 La relation asymétrique entre le client et le salarié

Un troisième élément de justification du choix de ce contexte réside dans cette relation asymétrique qui lie le salarié et le client. Ainsi, comme le précise Bellachhag et Le Gal (2012) : « *Comme dans toute interaction, le contexte situationnel inflige un certain nombre de contraintes qui peuvent entraver ou faciliter la communication entre les interlocuteurs. Dans le cadre de la communication en centre d'appels, la relation entre téléconseillers et clients est de type dominant/dominé, impliquant notamment le statut professionnel (salarié de service contre client) [...]* ». Ce statut inférieur conféré aux salariés est davantage important dans les interactions client-salarié où ce dernier, selon une vision du client, est considéré comme simple extension de l'organisation (Korczyński, 2009).

Cette souveraineté du client est visible au travers (1) de slogans semblables tels que « le client a toujours raison », « le client est roi » évoquant ainsi des associations de privilèges infinis pour les clients et impliquant une position inférieure des salariés (Yagil, 2017) ; (2) de sa considération comme « second manager » qui fournit un retour d'informations sur la performance du salarié (par exemple : les retours clients, questionnaire de satisfaction etc) (Hochschild, Irwin, & Ptashne, 1983 ; Sliter, Jex, Wolford, & McInnerney, 2010), souvent mobilisés par les responsables dans leur système de contrôle de la performance des salariés (Korczyński, 2009). Ainsi, les clients détenteurs de ce pouvoir, expriment leur insatisfaction au travers de plaintes, d'agressions verbales envers le salarié ou encore d'une résiliation de leur contrat auprès du fournisseur de service (Ben-Zur & Yagil, 2005 ; Sliter, Jex, Wolford, & McInnerney, 2010).

À l'inverse, les salariés, cantonnés au respect des règles organisationnelles sont pieds et poings liés et ne possèdent aucune autre alternative (Hochschild, Irwin, & Ptashne, 1983). En effet, ces derniers, soumis à une liste d'engagements de qualité de service se doivent de respecter des normes organisationnelles d'expression des émotions. Présentées comme des «règles d'affichage» (Rafaeli & Sutton, 1990), elles indiquent la nature des émotions que les salariés sont autorisés à afficher et à exprimer dans les interactions avec les clients. Ces règles partagées et souvent tacites (Hochschild, Irwin, & Ptashne, 1983) varient assurément selon les organisations et les contextes socioculturels (Ashforth & Humphrey, 1993), mais de manière universelle, insistent sur l'obligation de quitter un client satisfait. Elles dictent ainsi aux salariés d'assurer un accueil professionnel, d'apporter une réponse rapide en respectant les règles d'éthique et de courtoisie, d'aider le client à formuler sa demande et enfin d'assurer une prise de congés courtoise.

### 1.2.3.3 Une société de plus en plus agressive

La question de l'agressivité verbale n'est pas simplement liée à l'entreprise mais reflète foncièrement une société de plus en plus agressive marquée par la transgression des normes de civilités, qui interroge notre rapport aux règles et pose la question du vivre ensemble (Guyot, 2015). L'évolution des comportements en matière de convenances et de normes culturelles, la montée de précarités économiques et sociales, l'isolement, l'insécurité urbaine, la précarité pour certains, le stress professionnels pour d'autres contribuent à un climat de tension sociale propice à la progression de cette agressivité envers certains salariés représentant les institutions publiques qui travaillent au quotidien avec des publics sensibles, en difficulté ou démunis, parfois en grande détresse souvent agressifs ou encore les entreprises privées qui se doivent de satisfaire le client. L'ensemble de facteurs rendent les citoyens plus tendus, plus irascibles, moins tolérants face à certaines situations (Guyot, 2015).

Cette agressivité verbale donne une vision d'une clientèle de moins en moins éduquée, méfiante et exigeante qui requière une plus grande réactivité, un service parfait et une écoute attentive de la part de leurs entreprises. « *L'augmentation des agressivités verbales est le signal faible d'une exaspération de plus en plus à fleur de peau face à des processus d'anti-service* » Jean-Jacques Gressier, Président de l'Académie du Service (Spencer & Meyronin, 2016, p. 47). Ces comportements agressifs qui s'exercent dans 95 % des cas au téléphone, se multiplient et se banalisent. Divers aspects sociétaux accentuent cette tendance, la mondialisation accroît également cette défiance des clients à l'égard de centres téléphoniques qu'ils suspectent d'être délocalisés. Ce doute persistant façonne chez eux une appréhension quant à la compétence et au professionnalisme des salariés.

En outre « *le développement de cette forme d'agressivité par les clients n'est pas un phénomène nouveau ni un acte de délinquance. Il concerne le plus souvent des personnes insatisfaites ou frustrées.... Le stress professionnel, le stress d'une commande, l'abus de médicaments ou d'alcool, la longueur d'une attente, la non-prise en considération d'une demande précise, des décisions unilatérales ou jugées injustes peuvent conduire les interlocuteurs à des comportements de violence verbale et d'incivilités* » (Bellachhab & Le Gal, 2012). De plus, comme le soutient le psychiatre Patrick Légeron. « *Les entreprises portent leur part de responsabilité dans l'explosion de cette agressivité verbale* » (Gless, 2001). Soucieuses de fidéliser les anciens et d'attirer de nouveaux clients, les entreprises de nos jours promettent aux clients qu'ils recevront, en tout temps, un service parfait spécifiquement adapté à leurs besoins (Fisk & Neville, 2011). Cet engagement développe

chez ces clients des attentes absolues couvrant pratiquement l'ensemble des aspects de la rencontre de service : un temps d'attente court, des relations interpersonnelles irréprochables et même un traitement de demandes les plus imprévisibles (Bitner, Booms, & Mohr, 1994). Suivant ce raisonnement, les salariés ne doivent pas se contenter de bien faire leur travail, mais doivent également enchanter chacun de leurs clients en toutes circonstances et sur tous les canaux.

Cependant, la réalité est tout autre, malgré des efforts constants, les entreprises ne peuvent servir tous les clients en même temps et avoir un personnel au contact toujours à l'image parfaite de ce que souhaiterait le plus agressif des clients insatisfaits. « *Parvenir à faire mieux n'est pas chose facile quand le consommateur déjà habitué à laisser sonner 20 fois avant qu'un opérateur réponde avec le sentiment que ce ne sera pas mieux ailleurs* » (Bondéelle, Delaval, Delon, Ravallec, & Vaudoux, 2015). Ces clients sont de plus en plus sollicités par les entreprises pour contribuer directement à la production des services qu'ils viennent chercher auprès d'elles (Morice, 2015). Le public se retrouve face à des machines, des automates ou des centres d'appels sans prise en compte de la spécificité de ses demandes, pour des tarifs qui peuvent rester élevés et une qualité de service et de la relation inférieures, voire déficientes. « *Il y'a là une contradiction, source possible d'irritabilité, de conflits voire de d'agressivité verbales ou physiques envers les salariés qui restent en première ligne* » (Bondéelle, Delaval, Delon, Ravallec, & Vaudoux, 2015).

#### **1.2.3.4 Définition et manifestation de cette agressivité verbale dans les centres d'appel**

Au travers de nos arguments et développements, nous en arrivons donc à apporter dans ce travail une définition claire et restreinte de cette agressivité verbale que nous percevons dans notre contexte des centres d'appel. Cette agressivité verbale peut être définie comme un événement, étroitement lié à l'interaction quotidienne avec le client qui apparaît dans le discours des clients. Elle se manifeste sous formes de manque de courtoisie, d'insultes, de cris voire de hurlements, de plaintes, de menace ou d'intimidations accompagnés par l'expression de certains affects (mécontentement, colère, rage, exaspération), de brimades, vexations ou encore par une forme de harcèlement ou de propos racistes, exprimés envers le salarié dans le contexte des centres d'appel.

Cette agressivité verbale peut se présenter tout au long de l'interaction avec le client et ce à différents degrés. Elle peut apparaître en début de la conversation, le client furieux et

coléreux, dès le départ, va manifester de l'agressivité et ce tout au long de l'échange, en raison d'un problème technique survenu et non résolu les fois précédentes. Il peut également chercher à s'imposer et à atteindre par tous les moyens le salarié et sa fonction. Pour arriver à ses fins, le client va anéantir verbalement les compétences du salarié et pointer du doigt son inutilité. Il peut également dévaloriser l'image du salarié et de ses collègues en ayant recours à un jugement de valeur.

Cette agressivité verbale peut aussi apparaître de manière inattendue, alors que tout semblait bien se dérouler : un élément déclencheur (discours types, phrases préenregistrées, respect des scripts etc) survient et agace le client le poussant à devenir agressif dans ses propos. De même alors que même le client n'a concrètement rien à reprocher personnellement au salarié, car ce dernier n'est nullement fautif du désagrément auquel il doit faire face, le client n'a d'autres choix que de s'en prendre à la personne qu'il au bout du fil pour exprimer sa colère et sa frustration, cela se manifeste souvent au travers de propos tels que *« je n'ai rien contre vous mais je dois passer mes nerfs sur quelqu'un »*

Dans les centres de réception d'appels<sup>5</sup> par exemple, le client peut devenir agressif lorsque le salarié ne satisfait pas ses attentes (*« lorsqu'on n'arrive pas à dépanner le client, il nous traite d'incapable, c'est très humiliant »*). Le client peut également se trouver dans une situation d'urgence, ou de précarité (cas des centres antipoison, CPAM ou encore SAMU), il peut donc sans réelle intention être agressif dans ses propos en raison de la situation de détresse dans laquelle il se trouve.

Dans les centres d'émission d'appels, le client est susceptible d'agresser le salarié car ce dernier est constamment sollicité. (*« Lorsque vous dites « allo », on vous raccroche au nez, ou bien on vous insulte, c'est très stressant »*), (*« Les clients nous traitent de voleurs, d'arnaqueurs et nous disent qu'ils vont porter plainte contre l'entreprise »*) (Hechiche-Salah, Radhia, & Ammar-Mamlouk, 2009). Les centres d'appels externalisés à l'étranger ne sont pas épargnés. Lorsque le client interagit avec un salarié de nationalité différente, il n'hésite pas à proférer certains propos racistes. Les clients, dans certains cas, vont même jusqu'à guetter la prononciation, l'accent, les erreurs de français commises pour piéger et agresser verbalement le salarié.

---

<sup>5</sup> Dans ces centres d'appels, ce sont les clients qui émettent l'appel afin de trouver une assistance ou encore d'exprimer leur frustration

#### 1.2.4 Agressivité verbale chronique versus agressivité verbale quotidienne

L'acceptation de l'agressivité verbale comme un événement lors duquel le client porte atteinte verbalement au salarié, nous pousse à la considérer sous une perspective quotidienne plutôt que chronique telle qu'elle l'est le plus souvent envisagée (Koopmann, Wang, Liu, & Song, 2015; Tremmel & Sonnentag, 2017). En effet, nombreuses sont les recherches qui ont privilégié une approche statique dans l'étude des comportements négatifs au travail (Herscovis et al., 2007 ; Zhou, Eatough, & Wald, 2018). L'adoption de ces designs transversaux (*cross sectional*) conclue généralement à considérer ces facteurs de stress comme possédant un effet cumulé sur d'autres résultantes au travail durant une période de temps déterminée (Zhou, Eatough, & Wald, 2018). Autrement dit, les auteurs estiment une fréquence de l'exposition des salariés à ces comportements négatifs durant une durée de temps relativement longue. Ce faisant, ces études apportent peu de considérations à l'effet du temps dans leur théorisation. Ils se fondent sur la notion de « rappel des salariés », qui demande aux salariés de résumer leur exposition à ces actes négatifs au cours d'une période donnée (par exemple « courant l'année dernière, en repensant à l'année dernière, à quelle fréquence avez-vous expérimenté tel comportement ... ») et à corrélérer ces jugements sommaires à leurs résultantes au travail. A titre d'exemple, l'étude de Cortina et al (2001) a adopté cette perspective chronique en examinant les conséquences de la fréquence de l'incivilité dans un contexte de travail courant les cinq années antérieures (Cortina, Magley, Williams, & Day-Langhout, 2001). Une approche similaire a également été adoptée par d'autres chercheurs (Lim & Lee, 2011) et a concerné une littérature sur la supervision abusive qui suppose implicitement que certains superviseurs sont abusifs et d'autres ne le sont pas plutôt que d'examiner si ce comportement fluctuait chez un même superviseur (Barnes, Lucianetti, Bhave, & Christian, 2015).

Dans la même veine, une littérature sur l'incivilité et l'agressivité verbale fait également constat de cette considération chronique (Penney & Spector, 2005 ; Zhou, Yan, Che, & Meier, 2015). Ces études se concentrent sur une tendance des salariés à subir l'agressivité verbale des clients, en demandant une seule fois aux salariés de se rappeler la fréquence de cette agressivité durant une période de temps présumée et estiment par la suite une moyenne de son occurrence courant cette période. Cela permet d'apprécier une différence de moyenne entre les individus (Koopmann, Wang, Liu, & Song, 2015) et suppose implicitement que certains salariés sont agressés verbalement et que d'autres ne le sont pas. Cet éclairage statique présente certaines limites qui ont poussé les chercheurs dans cette

sphère à témoigner d'une nécessité d'adopter une perspective dynamique et quotidienne lorsqu'il s'agit d'étudier des comportements interpersonnels négatifs au travail (Hershcovis, 2011; Martinko, Harvey, Brees, & Mackey, 2013 ; Tepper, 2007).

Ces limites se rapportent dans un premier temps à la nature profondément dynamique de ces construits. En effet, ces comportements interpersonnels sont intrinsèquement dynamiques et évoluent au fil du temps. Cet aspect temporel est une composante essentielle du comportement humain et exalte d'une majorité de vocables abordés dans la psychologie organisationnelle et dans des disciplines de gestion (Ancona, Goodman, Lawrence, & Tushman, 2001 ; Bluedorn, 2002 ; Cole, Shipp, & Taylor, 2016 ; Shipp & Fried, 2014 ; Volmer, Binnewies, Sonnentag, & Niessen, 2012). Ainsi, comme le suggère George et Jones (2000) « *un construit existe dans et à travers le temps; le temps étant intimement lié au contenu de l'expérience de l'homme [et donc] ... ne peut être séparé de celle-ci* » (George & Jones, 2000, p. 666)<sup>6</sup>. Ces designs statiques échouent ainsi à concevoir et tester avec précision les relations entre les antécédents et conséquences de ces comportements d'une manière prescrite par la définition de ces construits (Cole, Shipp, & Taylor, 2016).

Dans un second temps, l'application méthodologique d'une approche statique à un construit dynamique présente certaines conséquences telles qu'une estimation biaisée des paramètres ou même des résultats erronés (Cole, Shipp, & Taylor, 2016 ; Maxwell & Cole, 2007 ; Ployhart & Vandenberg, 2010). De la sorte, il a été démontré que les résultats statistiques relatifs à un construit dynamique peuvent varier significativement lorsque le chercheur utilise une méthodologie statique *versus* une méthodologie dynamique (Vancouver, Tamanini, & Yoder, 2010).

Ainsi, il s'avère important au sein de cette littérature de considérer un aspect temporel pour comprendre et mesurer ces comportements négatifs au travail. Ceci nous conduit dans ce travail à distinguer l'agressivité des clients subie par les salariés au niveau intra individuel (niveau de la journée de travail) par rapport à celle subis au niveau inter individuel (entre les individus). Plus spécifiquement, au niveau individuel, cette agressivité verbale des clients se réfère à la fréquence à laquelle un salarié reçoit un traitement agressif lorsqu'il interagit avec les clients. En ce sens, cette agressivité à ce niveau met l'accent sur les différences entre salariés qui subissent cette agressivité. Au niveau intra individuel cette agressivité fait référence à une accumulation d'événements d'agressivité durant une journée de travail qui

---

<sup>6</sup> Traduction personnelle.

peuvent varier d'une rencontre de service à une autre (Koopmann, Wang, Liu, & Song, 2015). Autrement dit, dans cette fluctuation intra individuelle, nous comparons l'individu à lui-même au travers du temps (journée de travail par exemple).

Pour conforter cette idée, une littérature bourgeonnante a mobilisé cette perspective et révèle une variance intra individuelle plus forte que celle démontrée au niveau interindividuel. L'étude de (Judge, Scott, & Ilies, 2006) par exemple signale que 53,1% de la variance des comportements contreproductifs au travail est démontrée au niveau intra individuel chez un même individu. De même, une littérature sur l'incivilité a montré que plus de 40% de la variance de ce construit réside au niveau intra individuelle. Une littérature sur la supervision abusive a elle aussi fait émerger des preuves sur une variation intra-individuelle plus forte que celle existante entre les individus (Barnes, Lucianetti, Bhave, & Christian, 2015 ; Johnson, Venus, Lanaj, Mao, & Chang, 2012).

En examinant cette fluctuation quotidienne, les auteurs capturent les effets dynamiques inhérents à ce comportement qui se produisent et varient à court terme. Cette perspective examine la trajectoire de ce construit et permet d'apercevoir sa variation et son évolution au fil du temps (Singer, Willett, & Willett, 2003). En effet, notre contexte d'étude implique de multiples interactions clients-salariés qui se produisent quotidiennement. L'agressivité verbale apparaît donc comme un phénomène épisodique qui fluctue en terme d'ampleur et se reproduit à de nombreuses reprises (George & Jones, 2000; Monge, 1990 ; Roe, 2008) et dont les conséquences subtiles mais insidieuses s'accumulent avec le temps et *«affaiblissent graduellement la cible»* (Duffy, Scott, Shaw, Tepper, & Aquino, 2012, p. 643). Cette attention apportée à ces événements d'agressivité verbale qui se produisent chez un même individu donne une image plus précise des expériences des salariés au travail (Weiss & Rupp, 2011).

## **Synthèse de chapitre**

La prolifération des études menées au sujet des comportements déviants des clients nous a conduit dans ce premier chapitre à soulever ce foisonnement des terminologies et à présenter les différentes dénominations mobilisées dans un champ de littérature vaste entre marketing et comportement organisationnel. Cette littérature fait un constat clair, celui d'un client qui peut devenir « déviant » et donc potentiellement destructeur de valeur (Barth & Bobot, 2018). De nombreuses entreprises de service sont en effet préoccupées et démunies face à ces comportements déviants, aux multiples facettes, difficiles à gérer et aux impacts non négligeables. Pour compléter le panorama de ces comportements, nous considérons un aspect interpersonnel de ces comportements qui comprend des comportements interpersonnels d'intensité variable tels que l'incivilité, les comportements agressifs ou encore l'injustice interpersonnelle. Ce travail de classification nous permet par la suite de positionner l'agressivité verbale des clients au sein de cette panoplie de comportements déviants. Cette agressivité verbale apparaît ainsi comme la manifestation la plus probable dans les centres d'appels. En effet, ce contexte est régulièrement le terrain dans lequel les salariés sont amenés quotidiennement à gérer des clients potentiellement agressifs (Benbouja, Camelis, & Moisson-Duthoit, 2013).

Cette clarification nous amène enfin à proposer une définition de cette agressivité verbale dans notre contexte des centres d'appels. Cette définition consiste à la considérer comme un évènement étroitement lié à l'interaction quotidienne avec le client qui apparaît dans le discours des clients et se manifeste sous formes de manque de courtoisie, d'insultes, de cris voire de hurlements, de plaintes, de menace ou d'intimidations accompagnés par l'expression de certains affects (mécontentement, colère, rage, exaspération), de brimades, vexations ou encore par une forme de harcèlement ou de propos racistes, exprimés envers le salarié dans le contexte des centres d'appel. Cette définition nous permet de considérer cette agressivité sous une perspective quotidienne, comme une accumulation d'évènements qui varient d'un jour à l'autre chez un même individu.



## **Chapitre 2 Conceptualisation du lien entre agressivité verbale quotidienne des clients et épuisement des ressources des salariés**



Les conséquences possibles de l'agressivité verbale des clients sur les salariés ont été discutées au travers de divers prismes théoriques (Koopmann, Wang, Liu, & Song, 2015). L'agressivité verbale est en effet parfois envisagée comme une forme d'injustice interactionnelle (Bies, 2001 ; Skarlicki, Van Jaarsveld, & Walker, 2008 ; Spencer & Rupp, 2009), un événement affectif au travail (Rupp, Silke McCance, Spencer, & Sonntag, 2008 ; Rupp & Spencer, 2006 ; Spencer & Rupp, 2009 ; Wang et al., 2013 ; Weiss & Cropanzano, 1996), un signal d'échec dans l'atteinte d'un objectif (Dormann & Zapf, 2004 ; Harris & Reynolds, 2003 ; Rupp, Silke McCance, Spencer, & Sonntag, 2008 ; Skarlicki, Van Jaarsveld, & Walker, 2008 ; Wang, Liao, Zhan, & Shi, 2011) ou encore un événement réduisant les ressources des salariés (Dormann & Zapf, 2004 ; Wang, Liao, Zhan, & Shi, 2011). Notre travail de thèse privilégie cette dernière conceptualisation reposant sur la théorie de la préservation des ressources (*COR, Conservation of Resource theory*, Hobfoll, 1989, 2002) (Hobfoll, 1989, 2002). La première partie de notre deuxième chapitre est consacrée à la présentation de ce cadre théorique. La seconde partie capitalise sur cette présentation pour argumenter des relations possibles entre agressivité verbale des clients et épuisement des ressources des salariés, et formuler ainsi nos premières hypothèses de recherche.

## **2.1 La théorie de la préservation des ressources (COR, Conservation of Resource Theory, Hobfoll, 1989, 2002)**

Initialement associée au champ de la psychologie «communautaire» (*community psychology* : branche disciplinaire de la psychologie s'intéressant au développement social, à la justice sociale, à la santé des territoires et des individus dans leur environnement), la théorie de la préservation des ressources (COR, Hobfoll, 1989, 2002) s'est progressivement imposée en tant que cadre conceptuel majeur dans le champ du comportement organisationnel et du management pour traiter des problématiques de stress au travail (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001 ; Halbesleben & Buckley, 2004 ; Hobfoll & Lilly, 1993 ; Wells, Hobfoll, & Lavin, 1999). En effet, le développement de cette théorie a permis de répondre aux difficultés liées à la compréhension et à l'identification des mécanismes d'adaptation (*coping*) impliqués dans la gestion des événements stressants (Hobfoll, 1988, 1989). Elle est aujourd'hui une des théories les plus utilisées pour comprendre le processus par lequel le stress et le burnout se développent, et souligne le rôle fondamental des

ressources au sein de cette dynamique du stress (Halbesleben, 2006 ; Hobfoll, 2011; Holahan, Moos, Holahan, & Cronkite, 1999). Cette théorie repose sur le postulat que tout individu cherche à acquérir, préserver, garantir et accroître un ensemble très vaste de ressources, que nous définissons ci-après :

### ***2.1.1 Les ressources, concept « phare » de la théorie COR***

Le postulat de base de la COR énonce que les individus s'efforcent « d'obtenir, de conserver, de protéger et de promouvoir les choses qu'ils valorisent » (Hobfoll, 2001). Ces « choses » correspondent à ce que Hobfoll appelle les ressources. Elles sont généralement définies comme « des entités qui ont soit une valeur par elles-mêmes (ex : l'estime de soi, les relations affectives, la santé ou la paix intérieure) ou qui agissent comme un moyen d'obtenir d'autres entités qui ont une valeur propre (ex: l'argent, le soutien social ou le crédit) » (Hobfoll, 2002; Marchand, 2015). Les ressources possédant ces caractéristiques sont jugées nécessaires. Elles ont une valeur intrinsèque, réelle ou symbolique pour l'individu qui parvient, grâce à elles, à maintenir un certain équilibre de son bien-être face aux agressions de son environnement (Halbesleben, Neveu, Paustian-Underdahl, & Westman, 2014). Ces ressources, sujettes à une évaluation de leurs valeurs subjectives et/ou objectives par une personne concernent tous les domaines de la vie. À titre d'exemple, le temps passé en famille pourrait être considéré comme une ressource précieuse pour une personne, une ressource sans valeur pour une autre ou encore une menace à l'acquisition d'autres ressources.

Ces ressources sont propres à l'individu ou au contexte/environnement dans lequel il évolue. Hobfoll souligne que c'est la société et la culture associées à l'individu qui définissent les ressources importantes pour lui (Gorgievski & Hobfoll, 2008 ; Hobfoll & Wells, 1998). Hobfoll a recensé soixante-quatorze ressources qu'il considère comme nécessaires à la vie d'un individu (Hobfoll & Wells, 1998). Elles peuvent être regroupées en catégories distinctes qui appartiennent à tous les domaines de la vie et non spécifiquement à la sphère professionnelle. Ces ressources peuvent être psychologiques, personnelles, sociales, organisationnelles, distales, proximales ou cognitives (Hobfoll, 2002) et font parties des quatre catégories suivantes (Hobfoll, Freedy, Lane, & Geller, 1990) : les caractéristiques personnelles, le matériel, les conditions et l'énergie. Quel que soit le type de ressources personnelles ou leur catégorie d'appartenance, elles sont idiosyncratiques; c'est-à-dire qu'elles sont propres à chacun (Morelli & Cunningham, 2012). De plus, elles forment

l'identité de l'individu. Dans le cadre de ce travail, nous portons notre attention sur les ressources personnelles et sociales de la théorie COR. Nous présentons ces différentes catégories (Hobfoll, 1989, 2002 ; Hobfoll, Halbesleben, Neveu, & Westman, 2018).

***Les ressources ou caractéristiques personnelles :***

Il s'agit de ressources propres à la personne qui lui confèrent une valeur unique dont elle ne saurait se départir sans se sentir lésée dans son identité (estime de soi, reconnaissance, traits de personnalité, croyances, ...). Elles permettent de mieux gérer les situations stressantes et d'être plus résilient face à ces situations. Elles comprennent ainsi les compétences et traits personnels innés ou acquis d'un individu qui peuvent évoluer au fil du temps. Les compétences peuvent, par exemple, découler de l'éducation, des études ou de l'expérience. Les traits de personnalité, quant à eux, découlent de caractéristiques telles que l'optimisme, le sentiment d'efficacité ou d'estime de soi (Hobfoll, 1989 ; Hobfoll, Halbesleben, Neveu, & Westman, 2018).

***Les ressources énergétiques :***

Cette catégorie est particulière car elle rassemble des ressources qui elles-mêmes permettent la préservation, le développement ou l'acquisition d'autres ressources. Il s'agit donc de ressources-relais, productrices d'énergie motivationnelle positive telles que la rémunération, le temps consacré à une activité, les connaissances, les compétences qui peuvent être concernées par une situation de travail. Ces ressources sont valorisées pour elles-mêmes ou encore pour leur valeur intrinsèque permettant à un individu d'acquérir des ressources qu'il valorise davantage. Ainsi, la valeur de ces ressources multiples ne s'apprécie qu'à travers l'échange, la transaction qui s'opèrera entre l'individu et son environnement. Tout changement dans le statut ou l'état de cette ressource affecte nécessairement l'état et le statut des autres ressources (Gorgievski & Hobfoll, 2008 ; Hobfoll & Shirom, 1993 ; Truchot, 2004, p. 2).

***Les ressources objets :***

Elles correspondent à des objets tangibles valorisés en raison soit de leur importance vitale soit de leur importance symbolique pour l'individu. Cette importance symbolique est généralement liée au statut socioéconomique ou à l'estime personnelle de l'individu. Ces objets physiques prennent leur valeur dans leur utilité, rareté et/ou dans leur symbolique. L'individu attache une importance particulière à ces éléments matériels et veille à les

préservé, à cause d'un certain aspect de leur nature physique ou à cause de leur valeur de statut secondaire basé sur leur rareté. Le logement, la voiture, les outils de travail, la localisation et la taille d'un bureau, la situation de l'emplacement de parking sont des exemples de ces ressources objets.

***Les ressources conditions :***

Ces ressources prennent leur valeur et donnent une certaine valeur à ceux qui les possèdent. Elles sont en rapport avec les conditions directes ou indirectes dans lesquelles s'exercent les échanges avec autrui et notamment lors de l'exercice des activités professionnelles. Ces ressources peuvent correspondre au soutien du collectif de travail (collègue, supérieur hiérarchique) ou à des relations extra-professionnelles (famille, amis, ...). Généralement lentes à acquérir et difficiles à conserver, ces ressources valorisées et convoitées pour ce qu'elles procurent, requièrent un investissement conséquent. Elles peuvent être la conséquence d'un héritage biologique ou social (l'endurance ou la santé, par exemple), ou le résultat d'un effort comme le fait de réussir son mariage ou d'obtenir sa titularisation dans l'emploi occupé (Hobfoll, 1989 ; Hobfoll, Halbesleben, Neveu, & Westman, 2018).

Outre ces ressources personnelles, la théorie COR englobe une catégorie distincte de ressources dans laquelle la personne a recours à autrui pour se les procurer, il s'agit :

***Des ressources dites sociales*** (abordées ici de manière succincte mais feront l'objet d'un développement lors de notre quatrième chapitre). Les ressources sociales tiennent une place particulière dans la théorie COR (Hobfoll, 2002, 2009). Elles concernent l'aide et le soutien qui proviennent de l'environnement social de la personne. Sont concernés par cette catégorie tous les types de soutien social offert par la famille, le conjoint et les amis, les collègues et l'entreprise (Grandey & Cropanzano, 1999 ; Halbesleben, Harvey, & Bolino, 2009). L'appui et le soutien que procurent ces personnes permettent de diminuer les problèmes psychosociaux auxquels la personne peut être exposée notamment dans son contexte professionnel et de protéger sa santé physique, mentale ou psychologique.

Cette catégorie de ressources à part entière permet de fournir des ressources et d'en faciliter la préservation. Hobfoll distingue les ressources sociales de celles personnelles puisque pour les obtenir il faut investir d'autres ressources au préalable (Hobfoll, 2002, 2009). Il explique d'ailleurs cette dualité par le fait que les ressources sociales affectent négativement l'ensemble des ressources d'un individu notamment parce que, pour obtenir du soutien social,

il faudra mobiliser un grand nombre de ressources personnelles. Les ressources sociales constituent donc soit une « interaction (ou une relation) qui permet aux individus d'obtenir de l'assistance, ou un sentiment d'attachement envers une personne (ou un groupe) qui est perçu par les individus comme une source d'affection » (Hobfoll, Freedy, Lane, & Geller, 1990). Il semblerait que les ressources personnelles et sociales fassent partie intégrante de l'identité des individus et soient reliées les unes aux autres (Hobfoll, Freedy, Lane, & Geller, 1990). Par exemple, pour développer une relation amicale, il faudrait au préalable avoir des habiletés interpersonnelles alors que pour développer une relation amoureuse saine il faudrait aussi être capable de s'ouvrir à l'autre. Quelle que soit la relation développée, du temps et de l'énergie sont utilisés afin de développer une relation durable.

À la suite de cette catégorisation, d'autres auteurs sont venus en proposer des nouvelles. Ten et ses collègues (2012) ont créé par exemple une typologie des ressources basée sur les premiers travaux d'Hobfoll (1989) en distinguant les ressources externes versus internes ainsi que le caractère transitoire versus éphémère, basé sur la stabilité des ressources au fil du temps (Ten Brummelhuis & Bakker, 2012). Ils notent ainsi que la conceptualisation initiale en quatre catégories d'Hobfoll correspond bien à cette conceptualisation. Par exemple, les objets et les conditions ont tendance à être stables, ils sont nommés par les auteurs comme des « ressources structurelles ». Les caractéristiques personnelles et les énergies ont, quant à eux, tendance à être « volatiles ». Les auteurs incluent également les « ressources clés » à savoir les ressources qui aident à gérer d'autres ressources (par exemple, la conscience de soi) (Halbesleben, Harvey, & Bolino, 2009 ; Navon, 1984 ; Penney, Hunter, & Perry, 2011 ; Perry, Rubino, & Witt, 2011).

Un défi relatif aux ressources est qu'elles prennent une signification très individualisée, et peuvent parfois être difficile à définir. Les définitions universelles précédentes de ces ressources sont certes utiles car elles accueillent un large éventail d'expériences individualisées mais demeurent trop larges, offrant ainsi la possibilité d'un « fourre-tout » pour les chercheurs qui définissent différents éléments comme une ressource pour répondre à leurs questions de recherche. Pour clarifier ces questions, Hobfoll et Wells (1988, 1998) (Hobfoll, 1988 ; Hobfoll & Wells, 1998) postulent que les ressources personnelles, matérielles, énergétiques ainsi que les conditions, communes à un ensemble d'individus, sont au cœur de la réalisation des objectifs majeurs. Il précise également que la manière dont les ressources fonctionnent dépend d'un contexte environnemental. Ainsi, une

ressource peut être saillante et positive dans un contexte et saillante mais négative dans un autre.

Au sein d'une revue de la littérature de la théorie COR, Halbesleben et ses collègues (2014) ont tenté de clarifier la nature des ressources en les définissant en termes de réalisation des objectifs, ces derniers considérés comme les piliers des théories de la motivation (Locke & Latham, 1990 ; Maslow, 1959). En effet, les individus, comme tout autre être humain, ont des objectifs et besoins multiples qui peuvent s'avérer parfois contradictoires. Les ressources qui peuvent aider une personne à atteindre un objectif ou à satisfaire un besoin devraient ainsi avoir une plus grande valeur pour l'individu (Hobfoll, 2011). Ces ressources que les individus choisissent de conserver ou d'acquérir revêtent ce que les auteurs nomment par valeur. Ainsi, cela suggérerait que si un individu accorde une grande valeur à la satisfaction du besoin d'autonomie, les ressources permettant d'atteindre un tel besoin seraient évaluées comme ayant une valeur plus élevée. Nous abordons à présent ce concept de valeur que peuvent posséder ces ressources.

### **2.1.2 *La valeur des ressources***

La valeur des ressources est considérée au travers de son ampleur à faciliter les progrès vers la réalisation des objectifs des individus. Morelli et Cunningham (2012) ont conçu la valeur des ressources en fonction de l'importance de la ressource pour l'individu. Ils ont ainsi suggéré que l'importance serait plus grande pour les ressources compatibles avec les valeurs personnelles de l'individu. Cette valeur se manifeste au travers de la volonté d'un individu d'investir les ressources actuelles pour acquérir une nouvelle ressource (cette nouvelle ressource permettant de mieux atteindre l'objectif que les ressources actuelles). Cette valeur de la ressource qui diffère entre les individus, s'accroît dans la mesure où (1) l'individu s'attend à ce que cette ressource l'aide à atteindre un objectif ; (2) l'individu a déjà des ressources ; et (3) la nouvelle ressource complète les ressources existantes. Un exemple simple concerne la poursuite d'étude en thèse. La valeur de cette ressource peut être définie comme la volonté d'un individu d'investir d'autres ressources (temps et coûts, d'autres opportunités de travail, par exemple) pour acquérir une nouvelle ressource (la thèse) (Halbesleben, Neveu, Paustian-Underdahl, & Westman, 2014).

Par ailleurs, les études mobilisant la définition des ressources d'Hobfoll considèrent que tout ce qui possède de la valeur pour un individu pourrait être considéré comme une

ressource (Gorgievski, Halbesleben, & Bakker, 2011 ; Halbesleben, Harvey, & Bolino, 2009 ; Ten Brummelhuis & Bakker, 2012 ; Thompson & Cooper, 2001). L'examen de cette affirmation met en évidence une critique reprochée à cette théorie (Gorgievski, Halbesleben, & Bakker, 2011 ; Halbesleben, Neveu, Paustian-Underdahl, & Westman, 2014 ; Thompson & Cooper, 2001). Ainsi, la compréhension de la manière avec laquelle les individus déterminent la valeur des ressources est à prendre avec précaution. Une telle perspective est utile pour aider à comprendre comment des ressources peuvent, dans certaines circonstances, ne pas être considérées comme telles. Ainsi, certaines ressources généralement admises comme ayant de la valeur peuvent dans un contexte spécifique ne pas en avoir ou encore s'avérer contre-productives (Winkel, Wyland, Shaffer, & Clason, 2011). Pour illustrer nos propos, Song et al. (2017) ont récemment constaté que le fait d'être consciencieux, ressource généralement considérée comme pouvant aider les individus à mieux gérer d'autres ressources (Halbesleben, Harvey, & Bolino, 2009; Song et al., 2017; Ten Brummelhuis & Bakker, 2012), peut conduire les individus à utiliser d'autres ressources (affectives, régulatrices ou émotionnelles) d'une manière contreproductive. Ainsi dans leur illustration, les personnes consciencieuses ont vu leur bien-être affectif s'épuiser plus facilement que leurs homologues moins consciencieux (à cause d'interruptions dues à la consultation de courriers électroniques tout au long de la journée de travail). Ce qui a eu pour conséquence d'altérer l'attention des salariés et de manière plus large leur performance (Hobfoll, Halbesleben, Neveu, & Westman, 2018). Ainsi, Ten et ses collègues (2012) suggèrent que pour définir la « valeur » d'une ressource, il faut tenir compte de la valeur des facteurs culturels, sociétaux et personnels.

Après s'être intéressé à ce concept de ressources dans la théorie COR, nous allons à présent s'attarder sur les principes et corollaires de cette théorie, tels que synthétisés dans l'article récent d'Hobfoll (2018) (Hobfoll, Halbesleben, Neveu, & Westman, 2018).

### ***2.1.3 Principes et corollaires de la théorie de préservations des ressources : Les fondements de la théorie COR***

La théorie COR expose sur un ensemble de principes et corollaires qui permettent de la caractériser mais aussi de la distinguer par rapport aux autres théories et perspectives relatives aux ressources. Nous les présentons dans les paragraphes suivants.

#### ***Principe 1 : La primauté de la perte des ressources***

Ce premier principe met en évidence que la perte de ressources (réelle ou anticipée)

est disproportionnellement plus importante que le gain de ressources. La perte, ici, n'est pas considérée de manière étroite, elle ne se limite pas à la perte d'un objet à proprement parlé, mais s'étend également à l'identité, aux éléments de soi, aux rôles que joue l'individu, au soutien social qui lui est accordé etc. Cette perte revêt une importance à au moins deux niveaux : au niveau instrumental car les ressources aident à la survie des personnes et au niveau symbolique dans la mesure où ces ressources aident les personnes à se définir (Hobfoll, 1989).

Cet impact disproportionnel de la perte de ressources par rapport au gain de ressources est exprimé par l'ampleur, la vitesse et la durée de l'impact de cette perte. Plus précisément, la théorie COR postule que la perte de ressources est non seulement plus puissante que le gain de ressources en ampleur, mais a tendance à affecter les gens de manière rapide et croissante au fil du temps. Par conséquent, il est psychologiquement plus dangereux pour les individus de perdre des ressources qu'il est utile pour eux d'acquérir ces mêmes ressources (Hobfoll, Halbesleben, Neveu, & Westman, 2018).

En effet, l'impact de cette perte est primordial chez les êtres humains, ces derniers, considèrent les petites pertes comme étant liées de manière significative à l'échec de survie. Ces pertes sont généralement accompagnées d'émotions et de sentiments négatifs, une déficience du bien-être et une défaillance de la santé mentale et physique (Gorgievski & Hobfoll, 2008). Ces sentiments négatifs sont par la suite renforcés par la focalisation de l'individu sur ses pertes et faiblesses plutôt que sur ses forces (Hobfoll, Halbesleben, Neveu, & Westman, 2018).

Ainsi, lorsque la perte est effective, l'individu se voit privé de ce qu'il possédait et valorisait. A l'inverse, le gain réalisé est perçu comme la juste contrepartie d'un investissement préalable. Ce principe suggère que les pertes au travail auront plus d'impact que les gains similaires (par exemple, une perte de salaire sera plus dommageable qu'un même gain de salaire aurait été utile). De ce fait, les gains en ressources, même s'ils sont adéquats, ne permettront pas de compenser la perte qui s'est produite (Hobfoll, Freedy, Green, & Solomon, 1996). Ce principe de la primauté de la perte met en avant une composante d'impulsion qui peut évoluer (Hobfoll, Halbesleben, Neveu, & Westman, 2018). De ce fait, des processus de perte lents peuvent ne pas être faciles à détecter et provoquer des dommages majeurs pour l'individu.

Alors que le premier principe permettait de positionner l'importance relative des

notions de gain et de perte, le deuxième principe de la COR met l'accent sur la nécessité pour l'individu d'investir des ressources pour préserver ses ressources actuelles, se remettre des pertes ou encore pour gagner d'autres ressources (Hobfoll, 2001).

***Principe 2 : le Principe d'investissement des ressources***

Ce principe insiste sur le fait que les individus doivent investir des ressources en prévention d'une menace réelle ou potentielle qui peut planer sur leurs ressources actuelles. Ils doivent, de ce fait, prendre les devants et adopter une posture proactive dans laquelle toute opportunité de gain est saisie et toute menace potentielle est amoindrie. Cette motivation pousse les individus à investir des ressources qu'ils possèdent pour enrichir leur réserve de ressources. Ce qui permet de les protéger de pertes futures, d'augmenter leur statut social, leurs biens ou encore le respect de soi dans la même direction que leurs investissements et buts individuels.

Ces investissements de ressources peuvent être directs (par exemple l'utilisation de l'épargne pour compenser une perte de revenu) ou encore indirects (par exemple par une amélioration des compétences des salariés pour se préparer à un environnement de travail difficile et concurrentiel) (Hobfoll, 1989, 2002 ; Hobfoll, Halbesleben, Neveu, & Westman, 2018). Dans ce cas précis, les compétences et les ressources de confiance de l'individu seront développées pour compenser cette perte potentielle de revenu.

En effet, cette théorie suggère que les individus sont motivés à gagner des ressources en adoptant différentes stratégies. En fonction de la stratégie choisie pour compenser la perte de ressources, d'autres ressources peuvent être perdues. Si cette situation de perte perdure, l'investissement choisi risque d'être de moins en moins favorable, les ressources investies risquent d'être perdues et le retour sur investissement risque d'être faible. Afin d'éviter que cette spirale de perte ne s'installe, il est préférable d'initier celle du gain au travers d'une attitude proactive. L'individu doit ainsi anticiper les situations de façon à investir au bon moment pour engager une spirale du gain.

Même si la primauté de la perte reste indéniable selon la théorie COR, les gains réalisés ne peuvent être négligés. Ces derniers permettent à tout individu d'augmenter sa réserve actuelle de ressources et de se prémunir contre des pertes potentielles.

***Principe 3 : Principe du gain paradoxal***

Ce troisième principe peut paraître paradoxal. Il indique en effet, que le gain de

ressources est plus saillant dans une situation de perte de ressources. Autrement dit, lorsque des circonstances de perte de ressources sont élevées, les gains de ressources deviennent plus importants, ils gagnent en valeur. Ce principe est connexe au premier corollaire de la théorie COR. Ce dernier-détaillé dans le paragraphe suivant- suggère que ceux qui disposent de plus de ressources sont moins vulnérables à la perte de ressources et plus aptes à orchestrer des gains de ressources. Ce principe fait défaut dans les autres théories du stress qui n'incluent pas ce type d'interaction. Il suggère également que les gains de ressources liés à l'emploi ont une plus grande signification dans le contexte des pertes de ressources (par exemple, obtenir un emploi après avoir été au chômage durant une longue période) (Vinokur & Schul, 2002 ; Wells, Hobfoll, & Lavin, 1997).

Par ailleurs, pour faire face à ces pertes, les individus vont utiliser des stratégies d'adaptation plutôt défensives qu'actives, ce qui risque de leur nuire davantage.

#### ***Principe 4 : Le principe de désespoir***

« La théorie COR stipule que les personnes qui manquent de ressources sont plus à même d'adopter une posture défensive pour conserver leurs ressources actuelles »(Hobfoll, Halbesleben, Neveu, & Westman, 2018, p. 106). Ce quatrième principe apparaît comme une conséquence des principes précédents. Ce principe énonce que lorsque les ressources des individus sont sur-sollicitées ou épuisées, ces derniers entrent dans un mode défensif pour se préserver de manière souvent agressive voire même irrationnelle. Ce principe, souvent négligé dans les études mobilisant la théorie COR, possède un fort pouvoir explicatif notamment dans le cadre de notre étude. Axé sur la notion de perte, il spécifie la nature des actions entreprises par les personnes disposant de peu de ressources. Ces personnes, concentreront leurs efforts à préserver et défendre leurs ressources actuelles et relègueront à un second plan leurs investissements. Dans ce cas précis et face à la perte de ressources, il est probable que l'individu décide d'adopter une stratégie évolutive intégrée qui peut être défensive (pour préserver les ressources) ou exploratoire qui peut s'avérer agressive (rechercher une alternative pour la survie ou adopter des stratégies d'adaptation qui, dans leur représentation ou par expérience, ne semblent pas adaptées) (Hobfoll, Halbesleben, Neveu, & Westman, 2018). De la sorte, un retrait défensif permet de se recentrer, d'attendre soit de l'aide soit que l'élément stressant se dissipe. Des réponses agressives ou irrationnelles, quant à elles, permettent potentiellement de changer l'éventail des facteurs de stress ou faire émerger une nouvelle stratégie d'adaptation.

Ce principe présente également un élément de motivation, suggérant que les individus s'engagent dans des comportements qui évitent les pertes de ressources qui peuvent avoir un impact négatif profond sur leur bien-être. À titre d'exemple, dans une situation de supervision abusive de la part du supérieur hiérarchique, les personnes ayant déjà expérimenté une perte de ressources sont plus susceptibles de s'engager dans une stratégie d'évitement (éviter un retour d'information, une réunion, un debriefing, ou encore tout contact avec le supérieur hiérarchique...) afin d'éviter d'autres pertes de ressources lors de l'interaction avec ce supérieur abusif (Whitman, Halbesleben, & Holmes, 2014).

Tout comme les principes de la théorie COR énoncent clairement les fondements de la logique défendue par cette théorie, les corollaires de cette dernière évoquent des prédictions spécifiques, complexes et pluri facettes. Ces corollaires permettent de construire des stratégies complexes nécessaires pour contrer les conditions stressantes majeures à un niveau individuel et organisationnel. Trois corollaires permettent de préciser ces quatre principes et de mieux énoncer cette théorie.

### ***Premier corollaire : le rôle de la quantité des ressources disponibles***

Ce premier corollaire précise que les personnes possédant une grande quantité de ressources sont moins vulnérables à la perte de ressources et plus aptes à gagner des ressources au travers d'investissements. Inversement, les individus qui possèdent une faible quantité de ressources sont plus vulnérables face à la perte de ressources et moins susceptibles de gagner des ressources. Ainsi, la quantité initiale de ressources dont dispose l'individu joue un rôle prépondérant sur la réaction des individus ainsi que sur leur stratégie d'investissement. Cette quantité de ressources détermine leur vulnérabilité et résilience. En effet, un individu qui a peu de ressources hésitera davantage à risquer d'investir ses ressources de peur de n'être dans le futur plus affaibli. Ceci nous renseigne sur la différence entre les personnes qui ont initialement une quantité de ressources plus importante comparativement à celles qui en ont moins. Les personnes « riches » de ressources peuvent en investir pour en gagner davantage, ce qui n'est pas forcément le cas des personnes dont les ressources sont limitées. Ces personnes sont généralement plus menacées par des pertes potentielles.

La théorie COR a également souligné la nature en spirale des pertes de ressources développée dans le second corollaire de la théorie.

### *Deuxième corollaire : les cycles de perte de ressources*

La théorie COR précise que les personnes qui perdent des ressources sont non seulement plus vulnérables face à la perte de ressources, mais également qu'une perte initiale engendre nécessairement des pertes futures (Hobfoll, 1989). La perte de ressources a donc une nature en spirale. La notion de spirale stipule que les événements stressants s'inscrivent dans un processus marqué par des chaînes d'événements positifs ou négatifs (Hobfoll & Shirom, 2001). Cette spirale de ressources indique donc une interdépendance des ressources, reliées les unes aux autres. Elle peut être engendrée par une association de pertes, une situation de pertes continues ou encore par une incapacité des ressources disponibles chez l'individu à compenser les pertes actuelles ou à venir (Hobfoll, 1989). Cette spirale se développe tant du fait d'un manque de ressources passées pour compenser les pertes futures que du fait d'un réservoir de ressources affaiblies par l'investissement de ces dernières dans la compensation de cette perte. Cette perte de ressources considérée comme étant plus puissante que le gain de ressources (**Principe 1 de la primauté de la perte**) va ainsi générer des spirales de perte de ressources où les pertes gagnent à la fois en impact et en intensité.

Enfin, la théorie COR a mis un accent sur le gain de ressources, souvent déconsidéré par les autres théories. Une grande majorité de ces théories ne s'intéressent qu'à la perte de ressources ainsi qu'aux conditions lors desquelles le stress se produit (Hobfoll, Halbesleben, Neveu, & Westman, 2018). La théorie COR, quant à elle, met en avant l'importance du gain de ressources et des émotions positives dans l'accompagnement de l'individu face à cette perte.

### *Troisième corollaire : les spirales de gain de ressources*

Ce corollaire énonce que « *Les personnes qui possèdent des ressources sont plus aptes à augmenter leurs gains et qu'un gain initial enclenche des gains futurs* » (Hobfoll, Halbesleben, Neveu, & Westman, 2018, p. 107). Ce corollaire insiste sur la nature en spirale du gain des ressources. Il est vrai que ce corollaire aborde la primauté des pertes qui est nécessairement supérieure à celle des gains (**Principe 1**). En effet, le gain de ressources est à la fois faible en intensité et plus lent que la perte de ressources. Ces spirales de gain ont tendance à être faibles et à mobiliser un certain temps afin de se développer. De ce fait, la vitesse de déperdition des ressources est nettement plus importante que la vitesse de réalisation des gains. Bien que ces gains de ressources n'aient que de faibles effets sur les conséquences émotionnelles et fonctionnelles qui suivent des circonstances stressantes. Il

n'empêche que ces cycles de gain, même faibles, représentent la seule manœuvre autre qu'une stratégie défensive pour contrer la perte. Ils doivent de ce fait être engagés par les individus. En outre, lorsqu'une perte de ressources se produit, ces spirales de gain de ressources deviennent prépondérantes lors de conditions de perte élevée, signifiant ainsi que la motivation pour construire un cycle de gain de ressources se développera lors des pertes de ressources. Cette capacité essentielle d'obtenir des gains de ressources fournit un répit émotionnel et une augmentation des aptitudes des salariés à poursuivre leurs objectifs (Billings, Folkman, Acree, & Moskowitz, 2000 ; Wells, Hobfoll, & Lavin, 1999). La figure 2 présente les principes et corollaires de la COR présent dans l'article d'Hobfoll (2018).

**Figure 2 : Principes et corollaires de la théorie de préservation des ressources (adapté et traduit de Hobfoll et al (2018, p.106)**

**Postulat de base de la théorie COR**

Les individus (et les groupes) s'efforcent d'obtenir, de conserver, de favoriser et de protéger les choses qui possèdent une valeur centrale pour eux.

- **Principe 1 : Principe de la primauté de la perte des ressources**

La perte de ressources est disproportionnellement plus importante que le gain de ressources.

- **Principe 2 : Principe d'investissement de ressources**

Les individus doivent investir des ressources afin de se protéger contre les pertes de ressources, récupérer des pertes et gagner des ressources.

- **Principe 3 : Principe du gain paradoxal**

Le gain de ressources augmente en importance dans le contexte de la perte de ressources. C'est lorsque les pertes de ressources sont importantes que les gains en ressources deviennent plus importants - ils gagnent en valeur.

- **Principe 4 : Principe de désespoir**

Lorsque les ressources des individus sont sur sollicitées ou épuisées, ils entrent dans un mode défensif pour se préserver, ce mode est le plus souvent défensif, agressif et peut devenir irrationnel.

### **Corollaires**

- **Corollaire 1 : Rôle de la quantité des ressources disponibles**

Ceux qui disposent d'une quantité de ressources plus importante sont moins vulnérables à la perte de ressources et plus à même de réaliser des gains de ressources. Inversement, les individus et les organisations qui possèdent une faible quantité de ressources sont plus vulnérables à la perte de ressources et moins susceptibles de gagner des ressources.

- **Corollaire 2 : Cycles de perte de ressources**

La perte de ressources est plus puissante que le gain de ressources et le stress se produit lorsque des ressources sont perdues. À chaque itération de la spirale de stress, les individus et les organisations ont moins de ressources pour compenser la perte de ressources. Ces spirales de perte prennent de l'élan et de l'ampleur.

- **Corollaire 3 : Spirales de gain de ressources**

Le gain de ressources est à la fois moins important et plus lent que la perte de ressources. Les spirales de gain de ressources ont tendance à être faibles et à se développer lentement.

Outre ces principes et corollaires, la théorie COR a permis une plus grande compréhension de la relation entre les différentes ressources des individus en abordant le concept d'interdépendance des ressources. Dans ce sens, Hobfoll a récemment développé le concept de caravanes de ressources pour montrer que les ressources sont étroitement reliées entre elles. Ce concept de caravanes contraste avec une littérature qui se concentre sur une seule typologie de ressources ou encore celle qui suppose un aspect statique de ces ressources, ignorant ainsi leur aspect dynamique (Hobfoll, Halbesleben, Neveu, & Westman, 2018).

### **Caravanes de ressources :**

La théorie COR suggère que le processus de gain ou de perte de ressources a tendance à créer une interrelation entre les ressources. Ces ressources n'existent pas individuellement mais se développent en groupe, plus exactement en caravanes. Ainsi, par exemple, l'estime de soi, l'optimisme et l'auto-efficacité émergent dans des conditions environnementales

communes et sont donc fortement corrélées. Les ressources personnelles et sociales quant à elles, sont susceptibles d'émerger de conditions sociales enrichissantes ou favorables, elles sont probablement liées au fait d'avoir une famille ou des organisations de travail qui apportent du soutien.

Ces caravanes représentent un modèle dans lequel les ressources surviennent généralement ensemble. Par exemple, ceux qui ont une grande auto-efficacité personnelle tendent à avoir un optimisme élevé (Hobfoll, 2001). Ainsi, cette nature cumulative des ressources, examinée sous la forme de caravanes de ressources et de spirales de gain, suggère que certaines ressources auront une plus grande valeur si elles sont acquises après d'autres ressources (Hakanen, Peeters, & Perhoniemi, 2011). L'étude de Trougakos (2014) a illustré cela en montrant que les activités sociales et les pauses-déjeuner liées au travail réduisent la fatigue du salarié, lorsque ces dernières sont engagées par le salarié (Trougakos, Hideg, Cheng, & Beal, 2014). Cette notion offre une nuance intéressante à la question de la complémentarité des ressources (Halbesleben, Neveu, Paustian-Underdahl, & Westman, 2014) en suggérant que si une ressource acquise n'apporte pas cette complémentarité nécessaire aux ressources existantes, elle peut être plus difficile à gérer et donc moins précieuse pour l'individu.

Ainsi cette partie nous a permis d'avancer les principes et corollaires qui fondent cette théorie. Il existe une multitude de théories, modèles et perspectives qui permettent de cerner la notion de ressources. Une présentation de ces théories et perspectives s'éloigne de notre focalisation principale dans ce travail de thèse. Toutefois, il nous est apparu important de justifier dans la partie suivante les arguments justifiant l'utilisation de la théorie COR comme cadre conceptuel et théorique de ce travail de thèse par rapport à d'autres théories alternatives.

#### ***2.1.4 Principaux éléments distinctifs de la COR vis-à-vis des principaux modèles de stress au travail.***

De manière globale, la théorie COR, en comparaison aux théories et conceptualisations précédentes, révèle des attributs importants, nous poussant ainsi à la mobiliser comme cadre théorique pertinent. Plusieurs arguments peuvent être avancés.

Le premier argument se rapporte à la conceptualisation de cette théorie. La théorie COR incarne un modèle générique du développement du stress et du burnout chez les individus (Freedy & Hobfoll, 2017 ; Westman, Hobfoll, Chen, Davidson, & Laski, 2004). En

effet, elle intègre l'ensemble du processus du stress, partant de l'évènement stressant aux conséquences de cet évènement et ce, en passant par la perception de l'évaluation de la disponibilité des ressources pour faire face à cet évènement. Cet argument confirme ainsi la pertinence de ce cadre théorique pour l'étude d'évènements stressants qui peuvent menacer les ressources d'un individu dans un contexte organisationnel (Westman, Hobfoll, Chen, Davidson, & Laski, 2004).

Cette théorie offre également une grille de lecture intéressante en énonçant intrinsèquement ce que les individus font lorsqu'ils sont confrontés à une situation de stress mais également lorsqu'ils ne sont pas confrontés à ce stress. Plus spécifiquement, face au stress, les individus vont s'efforcer de minimiser ces pertes de ressources. Cette prédiction renvoie aux modèles précédents (modèle transactionnel de Lazarus et Folkman [1984]). Toutefois ces modèles n'ont pas permis de prédire les actions comportementales des individus lorsqu'ils ne sont pas confrontés à ces situations de stress. Dans ce cas précis, la théorie COR avance que ces individus s'efforceront de développer des ressources supplémentaires afin d'anticiper une perte future. En effet, une approche alternative initiée par la théorie COR se focalise sur la notion positive de ressources dans l'amélioration ou la préservation de la santé des individus (Hobfoll, 1989, 2001).

De plus, la théorie COR, contrairement au modèle transactionnel (Lazarus & Folkman, 1984) souligne la nature objectivement stressante des évènements (Hobfoll, Halbesleben, Neveu, & Westman, 2018). Elle énonce que ces conditions stressantes majeures sont des éléments objectifs d'un évènement de la vie ou d'une série d'évènements partagés au sein d'une culture, et possédant des conséquences communes (Hobfoll, Halbesleben, Neveu, & Westman, 2018). Par exemple, un licenciement survient probablement après quelques signaux et peut entraîner un épuisement professionnel du salarié. Par la suite, la durée et l'intensité de cet épuisement dépendront des possibilités d'emploi offertes au salarié, de la possession d'une épargne par ce dernier, ainsi que de son âge. Enfin, ce licenciement va engendrer un processus de recherche de travail ou un ajustement personnel. Ainsi, des facteurs objectifs tels que l'employabilité, le niveau de compétence, les économies, l'épargne et la disponibilité de nouveaux postes constituent des facteurs importants qui contribuent ou non à pallier à ce licenciement. Ces facteurs objectifs, selon la théorie COR, influencent considérablement les conséquences de certains évènements stressants dans la vie de l'individu. Par conséquent, au travers d'une définition exhaustive du stress dérivée directement de son modèle et de ses

principes, la COR reflète plus étroitement la compréhension de situations stressantes. Elle permet ainsi de combler ce fossé entre approches environnementales et cognitives (Hobfoll, 1989).

Une autre force de la théorie COR réside dans son caractère intégrateur de plusieurs théories précédentes relatives aux ressources (les théories des ressources clés, les modèles de ressources au cours de la durée de la vie, les théories des composantes multiples (Marchand, 2015). Ainsi, la COR reprend l'idée de réserve de ressources telle que suggérée par Baltes et Baltes (1990) dans l'optimisation sélective de la théorie de la compensation (Baltes & Baltes, 1990). Plus précisément, ces auteurs proposent ce concept de réservoir de ressources que possèdent les individus et qui leur permet de puiser et/ou d'accumuler leurs ressources. Ils suggèrent aussi qu'un déséquilibre dans cette réserve pourrait avoir des conséquences importantes pour l'individu. La COR présente également des similarités avec le modèle demandes – ressources (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2007). Ces deux modèles proposent, un rôle modérateur des ressources dans la relation entre demandes (ou exigences) et leurs conséquences négatives (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2007). De plus, ils suggèrent un processus motivationnel relatif au besoin qu'ont les individus de rééquilibrer leur réserve de ressources par l'acquisition de nouvelles ressources (Halbesleben, Neveu, Paustian-Underdahl, & Westman, 2014). Toutefois, une différence majeure entre ces deux modèles concerne les ressources étudiées. En effet, dans le modèle demandes - ressources, les ressources sont des ressources externes à l'individu, et elles sont principalement contextuelles, alors que dans la théorie COR les ressources internes (ex : personnelles) et externes (ex : sociales) sont considérées.

De plus, la théorie COR s'intéresse à une définition des ressources plus facile à tester, plus exhaustive et parcimonieuse. Elle inclut en ce sens une vaste variété de ressources et offre ainsi un large éventail d'hypothèses spécifiques qui sont beaucoup plus larges que celles offertes par les théories et perspectives se concentrant sur une seule ressource centrale (Hobfoll, 1989; Hobfoll, Halbesleben, Neveu, & Westman, 2018). En effet, les ressources que l'on retrouve dans les théories des ressources clés (capital psychologique) ou encore dans les théories des ressources intégrées (modèle demandes - ressources) se chevauchent. Par exemple l'espoir, l'optimisme, le sentiment d'efficacité et la résilience sont des caractéristiques personnelles telles que définies par Hobfoll (1989). Par conséquent, les

ressources décrites dans la théorie COR ont été étudiées dans un nombre important d'études et de contextes (Hobfoll, Johnson, Ennis, & Jackson, 2003).

Un dernier argument concerne le caractère dynamique de cette théorie au travers de la fluctuation des ressources. Cet argument est en cohérence totale avec notre design et modèle théorique, mettant en avant que le changement est partie intégrante de cette théorie (Halbesleben, Neveu, Paustian-Underdahl, & Westman, 2014). En effet, Hobfoll met l'accent sur le caractère puissant et marquant des événements négatifs à la fois en termes d'intensité et de durée dans le temps, par comparaison aux événements positifs. Selon cette perspective, l'être humain aurait une sensibilité aigüe à la perte et serait considérablement moins sensible au gain. L'auteur propose une illustration marquante qui consiste à dire que « *si votre collègue est positif et irréprochable 97% du temps et vous insulte 3% du temps, c'est de la partie dévastatrice dont vous vous rappellerez davantage* » (Hobfoll, 1988, 1989). Ainsi, la perte de ressources paraît fondamentale du fait d'une puissance qui entache et marque durablement les individus. En effet, la théorie COR s'inscrit dans une perspective longitudinale et processuelle mettant l'accent sur le cycle de gains et de pertes de ressources qui affectent les individus (Hobfoll, 2002).

En résumé, nous considérons la théorie de la préservation des ressources comme un cadre conceptuel et théorique adéquat pour répondre à nos objectifs de recherche. Cette théorie nous permet non seulement de mieux comprendre comment l'agressivité affecte les ressources des salariés, mais également comment les ressources personnelles et sociales interagissent les unes avec les autres. Cette présentation de la théorie COR terminée, nous abordons à présent notre seconde partie qui s'intéresse à étudier le lien entre agressivité verbale des clients et épuisement des ressources des salariés.

## **2.2 La théorie COR, fondement de la relation entre l'agressivité verbale des clients et l'épuisement des ressources des salariés en contact**

Hobfoll et Shirom (1993) caractérisent l'épuisement comme un état où les ressources actuelles des salariés sont épuisées sans perspective future de réapprovisionnement. L'ensemble des ressources que possède l'individu est vu comme un « réservoir » limité qui diminue au fur et à mesure que l'individu l'utilise. Ce stock de ressources dans lequel le salarié puise est nécessaire à l'individu pour effectuer toutes sortes de tâches dans un contexte

personnel ou encore professionnel.

Dans notre contexte des centres d'appels. Les salariés en contact direct avec les clients doivent constamment contrôler et réguler leurs émotions en réponse aux règles organisationnelles (ex : traiter les clients de manière professionnelle, avec respect, en affichant des émotions positives) tout en atteignant leurs objectifs de performance.

L'ensemble de ces exigences sollicite de manière constante les ressources des individus (importants efforts cognitifs et émotionnels). Lors des interactions avec les clients, les salariés peuvent gagner ou perdre des ressources. Résoudre les problèmes des clients et collaborer avec des clients coopératifs, agréables, bienveillants et indulgents (qui complimentent les salariés et les remercient du travail bien accompli, etc...) amènent le salarié à considérer cette interaction comme un succès et à gagner des ressources (émotions positives, sentiment de compétence, d'accomplissement et d'estime de soi). Ainsi, lorsque l'interaction se passe normalement ou très positivement, les salariés peuvent récupérer les investissements en ressources réalisés pour effectuer leurs tâches de travail. Ces ressources personnelles s'accumulent au sein du réservoir de ressources des salariés, les rendant moins vulnérables face à une perte future et plus à même de réaliser d'autres gains de ressources **(Principe 2 et Corollaire 1 de la COR)**

Cependant, les événements d'agressivité verbale quotidiens des clients sous diverses formes (cris, insultes, propos agressifs...) épuisent les ressources des salariés tout en limitant les opportunités futures de gain. Plus précisément, l'agressivité des clients entame plusieurs ressources chez les salariés : des ressources identitaires (estime de soi), régulatrices (maîtrise de soi), cognitives (capacité mentale générale) ou encore motivationnelles (sentiment d'efficacité) (Hobfoll, 1989, 2002 ; Koopmann, Wang, Liu, & Song, 2015 ; Wang, Liao, Zhan, & Shi, 2011). Ces ressources régulatrices qui tendent à s'épuiser à mesure que l'agressivité est récurrente et, selon le principe de primauté de la perte, à ne pas être totalement compensées par d'éventuels gains **(Principe 1 et Corollaire 2 de la COR)**. D'éventuels gains liés à des interactions positives avec le client sont d'ailleurs d'autant moins probables que les salariés, dont les ressources sont entamées par l'agressivité précédente de clients, auront davantage de difficulté à répondre de manière satisfaisante aux besoins des prochains clients traités.

Ainsi, l'exposition quotidienne à des événements d'agressivité verbale est susceptible d'épuiser le réservoir de ressources dont le salarié disposait en début de journée de travail. Nous supposons donc :

***Hypothèse 1 : L'agressivité verbale des clients est liée positivement à l'épuisement des ressources des salariés en fin de journée***

À l'instar de certaines études qui montrent des effets temporellement décalés de l'agressivité quotidienne sur l'humeur du salarié le lendemain (Koopmann, Wang, Liu, & Song, 2015 ; Tremmel & Sonnentag, 2017 ; Wang et al., 2013), nous faisons l'hypothèse que les effets de l'agressivité sur l'épuisement des ressources peuvent également se prolonger jusqu'à la journée de travail du lendemain. Certes, le stock de ressources perdues par le salarié est susceptible d'être reconstitué entre la fin de sa journée de travail et le début de celle du lendemain par le biais de divers processus. Ainsi, le détachement psychologique après la journée de travail (Tremmel & Sonnentag, 2017) ou encore un sommeil réparateur (Koopmann, Wang, Liu, & Song, 2015 ; Lanaj, Johnson, & Barnes, 2014), peuvent atténuer l'effet de l'épuisement de la veille sur celui du lendemain matin. Toutefois, d'autres mécanismes tel celui de la rumination cognitive (qui se réfère à la pensée consciente orientée vers l'échec dans la poursuite d'objectifs durant une longue période de temps) ou encore le partage social (Baranik, Wang, Gong, & Shi, 2017 ; Nolen-Hoeksema, Wisco, & Lyubomirsky, 2008 ; Smith & Alloy, 2009 ; Wang et al., 2013) peuvent au contraire prolonger les effets de cette agressivité comme le suggèrent certaines études (Wang et al., 2013). Ces résultats sont en cohérence avec **le Corollaire 3 de la théorie COR** (les gains de ressources sont à la fois moins importants et plus lents que les pertes de ressource).

Ainsi, nous postulons un effet indirect positif de l'agressivité verbale des clients sur l'épuisement des ressources du salarié le lendemain matin, via l'épuisement des ressources en fin de journée. Nous supposons donc que :

***Hypothèse 2 : L'agressivité verbale des clients (Jour J) a un effet indirect positif sur l'épuisement des ressources le lendemain matin (Jour J+1) via l'épuisement des ressources des salariés à la fin de sa journée de travail (Jour J).***



## **Synthèse de chapitre**

Ce deuxième chapitre nous permet de poser les fondements théoriques justifiant les premières hypothèses de notre modèle. Nous avons présenté la théorie de la préservation des ressources COR sur laquelle repose ce travail de thèse. Cette théorie aborde différentes ressources considérées comme une large catégorie de facteurs pouvant être externes tels que les relations à l'autre ou internes tels que les caractéristiques personnelles ou les compétences. Cette présentation nous permet ainsi d'apprécier la prévalence de ces ressources dans un contexte organisationnel. En effet, lorsque ces dernières sont menacées de disparaître, perdues ou lorsque les individus échouent dans leur l'acquisition après un investissement substantiel, un épuisement des ressources est susceptible d'apparaître.

Une représentation du quotidien des salariés dans les centres d'appels nous permet d'indiquer que ces derniers sont exposés à des exigences organisationnelles et demandes des clients qui consomment une certaine quantité de leurs ressources. De plus, les événements d'agressivité verbale des clients, placent une pression supplémentaire sur les ressources des salariés et les épuisent. Les effets de cette agressivité peuvent effectivement se dissiper au travers de certains mécanismes, toutefois le caractère puissant et marquant de ces événements d'agressivité peut s'avérer préjudiciable. Ainsi nous supposons que l'effet de cette agressivité perdure jusqu'au lendemain matin, montrant ainsi les effets directs et indirects de cette agressivité sur les ressources des salariés.



**Chapitre 3 Épuisement des ressources et  
performance au travail : Une lecture par la  
théorie de la préservation des ressources**



Les salariés, placés à l'interface organisation-client jouent un rôle primordial (Echchakoui & Baakil, 2018 ; Mills, Chase, & Margulies, 1983). Les comportements de ces agents de première ligne influencent en effet la satisfaction et la fidélité du client (Liao & Chuang, 2004 ; Liao & Chuang, 2007 ; Schneider, Ehrhart, Mayer, Saltz, & Niles-Jolly, 2005) et *in fine* la performance de l'entreprise (Anderson & Fornell, 2000 ; Anderson, Fornell, & Mazvancheryl, 2004 ; Reichheld & Sasser, 1990). Du fait de leur importance, la compréhension des causes de leur (non)performance au travail a suscité un vif intérêt. L'objectif de ce chapitre est d'étudier la relation existante entre l'épuisement des ressources et la performance au travail des salariés des centres d'appels. Dans la première partie de ce chapitre nous nous consacrons à la question de la performance des salariés dans les centres d'appels, et justifions le choix des deux indicateurs de performance mobilisés dans cette étude. La seconde partie de ce chapitre est consacrée à la justification du lien entre épuisement des ressources et performance des salariés afin d'énoncer nos hypothèses de recherche.

### **3.1 La performance des salariés de centres d'appels**

Simplement définie, la performance au travail fait référence aux actions et comportements des salariés, censés contribuer à l'atteinte des objectifs de l'organisation (Campbell, McHenry, & Wise, 1990). Elle est considérée comme une variable dépendante fondamentale dans une grande majorité d'études en sciences de gestion. La littérature a produit un certain nombre de tentatives pour caractériser ses différentes dimensions (Koopmans et al., 2011). Il y est fait référence à la productivité, à la qualité du travail, au travail quantitatif, à la performance dans le rôle, à la performance extra rôle, au encore au comportement contreproductif ainsi qu'à un certain nombre de synonymes pour l'effort, la gestion, le leadership, le comportement interpersonnel, la résolution de problèmes, le travail d'équipe, ou encore l'adaptabilité (Campbell & Wiernik, 2015). L'importance accordée à chacune de ces dimensions varient considérablement selon les entreprises, les domaines d'activité ou encore les niveaux de complexité des postes.

Dans les centres d'appels, l'appréciation de la performance est d'autant plus délicate que les tâches des salariés s'inscrivent dans une relation impliquant plusieurs acteurs : l'organisation dans laquelle se trouve le centre d'appel et pour laquelle les salariés travaillent,

---

les clients (particuliers) de cette organisation voire les organisations clientes du centre d'appel lorsque celui-ci est externalisé. Les salariés des centres d'appels se trouvent ainsi soumis à des attentes et objectifs parfois contradictoires et difficilement conciliables. Nous nous consacrons dans un premier temps à ces difficultés, et abordons par la suite le caractère multidimensionnel de la performance dans les centres d'appel. Enfin, nous justifions le choix de deux dimensions de la performance que nous mobilisons dans notre recherche.

### ***3.1.1 Le paradoxe de la performance dans les centres d'appels***

Depuis les années 1990, l'industrie des centres d'appels est devenue manifestement au sein des économies développées une « source principale de contact avec le client » (Clark, Tan, Murfett, Rogers, & Ang, 2016). Pourtant, il apparaît qu'un nombre important des demandes clients reste traité de manière insatisfaisante (Clark, Tan, Murfett, Rogers, & Ang, 2016). L'insatisfaction des clients semble même davantage prononcée lors des interactions téléphoniques avec les salariés de centres d'appels que lors de faces à faces réels (Bennington, Cummane, & Conn, 2000). Par ailleurs, ces centres d'appels décrits comme « les usines du tertiaire ou encore les exploitants des cols blancs » offrent à leurs salariés des conditions de travail stressantes (Fernie & Metcalf, 1998). Les exigences qui pèsent sur les salariés s'avèrent aussi complexes que multiples et potentiellement contradictoires. Outre le volume d'appels élevé et la nature, monotone, stressante et exigeante de ce travail sur le plan émotionnel (Callaghan & Thompson, 2001), les salariés de ces plateformes doivent constamment faire face à des demandes importantes dans l'exercice de leurs fonctions. Ces demandes concernent des exigences de productivité (nombre d'appels, ventes de service) et de performance, ainsi que des exigences affectives en termes de « travail émotionnel » (« on entend le sourire... ») (Aissi & Naudin, 2015; Grosjean & Ribert-Van de Weerd, 2005).

Ces exigences sont souvent paradoxales. Les salariés doivent assurer d'une part une certaine qualité de service auprès des clients en faisant preuve de courtoisie et d'empathie, ce qui nécessite généralement une interaction longue (Batt & Moynihan, 2002 ; Clark, Murfett, Rogers, & Ang, 2013 ; De Ruyter, Wetzels, & Feinberg, 2001). Et d'autre part, ils doivent atteindre des objectifs quantitatifs et/ou qualitatifs fixés par l'entreprise, au travers notamment d'une résolution des problèmes des clients de manière efficace et efficiente (à savoir régler le problème et mettre fin à l'appel le plus rapidement possible). Face à ces challenges, les salariés se retrouvent déchirés, entre leurs motivations et impulsions personnelles, subjectives,

---

et ces normes comportementales imposées, objectivées et impersonnelles (Aissi & Naudin, 2015). Ce paradoxe n'est pas sans conséquences pour les salariés (ex : épuisement professionnel, turnover), il en est de même pour les clients (ex: insatisfaction ) (Clark, Tan, Murfett, Rogers, & Ang, 2016 ; Jackson, Schwab, & Schuler, 1986 ; Liu, Wang, Zhan, & Shi, 2009).

### ***3.1.2 Le caractère multidimensionnel de la performance dans les centres d'appel***

Les salariés des centres d'appels sont soumis à un contrôle permanent qui se manifeste au travers de deux procédés internes : une évaluation subjective de l'activité téléphonique et un suivi des indicateurs techniques.

L'évaluation subjective d'une part concerne des éléments d'ordre qualitatif (comme l'attitude, le comportement, les caractéristiques de la voix (intonation, discours, fluidité) ainsi que la façon de diriger la communication avec le client). D'autres indicateurs d'ordre qualitatifs relatifs à la vente et au service (Batt, 2002) sont également utilisés afin d'avoir un aperçu global de l'apport du salarié. Cette performance peut par ailleurs apparaître sous forme de respect des règles d'affichage organisationnelles (Diefendorff & Richard, 2003 ; Diefendorff, Richard, & Croyle, 2006). En effet, ces structures sont régies par des politiques organisationnelles formelles (règles d'affichage et stratégies de prestation de services organisationnelles) qui décrivent les émotions particulières que les salariés doivent exprimer et/ou réprimer lorsqu'ils sont en contact avec les clients (Diefendorff, Croyle, & Gosserand, 2005 ; Diefendorff & Richard, 2003). La conformité des salariés à ces règles organisationnelles peut être perçue et récompensée car elles constituent des exigences de performance dans ce contexte (Diefendorff, Richard, & Croyle, 2006).

Cette performance peut également être perçue au travers de l'adoption de comportements censés engendrer la satisfaction de la clientèle. En effet, dans ce secteur, les entreprises fondent de plus en plus leurs normes de performance sur les attentes des clients afin d'encourager les salariés à s'engager dans des comportements particulièrement fonctionnels (Bowen & Waldman, 1999). Les enquêtes de satisfaction envoyées aux clients mettent en évidence cette performance du salarié, qui implique nécessairement une évaluation satisfaisante du client (Bitner, Booms, & Mohr, 1994). Ce dernier, est souvent considéré comme juge ultime de l'échec ou la réussite du service. La qualité de cette interaction entre le

salarié et le client rentre donc en ligne de mire pour déterminer la satisfaction du client et ainsi la performance qualitative du salarié.

Le suivi d'indicateurs techniques, d'autre part, est assuré au moyen de données statistiques informatisées. Dès que les salariés sont connectés à leur session, les systèmes informatiques tracent et comptabilisent leurs actions (Cousin, 2002; Dufau & Stuchlik, 2002). Ils permettent, par exemple, d'identifier les délais de décrochage, la durée moyenne de communication, ou le temps d'attente entre deux appels. Cette surveillance est réalisée tout au long du temps de travail des salariés et s'exprime régulièrement au travers d'écoutes téléphoniques, de demandes de *reporting* ou encore d'appels factices de « clients mystères » notamment de la part des entreprises clientes afin de s'assurer de la qualité du service. Ces paramètres quantitatifs constituent des contraintes majeures auxquelles sont soumis les salariés au quotidien dans les centres d'appels. En effet, au sein de ces structures, les managers accordent une attention particulière à ces indicateurs quantitatifs.

Cette performance quantitative au travers de différents critères suscite un intérêt certain de chercheurs. À ce sujet, Taylor et Bain (2001) ainsi que Buchanan et Koch-Schulte (2000) observent que la plus grande partie de la gestion des opérations dans les centres d'appels repose davantage sur l'aspect quantitatif que qualitatif (Buchanan & Koch-Schulte, 2000 ; Taylor & Bain, 2001). Ce monitoring électronique des performances est perçu explicitement comme « une technique de surveillance destinée à contrôler le comportement des salariés » (Griffith, 1993). Au travers de ce contrôle, l'entreprise se persuade que les salariés vont agir conformément aux règles et aux procédures qu'elle leur fixe (Aissi & Naudin, 2015; Wood, Murdock, Cronin, Dawson, & Kirby, 1998).

La présentation de ces indicateurs nous permet d'asseoir à présent le choix des deux critères mobilisés dans ce travail de recherche.

### ***3.1.3 La productivité et le « sabotage du service envers la clientèle » : deux indicateurs majeurs de cette performance dans les centres d'appels***

Dans la présente étude, la performance a été opérationnalisée à l'aide de deux indicateurs. Le premier critère concerne un indicateur quantitatif fréquemment mobilisé dans nos contextes d'étude, il s'agit de la productivité des salariés. Cet indicateur renseigne sur la disponibilité des salariés aux appelants, la rapidité et l'efficacité avec lesquelles ils traitent les appels et le degré de résolution des appels par eux-mêmes sans les transférer vers un autre

---

service. Cet indicateur est important pour mesurer la performance globale des salariés car il permet d'apprécier l'engagement des salariés à répondre aux clients durant la journée de travail. Ce critère est semblable à ceux mobilisés dans une littérature précédente sur les centres d'appels (Gans, Koole, & Mandelbaum, 2003). Il se caractérise comme un résultat et un comportement requis servant directement les objectifs de l'organisation (Aissi & Naudin, 2015 ; Motowidlo & Van Scotter, 1994).

Notre second indicateur, auto rapporté, est relatif aux comportements contreproductifs ou sabotage du service<sup>7</sup>. Composante de la performance individuelle, le comportement contreproductif au travail se définit comme « des actions et comportements évolutifs dans lesquels les salariés s'engagent à porter atteinte aux objectifs organisationnels ou au bien-être des autres parties prenantes» (Campbell & Wiernik, 2015, p. 51). Ces comportements peuvent affecter l'entreprise de manière active (déviance de propriété, sabotage, vol etc), passive (déviance de production, absence sans excuses, drogue, abus etc) ou encore affecter d'autres parties (agression personnelle, intimidation, abus physique etc). Ces comportements présentent un caractère nocif car ils peuvent « endommager ou perturber les opérations de l'organisation en retardant la production, en endommageant les biens et en affectant les relations des salariés avec leurs clients » (Crino, 1994; Skarlicki, Van Jaarsveld, & Walker, 2008). Ce comportement contreproductif, comme acte secret, difficilement mesurable se révèle très intéressant à étudier dans notre contexte. En effet, la fréquence et l'impact de ce comportement notamment dans un environnement hautement technologique, s'amplifient (Giacalone, Riordan, & Rosenfeld, 1997).

Ce concept de comportement contreproductif que nous mobilisons se rapproche du concept de sabotage présenté dans la littérature (Ambrose, Seabright, & Schminke, 2002). Afin de le distinguer des autres vocables au sein de la littérature, les chercheurs lui attribuent trois caractéristiques :

- (1) Le sabotage vise explicitement à faire du mal, contrairement à la déviance, l'incivilité et le comportement antisocial qui eux violent seulement les normes et les règles.
- (2) Le sabotage est un concept plus étroit que certains construits et plus large que d'autres. Ainsi, l'impolitesse envers un client par exemple peut être considérée comme un acte incivil et antisocial, mais elle ne peut être considérée comme du sabotage.

---

<sup>7</sup> Nous utiliserons de manière interchangeable dans cette thèse les termes de comportements contreproductifs et de sabotage du service des salariés envers la clientèle

(3) Les individus qui adoptent ce comportement sont motivés par la restauration d'une certaine équité (Greenberg & Barling, 1996). Ce comportement contreproductif est vu comme un acte de représailles qui implique de blesser un individu qui viole l'ordre morale et qui cause un préjudice à l'individu. Ainsi, cet acte de sabotage est justifiable car le transgresseur mérite un tel comportement.

Dans ce travail, nous nous intéressons ainsi aux comportements contreproductifs dirigés envers les clients (également appelés sabotage du service), perpétrés par les salariés envers les clients. Ces comportements peuvent se définir comme ceux par lesquels un salarié porte intentionnellement atteinte aux intérêts légitimes du client (Wang, Liao, Zhan, & Shi, 2011). Pour illustrer nos propos en référence à notre contexte d'étude, il peut s'agir pour le salarié de mettre fin rapidement à une conversation, raccrocher au nez du client, le transférer vers un mauvais service, le mettre en attente durant de longues minutes ou encore ne pas lui proposer des avantages auxquels il a droit.

Deux caractéristiques des centres d'appels augmentent la probabilité et la manifestation de ce comportement contreproductif des salariés envers les clients agressifs. D'une part, le travail émotionnel requis dans ces structures, au travers duquel, les salariés suppriment leurs émotions négatives et affichent des émotions positives face à des clients qui peuvent s'avérer agressifs (Grandey, 2000 ; Kumar Madupalli & Poddar, 2014). D'autre part, le laxisme de ces entreprises face au comportement verbalement agressif du client. En effet, les entreprises sont peu susceptibles de sanctionner le comportement du client. Ces deux caractéristiques peuvent pousser les salariés désireux de restaurer une justice à adopter un comportement de sabotage du service envers le client (Harris & Ogbonna, 2006 ; Kumar Madupalli & Poddar, 2014; Shao & Skarlicki, 2014). Ce comportement contreproductif, va à l'encontre des «règles de service» qui stipulent que les clients doivent recevoir un traitement professionnel et patient (Skarlicki, Van Jaarsveld, & Walker, 2008). En effet, la pression organisationnelle appliquée dans ces centres d'appels ainsi que les sanctions encourues par les salariés, réduisent la probabilité que ces derniers se livrent à des formes directes de vengeance. Toutefois, les salariés qui souhaitent se venger de leurs clients peuvent adopter ce comportement caché, ambigu et déguisé (Groth & Grandey, 2012 ; Harris & Ogbonna, 2002 ; Mullen & Kevin Kelloway, 2013 ; Skarlicki, Van Jaarsveld, & Walker, 2008). Ce dernier peut s'avérer extrêmement nocif pour la relation avec le client (Bitner, Booms, & Tetreault, 1990 ; Pearson & Porath, 2004).

Après cette contextualisation de la performance permettant d'apprécier sa prévalence ainsi que le choix de nos critères mobilisés, nous allons à présent expliquer ce lien entre épuisement des ressources et performance au travail au travers de la théorie de la préservation des ressources.

### **3.2 La théorie de la préservation des ressources pour expliquer le lien entre épuisement des ressources et productivité des salariés**

Plusieurs études antérieures sont venues souligner l'effet négatif direct des événements d'agressivité sur le rendement et la productivité des salariés (Porath & Erez, 2007, 2009 ; Rafaeli et al., 2012). Ainsi, l'étude de Porath et Erez (2007, 2009) a démontré, par exemple, qu'un bref incident hostile cause des perturbations cognitives chez les salariés, entachant ainsi leur créativité et leur performance. De même, l'étude de Miron-Spektor et al (2011) révèle les effets négatifs d'événements succincts de colère des clients sur la créativité et la capacité de résolution de problèmes chez les salariés (Miron-Spektor, Efrat-Treister, & Schwartz-Cohen, 2011). Goldberg et Grandey, (2007) quant à eux, montrent que l'hostilité des clients augmente le nombre d'erreurs des individus dans le traitement des demandes des clients (Goldberg & Grandey, 2007). De même d'autres recherches ont démontré une relation positive entre l'agressivité des clients et le comportement contreproductif des salariés tel que le sabotage (Fox & Spector, 1999 ; Fox, Spector, & Miles, 2001 ; Skarlicki, Van Jaarsveld, & Walker, 2008 ; Walker, van Jaarsveld, & Skarlicki, 2017). Skarlicki et ses collègues (2008) ont examiné cette relation entre mauvais traitements de la part des clients et sabotage des salariés en contact en s'appuyant sur la théorie de la justice pour faire valoir que ces mauvais traitements (personnifiés par une agressivité verbale, des demandes injustes ou des comportements irrespectueux) peuvent créer un désir chez les salariés de riposter (Cropanzano, Rupp, & Byrne, 2003).

Ainsi, ces recherches viennent attester d'une relation entre l'agressivité et certaines dimensions de la performance. Toutefois, outre la perspective de la justice, les mécanismes permettant d'expliquer cette relation entre agressivité verbale des clients et performance des salariés ne sont pas clairement déterminés au sein de cette littérature. C'est pour cette raison que nous adoptons une proposition alternative permettant de mieux comprendre la relation entre agressivité verbale et performance au travail. Cette proposition concerne l'épuisement

---

des ressources qui permet de mieux expliquer comment l'agressivité verbale des clients affecte la performance des salariés.

La performance au cours d'un épisode de travail est fonction du niveau des ressources disponibles et de l'allocation de ces ressources (Beal, Weiss, Barros, & MacDermid, 2005). Cette allocation des ressources dépend en grande partie de la quantité de ressources disponibles chez l'individu, en particulier les ressources autorégulatrices (Beal, Weiss, Barros, & MacDermid, 2005). Un individu peut donc atteindre une meilleure performance lorsqu'il accorde une grande quantité de ses ressources à la tâche qu'il réalise (Beal, Weiss, Barros, & MacDermid, 2005). Autrement dit, plus l'individu possède de ressources, plus il peut les affecter à la réalisation de son travail. Par conséquent, si un individu n'a pas la capacité d'allouer un maximum de ressources dans la tâche à accomplir, en raison d'une fatigue ou d'un épuisement, il sera dans l'incapacité de fonctionner à son maximum. Le réapprovisionnement et la préservation des ressources sont essentiels pour maintenir ou augmenter les performances au cours d'une journée ou encore d'un jour à l'autre (Beal, Weiss, Barros, & MacDermid, 2005). De même les périodes de récupération (*recovery*) peuvent s'avérer très importantes pour garantir les performances quotidiennes au travail (Binnewies, Sonnentag & Mojza, 2009). En effet, cette récupération implique qu'une grande quantité de ressources est disponible pour effectuer les différentes tâches au travail.

Dans les centres d'appels, la performance des salariés nécessite de disposer d'un large spectre de ressources cognitives, émotionnelles et régulatrices. Les ressources cognitives concernent la capacité de rappel, de compréhension, l'utilisation des connaissances ultérieures ainsi qu'un effort cognitif persistant. Les événements d'agressivité verbale, interrompent le déroulement normal de l'interaction avec les clients et peuvent avoir des conséquences sur le processus cognitif du salarié. Ces événements peuvent venir réduire l'attention du salarié. En effet, au lieu de se concentrer sur la tâche de travail, le salarié va affecter sa concentration sur les implications de la rencontre agressive. Il va donc penser aux différentes raisons possibles de cette agressivité adressée vers lui (« Ai-je été fautif d'une certaine manière ? L'agressivité du client est-elle justifiée ? »). À la suite de cela, il va envisager les différentes stratégies qu'il devra entreprendre pour réagir à cette agressivité. Ce processus d'évaluation épuise les ressources cognitives du salarié et peut donc déplacer son attention loin de la tâche focale ce qui peut amener à un ralentissement du travail et à la multiplication d'erreurs (Rafaeli et al., 2012). Une série d'études expérimentales, est venue démontrer que les événements

---

d'agressivité, de la part du client, sont susceptibles d'épuiser les ressources cognitives des salariés. Cette agressivité verbale, réduit ainsi la capacité des individus à se rappeler l'information fournie dans les demandes des clients, la mémoire de reconnaissance des individus et la mémoire de travail. Ces ressources cognitives sont essentielles dans ce contexte des services car elles permettent de retenir les informations nécessaires au bon déroulement de la tâche (Rafaeli et al., 2012).

Les ressources émotionnelles, pour leur part, concerne le « travail émotionnel » que doit effectuer le salarié et qui nécessite de mobiliser un ensemble de ressources pour exprimer ou réprimer des émotions suggérées par l'entreprise.

Enfin, dans ce contexte, les ressources régulatrices s'avèrent nécessaires car elles permettent aux salariés de s'engager dans une régulation émotionnelle et comportementale afin de déterminer dans quelle direction ils doivent mobiliser leurs ressources (Baumeister, Bratslavsky, Muraven, & Tice, 1998 ; Baumeister & Vohs, 2003 ; Beal, Weiss, Barros, & MacDermid, 2005 ; Muraven & Baumeister, 2000). En effet, pour apaiser cet inconfort survenu lors d'une rencontre agressive, les salariés mobilisent leurs ressources régulatrices (Porath & Erez, 2007 ; Stoverink, Umphress, Gardner, & Miner, 2014). Cette consommation de ressources consacrée à la régulation de leurs états mentaux les aide à mieux comprendre cette agressivité. En ce sens, cette régulation les aide à réduire les émotions négatives engendrées par ces événements agressifs (Muraven & Baumeister, 2000), à rediriger leur attention vers le travail (Beal, Weiss, Barros, & MacDermid, 2005) et à se recentrer sur l'atteinte des objectifs fixés par l'organisation (Grandey, Fisk, & Steiner, 2005). En effet, l'étude de Binnewies et ses collègues (2009) a mis en évidence que les périodes de récupérations s'avèrent très bénéfiques pour les ressources régulatrices (Beal, Weiss, Barros, & MacDermid, 2005). Ainsi, dans la situation d'une performance dynamique qui varie d'un jour à l'autre pour le même individu, ces ressources sont importantes car elles permettent d'affecter les ressources nécessaires à la tâche à accomplir (Beal, Weiss, Barros, & MacDermid, 2005; Binnewies, Sonnentag & Mojza, 2009).

Ces ressources régulatrices mobilisées s'épuisent au fur et à mesure que les salariés les mobilisent pour réguler leurs comportements, notamment face à des clients agressifs, ce qui peut affecter leur performance. Dans cette situation, les salariés seront moins aptes à réguler leurs comportements de service pour répondre à des clients (Beal, Weiss, Barros, & MacDermid, 2005 ; DeWall, Baumeister, Stillman, & Gailliot, 2007).

Ainsi, lorsque les ressources d'un salarié sont consommées et progressivement épuisées (Meijman & Mulder, 1998), les individus se retrouvent avec une réserve moindre de ressources pour réussir dans leurs tâches. Par conséquent, gérer les clients agressifs tout en restant concentrés sur les objectifs de performance quantitatifs et qualitatifs peut s'avérer extrêmement préjudiciable pour les ressources des salariés.

La performance du salarié peut en être impactée de deux manières. Le salarié d'une part, ne possédant tout simplement pas les ressources nécessaires pour être performant. Et d'autre part, dans un souci de préservation, il a simplement la volonté de protéger ses ressources restantes. Plusieurs recherches ont cherché à confirmer cette intuition. Totterdell et Holman (2003) ont montré que les salariés qui signalent de l'agressivité émanant des clients peuvent éprouver une incapacité ou une démotivation à aider leurs clients et s'exposent à une performance réduite (Totterdell & Holman, 2003). Skarlicki et ses collègues (2008), quant à eux, ont montré que les salariés les plus injustement traités par les clients sont plus souvent aptes à s'engager dans des stratégies agressives au travers d'un comportement de sabotage. Ces salariés qui s'engagent dans des comportements contreproductifs reçoivent par la suite des évaluations de moindre qualité de la part des clients (ces évaluations concernent leur courtoisie, leur compétence, leur qualité de la décision et leurs compétences de vente) ce qui affecte l'évaluation globale de leur performance (Skarlicki, Van Jaarsveld, & Walker, 2008).

Nous pouvons donc, au vu de cette argumentation, proposer une conceptualisation possible de l'influence de l'épuisement des ressources sur la performance. L'épuisement des ressources se caractérise par une réduction des ressources cognitives, émotionnelles et régulatrices, de l'énergie disponible et de la quantité des efforts investis. Ces ressources qui tendent à s'épuiser au fur et à mesure que l'agressivité est fréquente et selon le principe de la primauté de la perte (**Principe 1 de la théorie COR**) à ne pas être totalement compensées par d'éventuels gains entraînent un état d'épuisement. De plus comme le suggère la théorie COR, lorsque les ressources des individus sont sur-sollicitées ou épuisées, les individus entrent dans un mode de préservation de soi pouvant prendre une forme plus ou moins défensive ou agressive et se révéler en apparence irrationnelle (**Principe 4 de la théorie COR**) (Hobfoll, Halbesleben, Neveu, & Westman, 2018). Cette approche par les ressources montre ainsi qu'au fur et à mesure que les ressources des salariés s'épuisent, ces derniers ont tendance à adopter des stratégies inadaptées ou peu efficaces (Walker, van Jaarsveld, & Skarlicki, 2017 ; Wang, Liao, Zhan, & Shi, 2011). Cela se matérialise au travers de l'adoption

de deux stratégies défensives. La première consiste en un désengagement du travail et la seconde en l'adoption du sabotage du service au travail.

Ainsi, du fait d'une prolongation des effets de cette agressivité sur les ressources des salariés le lendemain matin à cause notamment d'une incapacité des salariés à récupérer suffisamment de ressources au travers de périodes de récupération le soir après le travail (pauses, sommeil, activités sportives), les salariés épuisés en début de journée de travail débiteront la journée avec une faible réserve de ressources. Par conséquent, ils sont davantage susceptible d'éprouver par la suite des niveaux plus élevés d'épuisement (Trougakos, Beal, Cheng, Hideg, & Zweig, 2015). Cela peut impacter leur performance au quotidien. Face à cet épuisement chronique, un salarié aura probablement besoin de «récupérer» de ces événements d'agressivité (Freedy & Hobfoll, 2017). Cela peut ainsi affecter sa performance lors de l'appel actuel mais également lors de l'appel suivant. De même, le salarié qui se retrouve démuné de ses ressources, n'entreprendra pas de futurs investissements car il devient plus coûteux d'allouer des ressources quand elles sont rares que lorsqu'elles sont abondantes (**Corollaire 1 de la théorie COR**). En conséquence, la motivation à s'engager et à investir de nouvelles ressources dans des tâches futures sera réduite pour deux raisons. La première concerne le coût élevé que peut procurer un épuisement futur de ressources pour le salarié. La deuxième, quant à elle, est relative à l'importance de conserver ses ressources par rapport à celle de performer dans la tâche de travail. En effet, face à cet épuisement des ressources, les salariés maintiendraient une position défensive pour protéger leurs ressources (Hobfoll & Shirom, 2001). Dans ce cas précis, la principale motivation d'un salarié dont les ressources sont épuisées, deviendra la protection des ressources qu'il a en sa possession. Le salarié deviendra ainsi très conservateur et ne prendra la décision d'investir ses ressources restantes que dans des actions dont il sait à l'avance qu'elles sont génératrices d'un rendement certain de ressources (Baltes & Lang, 1997).

Par conséquent, ce mode de préservation défensif peut se révéler au travers d'un ralentissement dans les tâches de travail ou encore d'un désengagement du salarié de son travail. Des exemples de ce mode de préservation défensif consistent à prendre moins d'appels, augmenter le temps d'attente entre deux appels ou réaliser des tâches connexes telles que remplir le dossier du client. Ces tâches, selon le salarié, lui permettront de reprendre son calme, retrouver une concentration ou encore solliciter un soutien de la part des collègues ou du superviseur.

Cette stratégie adaptative qui consiste à conserver un niveau résiduel de ressources en prévision d'un besoin ou d'un effort futur (Baumeister & Heatherton, 1996 ; Baumeister, Muraven, & Tice, 2000 ; Muraven & Baumeister, 2000) est cohérente avec la théorie COR qui suppose que les individus sont stratégiques dans la façon dont ils investissent leurs ressources (Halbesleben, 2010). Certains de ces investissements en ressources semblent satisfaire des motivations personnelles et peuvent s'avérer dommageables pour la performance organisationnelle. En effet, ces salariés épuisés investissent des ressources différemment dans l'exécution de leurs tâches de travail ainsi que dans leurs comportements (Halbesleben & Bowler, 2007).

En résumé, le manque de ressources lié à l'agressivité des clients est susceptible d'altérer la productivité des salariés, qui motivés à éviter de perdre de nouvelles ressources vont plus ou moins consciemment ralentir leur rythme de travail.

Un second mode de préservation en cas de faibles ressources s'incarne au travers de l'adoption, par le salarié, d'un comportement contreproductif. En effet, la dépréciation de ressources déclenchée par l'agressivité des clients engendre une moindre capacité des salariés à réguler et supprimer efficacement leurs intentions comportementales négatives envers les clients agressifs. Par conséquent, les salariés dont les ressources sont épuisées ne sont plus capables de refréner leurs émotions négatives et de se réguler convenablement. Ils sont donc plus susceptibles de violer les règles de service en cherchant à se venger de leurs clients au travers de l'adoption d'un comportement contreproductif (Skarlicki, Van Jaarsveld, & Walker, 2008 ; Wang, Liao, Zhan, & Shi, 2011). Ce sabotage du service à la clientèle est une réponse probable de la part des salariés dont les ressources sont épuisées.

Cette réflexion est cohérente avec celle de Baumeister et al. (1998) qui montrent qu'une tâche initiale qui exige une régulation de soi élevée limite par la suite la capacité des individus à maintenir des niveaux élevés d'efforts dans des tâches difficiles. Cet épuisement des ressources va empêcher les individus à réguler leurs comportements pour se conformer aux règles organisationnelles et normes sociales (Baumeister, Bratslavsky, Muraven, & Tice, 1998 ; Vancouver, 2000). Il devient par conséquent plus difficile pour les salariés d'inhiber leurs impulsions agressives ou leur volonté de réinstaurer une justice en adoptant un comportement de revanche envers le client (Baumeister, Heatherton, & Tice, 1994 ; DeWall, Baumeister, Stillman, & Gailliot, 2007 ; Wang, Liao, Zhan, & Shi, 2011).

Cette stratégie défensive permet aux salariés de protéger et préserver leurs ressources restantes. Par exemple, des actions telles que transférer l'appel du client vers un autre service, raccrocher au nez du client ou affirmer au client que le problème est réglé alors que ce n'est pas le cas, permettent au salarié de préserver ses ressources et d'éviter d'en perdre d'autres dans l'effort qu'il doit accomplir dans la tâche.

En s'appuyant sur la théorie COR et ses principes, nous supposons ainsi que les salariés dont les ressources sont épuisées le matin avant de commencer la journée de travail (par un effet décalé de l'agressivité verbale vécue la veille) adopteront ces stratégies. Ces salariés épuisés vont à titre d'exemple éviter de prendre un grand nombre de clients au téléphone ou encore transférer un client vers un autre service. Cela leur permet d'éviter un travail émotionnel ou une régulation des comportements qu'ils seront contraints d'effectuer pour réprimer les émotions négatives mais qui nécessitent des ressources dont ils ne disposent pas (Scott & Barnes, 2011). En effet, la concentration nécessaire aux traitements de l'ensemble des demandes des clients avec efficacité et efficacité exigerait des salariés des ressources émotionnelles, cognitives, relationnelles et régulatrices, ressources qu'ils ne possèdent pas (en raison de l'épuisement des ressources causé par l'agressivité des clients). De plus, l'investissement des ressources restantes serait particulièrement coûteux pour le salarié car une perte supplémentaire de perte serait préjudiciable pour les salariés (Barnes, Lucianetti, Bhave, & Christian, 2015 ; Gabriel, Koopman, Rosen, & Johnson, 2018 ; Halbesleben & Bowler, 2007 ; Koopmann, Wang, Liu, & Song, 2015 ; Lam, Huang, & Janssen, 2010 ; Trougakos, Beal, Cheng, Hideg, & Zweig, 2015). En effet, comme le souligne Hobfoll (2018), la perte de ressources aura tendance à conduire à des cycles de perte qui ont une force et une vitesse croissante (**Corollaire 2 de la COR**). Ces dispositions permettent aux salariés de protéger leurs ressources restantes d'une perte éventuelle. Cette stratégie de préservation défensive, peut se traduire au travers de deux manœuvres.

La première consiste en un retrait qui consiste à se séparer psychologiquement et à éviter un grand nombre d'interactions avec les clients lors de la journée de travail (Nifadkar, Tsui, & Ashforth, 2012 ; Pelled & Xin, 1999). Cela s'exprime au travers d'une apathie volontaire qui se traduit par le fait de prendre peu d'appels ou encore faire une pause entre deux appels. L'autre modalité de préservation de soi se manifeste, en raison d'un manque de ressources régulatrices, au travers de l'expression d'une frustration du salarié envers le client

(Fox & Spector, 1999) en adoptant un comportement de revanche envers lui (Bedi & Schat, 2017 ; DeWall, Baumeister, Stillman, & Gailliot, 2007).

Ainsi, en nous appuyant sur nos fondements théoriques, une diminution de la productivité et une augmentation du sabotage du service des salariés envers les clients sont deux conséquences prévisibles de l'épuisement des ressources des salariés le matin du même jour et de l'agressivité de la veille. Nous supposons que l'épuisement des ressources des salariés le matin aura des implications pour nos deux indicateurs. Nous supposons donc :

***Hypothèse 3a : l'épuisement des ressources le matin est négativement associé à la productivité des salariés au cours de la journée de travail.***

***Hypothèse 3b : l'épuisement des ressources le matin est positivement associé aux comportements contreproductifs des salariés au cours de la journée de travail.***

Ce qui nous permet également par la suite de proposer nos deux hypothèses de médiation afin de montrer l'effet indirect de l'agressivité verbale des clients sur la performance des salariés au travers de l'épuisement des ressources le soir et le lendemain matin.

***Hypothèse 4a : l'agressivité verbale des clients (Jour J) a un effet indirect négatif sur la productivité du salarié le lendemain (Jour J+1) via l'épuisement des ressources du salarié à la fin de sa journée de travail (Jour J) et le lendemain matin (Jour J+1).***

***Hypothèse 4b : l'agressivité verbale des clients (Jour J) a un effet indirect positif sur les comportements contreproductifs du salarié (Jour J+1) via l'épuisement des ressources du salarié à la fin de sa journée de travail (Jour J) et le lendemain matin (Jour J+1).***

## **Synthèse de chapitre**

Ce troisième chapitre permet d'expliquer la relation existante entre l'épuisement des ressources le matin et la performance des salariés le même jour. Cette performance apparaît dans les centres d'appels comme source de contradictions multiples pour les salariés. Ces derniers, rattachés en permanence à des scripts prédéfinis, se doivent d'atteindre une satisfaction du client tout en respectant des temps d'appels courts.

Nous conceptualisons cette performance au travers de deux indicateurs, le premier indicateur quantitatif, concerne la productivité, le second, auto rapporté est relatif au sabotage du service. Cette performance nécessite un faisceau de ressources cognitives, émotionnelles et régulatrices. Ces ressources épuisées par l'agressivité des clients peuvent manquer amenant les salariés à se retrouver avec une quantité moindre de ressources pour répondre aux demandes des clients. En nous basant sur la théorie de la préservation des ressources (COR), nous souhaitons apporter une explication alternative à cette relation entre agressivité des clients et performances des salariés. Nous formulons ainsi nos hypothèses d'effet direct qui suggèrent que l'épuisement des ressources impacte négativement la performance des salariés le même jour. Ainsi, nous démontrons que les salariés dont les ressources sont épuisées vont adopter un mode de préservation de soi qui peut se révéler au travers de deux mécanismes. Le premier concerne un ralentissement volontaire dans les tâches de travail afin de préserver les ressources des salariés et d'éviter d'en investir d'autres. Et le second mode s'incarne au travers de l'adoption du sabotage du service. En effet, les salariés dont les ressources sont épuisées sont moins capables de réguler convenablement leurs comportements et sont susceptibles de violer les règles de service. Enfin, nos hypothèses d'effet indirect nous permettent de montrer la relation entre agressivité verbale et performance des salariés au travers de l'épuisement des ressources le soir (Jour J) et le lendemain matin (Jour J+1).



**Chapitre 4 Le rôle modérateur du soutien  
organisationnel perçu dans la relation  
quotidienne entre épuisement des ressources et  
performance au travail**



Dans les chapitres précédents, nous avons envisagé l'influence de l'agressivité quotidienne des clients sur l'épuisement et la performance quotidiens des salariés, indépendamment de ressources « stables » (c.à.d, ne variant pas ou peu sur une courte période) que peuvent mobiliser les salariés pour faire face à des événements stressants.

Dans ce chapitre, nous nous intéressons au rôle de telles ressources, et en particulier celui du soutien organisationnel perçu (SOP), concept très important dans la littérature en comportement organisationnel (Marchand, 2015). Puisant ses sources dans la théorie de l'échange social (Blau, 1964), la norme de réciprocité (Gouldner, 1960), la personnification de l'organisation (Levinson, 1965) et la satisfaction des besoins socio-émotionnels (Armeli, Eisenberger, Fasolo, & Lynch, 1998), le SOP est une représentation de l'engagement de l'entreprise envers ses salariés. Nous considérerons ici le SOP comme une ressource sociale susceptible de jouer un rôle « tampon » dans la relation entre épuisement des ressources et performance des salariés le même jour. Les développements qui suivent présente dans un premier temps le soutien organisationnel perçu au travers de ses assises théoriques, ses antécédents et ses conséquences. Dans un second temps, nous argumentons son rôle modérateur sous l'angle de la théorie COR.

## **4.1 Définition, antécédents et conséquences du soutien organisationnel perçu (SOP)**

### **4.1.1 Définition et assises théoriques**

Nombreuses sont les études qui se sont intéressées au concept de soutien organisationnel perçu (SOP) ces dernières années (Marchand, 2015). L'intérêt porté à ce construit s'explique notamment en raison de ses relations avérées avec des résultantes individuelles et organisationnelles importantes comme le départ volontaire ou la performance au travail (Marchand, 2015). Une définition du SOP consiste à le considérer comme la croyance ou la perception du salarié selon laquelle son organisation d'appartenance « valorise ses contributions et se soucie de son bien-être » (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986, p. 503). La théorie du soutien organisationnel<sup>8</sup> prend en considération le

---

<sup>8</sup> Nous mobilisons le libellé de théorie du soutien organisationnel comme l'ont fait précédemment Marchand (2015), Aselage & Eisenberger (2003), Baran et al. (2012), Kurtessis et al. (2016), et Rhoades & Eisenberger (2002).

développement, la nature, et les conséquences du SOP (Aselage & Eisenberger, 2003 ; Baran, Shanock, & Miller, 2012 ; Rhoades & Eisenberger, 2002 ; Shore, Barksdale, & Shore, 1995). Elle considère le développement de ce dernier comme le résultat de la rencontre entre l'organisation et les besoins socio-émotionnels de ses salariés ainsi que la récompense par l'organisation de leurs efforts supplémentaires au travail (Baran, Shanock, & Miller, 2012). En d'autres termes, le soutien organisationnel perçu s'attache à la compréhension des processus de construction des comportements humains dans un contexte organisationnel. Au sein de ce dernier, les salariés forment des croyances sur la mesure dans laquelle leur organisation valorise leurs contributions et se soucie d'eux (Rhoades & Eisenberger, 2002). Le SOP est le reflet de la manière dont l'organisation résout les problèmes, accompagne les salariés dans leur parcours professionnel et entretient des relations étroites avec eux (Marchand, 2015).

Ce concept s'est construit autour de trois éléments clés : 1) la notion d'anthropomorphisme, 2) la théorie de l'échange sociale et la norme de réciprocité, et 3) la satisfaction des besoins socio-émotionnels du salarié. Le premier postulat concerne la **notion d'anthropomorphisme**, initialement suggérée par Levinson (1965). Cette notion aborde l'idée que le développement de la perception du SOP correspond à la tendance des individus à personnifier leur organisation en lui attribuant des caractéristiques humaines. Par le biais de ce processus de personnification de l'organisation, les salariés condensent le point de vue de multiples acteurs de l'organisation au sein même de leur perception du SOP (Eisenberger, Cummings, Armeli, & Lynch, 1997). Ceci les amène à voir les actions des agents de l'organisation comme étant des actions de l'organisation elle-même (Eisenberger, Cummings, Armeli, & Lynch, 1997). Plus précisément, par la personnification de l'organisation, les salariés mobilisent un processus d'attribution dans l'évaluation de la relation avec l'organisation similaire à celui utilisé dans l'évaluation de relations interpersonnelles (Eisenberger, Cummings, Armeli, & Lynch, 1997 ; Marchand, 2015). Cette personnification de l'organisation, comme évoquée par Levinson (1965), est encouragée par la responsabilité sociale, morale, légale et financière de l'organisation et est contingente aux valeurs, normes et aux pratiques véhiculées par l'employeur.

Le second postulat concerne la **théorie de l'échange social** (Blau, 1964) ainsi que le **principe de la norme de réciprocité** (Gouldner, 1960). Il consiste à dire que les relations se développent au fur et à mesure que des ressources sont échangées entre deux parties (Rhoades

& Eisenberger, 2002). À cet effet, la norme de réciprocité (Gouldner, 1960) suggère que le développement d'une relation de qualité entre deux parties s'établit au travers, d'une part, un processus d'échange et d'autre part, la fréquence de ces interactions (Blau, 1964 ; Eisenberger, Cummings, Armeli, & Lynch, 1997 ; Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986). Gouldner (1960) stipule en effet (a) qu'un individu ne peut faire de mal à un individu qui lui aurait apporté de l'aide auparavant et (b) qu'un individu qui a reçu une faveur dans le passé doit rendre la pareille. Ainsi, un SOP élevé créerait chez le salarié, selon la théorie du soutien organisationnel, un sentiment d'obligation morale envers son organisation ou ses représentants. Cela le prédisposerait à rendre la pareille répondant ainsi au principe de réciprocité et se traduisant par une augmentation de bénéfices mutuels dans cette relation entre le salarié et son organisation (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986).

Gouldner (1960) mentionne également que la valeur de la faveur reçue et l'obligation de retour sont liées à l'importance et à l'intensité du besoin de l'individu (Gouldner, 1960, p. 171). Armeli et al (1998) résument cette idée en indiquant qu'un individu ayant des besoins plus élevés ressent plus intensément l'obligation de rendre la pareille (Armeli, Eisenberger, Fasolo, & Lynch, 1998). Ce faisant, pour que le SOP se développe, il est important que l'organisation montre qu'elle est engagée envers ses salariés en mettant en avant la nature discrétionnaire et volontaire des actions qu'elle applique envers eux (Eisenberger, Cummings, Armeli, & Lynch, 1997 ; Kurtessis et al., 2017).

Enfin, le troisième postulat concerne la **satisfaction des besoins socio-émotionnels** des salariés (Armeli, Eisenberger, Fasolo, & Lynch, 1998). Cette dernière notion implique un rôle essentiel dans le développement de la perception de soutien de l'organisation. En réalité, le SOP émerge lorsque les salariés voient leurs besoins socio-émotionnels comblés par l'organisation (Armeli, Eisenberger, Fasolo, & Lynch, 1998 ; Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, & Rhoades, 2001 ; Eisenberger, Jones, Aselage, & Sucharski, 2004 ; Shore et al., 2004). Trois besoins sociaux sont identifiés par Hill (1987) comme étant importants à satisfaire pour les individus au travers des relations interpersonnelles: 1) le besoin de recevoir des éloges et de la reconnaissance (estime de soi), 2) le besoin de recevoir de l'affection et de la stimulation cognitive (besoin d'affiliation), et 3) le besoin de recevoir de la sympathie et du réconfort (besoin de soutien émotionnel) (Armeli, Eisenberger, Fasolo, & Lynch, 1998 ; Hill, 1987). Les besoins socio-émotionnels sont donc relatifs à : l'estime de soi, l'acceptation sociale, le sentiment d'appartenance et le soutien émotionnel (Armeli,

Eisenberger, Fasolo, & Lynch, 1998). La satisfaction de ces besoins socio-émotionnels donnerait l'assurance aux salariés de recevoir de l'aide en cas de besoin dans l'exécution de leurs tâches ou lors de situations stressantes. Mais aussi d'être récompensés lorsqu'ils produisent des efforts au travail (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, & Rhoades, 2001 ; George, Reed, Ballard, Colin, & Fielding, 1993). Ainsi, l'appartenance à l'organisation permet de forger l'identité sociale de l'individu et ce faisant d'améliorer son bien-être psychologique (Baran, Shanock, & Miller, 2012 ; Rhoades & Eisenberger, 2002). Par conséquent, la perception de l'attention, de l'approbation et du respect de l'organisation devrait répondre aux besoins socio-émotionnels des individus (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986 ; Rhoades & Eisenberger, 2002). Dans ce cas précis, les salariés estiment que leur organisation les considère autrement que des agents de liaisons dont le rôle consiste à satisfaire le client mais plutôt comme des individus dotés d'un certain nombre de ressources importantes qui peuvent affecter leur bien-être et leur performance au travail.

#### **4.1.2      *Antécédents et conséquences***

Plusieurs facteurs contribuent au développement d'un sentiment de soutien de la part de l'organisation. Ainsi, le SOP peut être influencé par des politiques organisationnelles et des pratiques de gestion des ressources humaines qui renvoient à des politiques d'implication et de fidélisation des salariés. Ces politiques sont révélatrices du souci de l'organisation à l'égard du bien-être des salariés. Ces pratiques peuvent consister en l'échange de ressources tangibles (aménagement de planning, formations, évolution de carrière, informations etc) et non tangibles (manifestation d'estime, de considération, d'écoute et de reconnaissance etc). De même une justice distributive et procédurale (Cho & Treadway, 2011 ; DeConinck, 2010), des politiques de soutien à la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle (Brough, O'driscoll, & Kalliath, 2005) ainsi que le soutien des collègues ou encore du superviseur influencent positivement le SOP. Ces conditions favorables de travail influenceront d'une meilleure façon le SOP lorsqu'elles résultent d'actions discrétionnaires de l'entreprise et non pas de contraintes externes (à savoir des négociations syndicales ou encore des réglementations gouvernementales) (Eisenberger, Cummings, Armeli, & Lynch, 1997 ; Shore, Barksdale, & Shore, 1995).

D'autres antécédents influencent, quant à eux, négativement le SOP, il s'agit à titre d'exemple de la sensibilité à l'équité ou encore de la perception de jeux politiques internes (Hochwarter, Kacmar, Perrewé, & Johnson, 2003 ; Suazo & Turnley, 2010).

Concernant ses conséquences, le SOP a nombreuses répercussions positives sur les salariés tant au niveau personnel que dans leur rapport avec l'organisation (Marchand, 2015). Ce dernier agit positivement sur le niveau d'engagement affectif et normatif, l'intention de rester dans l'organisation et les comportements de citoyenneté organisationnelle (Lee & Peccei, 2011 ; Riggle, Edmondson, & Hansen, 2009). Il permet également d'atténuer l'absentéisme, la frustration, les comportements de retrait, l'intention de quitter l'organisation et le départ volontaire (Eisenberger & Stinglhamber, 2011 ; Kinnunen, Feldt, & Mäkikangas, 2008 ; Lee & Peccei, 2011 ; Marchand, 2015 ; O'Neill, Vandenberg, DeJoy, & Wilson, 2009 ; Rhoades & Eisenberger, 2002). Au niveau des conséquences émotionnelles, plusieurs études suggèrent un effet positif du SOP sur le bien-être psychologique des salariés (Armstrong-Stassen, 2004 ; Baran, Shanock, & Miller, 2012 ; Jawahar, Stone, & Kisamore, 2007). Par exemple, une étude de Jawahar et al. (2007) indique que le SOP influence négativement les dimensions du burnout (l'épuisement émotionnel et la dépersonnalisation). Une explication apportée par les auteurs consiste à dire que le SOP réduit les complications et distractions inutiles au travail tout en améliorant la compréhension des salariés concernant les attentes au travail. Baran et al. (2012) invoquent, quant à eux, l'influence du SOP sur le choix des mécanismes d'adaptation (*coping*) (de contrôle et d'évitement), principalement car le SOP procure deux formes de soutien aux salariés : un soutien informationnel (qui se traduit par une clarification des objectifs, de l'aide et des conseils) et un soutien instrumental (qui se traduit par une accessibilité aux ressources nécessaires pour exécuter les tâches demandées et permettant l'obtention de ressources et d'assistance en cas de besoin). Enfin, les résultats de cette étude suggèrent que les salariés qui perçoivent un SOP élevé réagissent moins négativement face à des événements stressants que les salariés qui perçoivent un SOP faible.

Bien qu'une part importante de la littérature se soit intéressée à lier directement le SOP à un grand nombre de variables (stress, santé psychologique ou encore bien-être des salariés (Baran, Shanock, & Miller, 2012 ; Ilies, Dimotakis, & De Pater, 2010 ; Jawahar, Stone, & Kisamore, 2007), les modalités selon lesquelles le SOP intervient dans ces relations ont finalement concerné peu d'études empiriques (Baran, Shanock, & Miller, 2012). Baran et al., (2012) avancent ainsi que les assises théoriques du SOP, notamment son lien avec

l'obligation de retour et le développement de relations de qualité, ne sont pas suffisantes pour bien comprendre la relation entre le SOP, le stress et la santé psychologique des salariés. Une façon de remédier à cette situation serait de considérer le SOP comme une ressource sociale telle que définie par Hobfoll (1989).

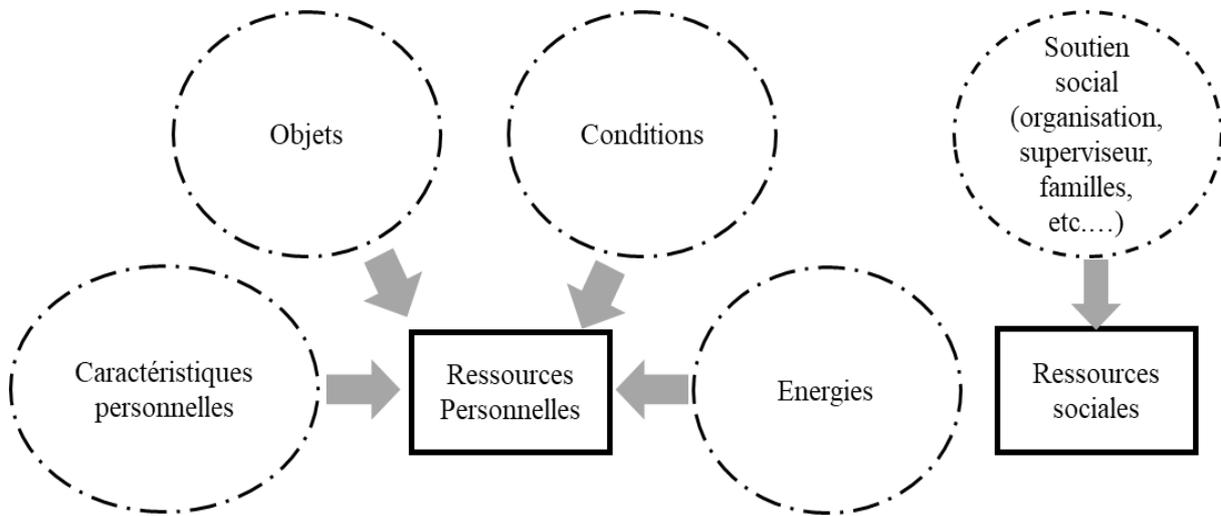
## **4.2 Conception du soutien organisationnel perçu comme ressource sociale**

Dans sa théorie de la préservation des ressources, Hobfoll propose, dans un premier temps, quatre catégories de ressources personnelles (Hobfoll, Freedy, Lane, & Geller, 1990). Ces quatre catégories concernent les caractéristiques personnelles (qui permettent de mieux gérer le stress ou d'être plus résilient face au stress, par exemple les traits de personnalité, l'affectivité, l'estime de soi), le matériel (qui prend sa valeur dans son utilisation, sa rareté ou sa symbolique, comme une maison, une voiture comme moyen de transport puisqu'il permet de se déplacer d'un endroit à un autre), les conditions (qui prennent leur valeur dans leur utilisation, leur rareté ou leur symbolique, par exemple un statut d'emploi obtenu par le biais d'une promotion) et enfin l'énergie (qui permet d'obtenir d'autres ressources, notamment en la déployant ou en l'investissant dans une activité, par exemple le temps passé au travail pour avoir un salaire). Ces ressources sont valorisées en tant que telle ou parce qu'elles permettent l'acquisition ou la préservation d'autres ressources précieuses.

Dans un second temps, en plus de ces 4 catégories citées, la théorie COR inclut une autre catégorie appelée ressources sociales. Cette catégorie est identifiée par Hobfoll comme une catégorie de ressources distincte des ressources personnelles puisque pour obtenir ces ressources sociales il faut investir d'autres ressources au préalable (Hobfoll, 2002, 2009).

La figure 3 permet d'apprécier cette distinction opérée entre ressources personnelles et ressources sociales.

**Figure 3 : Représentation des ressources personnelles et ressources sociales selon Hobfoll (1989) (Adopté de Marchand, 2015, p.32)**



Nous définissons et présentons ces ressources sociales afin de pouvoir par la suite apprécier le soutien organisationnel perçu comme une ressource sociale.

#### 4.2.1 Les ressources sociales et le soutien social

Les ressources sociales constituent une « *interaction (ou une relation) qui permet aux individus d'obtenir de l'assistance, ou un sentiment d'attachement envers une personne (ou un groupe) qui est perçu par les individus comme une source d'affection* » (Hobfoll, Freedy, Lane, & Geller, 1990, p. 467) (traduit par Marchand, 2015). Il s'agit de « *l'aide effective apportée à un individu par son entourage* » (Winnubst, Buunk, & Marcelissen, 1988, p. 511). Les ressources sociales tiennent une place particulière dans la théorie COR (Hobfoll, 2002, 2009). Si Hobfoll (1989) a exclu cette notion de ressource sociale dans sa conceptualisation initiale des ressources personnelles d'un individu, c'est parce qu'il considérait le soutien social comme 1) une ressource qui permet d'obtenir ou de faciliter la préservation des ressources valorisées et 2) que le soutien social pouvait aussi réduire le niveau de ressources d'un individu (Hobfoll, 1989, p. 517).

Depuis de nombreuses années, un intérêt croissant pour le concept de soutien social en tant que ressource sociale clé de l'environnement social, a émergé. Le soutien social est défini comme « *une interaction sociale (ou une relation) permettant aux individus d'obtenir l'assistance (ou un sentiment d'attachement) d'un individu (ou d'un groupe) qui est perçu comme bienveillant (ou attentionné)* » (Hobfoll, Freedy, Lane, & Geller, 1990, p. 467; Hobfoll

---

& Stokes, 1988, p. 499). Cette définition similaire à celle avancée pour les ressources sociales met en évidence la proximité de ces deux concepts. Il paraît ainsi évident que le soutien social est une ressource sociale qui permet d'influencer les ressources personnelles et les perceptions d'un individu en ce qui concerne son environnement (Hobfoll & Shirom, 2001). Ce soutien social fait référence à un concept multidimensionnel qui renvoie aux interactions de soutien, à la perception de soutien et à la mesure selon laquelle un événement est perçu comme révélant du soutien (Hobfoll, 2002, p. 309).

À cet effet, Hobfoll et al. (1990) ont développé la théorie des ressources du soutien social mettant en relation les ressources personnelles et sociales. Cette théorie s'inscrivant dans la théorie COR se fonde principalement sur un modèle motivationnel du soutien social. Plus précisément, l'article détaillé d'Hobfoll et ses collègues (1990) élabore une passerelle entre la conceptualisation initiale des ressources d'Hobfoll (1989) et une théorisation du soutien social dans le cadre de la théorie COR. Les auteurs avancent deux propositions. La première proposition est que le soutien social est le véhicule principal par lequel un individu a accès à un éventail de ressources plus large que s'il n'avait pas accès à ce soutien social. La deuxième proposition porte sur l'idée que les ressources personnelles et sociales font partie intégrante de l'identité des individus (Hobfoll, Freedy, Lane, & Geller, 1990). Ces deux propositions amènent d'une certaine façon un vecteur motivationnel puisque les individus « *tentent de maintenir le soutien social pour répondre aux besoins de préserver leur ressources et de protéger et maintenir leur identité* » (Hobfoll, Freedy, Lane, & Geller, 1990, p. 467).

De plus, si les ressources sociales permettent d'accéder aux ressources des autres et ce faisant, agrandissent le spectre des ressources d'un individu (Hobfoll, Freedy, Lane, & Geller, 1990 ; Hobfoll & Shirom, 2001), pour se développer, elles nécessitent la mobilisation ou le développement de ressources personnelles. Comme mentionné ci-dessus, un individu devra développer et utiliser ses caractéristiques personnelles afin d'entrer en relation avec les autres. Quelle que soit la relation (amicale, professionnelle ou amoureuse) que l'individu cherche à développer, du temps et de l'énergie ainsi que des caractéristiques personnelles sont utilisés (Marchand, 2015). Ainsi, ces ressources sociales peuvent être nuisibles pour l'ensemble des ressources d'un individu, notamment parce que, pour obtenir du soutien social, il faudra mobiliser un grand nombre de ressources personnelles. À cet égard, nous pouvons donc en déduire que les ressources personnelles et sociales sont similaires et représentent ensemble les ressources des individus, du fait notamment de certaines caractéristiques communes. En effet,

---

pour obtenir les ressources personnelles et sociales, il faut investir des ressources (personnelles ou sociales). De plus, les individus tentent de retenir, protéger et développer leurs ressources personnelles et sociales. Enfin, les individus vont percevoir une perte anticipée, une perte réelle ou l'absence de gain de ressources personnelles et sociales (Hobfoll, 1989; Hobfoll, Freedy, Lane, & Geller, 1990; Morelli & Cunningham, 2012).

Les ressources sociales, et plus spécifiquement le soutien social, ont deux principales fonctions: l'une instrumentale et l'autre identitaire (Hobfoll, Freedy, Lane, & Geller, 1990 ; Marchand & Vandenberghe, 2014). Ces deux fonctions permettent à l'individu d'avoir un sens stable de lui-même (*stable sense of self*) (Marchand, 2015).

**Sur le plan identitaire**, les liens et les relations que forme un individu contribuent à former son identité (Hobfoll & Shirom, 2001 ; Marchand & Vandenberghe, 2014). Par exemple, le développement d'une relation sentimentale avec un individu contribue au développement d'une identité sociale, d'une valorisation de soi et du sentiment que ce dernier mérite de l'amour (Hobfoll, Freedy, Lane, & Geller, 1990 ; Marchand, 2015). Hobfoll et al (1990) ajoutent aussi que le sentiment d'identité est inséparable de soi et du contexte social et environnemental. Plus précisément, les individus s'identifient à divers domaines, notamment par l'estime de soi, l'optimisme, l'amour et l'amitié envers les autres ainsi que par leur culture d'appartenance.

**Sur le plan instrumental**, le soutien social est un véhicule important qui permet à un individu d'accéder à un spectre de ressources beaucoup plus large que ses ressources individuelles par le biais des ressources des autres individus. Par exemple, un individu pourrait obtenir de l'aide d'un ami ou des informations de la part d'un collègue qui lui permettent d'exécuter ses tâches plus rapidement, ce qui lui laisserait des ressources relatives au temps et à l'énergie pour d'autres activités. (Marchand, 2015).

Le recours à ce soutien social fait partie des stratégies d'adaptation collectives où l'individu fait appel aux autres afin de trouver auprès d'eux une assistance émotionnelle, instrumentale ou informationnelle permettant d'extérioriser le malaise qui accompagne un vécu dans une situation exigeante émotionnellement. Le soutien social a pour effet de modérer ce malaise et d'offrir une échappatoire pour les personnes sujettes à un état de stress provoqué par des facteurs liés à l'environnement de travail (Halbesleben, 2006 ; Karasek & Theorell, 1990 ; Kita-okaHigashiguchi et al., 2003 ; Pelfrene et al., 2002).

De nombreuses recherches sont venues établir les implications du soutien social sur des résultantes individuelles et organisationnelles. Il a été démontré comme moyen de réduire les effets nocifs des facteurs de stress (Brotheridge & Lee, 2005 ; Pearlin, 1993). En général, les personnes qui perçoivent avoir un soutien social déclarent moins que les autres être en état de détresse psychologique. D'autres recherches soulignent les effets positifs de ce soutien social sur la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel (Allen & Meyer, 1990 ; Mathieu & Zajac, 1990), ainsi que ces effets négatifs sur l'intention de quitter l'entreprise, l'absentéisme et les symptômes dépressifs (Ganster, Fusilier, & Mayes, 1986 ; Holahan, Moos, Holahan, & Brennan, 1997). Enfin, comme le soulignent Holahan et ses collègues (1999), le niveau d'exposition au stress peut diminuer les ressources sociales des individus. L'exemple qu'ils mentionnent concerne les personnes âgées et celles atteintes de maladies chroniques qui utilisent peu leur réseau social car elles craignent une surutilisation de leurs ressources sociales et donc un épuisement de celles-ci (Holahan, Moos, Holahan, & Cronkite, 1999).

Outre l'intérêt porté aux conséquences positives et négatives des ressources sociales, des études récentes se sont également intéressées au rôle incarné par ces ressources dans des situations diverses. En effet, des recherches démontrent que les ressources sociales interviennent dans des situations de stress majeur ou chronique (Chen, Siu, Lu, Cooper, & Phillips, 2009 ; Dougall, Hyman, Hayward, McFeeley, & Baum, 2001 ; Hobfoll, Johnson, Ennis, & Jackson, 2003 ; Mayo, Sanchez, Pastor, & Rodriguez, 2012), d'épuisement émotionnel (Halbesleben, 2006 ; Marchand & Vandenberghe, 2014) ou encore de fatigue chronique (Taylor et al., 2006). De même, l'étude de Mayo et al (2012) révèlent un effet modérateur de deux ressources sociales de l'organisation (à savoir le soutien du superviseur et celui des collègues) dans la relation entre les conflits de rôle et le stress. Ces deux formes de soutien réduisent les effets des conflits sur les symptômes physiques du stress.

Ces études mettent en évidence que le soutien social donne accès à d'autres ressources et intervient dans la perception et la gestion des événements stressants (Hobfoll & Shirom, 1993). En effet, être en contact avec des personnes souffrant du même syndrome permet d'obtenir du soutien social de personnes travaillant dans des conditions similaires. Dans ce travail, nous nous intéressons à l'étude du SOP comme une ressource sociale qui permet d'allouer d'autres ressources aux salariés (Hochwarter, Witt, Treadway, & Ferris, 2006 ; Panaccio & Vandenberghe, 2009 ; Witt & Carlson, 2006).

#### 4.2.2 Le SOP : une ressource sociale

Le soutien organisationnel perçu décrit comme la perception du salarié selon laquelle son organisation d'appartenance «*valorise ses contributions et se soucie de son bien-être* » (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986, p. 503), peut être considéré comme une ressource sociale. Les éléments cités précédemment nous permettent ainsi de conclure que le SOP répond aux différents critères ainsi qu'aux deux fonctions associées à la notion de ressource sociale, telle que la définit Hobfoll (1989, 2002). Tout d'abord, le SOP peut être considéré comme une ressource puisqu'il possède une valeur en lui-même et permet d'obtenir ou d'avoir accès à d'autres ressources (notamment celle des autres) (Hobfoll, 2002, p. 309 ; Marchand & Vandenberghe, 2014). De même, de manière semblable aux ressources sociales, le SOP correspond entre autres à des interactions de soutien et à la perception de soutien (Hobfoll, 2002). Il est donc bien une ressource à caractère social. En effet, le SOP se développe dans le cadre d'une relation et des interactions ayant lieu entre d'une part le salarié et d'autre part son organisation et les agents qui agissent en son nom (par exemple le supérieur hiérarchique).

Par ailleurs, comme toute ressource sociale, le SOP présente une fonction instrumentale et une fonction identitaire (Hobfoll, Freedy, Lane, & Geller, 1990 ; Marchand & Vandenberghe, 2014).

**Sur le plan instrumental**, le SOP assure à l'individu d'avoir accès à d'autres ressources lui permettant de réaliser son travail dans de bonnes conditions. Par exemple, le SOP garantit un accès à des conseils de la part du supérieur immédiat pour faire face aux demandes du travail. Les organisations qui se soucient du bien-être de leurs salariés sont susceptibles de réduire les complications de travail inutiles, de spécifier et de clarifier les attentes professionnelles et cela dans l'objectif d'une meilleure préparation de leurs salariés aux contraintes du travail. Bien évidemment, l'accès à ces ressources indirectes repose sur la démonstration par l'individu qu'il produit des efforts substantiels au travail justifiant l'accès à ces ressources (il y a donc bien un investissement personnel de ressources personnelles de la part de l'individu pour accéder à d'autres ressources). Dans la même veine, le SOP présente aussi des effets **sur le plan identitaire** car, par le biais des relations et interactions avec l'organisation et ses représentants, il confère à l'individu un statut important qui renforce son identité organisationnelle. À ce sujet, plusieurs travaux confirment les liens positifs entre le SOP et l'identification organisationnelle (Cho & Treadway, 2011; Jones, 2010).

Par conséquent, le SOP indique que l'organisation garantit l'obtention par le salarié d'assistance en cas de difficultés au travail, ce qui en ferait donc une ressource sociale précieuse permettant de limiter les effets stressants dans un contexte organisationnel (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986). En ce sens, le SOP acquiert un rôle important dans la dynamique des ressources de l'individu (Hobfoll, Freedy, Lane, & Geller, 1990). En tant que ressource sociale, le SOP va permettre de réduire les effets de l'épuisement des ressources des salariés. Cette ressource sociale va potentiellement permettre de compenser la perte de ressources mais aussi d'approvisionner la réserve de ressources des salariés.

Dans le cadre de ce travail de thèse nous nous intéressons particulièrement au rôle modérateur du SOP dans la relation entre l'épuisement des ressources des salariés et leur performance. Une telle forme d'effet a fait l'objet de rares investigations (Marchand & Vandenberghe, 2014) et il reste à mieux comprendre davantage «comment» le SOP intervient et surtout à quel endroit de la séquence de l'épuisement des ressources il joue son rôle de ressource sociale.

Parmi les nombreux rôles que peut incarner le SOP, l'un d'eux réside dans sa considération en tant que variable modératrice (Byrne & Hochwarter, 2006 ; Conway & Coyle-Shapiro, 2012 ; Iliès, Dimotakis, & De Pater, 2010 ; Jawahar, Stone, & Kisamore, 2007 ; Lee & Peccei, 2011 ; Loi, Hang-Yue, & Foley, 2006 ; Maertz Jr, Griffeth, Campbell, & Allen, 2007 ; Stamper & Johlke, 2003). Ce rôle modérateur du SOP dans la relation entre les facteurs de stress et les résultantes personnelles et organisationnelles (Marchand, 2015) a été démontré dans des recherches antérieures.

Ces recherches sont venues expliquer que le SOP pouvait amortir les effets négatifs de l'expérience d'agressivité dans les organisations (Denney & O'Beirne, 2003 ; Schat & Kelloway, 2003 ; Wasco, Campbell, & Clark, 2002) notamment sur la satisfaction professionnelle et l'engagement au travail. En effet, se sentir soutenu par son organisation peut atténuer les effets négatifs associés au fait d'être la cible de comportements violents au travail sur le bien-être (Leather, Lawrence, Beale, Cox, & Dickson, 1998 ; Schat & Kelloway, 2003 ; Swanberg, Macke, & Logan, 2007). L'étude de Schat et Kelloway (2003) a permis de conclure que les victimes de violence qui se sentent soutenues par leur organisation, rapportent une diminution moindre du bien-être, de la santé physique par rapport à leurs homologues qui ne se sentaient pas soutenus. De même l'étude de Jawahar et ses collègues. (2007) est venue constater le rôle modérateur du SOP entre le conflit de rôles et l'épuisement

émotionnel (Jawahar, Stone, & Kisamore, 2007). Ces études témoignent ainsi que des salariés qui ont un meilleur accès aux ressources peuvent subir moins de perte de ressources ou encore récupérer des ressources plus rapidement lorsqu'ils font face à une situation stressante liée à leur environnement de travail.

Dans ce travail de thèse, nous conceptualisons le SOP comme ressource sociale permettant d'allouer aux salariés d'autres ressources (Hochwarter, Witt, Treadway, & Ferris, 2006 ; Panaccio & Vandenberghe, 2009 ; Witt & Carlson, 2006). De plus, nous mettons en avant son rôle « tampon » sur des phénomènes négatifs au travail, (à savoir l'épuisement des ressources et la performance (productivité et sabotage du service) des salariés au cours de la même journée de travail. Ce rôle qui lui a déjà été illustré au travers de recherches antérieures (Schat & Kelloway, 2003) est en accord avec l'hypothèse tampon (*buffering hypothesis*) de Caplan (1974) qui stipule que le soutien atténue les effets délétères du stress sur la santé et le bien-être d'un individu (Caplan, 1974). De plus, en nous inspirant des constats établis dans chacune des recensions des écrits présentées précédemment, nous pensons qu'une intégration du SOP et de la théorie COR, et plus précisément des ressources sociales, est nécessaire autant d'un point de vue théorique que du point de vue de la compréhension des effets du SOP sur nos construits. Nous concevons ainsi ce rôle tampon du SOP comme ressource sociale au travers de la théorie COR.

#### **4.2.3 La théorie COR et le SOP**

Les théories fondatrices du SOP, bien que très importantes pour comprendre les interactions sociales et le développement de relation de qualité, ne nous permettent pas de bien comprendre l'effet du soutien social comme une ressource sociale de l'organisation qui vient modérer la relation entre nos construits. Or, la théorie COR permet d'apporter une vue d'ensemble et une compréhension plus aboutie de ce qui se passe entre l'individu et l'organisation notamment en ce qui a trait à cette relation d'échange entre les deux parties. Ce faisant, la théorie COR nous permet de différencier les rôles du SOP dans le processus et le développement de l'épuisement des ressources des salariés et notamment d'apprécier son rôle modérateur.

En effet, les résultats de recherches précédentes qui ont constaté le rôle modérateur du SOP suggèrent qu'une meilleure représentation du SOP consisterait en sa conceptualisation comme une ressource sociale aperçue sous la loupe de la théorie COR. Cette intégration

conceptuelle et théorique nous permet aussi de nous interroger sur l'effet modérateur du SOP en tant que ressource sociale. En effet, selon cette théorie, les ressources personnelles et sociales font partie intégrante de l'individu et sont inter reliées (Hobfoll, Freedy, Lane, & Geller, 1990). Cela signifie que l'utilisation et la perception des ressources sociales sont notamment influencées par les ressources personnelles de l'individu (Marchand, 2015). Une approche plus récente (Neveu, 2007), met l'accent sur les facteurs susceptibles de permettre aux individus de faire face aux exigences des situations de travail. Or, la théorie COR met en exergue le rôle des ressources dont disposent les individus pour faire face aux exigences de travail pouvant générer un état de stress voire même un épuisement des ressources. D'ailleurs récemment, Hobfoll (2011,2012) propose une extension de sa théorie en introduisant la notion de « *resource caravan passageways* » qui évoque l'ensemble des « *conditions, environnements qui peuvent soit nourrir, enrichir et protéger les ressources des individus, soit occulter, ruiner, obstruer ou appauvrir les réservoirs de ressources* » (Hobfoll, 2011, 2012).

Au vu de ces éléments, il nous paraît important d'intégrer le SOP à la théorie COR afin de mieux comprendre son rôle modérateur et les dynamiques entre le SOP comme ressource sociale et les ressources personnelles des salariés sur les émotions et les comportements au travail. Plus spécifiquement, le SOP peut être appréhendé comme variable modératrice, avec un effet tampon, interagissant dans la relation entre l'épuisement des ressources et la performance des salariés, de telle sorte que cet effet sera réduit lorsque la perception du SOP par les salariés est élevée.

#### **4.2.4 L'effet « tampon » du SOP**

L'effet tampon du SOP permet de protéger les individus contre les effets indésirables d'événements stressants (Duke, Goodman, Treadway, & Breland, 2009). Cet effet tampon a émergé dans certaines études. En effet, l'étude de Stamper et Johlke (2003), a conclu qu'un SOP élevé réduit l'effet de la relation négative entre l'ambiguïté de rôle et la satisfaction au travail (Stamper & Johlke, 2003). L'étude de Duke et al. (2009), quant à elle, montre que le SOP atténue l'effet négatif des émotions au travail sur la satisfaction au travail et sur la performance. De même, le SOP possède un effet tampon dans la relation entre douleur chronique et baisse de performance (Byrne & Hochwarter, 2006) qui s'avère plus faible pour les salariés ayant un SOP élevé. L'étude de Conway et Coyle-Shapiro (2012) montre

également qu'un SOP élevé réduit les effets négatifs entre les ventes faites, la cible des ventes atteintes et la brèche du contrat psychologique mesurés à différents temps. L'article de Byrne et Hochwarter (2006) montre enfin que la relation entre les douleurs chroniques et la performance est négative lorsque l'individu reçoit peu de soutien organisationnel. Ces études viennent ainsi appuyer la nécessité de s'intéresser au rôle de tampon du SOP.

Bien que ce rôle « tampon » du SOP ait été mentionné par Rhoades et Eisenberger (2002) pour expliquer la relation entre les facteurs de stress et ses résultantes au travail, il n'empêche que cette littérature reste encore bourgeonnante et nécessite des études avancées. De plus, à notre connaissance, une seule étude s'est intéressée à étudier le rôle du SOP comme ressource sociale (Marchand, 2015). Et aucune, à notre connaissance n'a utilisé cette conception pour expliquer son rôle modérateur qui peut intervenir entre l'épuisement des ressources et la performance des salariés.

#### **4.2.5 *Le rôle modérateur du SOP entre épuisement des ressources et performance des salariés***

Bien qu'il existe une littérature abondante sur les effets néfastes de l'agressivité des clients sur les salariés, peu de recherches apportent des solutions concrètes permettant de protéger les salariés et d'atténuer les effets négatifs de cette agressivité. Une littérature récente et émergente a ainsi tenté d'étudier les effets de certains mécanismes, conditions ou encore ressources permettant d'atténuer les effets négatifs de cette agressivité. Ces études ont tendance à se concentrer sur le rôle des différences individuelles (essentiellement, les traits de personnalité) dans les réactions émotionnelles et comportementales des salariés face à cette agressivité des clients. Certaines d'entre elles ont suggéré que des émotions pouvaient influencer la force des réactions des salariés face à l'agressivité des clients (Baranik, Wang, Gong, & Shi, 2017 ; Ho & Gupta, 2012 ; Walker, van Jaarsveld, & Skarlicki, 2014 ; Wang, Liao, Zhan, & Shi, 2011 ; Yang & Diefendorff, 2009; Zhan, Wang, & Shi, 2013). Pour en citer quelques-unes mais de manière non exhaustive, l'auto-efficacité pour la régulation émotionnelle ainsi que l'empathie atténuent la relation positive entre les mauvais traitements des clients et les comportements de sabotage. Ces mécanismes facilitent la régulation des émotions négatives et donc des comportements en relation avec ces émotions (Wang, Liao, Zhan, & Shi, 2011). La colère, quant à elle, amplifie la relation entre l'agressivité des clients et l'épuisement professionnel de salariés et leur santé physique (Sliter, Pui, Sliter, & Jex,

2011). Skarlicki et al. (2008) ont également constaté que la relation entre l'injustice perçue de la part des clients et les comportements de sabotage des salariés peut varier selon l'identité morale des salariés. Plus spécifiquement cette relation peut être atténuée ou amplifiée selon deux dimensions de l'identité morale (l'internalisation et la symbolisation). En effet, la relation entre injustice des clients et sabotage des salariés est plus prononcée pour les salariés qui possédaient une forte (*versus* faible) symbolisation (à savoir les salariés qui ont une tendance plus marquée à exprimer publiquement leurs préoccupations morales au travers d'un comportement) (Skarlicki, Van Jaarsveld, & Walker, 2008).

Toutefois, l'effet de cette modération pouvait être atténué pour les salariés ayant une forte internalisation (*versus* faible) (à savoir les salariés qui considèrent les traits moraux comme un aspect central de leur définition de soi). D'autres dispositions individuelles telles que l'affectivité négative ou encore d'autres stratégies inadaptées basées sur les émotions (par exemple : la rumination ou le partage social) contribuent à des réactions négatives plus fortes face à cette agressivité (Liu, Wang, Zhan, & Shi, 2009 ; Penney & Spector, 2005 ; Skarlicki, Folger, & Tesluk, 1999).

L'étude de Binnewies et ses collègues (2009) a également mis en avant le rôle modérateur du contrôle du travail (*Job control*) entre l'état de récupération des salariés (*recovery*) et leur performance quotidienne. Ce modérateur est un indicateur de la force de la situation du travail (Binnewies, Sonnentag & Mojza, 2009). Un fort *job control* indique une situation de travail faible (qui se caractérise par de faibles demandes et pressions), inversement un faible *job control* indique une forte situation de travail (qui se caractérise par de nombreuses demandes et pressions auxquelles les salariés doivent se conformer et qui restreignent les comportements dont ils disposent où qu'ils exposent) (Binnewies, Sonnentag & Mojza, 2009). Les auteurs avancent que les salariés qui ont récupéré leurs ressources le matin ont la capacité de montrer une meilleure performance, de même ils sont amenés à se dépasser et à adopter des comportements de citoyenneté organisationnelle. Le *job control* permet également aux salariés, d'adopter des stratégies adéquates afin de gérer au mieux leurs tâches au travail, d'ajuster leurs performances et d'atteindre leurs objectifs (Binnewies, Sonnentag & Mojza, 2009). Une personne qui a fortement récupéré ses ressources et qui possède un fort contrôle du travail peut organiser ses tâches afin d'utiliser ses ressources récupérées de manière plus efficace. Toutefois, les personnes détenant un niveau élevé de contrôle mais ayant une faible récupération peuvent délibérément diminuer leur performance

---

(ex : en réduisant la quantité de travail durant une journée en particulier), afin de préserver leurs ressources épuisées en attendant de les récupérer (Hobfoll, 1990). Un faible niveau de *job control*, quant à lui, limite les possibilités d'une personne à organiser ses tâches de travail de manière à tirer profit de ses ressources récupérées. De plus, ces individus auront du mal à diminuer délibérément leurs performances quotidiennes. En effet, un faible *job control* se réfère à une forte situation de travail dans laquelle les tâches doivent être effectuées comme prescrites, les individus dans ce cas précis ne peuvent ni diminuer, ni augmenter leur performance, ce qui restreint leurs actions.

De même, certaines recherches se sont intéressées à l'influence de certaines ressources motivationnelles (par exemple : l'engagement envers la règle de service). Pour illustrer nos propos, Wang et ses collègues (2011) ont montré que la relation entre l'agressivité des clients et le comportement contreproductif (sabotage) des salariés était plus faible pour les salariés respectant les règles de service. Cette ressource motivationnelle pousse les salariés à concentrer leurs efforts sur la tâche de service. L'étude des modérateurs « ressources » se révèle donc prometteuse (Koopmann, Wang, Liu, & Song, 2015). En effet, s'il existe une possibilité que la relation entre l'épuisement des ressources effectif des salariés et leur performance au travail soit modérée par un mécanisme intermédiaire, le rôle de cette variable doit être examiné.

Ainsi dans ce travail, nous considérons le SOP comme une ressource sociale pouvant atténuer l'effet de l'épuisement des ressources sur la performance des salariés. Nous envisageons que si l'environnement organisationnel est générateur d'événements stressants comme les incidents d'agressivité, il peut aussi y remédier en octroyant aux salariés le soutien informationnel, instrumental et/ou émotionnel nécessaire pour effectuer leurs tâches. Ces différentes formes de soutien permettant ainsi de réduire l'incertitude des individus face à leur environnement de travail. Ce soutien organisationnel perçu comme ressource sociale pourrait agir sur les réserves de ressources des salariés (en favorisant un gain de ressources) et leur permettre par la suite de se comporter de manière conforme aux attentes de l'organisation.

La théorie COR nous a permis de suggérer précédemment, que face à l'adversité, les gens mobilisent leurs ressources restantes pour compenser les défis auxquels ils seront confrontés lors de tâches futures. De plus, lorsqu'un état d'épuisement apparaît, celui-ci nécessite que l'individu puise dans ses ressources et sollicite du soutien afin de réduire ses symptômes. Comme illustré précédemment la protection et l'acquisition de ressources

---

personnelles et sociales nécessitent un investissement préalable qui peut déséquilibrer la réserve de ressources de l'individu. De plus, nous insistons sur le fait que si les ressources personnelles permettent d'obtenir des ressources sociales, ces dernières permettent également de réduire les pertes de ressources personnelles (Hobfoll, Freedy, Lane, & Geller, 1990). Comme le suggèrent Hobfoll et ses collègues (1990), les ressources sociales permettent à un individu de se protéger face à son environnement et de pouvoir se reprendre en main. Cela est cohérent avec la conceptualisation d'Hobfoll (1989, 2001) qui avance que les salariés peuvent rapidement gagner ou perdre des ressources à travers des cycles vertueux ou vicieux. Un salarié connaissant des niveaux élevés de ressources au cours d'une journée donnée ressentirait probablement, même temporairement, une diminution de l'épuisement de ces ressources et inversement (Freedy & Hobfoll, 2017).

Au même titre que les ressources individuelles, les ressources sociales obéissent aux principes de la théorie COR : elles sont soit investies, soit protégées soit recherchées. Ainsi, le SOP comme ressource sociale peut à la fois élargir le bassin de ressources disponibles chez les individus et remplacer ou encore renforcer d'autres ressources (Hobfoll, 1988). Le SOP est un moyen au travers duquel le salarié se sentira soutenu, compris et apprécié par l'organisation ainsi que par les figures d'autorité qui la représente (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986 ; Erdogan & Enders, 2007). De plus, Selon Halbesleben (2006), ce type de support aurait un effet plus important sur la réduction du stress au travail que le support perçu de la part de la famille ou des amis. En effet, cette source de support qu'est l'entreprise est plus étroitement en rapport avec le travail et peut ainsi apporter une aide effective et à temps si nécessaire. En ce sens, cette ressource permet un renforcement positif de l'image qu'à l'individu de lui, de ses compétences et de ses réalisations (Freedy & Hobfoll, 2017 ; Halbesleben, 2006). Cela fait référence aux rôles identitaire et instrumentale que peut jouer le SOP.

De plus, toujours sur les fondements de la théorie COR, l'accroissement de ces pertes ne concerne pas une ressource seule mais plutôt un ensemble de ressources qui coexistent ensemble (caravanes de ressources) (Hobfoll, Halbesleben, Neveu, & Westman, 2018). Une contribution empirique substantielle de Holahan et Moos a mis en avant l'idée que les ressources personnelles et sociales doivent fonctionner en tandem pour aider les individus à faire face aux menaces quotidiennes (Holahan, Moos, Holahan, & Brennan, 1997 ; Holahan, Moos, Holahan, & Cronkite, 1999). En effet, Hobfoll et ses collègues (1990, p. 471)

proposent que les ressources sociales et personnelles peuvent se substituer l'une à l'autre pour répondre aux situations de stress. Cette substitution peut ne pas survenir de la même ressource, indiquant ainsi que les gains dans d'autres domaines de la vie peuvent être fructueux pour l'individu (Hirsch & Rapkin, 1986). Hobfoll et ses collègues (1990) soulignent que cette hypothèse de substitution est une composante importante de la théorie du COR. Ils suggèrent que la substitution de ressources est un moyen pour les individus de protéger les ressources qu'ils valorisent notamment celles qui protègent leur identité (Hobfoll & Leiberman, 1987).

Ces résultats suggèrent que les ressources ont tendance à générer d'autres ressources. Ceci est en adéquation avec le **Corollaire 1 de la théorie du COR** qui indique que ceux qui possèdent plus de ressources seront moins négativement affectés par la perte de ressources qui peut se produire face à des conditions stressantes. En ce sens, les ressources que possèdent les individus leur permettent de remplacer d'autres ressources perdues ou simplement d'absorber la perte en mobilisant les autres ressources disponibles. Dans ce cas, les individus sont soit en possession de ressources spécifiques nécessaires pour répondre aux demandes soit en possession d'autres ressources qui peuvent leur donner accès aux ressources qu'ils souhaitent. Ainsi, les salariés qui possèdent plus de ressources seront plus efficaces pour répondre aux exigences liées à des circonstances stressantes, néanmoins les salariés qui possèdent moins de ressources seront plus impactés par ces événements stressants.

Si nous appliquons cette logique à notre étude, le SOP (en tant que ressource sociale chez les individus) viendrait compenser plus ou moins totalement la perte provisoire de ressources due à des épisodes d'agressivité des clients.

Les personnes qui perçoivent le soutien de leur entreprise peuvent ressentir de manière moins forte les effets de cet épuisement des ressources comparativement à ceux qui perçoivent un soutien plus faible. Cette atténuation peut résulter du fait que le SOP diminue la mesure dans laquelle cet épuisement est vécu comme stressant ou permet d'affaiblir le lien entre l'événement stressant et ses réponses au travail (Cohen & Wills, 1985).

De plus, les individus tirent un bénéfice du SOP notamment dans un contexte de perception de perte réelle de ressources comme lorsque l'épuisement des ressources perdure dans le temps. Autrement dit, les actions de l'organisation auront plus de poids lorsque les salariés font face à une perte réelle de ressources. En effet, cette perception du soutien organisationnel perçu peut se traduire par du soutien tant émotionnel, qu'instrumental ou

informationnel (Baran, Shanock, & Miller, 2012). Ces formes de soutien qui permettent de réduire l’incertitude au travail offrent de l’assistance et des moyens concrets pour effectuer les tâches travail.

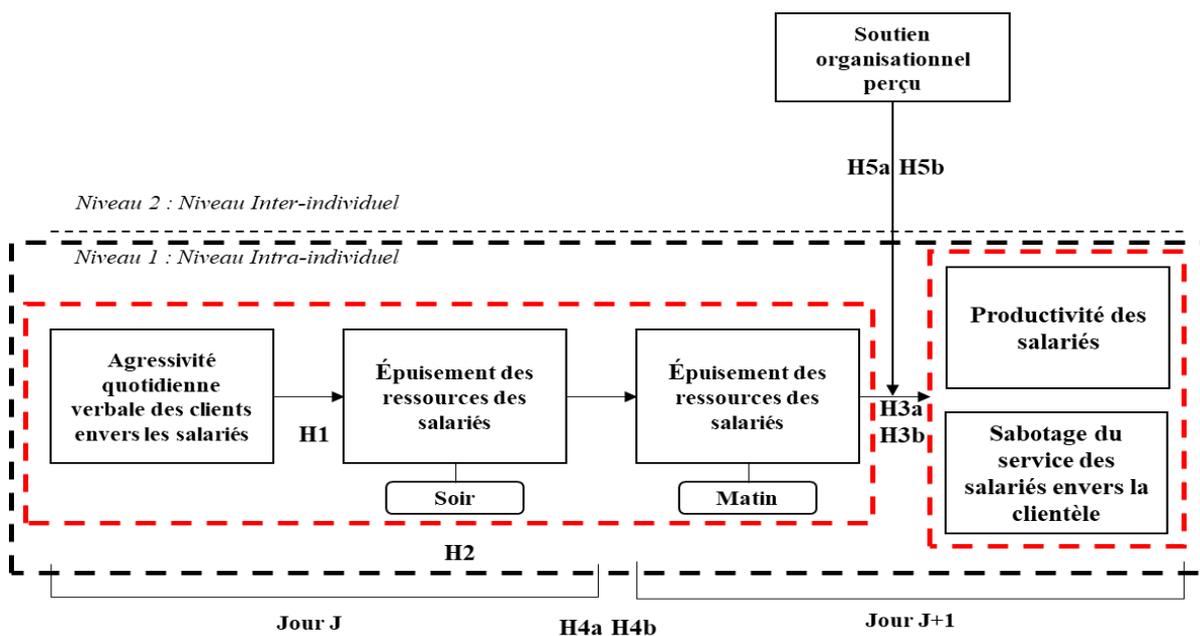
La recension de l’ensemble de ces éléments nous amène donc à supposer que le SOP, en sa qualité de ressource sociale relativement stable au niveau individuel va permettre aux salariés d’avoir accès à un spectre de ressources plus large, atténuant l’effet négatif d’un faible niveau de ressources en début de journée de travail sur la performance (telle que mesurée à l’aide de nos deux indicateurs, à savoir la productivité et l’évitement de sabotage du service) au cours de la journée. Nous supposons donc :

*Hypothèse 5a : Le soutien organisationnel perçu modère la relation négative entre l’épuisement des ressources et la productivité des salariés, de telle sorte que cette relation est plus faible lorsque le soutien organisationnel perçu est fort et plus forte lorsque le soutien organisationnel perçu est faible.*

*Hypothèse 5b : Le soutien organisationnel perçu modère la relation positive entre l’épuisement des ressources et le sabotage du service des salariés, de telle sorte que cette relation est plus faible lorsque le soutien organisationnel perçu est fort et plus forte lorsque le soutien organisationnel perçu est faible*

La figure 4 synthétise nos hypothèses et présente notre modèle de recherche

Figure 4 : Modèle de recherche



## **Synthèse de chapitre**

Le concept de soutien organisationnel a suscité depuis de nombreuses années un intérêt croissant de la part des chercheurs en comportement organisationnel. Ce soutien est généralement concrétisé et influencé par divers aspects du traitement d'un salarié par son organisation au travers notamment de politiques organisationnelles ou encore du soutien du superviseur. Nous avons examiné le SOP sous l'angle de la théorie COR, en le considérant comme une ressource sociale au travers de ses fonctions, identitaire et instrumentale. Le SOP est ainsi susceptible de procurer aux salariés des ressources leur permettant d'atténuer les effets d'une perte. Il peut donc s'avérer nécessaire pour les salariés lorsqu'ils sont confrontés à des épisodes de travail stressants, en l'occurrence, la confrontation avec des clients agressifs. Un SOP élevé permettrait ainsi aux salariés des centres d'appels, dont les ressources sont faibles en début de journée, de mobiliser ce soutien afin d'obtenir de nouvelles ressources pour répondre au mieux aux objectifs de performance quotidiens qui leur sont assignés.



# **Chapitre 5 Démarche méthodologique et contextes de l'étude**



L'opérationnalisation de notre recherche s'est révélée très délicate pour deux raisons majeures. La première difficulté a concerné la méthodologie adoptée. Le caractère dynamique de notre modèle qui s'étend sur deux jours consécutifs impose une collecte quotidienne et donc un suivi strict pour le chercheur et une charge importante pour les répondants. En effet, les salariés peuvent rapidement se lasser de ces questionnaires quotidiens et répétitifs.

À cette première difficulté méthodologique s'ajoute le fait que nous abordons dans cette étude un sujet sensible qui appelle à des considérations morales et civiques. Une réelle prise de conscience, notamment par les médias, des dangers du développement de l'agressivité dans les centres d'appels ainsi que ses conséquences négatives pour les salariés en contact et leur organisation a émergé ces dernières années. Ce sujet sensible n'est pourtant pas forcément encore au cœur des préoccupations quotidiennes des managers dans ces entreprises. L'agressivité des clients est souvent considérée comme une simple contrainte de travail. Dans ce cinquième chapitre, nous aborderons, dans un premier temps, notre protocole de recherche qui reprendra en détails les éléments méthodologiques liés à la mise en place d'une recherche longitudinale à mesures répétées ainsi que l'articulation entre nos différentes études. Notre seconde partie s'attachera à présenter nos contextes d'étude et les démarches mises en œuvre pour collecter les données ainsi que les principales caractéristiques des échantillons sur lesquels reposent nos analyses.

## **5.1 Approche longitudinale à mesures répétées**

Notre recherche a pour objectif de comprendre l'influence de l'agressivité verbale quotidienne des clients sur les ressources et la performance des salariés dans les centres d'appels. Afin d'appréhender au mieux les conséquences des épisodes d'agressivité, il nous faut mobiliser un arsenal méthodologique solide. Ce dernier nous impose de mesurer nos différents construits au travers d'un design de recherche quotidien qui s'étend sur plusieurs jours consécutifs. Nous présentons un premier temps les spécificités de notre protocole de recherche.

### **5.1.1 Le choix d'un design longitudinal à mesures répétées**

La plupart des études consacrées à l'étude des conséquences de l'incivilité dans un contexte organisationnel ont adopté des designs méthodologiques transversaux (*cross sectional*) et se sont principalement fondées sur une conception chronique de l'incivilité, dont

les conséquences sont censées varier entre les individus et se développer sur une période de temps relativement longue (Adams & Webster, 2013 ; Cole, Shipp, & Taylor, 2016 ; Cortina, Magley, Williams, & Day-Langhout, 2001 ; Sliter, Jex, Wolford, & McInnerney, 2010).

Cette approche purement statique néglige pourtant l'existence possible de fluctuations temporelles considérables au niveau des construits mobilisés (Cole, Shipp, & Taylor, 2016). Elle offre ainsi un aperçu limité de la véritable nature des conséquences de comportements négatifs des clients au fil du temps. En effet, contourner ces problèmes de temporalité en examinant une variable dynamique de manière statique peut conduire à des résultats et à des interprétations erronés (Ployhart & Vandenberg, 2010). L'introduction d'un décalage temporel (*time-lagged*) dans la mesure des construits permet certes d'atténuer certains problèmes de variance commune, mais ces méthodes ne capturent simplement que des différences entre les individus (Ployhart & Vandenberg, 2010). Elles restent finalement très proches des designs transversaux en considérant également les comportements au travail et leurs résultantes sous une forme statique (Ployhart & Vandenberg, 2010 ; Ployhart & Ward, 2011).

Il existe ainsi un fort besoin de recherches longitudinales, en particulier sur les mauvais comportements au travail (Cole, Shipp, & Taylor, 2016). Le terme « longitudinal » peut prêter à confusion, ainsi une étude peut être considérée sous une perspective longitudinale lorsque deux critères se combinent : (a) lorsque l'étude souligne le changement du construit mobilisé et (b) lorsqu'elle contient au minimum trois observations répétées. Par conséquent, une étude mesurant le construit d'agressivité au Temps 1 et la variable qui en résulte au Temps 2 ne valide pas ce schéma et ne peut donc être véritablement considérée comme une étude longitudinale (Cole, Shipp, & Taylor, 2016; Ployhart & Vandenberg, 2010; Ployhart & Ward, 2011).

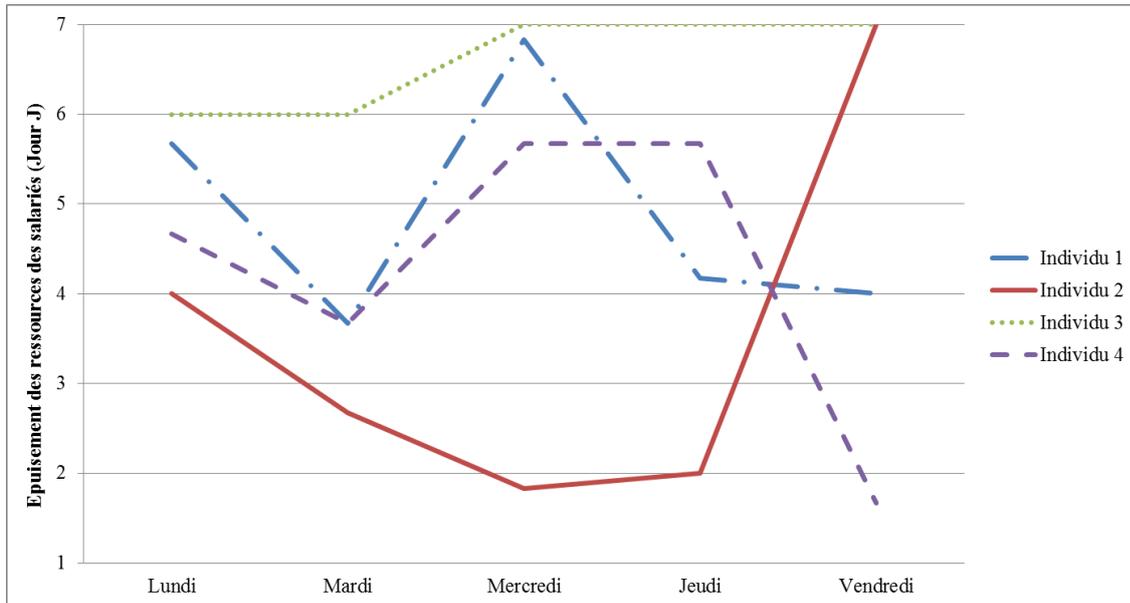
Dans le cadre de ce travail de recherche, nous contextualisons l'agressivité verbale des clients comme un évènement étroitement lié aux interactions quotidiennes des salariés avec des clients. Nous optons ainsi pour une recherche longitudinale explicative qui se concentre sur l'étude des « Relations dynamiques » (Monge, 1990), et s'intéresse à étudier l'effet d'une variable explicative dynamique sur une autre résultante dynamique. Ce design longitudinal explicatif permet de tester les relations dynamiques telles qu'elles sont prescrites par la théorie (Mitchell & James, 2001). Ce design longitudinal nous contraint également à prendre en compte l'espacement temporel lors de la mesure de nos construits en veillant à ce que les délais ne soient ni trop courts, ni trop longs (Zaheer, Albert, & Zaheer, 1999).

Nous distinguons dans notre étude, l'agressivité verbale subie par les salariés au cours d'une journée de travail, de celle subie par les salariés en général (de façon chronique) (Koopmann, Wang, Liu, & Song, 2015). Plus précisément, au niveau de l'interaction quotidienne, cette agressivité verbale fait référence à la faible qualité du traitement interpersonnel subi par les salariés de la part des clients lors d'une journée de travail. Ces fluctuations ou expériences intra individuelles de l'agressivité peuvent donc varier d'un jour à l'autre. En effet, certains facteurs ou états transitoires (nature de l'interaction avec le service client, états psychologiques et ressources disponibles des salariés des clients le jour même) – par nature dynamiques et fluctuants – peuvent influencer l'agressivité verbale de la part du client.

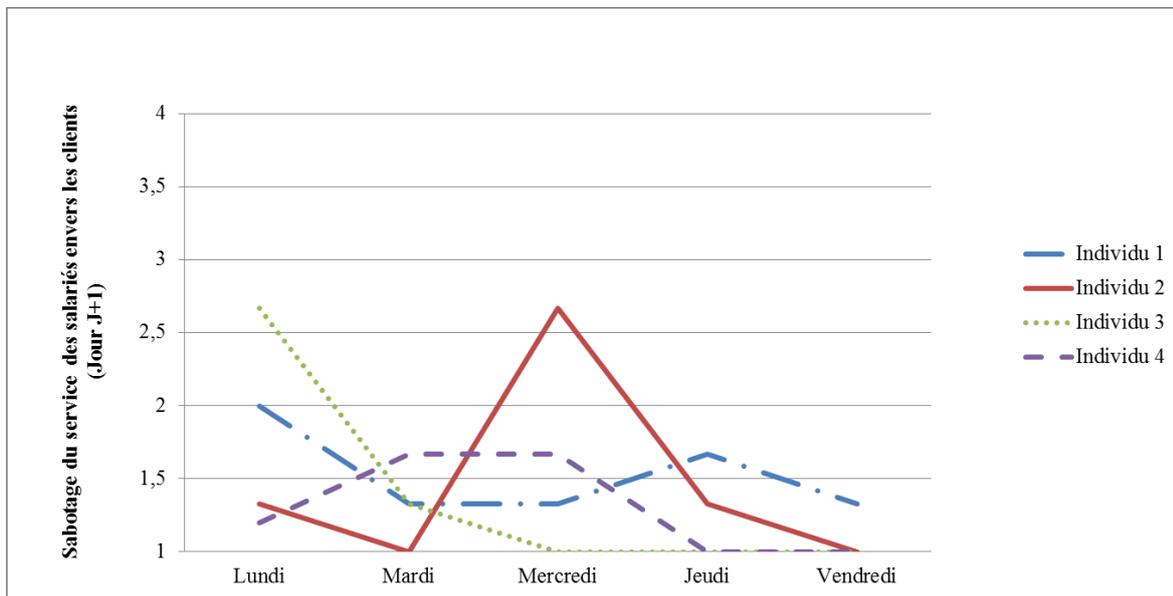
Au niveau individuel, l'agressivité se réfère à la fréquence à laquelle un salarié reçoit un traitement interpersonnel de mauvaise qualité, en général, dans son travail. En ce sens, l'agressivité au niveau individuelle met l'accent sur les différences de moyennes entre les salariés dans l'expérience de cette agressivité. À ce niveau, l'agressivité verbale des clients est davantage susceptible d'être déterminée par des caractéristiques individuelles plus stables (ex : conditions de travail, politiques organisationnelles, traits de personnalité). Ainsi, si un salarié en particulier estime subir cette agressivité verbale auprès de divers clients, cette tendance générale ne peut être attribuée qu'à des facteurs relativement stables.

Afin de mieux capturer la dynamique des relations entre salariés et clients, nous avons mobilisé une collecte qui s'étend sur **dix jours de travail**. Cette période est considérée comme suffisamment longue pour capturer la plupart des fluctuations typiquement dues aux événements de travail (Cole, Shipp, & Taylor, 2016). À simple titre d'illustration, les figures 5, 6, 7 et 8 décrivent les fluctuations de nos construits (agressivité verbale, épuisement des ressources, productivité nette et comportements contreproductifs) pour quatre individus tirés de l'un de nos échantillons d'étude. Elles témoignent non seulement de variations entre salariés mais également de changements pour un même salarié au cours d'une même semaine de travail.

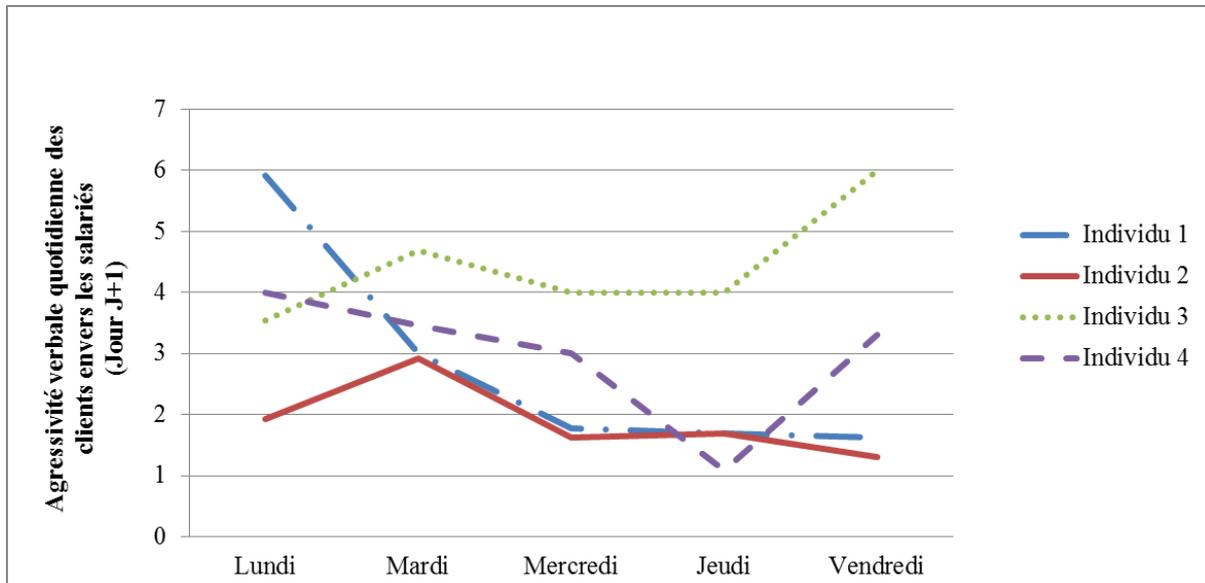
**Figure 5 : Illustration de la variation intra-individuelle de l'épuisement des ressources des salariés (Jour J) (échelle de Likert) pour 4 individus au sein de l'Étude 2**



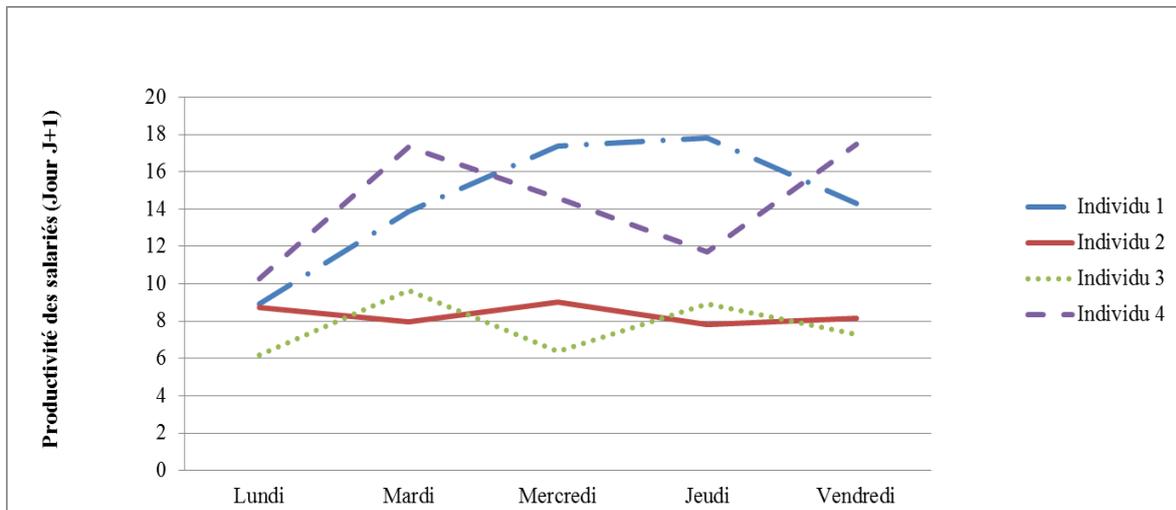
**Figure 6 : Illustration de la variation intra-individuelle du sabotage du service des salariés envers les clients (Jour J+1) (échelle de Likert) pour 4 individus au sein de l'Étude 2**



**Figure 7 : Illustration de la variation intra-individuelle de l'agressivité verbale quotidienne des clients envers les salariés (Jour J+1) (échelle de Likert) pour 4 individus au sein de l'Étude 2**



**Figure 8 : Illustration de la variation intra-individuelle de la productivité des salariés (Jour J+1) (échelle de Likert) pour 4 individus au sein de l'Étude 2**



Les designs longitudinaux à mesure répétées ont souvent été mobilisés pour étudier les comportements d'incivilité au travail (Taylor, Bedeian, Cole, & Zhang, 2017). C'est le cas de l'étude de Tepper, et ses collègues (2006) qui met en évidence le caractère cyclique de l'expérience des salariés relative à la supervision abusive de leur manager (Greenberg, 1986; Tepper, Duffy, Henle, & Lambert, 2006). L'étude de Taylor et ses collègues (2017) s'est également consacrée à tester un modèle dynamique de l'incivilité, en mobilisant six mesures répétées pour chacun des construits du modèle testé. Les auteurs expliquent la relation entre

les fluctuations de cette incivilité et celles de l'épuisement professionnel, mesuré la semaine suivante, et du départ volontaire des salariés qui se révèlent une semaine après. Ainsi, ils ont constaté qu'en contrôlant par les niveaux d'incivilité passés et actuels, la direction et l'ampleur de la fluctuation de ce construit peut générer des changements considérables de l'épuisement professionnel et du départ volontaire (Taylor, Bedeian, Cole, & Zhang, 2017). Cette découverte implique ainsi, que même un faible niveau ressenti d'incivilité peut provoquer chez le salarié des intentions élevées de quitter l'entreprise au travers d'une augmentation du burnout. Cette relation est expliquée par le fait que le niveau actuel d'incivilité est jugé par le salarié comme étant plus fort que le niveau ressenti précédemment.

Appliquée à notre étude, les réactions du salarié dépendront ainsi du taux d'exposition à cette agressivité et peuvent par conséquent survenir instantanément (par exemple, en cas de sentiments momentanés de colère), ou alors se produire à la suite d'une longue période de temps (par exemple, après l'accumulation dans le temps d'expériences mineures d'agressivité). Afin de capturer avec précision cette variation intra individuelle, une collecte en temps réel et répétitive chez un même salarié semble être la méthodologie la plus appropriée (Hershcovis & Reich, 2013).

La collecte de données longitudinales à mesures répétées donne la possibilité de tester un modèle complexe comme le nôtre. Ce modèle implique des changements au sein d'un même individu, à savoir des effets retardés (l'agressivité de la veille sur l'épuisement des ressources le lendemain matin), des effets de débordement d'une variable sur l'autre (les effets de l'épuisement des ressources sur la performance et les comportements des salariés) et les effets cumulés (les effets indirects d'une exposition à des événements d'agressivité récurrents sur la performance au travail) (Pitariu & Ployhart, 2010 ; Selig & Preacher, 2009). Ce design permet de fournir un aperçu unique de la durée des effets de cette agressivité verbale. Cela nous permet d'entrevoir comment cette agressivité verbale mesurée à un moment initial (Jour J) influence l'épuisement des ressources des salariés ce même jour ainsi que le lendemain (Jour J+1). Cette méthodologie que nous adoptons est semblable à celle mobilisée par Wang et al. (2013) dans l'étude des effets des mauvais traitements des clients sur l'humeur négative des salariés les jours suivants (Wang et al., 2013). De même, l'étude de Zhou et al (2018) mobilise cette méthodologie pour montrer l'effet positif de l'incivilité au travail sur l'affect négatif dans un temps extrêmement court (Gabriel & Diefendorff, 2015) et dont les effets se prolongent jusqu'à la fin de la journée de travail (Zhan, Wang, & Shi, 2013 ; Zhou, Eatough, & Wald, 2018).

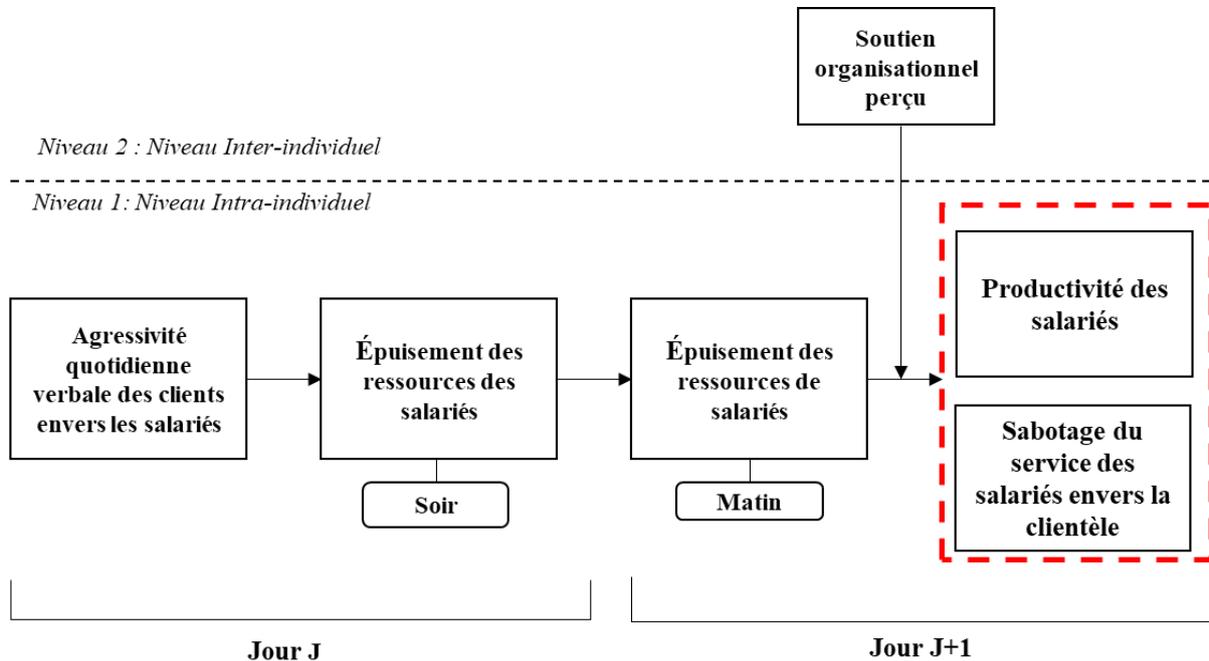
Dans cette même logique, l'étude d'Andersson et Pearson (1999) démontre que l'incivilité au travail a un impact significatif sur les attitudes des individus du fait d'une accumulation dans le temps de ses effets. Dans un tel scénario, les premières situations dans lesquelles un individu est confronté à l'incivilité ont peu ou pas d'effets discernables, mais un épisode d'incivilité ultérieur peut provoquer un préjudice important (Andersson & Pearson, 1999).

Par ailleurs, nous nous intéressons à la performance quotidienne, qui peut varier d'un jour à l'autre chez un même individu. Cette performance dynamique s'attache à une variabilité de la performance d'un même individu au fil du temps et non à son niveau général de performance. Contrairement aux modèles de performance traditionnels, un modèle de performance dynamique considère que les différences intra individuelles sont substantielles et significatives (Beal, Weiss, Barros, & MacDermid, 2005). Les expériences d'agressivité des clients et les comportements de performance se produisent au fur et à mesure durant la journée de travail ainsi que d'une journée de travail à une autre. Ce design longitudinal avec deux niveaux (avec un premier niveau-le plus bas- au niveau de l'interaction quotidienne avec les clients, et le second niveau-le plus haut- au niveau de l'individu) apporte un réel soutien à notre modèle et hypothèses de recherche. Dans ce design, les salariés rapportent à intervalles réguliers les expériences et les événements quotidiens au travail immédiatement après leur occurrence, ce qui réduit considérablement le temps entre l'occurrence de l'évènement et son observation. De plus notre design permet également d'examiner des conditions ou mécanismes qui renforcent ou affaiblissent les effets de cette agressivité des clients sur la performance des salariés au niveau individuel.

En résumé, le test de notre modèle (voir figure 9) implique la collecte de données sur plusieurs journées de travail. Cette approche longitudinale à mesures répétées permet (1) de démêler les antécédents, mécanismes et conséquences au niveau de la journée de travail ; (2) de prendre en compte les fluctuations intra-individuelles sur de courtes périodes (Cole, Shipp, & Taylor, 2016; Hülshager, Walkowiak, & Thommes, 2018); (3) d'évaluer les effets directs de cette agressivité vécue ; (4) de fournir un aperçu de la durée et de la persistance des effets négatifs de l'agressivité au fil du temps durant la journée de travail ainsi que les jours suivants (Barnes, Lucianetti, Bhave, & Christian, 2015; Cole, Shipp, & Taylor, 2016; Koopmann, Wang, Liu, & Song, 2015; Wang et al., 2013) ; (5) d'examiner les variables au niveau individuel qui renforcent ou affaiblissent les effets de cette relation entre agressivité verbale clients et ses conséquences au niveau de la rencontre de service (Walker, van Jaarsveld, &

Skarlicki, 2014; M. Wang et al., 2013; Mo Wang, Liao, Zhan, & Shi, 2011) ; et enfin (6) d'offrir une perspective complémentaire aux études transversales existantes.

**Figure 9 : Rappel du Modèle de recherche**



Cette première section nous a permis de mettre en avant les avantages du design de recherche retenu. Nous présentons dans la partie suivante l'articulation de nos différentes études empiriques.

### 5.1.2 Articulation des études

Dès le début de notre recherche, nous avons le souhait de répliquer nos résultats dans différents contextes pour de multiples raisons. La première concerne une meilleure validité de nos résultats et l'amélioration de notre capacité de généralisation. La seconde a trait à l'étendu et la diversité de ce secteur (appels entrants ou sortants, mailing, service client externalisé, appels d'urgence etc). La dernière concerne sa complexité de notre modèle de recherche et la nécessité d'adopter une approche incrémentale dans le test de ses propositions. Nous détaillons le déroulement de ces différentes études menées. La figure 11 permet d'apprécier la chronologie des actions qui ont été mises en place, les objectifs de chacune ainsi que les contextes dans lesquels elles ont été réalisées.

Notre première étude intitulée *Étude pilote* s'est incarnée au travers de notre premier terrain, à savoir *l'Entreprise A*, une entreprise du secteur de la vente en ligne en France. Cette première étude avait pour objectif principal (1) de se familiariser avec la méthode de collecte quotidienne, et (2) de vérifier la fiabilité de notre échelle d'agressivité verbale des clients.

Notre Étude 1 concerne *l'Entreprise B* qui opère dans le secteur des centres d'appels externalisés et dont la structure se trouve au Maroc. Le déroulement de cette deuxième étude a permis de tester la relation entre l'épuisement des ressources et un indicateur de la performance des salariés et d'étudier le rôle modérateur du soutien organisationnel perçu la cette relation entre ces deux construits.

Notre *Étude 2* qui s'est déroulée au sein de *l'Entreprise C* dans le secteur public français. Cette dernière étude nous a permis de tester l'ensemble de notre modèle comprenant nos deux médiateurs et notre modérateur. La figure 10 permet d'apprécier la succession de nos trois études.

**Figure 10 : Succession des trois études de la recherche**

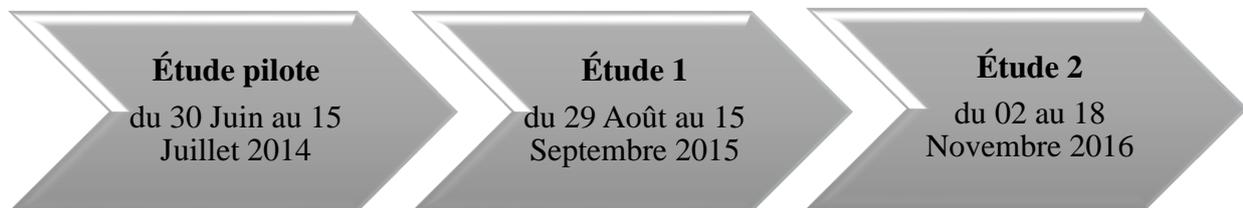
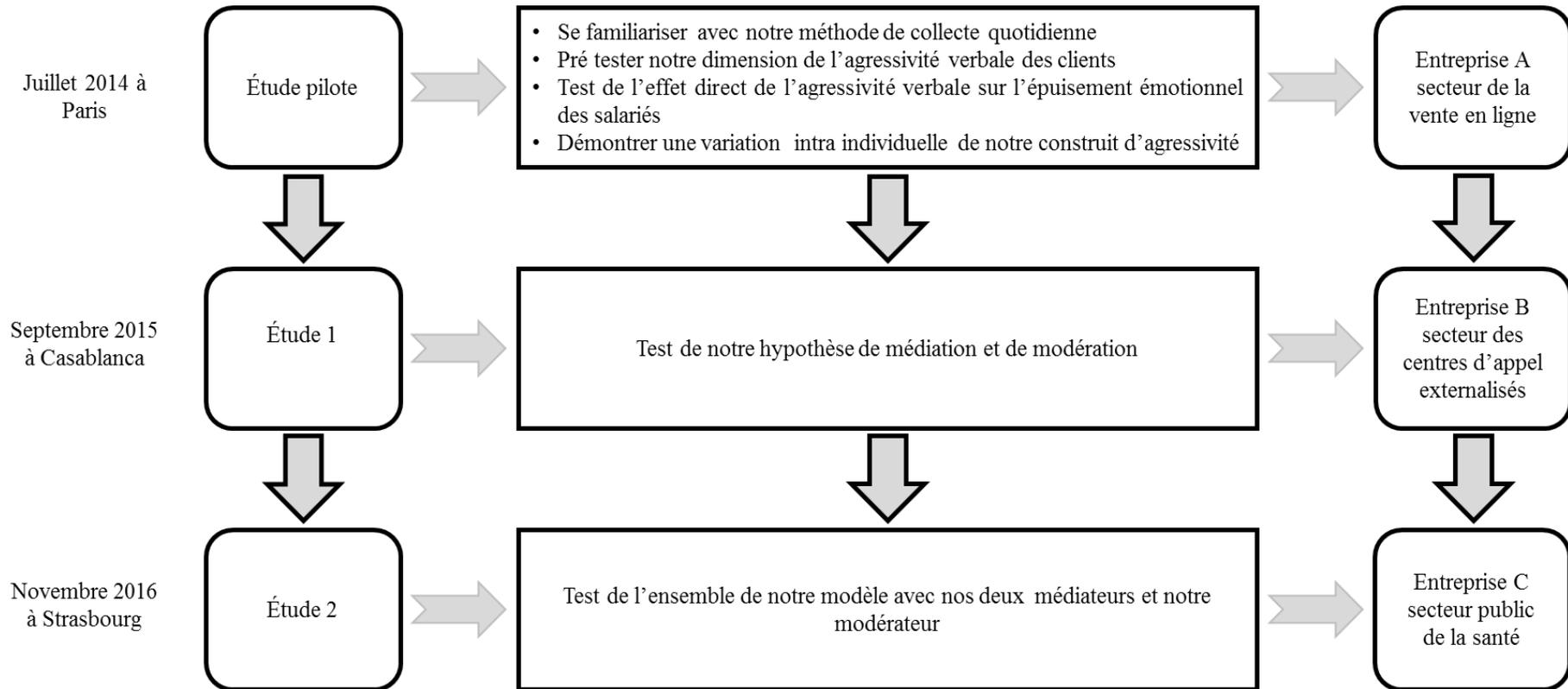


Figure 11 : Articulation des trois études de la recherche



## 5.2 Contextes de l'étude

L'accès aux terrains a suivi le processus suivant. Dans un premier temps, nous avons sollicité un grand nombre de centres d'appels via plusieurs responsables (ex : responsables ressources humaines, formation et qualité), travaillant dans ce secteur afin de pouvoir entrer en relation avec l'interlocuteur adéquat. Afin d'élargir nos contacts, nous avons également sollicité des formateurs externes qui intervenaient pour le compte de ces centres d'appels. Nous avons ainsi, mobilisé divers réseaux sociaux professionnels au travers desquels un premier email de prise de contact a été envoyé à l'ensemble de nos interlocuteurs. Cet email comportait un bref aperçu de l'objet de notre recherche ainsi qu'une demande quant à la possibilité d'obtenir un rendez-vous pour présenter notre recherche. De multiples relances par mail et par téléphone ont également été effectuées afin d'échanger et justifier l'intérêt de l'étude.

Par la suite, il a été nécessaire de discuter plus longuement avec les personnes concernées pour présenter l'étude, ses implications et son déroulement. Lors de ces échanges, nous mettions en avant le bénéfice d'avoir recours à un chercheur pour s'intéresser à de telles problématiques. De plus nous garantissions aux entreprises une totale confidentialité notamment pour celles qui travaillaient pour le compte d'entreprises clientes. De même, un accès aux données ainsi qu'aux résultats accompagnés de préconisations leur a été promis. Enfin, un dernier point essentiel abordé lors de ces échanges a concerné notre design quotidien qui impliquait, de notre part, une présence constante au sein de l'entreprise. Il nous fallait donc avoir dès le départ un accord explicite de l'entreprise pour une immersion totale au sein de sa structure durant la période de la collecte.

Un grand nombre de responsable de ces structures a manifesté un intérêt pour notre étude, mais le plus souvent la procédure n'aboutissait pas : plusieurs arguments ont été avancés : temps mobilisé pour l'étude, légitimité de l'étude, danger de l'intervention du chercheur, confidentialité des informations etc. Au terme de cette phase de prospection, les trois centres d'appels, présentés dans la partie précédente et évoluant dans différents secteurs d'activités, ont répondu favorablement à notre demande d'intégrer leur structure pour effectuer notre recherche. Le tableau 1 présente en détail la répartition de nos trois centres d'appels selon le pays, l'activité et le nombre de salariés.

Tableau 1 : Présentation de nos trois contextes d'étude

	Pays	Secteur d'activité	Émission d'appels	Réception d'appels	Mailings	Nombre de salariés	Nombre de répondants
<b>Étude pilote</b>	<b>France</b>	Entreprise française de vente en ligne	<b>X</b>		<b>X</b>	<b>30</b>	<b>27</b>
<b>Étude 1</b>	<b>Maroc</b>	SAV (service après-vente) d'une entreprise française externalisée au Maroc		<b>X</b>		<b>47</b>	<b>38</b>
<b>Étude 2</b>	<b>France</b>	Entreprise du service publique dans le domaine de la santé		<b>X</b>		<b>60</b>	<b>51</b>

### 5.1.1 Contexte et déroulement de l'Étude pilote

#### 5.2.1.1 Contexte

Notre Étude pilote s'est déroulée au sein de *l'Entreprise A* opérant dans le secteur de la vente à distance. Il s'agit ainsi d'un centre de relation client d'une entreprise française spécialisée dans la vente privée sur internet de produits et articles divers de grandes marques auprès des particuliers. Au sein de cette structure, les salariés (chargés de satisfaction) reçoivent et émettent des appels à hauteur de 40% de leur temps par téléphone (à savoir une moyenne de 15 à 25 appels par salariés et par jour). De plus, ils répondent à hauteur de 60 % de leur temps aux emails des clients. Les salariés traitent les demandes et réclamations des clients relatifs aux produits vendus sur le site de l'entreprise (problèmes relatifs au site, à la livraison, au retour des produits, aux produits défectueux ainsi qu'aux demandes de remboursement).

#### 5.2.1.2 Déroulement de la collecte

Nous avons intégré la structure de *l'Entreprise A* durant toute la durée de cette recherche. De nombreuses précautions ont été prises lors de cette phase. Tout d'abord, une présentation de l'étude a été réalisée auprès des responsables et des salariés qui ont donné leur accord pour participer à cette étude. Au sein de cette structure, les salariés ont été informés de notre arrivée à l'avance. De plus, nous avons également envoyé un email à l'ensemble des salariés afin de présenter l'objet et le déroulement de l'étude. Le déploiement de l'étude consistait en deux phases distinctes. Nous avons également insisté sur l'anonymat et la

participation volontaire.

Par la suite, nous avons réalisé une phase d'immersion durant quelques jours. Cette période d'observation, nous a permis de comprendre l'ensemble du fonctionnement de la structure et le métier de chaque salarié. Durant cette phase, nous avons réalisé plusieurs écoutes, lectures d'emails et avons soumis nos questionnaires à la directrice du site, à la responsable des ressources humaines, à certains managers mais aussi à quelques salariés. De même, afin de valider nos différents items, nous nous sommes rapprochés du *Community manager* de l'entreprise, dont le métier consistait à répondre aux commentaires des clients sur les réseaux sociaux. Ainsi, nous avons pu nous imprégner du contenu de certains commentaires des clients afin de les comparer à nos différents items relatifs à l'agressivité verbale des clients. En effet, la lecture de différents mails montrait que certains mails contenaient des propos très agressifs comme l'illustre ce verbatim.

*« Ça commence à me gaver, vous me faites toujours la même chose, il faut ceci il faut cela, ça fait trois fois que je vous envoie ce mail, ça commence à me faire chier ....»  
(Écoute réalisée au sein de l'Entreprise A)*

Cette période d'intégration nous a permis en outre d'effectuer des observations. Ces dernières ont systématiquement fait l'objet de prises de notes dans un journal de bord. Ces notes comportent des observations relatives aux : journées de travail, personnes écoutées et commentaires de clients sur le site de l'entreprise. Cette phase nous a également permis de retirer de notre échantillon les superviseurs d'équipe ainsi que les salariés qui s'occupaient simplement des aspects juridiques relatifs aux demandes et réclamations des clients. À la fin, nous n'avons gardé que les salariés qui étaient en contact régulier avec les clients.

### **5.2.1.3 Administration des questionnaires**

De nombreuses précautions ont été prises lors de cette phase. En effet, étant donné que nous mesurons dans nos questionnaires des comportements qui peuvent porter préjudice aux salariés (agressivité verbale et comportements contreproductifs des salariés au travail), nous avons veillé à garantir une impartialité totale de notre part ainsi qu'une confidentialité parfaite des répondants. Pour se faire, nous avons distribué arbitrairement un numéro à chaque salarié. Afin d'assurer l'anonymat de nos répondants, nous étions les seuls avec le salarié à connaître ce numéro. Ce dernier paraissait sur chacun des questionnaires distribués. Cela nous a permis par la suite de faire le lien entre nos deux questionnaires. L'administration des questionnaires s'est faite en main propre pour chaque salarié durant toute la durée de notre étude. Au sein de

ce premier échantillon, la collecte s'est déroulée de la manière suivante.

Quelques jours après la phase d'immersion, nous avons administré notre premier questionnaire qui mesurait les variables au niveau individuel. Quelques jours après cette première collecte, nous avons mené notre enquête quotidienne durant une période de dix jours ouvrables. Durant cette phase, avec la permission de l'entreprise, nous distribuons chaque soir, plus exactement à 16h50 (10 minutes avant la fin de la journée de travail), le questionnaire papier à chaque salarié. Ce second questionnaire s'intéressait à la perception des salariés des événements d'agressivité verbale des clients et l'épuisement des ressources des salariés. Ces derniers nous remettaient leurs questionnaires avant leur départ afin de nous assurer que leurs réponses correspondaient bien à ce qui s'était déroulé durant la journée de travail. Le tableau 2 synthétise le design de l'Étude pilote ainsi que les construits mesurés.

**Tableau 2 Contenu du questionnaire de l'Étude pilote**

---

⇒	Administration du questionnaire relatif au soutien organisationnel perçu et aux variables de contrôles
	Construits mesurés :
	○ Soutien organisationnel perçu
	○ Contrôle du superviseur
	○ Age
	○ Sexe
	○ Ancienneté
⇒	Administration chaque soir du questionnaire quotidien, concernant les perceptions d'agressivité verbale, l'épuisement des ressources des salariés et les comportements contreproductifs des salariés
	Construits mesurés :
	○ Agressivité verbale des clients
	○ Epuisement des ressources des salariés

---

#### **5.2.1.4 Taux de participation et caractéristiques de l'échantillon**

Sur les 30 salariés en capacité de répondre à l'enquête (à savoir, les salariés en contact régulier avec les clients), 27 de ces salariés ont accepté de participer à l'étude. Cela constitue un taux de participation de 90%. De plus, le taux de déperdition entre le début et la fin de l'étude était de 0%, l'ensemble des salariés ont participé à l'étude de son commencement à son achèvement. Le tableau 3 permet d'apprécier le taux de participation des salariés dans cette étude.

**Tableau 3. Taux de participation des salariés dans l'Étude pilote**

SOURCE	Questionnaire 1 (individuel)	Questionnaire 2 (quotidien)
Échantillon initial	30	182 au lieu des 270 <sup>9</sup>
Échantillon final	27	observations possibles = <b>67,4%</b> <sup>10</sup>
<b>Taux de participation</b>	<b>90%</b>	

Sur les 10 jours de l'enquête, nous avons réussi à collecter 182 observations quotidiennes au lieu des 270 (27\*10) que nous devons collecter. En effet, les salariés répondaient seulement les jours durant lesquels ils étaient présents et en contact régulier avec les clients, ce qui représente en définitif un taux de participation de 67% (182/270=67%).

Les caractéristiques de l'échantillon final sont présentées dans le tableau 4 :

**Tableau 4. Caractéristiques de l'échantillon de l'Étude pilote**

Niveau individuel		
Sexe	Homme	36,30%
	Femme	63,70%
	Age	28,26 (ET=4,66)
	Ancienneté (en années)	1,15 (ET=0,81)

## 5.2.2 Contexte et déroulement de l'Étude 1

### 5.2.2.1 Contexte

Notre seconde collecte s'est déroulée au sein de *l'Entreprise B*, il s'agit d'un centre d'appels appartenant à un groupe leader des services externalisés des centres d'appels et de la relation client. Ce groupe possédant de nombreuses filiales, dont une au Maroc que nous avons intégré. Ce centre d'appels externalisé effectue diverses opérations pour le compte de plusieurs entreprises clientes. Au sein de cet échantillon, les salariés diagnostiquent le problème et guident les clients par téléphone à sa résolution. Ils ont également la possibilité en cas d'échec dans la résolution du problème de transférer l'appel vers un centre plus expérimenté. L'équipe que nous avons intégré, travaillait pour une même société-cliente

<sup>9</sup> 27 individus \*10 jours de collecte

<sup>10</sup> 182/270=67,4%

française du secteur des télécommunications. Les salariés dans cette structure (chargés de clientèle) traitaient les appels entrants, et plus spécifiquement, répondaient aux demandes, griefs et plaintes des clients situés en France et résolvait leurs problèmes en rapport avec leur facture, mobile, box, internet etc.

### 5.2.2.2 *Déroulement de la collecte*

Au sein de cette structure, nous avons organisé une réunion lors de laquelle nous avons présenté l'objet de l'étude, ses apports pratiques pour les salariés et une description précise du déroulement de la collecte de données. Lors de cette réunion, nous avons insisté sur le caractère volontaire et garanti l'anonymat des salariés. Nous souhaitions à tout prix éviter que les salariés refusent d'y participer ou encore ne répondent pas en toute franchise. Afin de garantir la confidentialité des répondants, nous avons distribué aléatoirement, dans le même schéma que l'Étude pilote, un numéro à chaque salarié afin de garantir son anonymat.

Nous avons estimé qu'au sein de cet échantillon (entreprise sous-traitante au Maroc qui reçoit des appels de clients français), les salariés détenaient un niveau de français convenable (ce dernier faisant partie des critères de recrutement). De plus, afin de nous assurer une réelle compréhension des salariés du contenu de nos questionnaires, nous avons effectué des ajustements linguistiques sur nos questionnaires en fonction de nos premiers pré-tests effectués lors de notre Étude pilote. Nous avons également perfectionné nos questionnaires afin d'améliorer leur présentation au travers d'une impression couleur et des questions concises et claires. De plus, nous avons intégré l'équipe des Coachs qualité et formation. Les missions de ces responsables consistaient à former les salariés et recueillir via l'outil informatique de l'entreprise les différents critères de performance quantitative et qualitative fixés par l'entreprise cliente et auxquels les salariés étaient soumis. Ainsi, nous avons pu nous imprégner du contenu de certaines écoutes et commentaires des clients afin de les comparer et vérifier leur compatibilité avec nos différents items relatifs à l'agressivité verbale des clients. Ce verbatim permet d'illustrer ces propos.

*« Franchement j'en ai marre de vos services, vous n'êtes que des maghrébins, vous vous foutez du monde, allez tous vous faire foutre. J'espère qu'un blâme va tomber, je suis très mécontente, .... ». (Écoute réalisée au sein de l'entreprise B).*

De même, nous avons soumis nos questionnaires aux coachs qualité afin de nous assurer de la compréhension de leur contenu par les salariés. Nous avons également eu accès à la trame des enquêtes de satisfaction envoyées aux clients ainsi qu'au guide d'évaluation des

salariés mobilisé par les coachs (ce dernier est présenté dans l'annexe 5). Enfin, lors des écoutes effectuées nous avons pu recueillir des impressions sur le temps d'attente, le ton du salarié afin d'apprécier les éventuels comportements contreproductifs des salariés. L'entreprise nous a également procuré l'ensemble des données de performance au travers de divers indicateurs quantitatifs et qualitatifs quotidiens pour chaque salarié.

### 5.2.2.3 Administration des questionnaires

L'administration des questionnaires s'est déroulée de manière similaire à celle de l'Étude pilote. Après les quelques jours d'immersion, nous avons mené cette étude au design quotidien en deux temps. Nous avons tout d'abord administré en main propre un premier questionnaire à l'ensemble des salariés afin de mesurer leurs caractéristiques sociodémographiques, le soutien organisationnel perçu et les variables de contrôle. Deux jours après, un questionnaire quotidien leur a été soumis à la fin de leur journée de travail (les dix dernières minutes selon les horaires de chaque salarié) et cela pendant 10 jours. Ce questionnaire comprenait les mesures de perception d'agressivité verbale quotidienne de la part des clients, l'épuisement des ressources des salariés et les comportements contreproductifs. Seuls les salariés présents répondaient aux questionnaires. Nous avons également opté dans cette structure pour un format papier distribué à la fin de chaque journée de travail, ceci permettait un contact étroit avec le salarié et empêcher un oubli de sa part. Chaque questionnaire portait le numéro d'identification spécifique à chaque salarié. Le tableau 5 présente de manière synthétique le déroulement de la collecte.

#### **Tableau 5. Contenu des questionnaires de l'Étude 1**

⇒ Administration du questionnaire relatif au soutien organisationnel perçu et aux variables de contrôles

Construits mesurés :

- Soutien organisationnel perçu
- Contrôle du superviseur
- Age
- Sexe
- Ancienneté

⇒ Administration du questionnaire quotidien, concernant les perceptions d'agressivité verbale, l'épuisement des ressources des salariés et les comportements contreproductifs des salariés

Construits mesurés :

- Agressivité verbale des clients
- Epuisement des ressources des salariés
- Comportements contreproductifs des salariés

5.2.2.4 Taux de participation

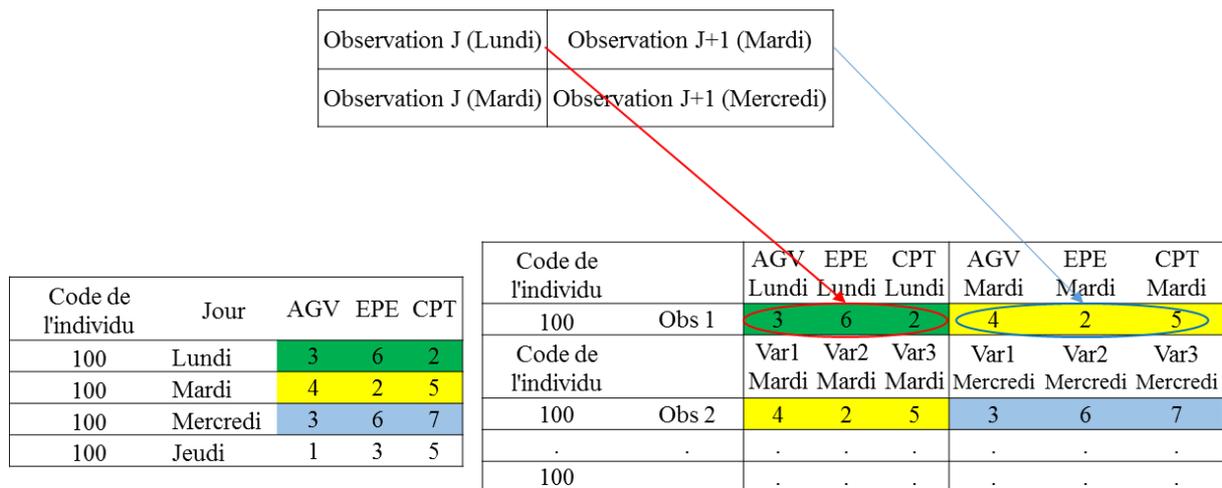
Sur l'ensemble de l'échantillon initial (47 individus), 43 salariés ont accepté de participer à l'étude, représentant ainsi un taux de participation de 91,5%. Le nombre d'observations quotidiennes sur la totalité des 10 jours s'élève à 281 sur un total possible de 430 (10 x 43). Le tableau 6 présente le taux de participation des salariés au sein de cette étude.

**Tableau 6. Taux de participation des salariés au sein de l'Étude 1**

Construits mesurés	Questionnaire individuel	Questionnaire quotidien
Échantillon initial	47	281 au lieu des 430
Échantillon final	43	observations= <b>65,3%</b>
<b>Taux de participation</b>	<b>92%</b>	

En outre, afin de se conformer à notre modèle de recherche qui s'étend sur deux jours consécutifs, nous avons pris pour unité d'observation le groupe de deux jours (versus la journée de travail). Pour chaque semaine les jours allant de 1-4 était lié aux jours 2-5 pour les questionnaires du soir. Ainsi, dans ce cadre précis, le nombre maximum d'observations pouvant être utilisé, correspondant à ces deux jours consécutifs, étaient de 6 observations maximum au lieu des 10 consécutives. En effet, il est à noter que certains salariés travaillaient le week end et avaient des jours de repos en semaine, ces jours étant parfois non consécutifs. La figure 12 illustre le « procédé » que nous avons utilisé pour réduire notre échantillon afin qu'il s'adapte à notre design sur deux jours consécutifs.

**Figure 12: Réorganisation de notre échantillon pour l'Étude 1**



N = 281

N = 136

**AGV** : Agressivité verbale  
**EPE** : Épuisement des ressources des salariés  
**CPT** : Comportement contreproductif

Au total nous avons recueillis pour notre premier échantillon 136 observations au lieu des 228<sup>11</sup> observations que nous devons avoir. Cela traduit un taux de conformité très appréciable de 60% ( $136/228=60\%$ ). Le tableau 7 présente notre échantillon final au sein de notre Étude 1.

**Tableau 7. Traitement de l'échantillon final de l'Étude 1 pour le design sur deux jours**

	Traitement de l'échantillon final	
	Questionnaire 1	Questionnaire 2
Nombre d'individus ou d'observations recueillies	43	281
Suppression d'individus/ observations	-5	-40
<b>Total pour un design sur un seul jour</b>	<b>38</b>	<b>240</b>
<b>Total pour le design sur deux jours</b>	<b>38</b>	<b>136</b>

Les caractéristiques de notre échantillon final sont présentées dans le tableau 8 :

**Tableau 8. Caractéristiques de l'Étude 1**

Niveau individuel		
Sexe	Homme	68,40%
	Femme	31,60%
	Age	26,24 (ET=5,90)
	Ancienneté (en années)	0,97 (ET=1,39)

### 5.2.3 Contexte et déroulement de l'Étude 2

#### 5.2.3.1 Contexte

Notre dernière étude s'est déroulée au sein de l'Entreprise C qui opère dans le secteur public français. Il s'agit plus précisément du centre d'appels d'un organisme public dans le secteur de la santé. Ayant pour objectif d'améliorer la qualité de la relation avec le public, cette plateforme de services tente de faciliter les démarches des usagers. Certains salariés étaient assignés aux usagers et d'autres aux professionnels de santé. Les salariés dans cette structure renseignent les assurés ainsi que les professionnels de santé sur leurs droits et démarches et offrent des informations sur leurs remboursements ou encore leurs indemnités.

<sup>11</sup>  $38*6=228$

Ils étaient ainsi souvent confrontés à des usagers en détresse qui déversent leur colère sur les salariés comme peuvent le suggérer ces verbatim.

*« Ce n'est pas possible, prendre les gens pour des cons » pendant la mise en attente ; « ça commence à me faire chier la [nom de l'organisation] ». La salariée lui passe sa supérieure [toujours sur un ton virulent] « je comprends que les gens disent que l'administration publique c'est de la merde, je vais devoir rappeler la semaine prochaine et on va me ressortir le même bla bla c'est désespérant, c'est prendre les gens pour des cons ». (Écoute réalisée au sein l'Entreprise C).*

*« Je vais venir au bureau et je vais faire un scandale, vous servez à quoi ? Passez-moi quelqu'un, là vous êtes à zéro, vous vous débrouillez sinon demain je suis à Mulhouse et je retourne les bureaux ». La salariée répond « je n'ai pas d'informations ». L'assuré rétorque violemment « alors à quoi vous servez, pourquoi vous répondez, rappelez-moi cette après-midi [sur un ton autoritaire], il menace et raccroche au nez de la salariée. (Écoute réalisée au sein de l'Entreprise C).*

Au sein de cette structure les salariés étaient repartis dans deux sites différents l'un se situant à Strasbourg et l'autre à Sélestat.

### **5.2.3.2 Déroulement de la collecte**

Les salariés de *l'Entreprise C* avaient été prévenus à l'avance de notre arrivée. Par ailleurs, au début de l'étude, nous nous sommes rendus sur chacun des deux sites afin de nous présenter lors de réunions organisées par les responsables de chaque site (à Strasbourg et à Sélestat). Lors de ces réunions les salariés séparés en deux groupes avaient pu avoir accès à l'ensemble des informations concernant l'étude. Nous avons ainsi expliqué l'objectif de notre recherche ainsi que le déroulement de l'étude au quotidien et avons insisté sur la participation volontaire ainsi que sur l'anonymat de l'étude. Au sein de cette troisième structure, notre collecte s'est effectuée en trois temps, nous avons veillé à bien le préciser aux salariés pour être sûrs de leur participation aux trois phases de la collecte. Un consentement explicite leur a été demandé. Par la suite, une phase d'intégration similaire à celle réalisée dans les deux premiers terrains nous a permis de comprendre le fonctionnement de cet organisme public. Nous avons soumis les questionnaires aux différents responsables et avons également réalisé un certain nombre d'écoutes nous permettant d'apprécier l'avènement de cette agressivité verbale ainsi que les comportements contreproductifs des salariés.

### **5.2.3.3 Administration des questionnaires**

Contrairement aux deux premières études, cette troisième étude s'est déroulée en trois

temps. Nous avons ainsi commencé par administrer le premier questionnaire à l'ensemble des salariés sur les deux sites le même jour. Un jour après, nous avons débuté l'enquête quotidienne. Cette seconde étape s'est déroulée en deux temps, un premier questionnaire était distribué le matin avant le début de la journée de travail. Ce dernier mesurait l'épuisement des ressources des salariés avant le début de la journée de travail. Le second questionnaire, quant à lui, été administré en fin de journée de travail. Il était relatif aux différents événements, émotions et comportements vécus durant cette journée de travail (l'agressivité verbale des clients, l'épuisement des ressources et les comportements contreproductifs). Nous avons par ailleurs porté une attention particulière à l'ordre des items, à leur formulation et plus généralement à la longueur des questionnaires quotidiens afin de ne pas lasser les salariés sachant qu'ils répondaient aux questionnaires quotidiennement et à deux reprises. Nous avons veillé à administrer nous même les questionnaires à chaque salarié pour le site de Strasbourg. En ce qui concerne le site de Sélestat, sachant que nous ne pouvions pas nous y rendre quotidiennement, nous avons donc confié à l'une des responsables d'équipe la tâche de distribuer les questionnaires quotidiens aux salariés du site. Nous étions en contact quotidien avec elle et nous nous sommes rendus aussi souvent que possible sur le site. À l'instar des deux premières études, nous avons attribué un code à l'ensemble des salariés. Nous présentons nos trois questionnaires mobilisés dans l'Étude 2 dans l'annexe 1.

#### 5.2.3.4 Taux de participation

Sur les 34 personnes présentes sur le site de Strasbourg, 27 salariés ont accepté de participer à l'étude. Concernant le site de Sélestat 24 salariés des 26 avaient accepté de participer à l'étude. Au total, les 51 participants ont complété 431 enquêtes quotidiennes sur un total possible de 510 ( $51 \times 10$ ), ce qui se traduit par un taux de réponse de 84,5%. Ce taux élevé est probablement dû à la combinaison de notre présence ainsi qu'à l'utilisation du temps de travail pour remplir les enquêtes quotidiennes. Le tableau 9 présente le taux de participation des salariés.

**Tableau 9. Taux de participation des salariés au sein de l'Étude 2**

	Questionnaire individuel	Questionnaire quotidien matin	Questionnaire quotidien soir
Échantillon initial	61	431 observations matin et soir au lieu de 510 = <b>84,5%</b>	
Échantillon final	51		
<b>Taux de participation</b>	<b>83,6%</b>		

Par la suite, notre échantillon a été réduit afin de tenir compte de notre modèle complet qui teste l'effet de l'agressivité sur l'épuisement des ressources et la performance sur deux jours consécutifs comme illustré dans la figure 12. Nous avons ainsi appareillé l'enquête de la veille avec celle du lendemain matin. En effet, nos données ont été restructurées de telle sorte que les variables du Jour (J) soient alignées avec les variables du lendemain (Jour J+1). Par exemple l'agressivité du lundi soir a été alignée avec l'épuisement des ressources le soir du lundi, ainsi qu'avec l'épuisement des ressources le matin du mardi et la performance du mardi soir. Cette restructuration nous permettant ainsi d'examiner nos variables sur deux jours consécutifs (voir figure 13).

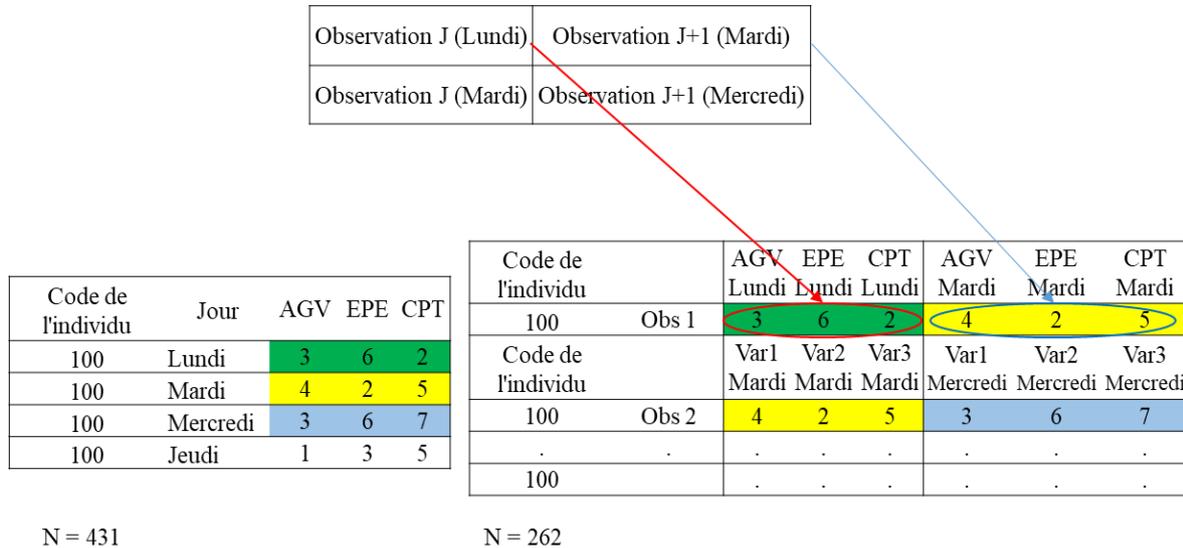
Par conséquent le nombre maximum de observations quotidiennes utiles fournies par chaque participant était de 6 (un jour férié en milieu de semaine à réduit ce nombre de 8 à 6). Comme dans notre second échantillon, l'analyse de nos données imbriquées nécessite au moins deux observations de niveau 1 (c'est-à-dire, « jour ») pour chaque observation de niveau 2 (c'est-à-dire, le salarié) (Nezlek, 2011). Nous avons ainsi inclus seulement les participants qui en avaient au moins deux journées complètes et consécutives (par exemple : Lundi et Mardi ou Mardi et Mercredi etc). Au total, nous avons réduit notre échantillon à 262 observations au niveau 1, ce qui nous permet d'avoir un taux de conformité de 85,6% ( $262/306^{12}=85,6\%$ ). Le tableau 10 représente le traitement de l'échantillon final de l'Étude 2.

**Tableau 10. Traitement de l'échantillon final de l'Étude 2 pour le design sur deux jours**

	Traitement de l'échantillon final	
	Questionnaire 1	Questionnaire 2
Nombre d'individus ou d'observations recueillies	51	431
Suppression d'individus/ observations	0	0
<b>Total pour un design sur un seul jour</b>	<b>51</b>	<b>431</b>
<b>Total pour le design sur deux jours</b>	<b>51</b>	<b>262</b>

<sup>12</sup>  $306=51*6$  (observations du design sur deux jours)

Figure 13: Réorganisation de notre échantillon pour l'Étude 2



**AGV** : Agressivité verbale  
**EPE** : Épuisement des ressources des salariés  
**CPT** : Comportement contreproductif

Les caractéristiques de l'échantillon final sont présentées dans le tableau 11.

Tableau 11. Caractéristiques de l'échantillon de l'Étude 2

Niveau individuel		
Sexe	Homme	7,80%
	Femme	92,20%
	Age	34,12 (ET=8,77)
	Ancienneté (en années)	4,79 (ET=8,10)

Notre modèle de recherche et nos hypothèses ainsi que nos données font apparaitre une structure emboîtée (des jours imbriqués dans des salariés). Nous avons constitué dans chacun de nos trois contextes, deux échantillons afin de distinguer les données collectées au niveau de l'interaction quotidienne des salariés et celles relatives aux différences entre individus. Ce point sera argumenté plus précisément dans le chapitre 6 concernant le choix de notre analyse de données. Nos échantillons finaux sont donc de N=27, N=38, N=51. Le tableau 12 présente un récapitulatif du nombre de réponses aux niveaux 1 et 2 pour nos trois terrains. L'annexe 2 présente un récapitulatif des variables mesurées.

**Tableau 12. Récapitulatif du nombre de réponses aux niveaux 1 et 2 pour les trois terrains**

	Nombre de salariés destinataires	Nombre de réponses au niveau individuel (2)	Nombre de réponses au niveau intra individuel (1)
Étude pilote	<b>30</b>	<b>27</b>	<b>182</b>
Étude 1 (design sur deux jours)	<b>47</b>	<b>38</b>	<b>136</b>
Étude 2 (design sur deux jours)	<b>61</b>	<b>51</b>	<b>262</b>

## Synthèse de chapitre

Ce premier chapitre du volet empirique de notre thèse s'articule autour de deux grandes parties qui s'attachent à exposer notre démarche méthodologique ainsi que nos contextes dans lesquels nous avons opéré cette recherche. La première sous-partie illustre notre approche longitudinale à mesures répétées. Nous présentons dans cette sous-partie le choix de cette démarche et la nécessité de mobiliser ce design pour étudier les relations entre nos construits. Ce design nous permet ainsi d'apporter une plus grande rigueur méthodologique à l'étude de ces phénomènes au travail. Par la suite, l'articulation de nos trois études fait l'objet de notre seconde sous partie dans laquelle nous présentons succinctement la succession de nos trois études ainsi que les objectifs assignés à chacune.

Notre seconde partie composée de trois sous parties nous permet par la suite de présenter en détails nos trois terrains d'étude. La sensibilité de notre sujet de recherche nous impose un ensemble d'exigences et de contraintes pour le bon déroulement de la collecte. Notre design longitudinal a nécessité ainsi une phase d'immersion au sein de chacun de nos terrains afin d'appivoiser cette collecte quotidienne. Ces trois sous-parties présentent chacun de nos contextes en abordant à chaque reprise, le déroulement de l'étude, l'administration des questionnaires ainsi que le taux de participation et les caractéristiques générales de l'échantillon. Nous présentons à la fin de chaque partie l'échantillon final sur lequel seront réalisés nos traitements statistiques.



# **Chapitre 6 Instruments de mesure, analyse et résultats**



Ce chapitre est consacré au test des différentes hypothèses de recherche formulées dans les précédents chapitres. Il s'articule en trois grandes parties correspondant à chacune de nos études. Pour chacune d'entre-elles, nous exposerons dans un premier temps les mesures retenues. Sans rentrer ici dans le détail, nous avons d'abord sélectionné un ensemble d'échelles existantes destinées à mesurer nos construits et avons conservé celles qui semblaient le mieux adaptées à notre cadre théorique ainsi qu'à notre design méthodologique. Nous avons privilégié les échelles de mesures dont la validité et la fiabilité étaient reconnues. Nous avons ensuite apporté un soin particulier à la phase de traduction. Nous avons ainsi procédé à une traduction des échelles en français (lorsque cela n'avait pas été réalisé au préalable) en ayant recours à une méthode de traduction inversée « *back translation* » (Igalens & Roussel, 1998 ; Roussel & Wacheux, 2005). Ces construits ainsi que leur fiabilité sont présentés en annexe 3. Enfin, nous nous sommes assurés que ces items étaient bien compris par les salariés. Une fois les instruments présentés, nous présentons pour chaque étude notre démarche analytique et les résultats obtenus.

## 6.1 Étude pilote – Instruments de mesure analyse et résultats

Pour des raisons pratiques, il est courant lors de l'adoption d'une démarche longitudinale à mesures répétées, d'utiliser des échelles raccourcies pour éviter de lasser les participants qui doivent répondre quotidiennement, parfois à plusieurs reprises aux questionnaires (Fisher & To, 2012). Nous avons mobilisé dans ce travail de thèse une échelle d'agressivité verbale réduite. Toutefois, l'utilisation de cette échelle peut susciter des inquiétudes quant à ses propriétés psychométriques. Afin de vérifier que notre échelle reflète notre concept de base, nous avons mené une Étude pilote au sein de notre premier échantillon comportant 27 participants auprès desquelles nous avons recueilli 182 observations. Nous présentons pour cette étude les mesures utilisées, notre démarche analytique et les résultats obtenus.

### 6.1.1 Mesures mobilisées dans l'Étude pilote

#### ➤ Questionnaire quotidien (Niveau 1)

Pour l'ensemble des échelles utilisées, les salariés devaient mentionner leur degré d'accord selon une échelle de Likert en 7 points (de 1 « *Fortement en désaccord* » à 7 « *Fortement en accord* » ou de 1 « *Jamais* » à 7 « *Toujours* » pour l'agressivité verbale.

***Agressivité verbale quotidienne des clients*** : Afin de construire notre échelle, nous avons puisé dans la littérature sur les mauvais traitements dans le contexte des centres d'appels. Nous avons ainsi mobilisé l'échelle utilisée par Wang et ses collègues (2011). Ces auteurs ont combiné deux échelles afin de pouvoir couvrir une grande majorité de comportements. Leur outil comprend notamment des mesures relatives aux stressors sociaux liés aux clients (Dormann & Zapf, 2004) et des items relatifs aux comportements d'injustice interpersonnelle des clients (Skarlicki, Van Jaarsveld, & Walker, 2008). Nous avons été vigilants quant au sens des items que nous souhaitons retenir afin qu'ils correspondent à notre définition restreinte de l'agressivité verbale des clients dans les centres d'appels. Les items qui n'étaient pas appropriés dans notre contexte et qui ne reflétaient pas clairement cette agressivité verbale des clients (ex : « des clients ont demandé un traitement de faveur », « des clients ont fait des demandes que vous n'avez pas pu satisfaire », « des clients n'ont pas compris que vous deviez vous conformer à certaines règles ») ont été exclus. Parmi ces 18 items, nous avons estimé que seuls 8 items correspondaient précisément à notre définition de l'agressivité verbale. Les participants ont été invités à noter la fréquence quotidienne de ces événements d'agressivité verbale. Un exemple d'item est « *Aujourd'hui, des clients/usagers m'ont agressé verbalement en s'en prenant personnellement à moi* » ( $\alpha = 0,92$ ).

***L'épuisement des ressources des salariés*** : L'épuisement des ressources a été mesuré en mobilisant l'échelle d'épuisement émotionnel, ce dernier renvoyant au sentiment que les ressources émotionnelles sont affaiblies, voire consommées (Halbesleben, 2006). Notre construit a été évalué à l'aide de 5 items inspirés du Maslach Burnout Inventory–General Survey (MBI-GS ; Maslach et ses collègues, 1996), lesquels ont été validés en français par Lapointe, Vandenberghe, et Panaccio (2011). Un exemple d'item est « *Après cette journée de travail, je me sens épuisé (e)* », ( $\alpha = 0,89$ ).

➤ ***Questionnaire individuel (Niveau 2)***

***Les variables de contrôle*** : L'introduction dans notre questionnaire de variables de contrôle consiste en la prise en compte de l'influence de certaines variables non explicatives des relations soutenues par nos hypothèses, mais qui peuvent être déterminantes dans l'explication d'une partie de la variance des relations étudiées (Williams, Vandenberg, & Edwards, 2009). Afin d'exclure les effets de confusions possibles, nous avons considéré dans notre étude l'âge et le sexe des salariés. De plus, nous avons inclus l'ancienneté car elle reflète l'expérience, les connaissances et les compétences que possèdent les salariés et qui leur permettent de mieux gérer les clients agressifs (Wang, Liao, Zhan, & Shi, 2011).

### 6.1.2 La démarche analytique

Notre démarche analytique s'est déroulée comme suit : nous avons mené dans un premier temps une analyse exploratoire pour l'échelle d'agressivité, administrée à nos participants de manière quotidienne durant dix jours. Nous avons ainsi effectué une analyse en composante principale afin d'examiner la structure de cette échelle (Hair, Sarstedt, Hopkins, & Kuppelwieser, 2014).

Dans un second temps, nous nous sommes intéressés à la structure hiérarchique de nos données (des jours imbriqués dans des individus) (Barnes, Lucianetti, Bhave, & Christian, 2015 ; Hülshager, Walkowiak, & Thommes, 2018 ; Koopmann, Wang, Liu, & Song, 2015). En effet, dans notre modèle, nous conceptualisons l'agressivité et l'épuisement des ressources des salariés au niveau de l'interaction quotidienne avec les clients (niveau1). De plus, nous étudions les effets dynamiques de l'agressivité sur cet épuisement émotionnel. Ces effets se déroulant d'un jour à l'autre, nous pouvons ainsi identifier les trajectoires de l'agressivité ainsi que son influence sur cet épuisement des ressources chez le même salarié à travers le temps. L'application d'un tel schéma d'analyse implique de vérifier au préalable qu'il existe suffisamment de variance au niveau intra individuel (chez le même individu) concernant nos variables quotidiennes. Pour cela, nous avons calculé les coefficients de corrélation intra-classe (ICC) en testant des modèles nuls (c'est-à dire, sans prédicteurs). L'ICC est de 0,62 pour l'agressivité verbale et 0,55 pour l'épuisement des ressources (voir tableau 13). Cela signifie que 38% de la variance de l'agressivité et 45% de la variance de l'épuisement des ressources des salariés sont dûs à la journée d'observation et non à l'individu.

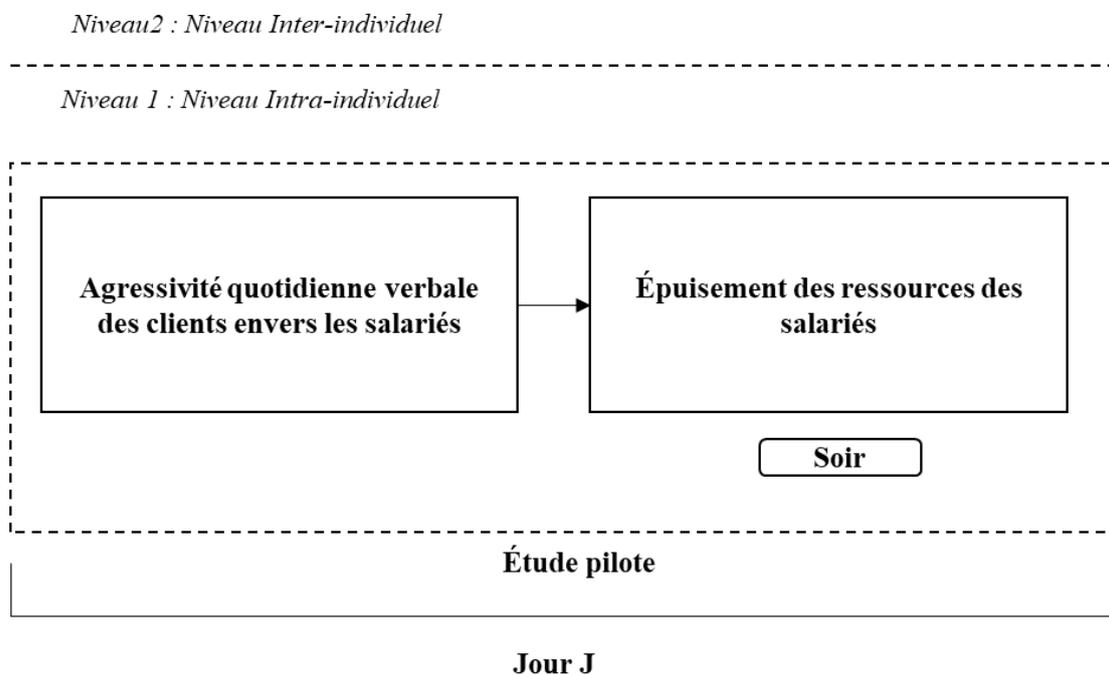
**Tableau 13. Variance intra et inter individuelle de nos variables de niveau 1 au sein de l'Étude pilote**

<b>Variabes</b>	<b>Variance intra-individuelle (chez le même individu) (<math>e^2</math>)</b>	<b>Variance inter-individuelle (entre les individus) (<math>r^2</math>)</b>	<b>Pourcentage de variance intra-individuelle<sup>13</sup> (chez le même individu)</b>
Epuisement des ressources	1,066	1,288	<b>45</b>
Agressivité verbale des clients	0,53	0,85	<b>38</b>

<sup>13</sup> Le pourcentage de variance intra-individuelle se calcule de la façon suivante ( $e^2 / r^2 + e^2$ )

Enfin, pour tester notre hypothèse de lien direct entre agressivité verbale et épuisement des ressources, nous avons mené des analyses en mobilisant le logiciel Mplus 7.3 et le cadre analytique MSEM [Multilevel Structural Equation Modeling] (Muthen & Muthen, 1998; Muthén & Muthén, 2012). Cela nous permet d'examiner le lien direct entre l'agressivité verbale des clients et l'épuisement des ressources des salariés le même jour comme illustré dans la figure (14). (Nous détaillons l'intérêt de l'utilisation du logiciel Mplus dans la partie relative à l'Étude 1)

**Figure 14: Illustration de l'hypothèse d'effet direct entre agressivité verbale et épuisement des ressources des salariés**



### 6.1.3 Résultats de l'Étude pilote

Les résultats de l'analyse exploratoire présentés dans le tableau 14, révèlent une structure factorielle nettement définie autour d'un axe unique dont la valeur propre est supérieure à 1. La part de variance expliquée par cet axe est supérieure à 60%. De plus, les contributions factorielles sont toutes supérieures à 0,6. L'alpha de cette échelle est également très satisfaisant puisqu'il dépasse nettement le seuil de 0,7 ( $\alpha = 0,92$ ). Ces résultats soutiennent ainsi la structure unidimensionnelle attendue pour cette échelle.

Tableau 14. Analyse factorielle exploratoire de l'échelle d'agressivité verbale

Indiquez à quelle fréquence ces comportements se sont produits aujourd'hui que ce soit par mail ou par téléphone (1. Jamais.7 Toujours)	CF
1. Les clients/usagers se sont défoulés sur moi	0,630
2. Des clients/usagers m'ont agressé verbalement en s'en prenant personnellement à moi	0,656
3. Certains clients/usagers se sont montrés impolis	0,812
4. Des clients/usagers se sont montrés désagréables	0,828
5. J'ai dû travailler avec des clients/usagers agressifs	0,854
6. Des clients/usagers m'ont pris de haut	0,717
7. Des clients/usagers m'ont parlé de manière agressive	0,881
8. Des clients/usagers m'ont donné des ordres	0,822
<i>Valeur propre</i>	<b>5,23</b>
<i>Variance expliquée</i>	<b>60,9</b>
<i>KMO</i>	<b>0,91</b>
<i>Alpha de Cronbach</i>	<b>0,92</b>

Note :  $N = 182$  ; CF : contribution factorielle ;

Dans cette Étude pilote nous avons également testé le lien direct entre agressivité verbale des clients et épuisement des ressources des salariés au sein de la même journée de travail. Cette première hypothèse nous permet ainsi de corroborer une littérature précédente (Dormann & Zapf, 2004; Grandey, Dickter, & Sin, 2004) et d'apporter un soutien à notre première hypothèse (**H1**).

Les statistiques descriptives et les corrélations pour les variables de niveau 1 et 2 sont présentées dans le tableau 15. Le tableau de corrélation indique une relation positive et significative entre l'agressivité verbale et l'épuisement des ressources des salariés ( $r=0,40$  ;  $p<0,01$ ), ce qui apporte un premier élément de confirmation de notre hypothèse. Les résultats (tableau 16) viennent confirmer que l'agressivité quotidienne des clients est associée de façon positive et significative à l'épuisement des ressources de salariés ( $\gamma' = 0,32$  ;  $p<0,01$ ). Notre hypothèse **H1** et ainsi vérifiée au sein de cette étude.

**Tableau 15. Moyennes, écarts types et corrélations pour les variables de niveau 1 et de niveau 2 pour l'Étude pilote**

VARIABLES	M	ET	1	2
<b>Niveau Inter Individuel (N=27)</b>				
1. Age	28,26	4,66	-	
2. Ancienneté (en années)	1,15	0,81	0,09	-
3. Sexe (0=homme, 1=Femme)	0,63	0,49	-0,21	-0,33†
<b>Niveau Intra Individuel (journée de travail) (N=182)</b>				
1. Agressivité verbale quotidienne des clients	2,11	1,18	<b>(0,92)</b>	
2. Epuisement des ressources	3,05	1,55	0,40**	<b>(0,89)</b>

*M* : moyenne ; *ET* : écart-type, l'alpha de Cronbach est noté entre parenthèses † $p < 0,10$  ; \* $p < 0,05$  ; \*\* $p < 0,01$

**Tableau 16. Effet direct de l'agressivité quotidienne des clients sur l'épuisement des ressources des salariés le même Jour**

EPUISEMENT EMOTIONNEL	Modèle 1	
	$\gamma$	SE
<b>Niveau 1</b>		
Constante	3,03**	0,22
Agressivité quotidienne des clients	0,32**	0,11
<b>Niveau 2</b>		
Sexe	-0,062	0,478
Age	0,024	0,048
Ancienneté	0,123	0,304

Note :  $N1 = 27$  et  $N2 = 182$

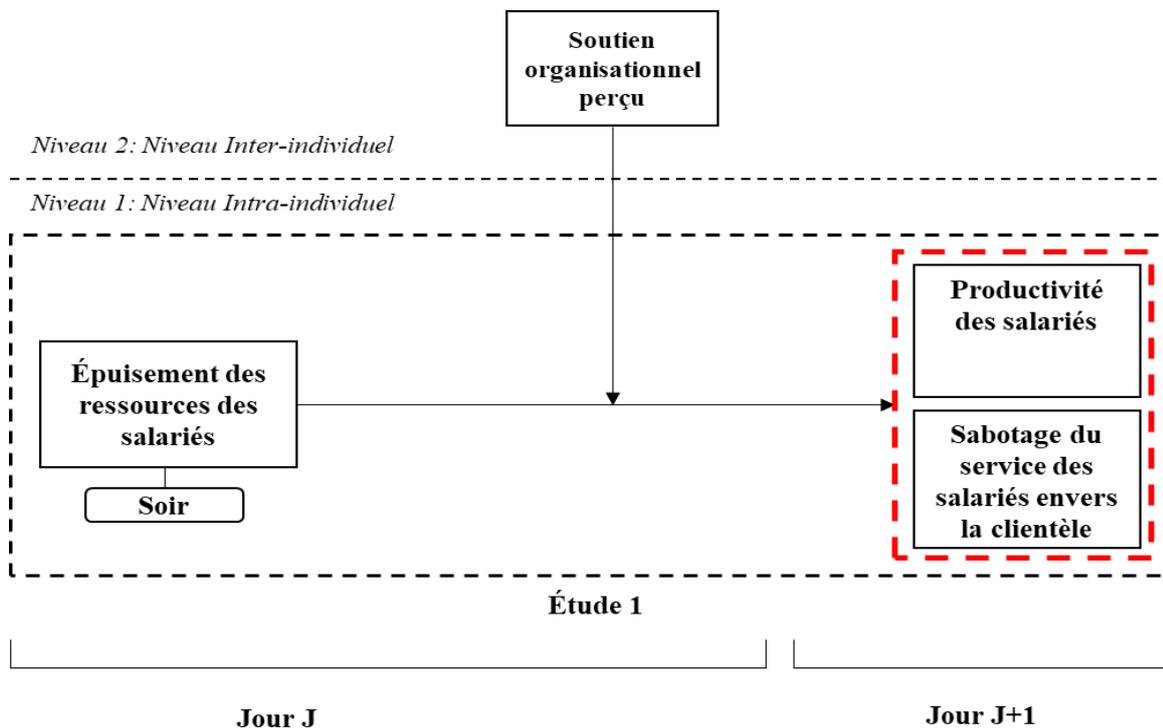
† $p < 0,10$  ; \* $p < 0,05$  ; \*\* $p < 0,01$

## 6.2 Étude 1 – Instruments de mesure, analyse et résultats

Dans la continuité de l'Étude pilote, l'Étude 1 avait pour objectif de tester une partie des hypothèses de notre modèle de recherche. Il s'agissait dans un premier temps de vérifier que l'agressivité verbale des clients contribuait bien à la perte de ressources telle que mesurée en fin de journée de travail. De façon incrémentale par rapport à l'Étude pilote, le plus grand nombre d'observations collectées devait nous permettre de confirmer ce résultat tout en contrôlant par l'épuisement des ressources de la veille.

Par la suite, nous avons également testé notre hypothèse de modulation entre épuisement des ressources et performance des salariés. En effet, nous souhaitons démontrer que cet épuisement des ressources est associé à une moindre productivité ainsi qu'à une augmentation des comportements contreproductifs le lendemain lorsque le soutien organisationnel perçu est faible. Cette hypothèse est illustrée dans la figure 15.

**Figure 15: Illustration de l'hypothèse de l'effet modérateur du SOP entre épuisement des ressources et performance des salariés**



Nous présentons à présent les mesures utilisées au sein de cette étude, notre démarche analytique ainsi que les résultats obtenus.

### 6.2.1 Mesures mobilisées dans l'Étude 1

Pour l'ensemble des échelles utilisées, les salariés devaient mentionner leur degré d'accord selon une échelle de Likert en 7 points de 1 « *Fortement en désaccord* » à 7 « *Fortement en accord* » ou de 1 « *Jamais* » à 7 « *Toujours* » pour l'agressivité verbale et les comportements contreproductifs.

➤ **Questionnaire quotidien (niveau 1)**

**Aggressivité verbale des clients** : Nous avons utilisé la même échelle en 8 items que celle mobilisée dans notre Étude pilote. Un exemple d'item est « *Aujourd'hui, j'ai dû travailler avec des clients agressifs* » ( $\alpha = 0,95$ ).

**L'épuisement des ressources des salariés** : L'épuisement des ressources a été mesuré en mobilisant la même échelle de d'épuisement émotionnel que celle utilisée dans l'Étude pilote ». Un exemple d'item est « *En cette fin de journée, je sens que je suis au 'bout du rouleau'* » ( $\alpha = 0,88$ ).

**Comportements contreproductifs des salariés envers les clients** : Ce construit a été mesuré à l'aide de l'échelle développée par Wang et ses collègues (2011). Nous avons utilisé 6 items de cette échelle. Un exemple d'items est « *Indiquez à quelle fréquence ces comportements se sont produits aujourd'hui lors de l'interaction avec les clients (de 1 Jamais à 7. Toujours). Raccrocher au nez d'un client* » ( $\alpha = 0,87$ ).

**La productivité des salariés** a été évaluée grâce un indicateur objectif de productivité quotidienne obtenu chaque jour pour chaque salarié (ACW) grâce au système informatique de contrôle de l'Entreprise B. Cet indicateur est relatif au temps moyen entre deux appels. Il fait référence au temps entre un appel libéré et un appel entrant. Ce temps devant être le plus faible possible (la norme de l'entreprise est fixée à un maximum de X secondes), renseigne ainsi sur la disponibilité des salariés aux appelants. Cette mesure concorde avec celles rapportées dans de nombreuses recherches sur les centres d'appels (Gans, Koole, & Mandelbaum, 2003).

➤ **Questionnaire individuel (niveau 2)**

**Le soutien organisationnel perçu (SOP)** : L'échelle de référence pour ce construit est celle développée par Eisenberger et ses collègues (1986). Nous avons retenu cette mesure dans sa version réduite (6 items) version francophone (Panaccio & Vandenberghe, 2009). Parmi les items que nous avons utilisés nous pouvons citer les suivants : « *Mon entreprise*

*prend réellement en considération mes objectifs et mes valeurs* », « *Mon entreprise est réellement attentive à mon bien-être* » ( $\alpha = 0,96$ ).

**Les variables de contrôles :** Nous avons également mobilisé dans cette étude des variables de contrôle sociodémographiques similaires à celle considérées dans notre Étude pilote (âge, sexe et ancienneté) et qui pourraient intervenir dans la relation entre les construits que nous cherchons à mettre en relation. En outre, nous avons pris en compte la perception par le salarié d'être contrôlé par son superviseur et donc l'effet potentiellement dissuasif de ce contrôle sur l'occurrence de comportement contreproductif des salariés (Wang, Liao, Zhan, & Shi, 2011) et l'atteinte des objectifs de productivité. Dans notre terrain d'étude, les superviseurs surveillent le discours des téléconseillers et leur façon de se comporter avec le client, à l'aide de logiciels et d'indicateurs de performance. Le contrôle du superviseur a été mesuré à l'aide de l'échelle en trois items de Wang et ses collègues (2011). Un exemple d'item est « *A quelle fréquence pensez-vous que les superviseurs connaissent le contenu de votre communication avec vos clients ?* » ( $\alpha = 0,81$ ).

### 6.2.2 La démarche analytique

Comme exposé dans notre Étude pilote, notre modèle de recherche abouti à une structure à deux niveaux dans laquelle les salariés sont au niveau le plus haut (niveau 2) et les interactions quotidiennes avec les clients se retrouvent au niveau le plus bas (niveau 1). Par conséquent, les variables de niveau 1 varient d'un jour à l'autre et sont imbriquées sous la même unité de niveau 2. Ainsi, nos données collectées au niveau quotidien courant les dix jours et imbriquées au sein des individus peuvent présenter des résidus corrélés (Hox, 2002). En effet, cette structure hiérarchique peut entraîner une violation de l'hypothèse d'indépendance des observations. Cette hypothèse est nécessaire pour une régression par les moindres carrés ordinaires ainsi que d'autres formes d'analyses qui ne parviennent pas à tenir compte de la non-indépendance entre les observations que cette « imbrication » produit (Bliese & Hanges, 2004 ; Kenny & Judd, 1986 ; MacKinnon & Luecken, 2008 ; Tabachnik & Fidell, 2007). La non prise en compte de la dépendance des observations dans l'analyse de nos données peut entraîner un biais dans l'estimation de l'erreur standard, augmenter le risque d'erreur de type 1 et 2 et diminuer le pouvoir de détection des effets entre les variables à ce niveau (Bliese, 2000 ; Bliese & Hanges, 2004 ; Dansereau & Yammarino, 2006 ; Kenny & Judd, 1986 ; Schriesheim, Castro, Zhou, & Yammarino, 2001 ; Yammarino & Dansereau, 2008). Pour tenir compte de cette structure et répondre à cette problématique, nous avons

mobilisé dans ce travail, une modélisation d'équations structurelles en multiniveaux (MSEM) (Muthen & Muthen, 1998 ; Muthén & Muthén, 2012). Cette méthode nous permet de tester de manière rigoureuse l'ensemble de nos hypothèses. Cette technique d'analyse multi-niveaux intègre la modélisation traditionnelle des équations structurelles avec des aspects de modélisation multi-niveaux. Ces aspects permettent une flexibilité supplémentaire dans la spécification de la structure du modèle (Preacher, Zhang, & Zyphur, 2011 ; Preacher, Zyphur, & Zhang, 2010) ainsi qu'une meilleure méthode d'estimation par rapport aux autres techniques à plusieurs niveaux (par exemple la modélisation linéaire hiérarchique [HLM] (Raudenbush & Bryk, 2002). Ces progrès avancés par la MSEM par rapport aux autres techniques multiniveaux sont particulièrement importants dans le cas de la médiation à plusieurs niveaux (y compris les modèles avec des médiateurs multiples ; Preacher, Zhang, & Zyphur, 2011 ; Preacher, Zyphur, & Zhang, 2010). Nous mobilisons cette modélisation dans le cadre de cette recherche en utilisant le logiciel Mplus. Ce dernier nous permet contrairement aux précédents logiciels (HLM et autres) de tester l'ensemble des effets directs et indirects entre les variables de notre modèle et de tenir compte des variables de contrôle et des effets des variables précédentes.

De plus, comme recommandé par (Selig & Preacher, 2009), lors du test de notre modération nous avons centré nos prédicteurs de niveau 1 (agressivité verbale et épuisement des ressources le soir) autour de la moyenne de chaque individu (*group mean*) et avons centré nos variables de niveau 2 (SOP et variables de contrôle) autour de la moyenne globale de l'échantillon (*grand mean*). Le centrage de nos prédicteurs en « *group mean* » permet ainsi d'éliminer les effets de confusions possibles entre les individus pour les variables de niveau 1 et amène une meilleure compréhension des relations entre ces variables (Raudenbush & Bryk, 2002). Dans ce cas précis, les différences stables des expériences d'agressivité verbale entre les participants sont ainsi contrôlées pour prédire l'épuisement des ressources courant la même journée de travail (Ilies, Schwind, & Heller, 2007).

### 6.2.3 Résultats de l'Étude 1

Les statistiques descriptives ainsi que les corrélations sont présentées dans le tableau 17, nous avons différencié les variables mesurées au premier niveau (journée de travail) et celles mesurées au second niveau (niveau individuel). Le tableau de corrélation fournit une première série d'information en faveur nos hypothèses. Comme nous pouvons le constater, l'agressivité verbale des clients est positivement associée à l'épuisement des ressources des

salariés le même jour ( $r=0,33$  ;  $p<0,01$ ), de même la mesure de productivité objective (ACW) ainsi que les comportements contreproductifs sont positivement corrélés à l'épuisement des ressources ( $r=0,27$  ;  $p<0,01$ ) pour (ACW) et ( $r=0,22$  ;  $p<0,01$ ) pour le comportement contreproductif.

Avant de tester nos hypothèses de manière plus avancée, nous avons estimé au sein de cet échantillon les variations intra et inter individuelles de nos variables de niveau 1. Nous avons ainsi testé des modèles nuls qui incluent nos construits mobilisés comme variables de résultats sans indiquer de prédicteurs. Les résultats du coefficient de corrélation intra classe sont présentés dans le tableau 18. Ils montrent que les valeurs de l'ICC sont de l'ordre de (50 à 82%) pour l'ensemble de nos variables. Ainsi, par exemple 31% de la variance de l'épuisement des ressources (Jour J+1) est intra individuelle, et 42% pour la productivité (Jour J+1). Ces résultats suggèrent l'existence de variance significative chez un même individu pour justifier l'utilisation de notre design, justifiant ainsi notre modélisation multiniveau (Gross, 2001).

Nous avons par la suite procédé au test de nos hypothèses d'effet direct puis de modération. Pour rappel, nous avons testé l'ensemble de nos hypothèses en utilisant notre échantillon restreint correspondant à la collecte sur les deux jours consécutifs (N=38 au niveau 1 et N=136 au niveau 2).

Pour tester nos hypothèses de modération, nous avons suivi l'approche de Preacher et ses collègues (2010). Le tableau 19 présente les résultats des hypothèses d'effet direct et de modération, nous présentons dans le tableau les estimations des paramètres et les erreurs standards.

Tableau 17. Moyennes, écarts types et corrélations pour les variables de niveau 1 et de niveau 2 pour l'Étude 1

VARIABLE	M	ET	1	2	3	4	5
<b>Niveau Inter Individuel (N=38)</b>							
1. Age	26,24	5,9	-				
2. Ancienneté (en années)	0,97	1,39	0,42**	-			
3. Sexe (0=homme, 1=femme)	0,32	0,47	- 0,41*	-0,21	-		
4. Contrôle du superviseur	4,74	1,13	-0,28†	-0,23	0,75	<b>(0,81)</b>	
5. Soutien organisationnel perçu	4,68	1,61	-0,26	-0,23	0,08	0,55**	<b>(0,96)</b>
<b>Niveau Intra Individuel (journée de travail) (N=136)</b>							
1. Agressivité verbale quotidienne des clients du jour J	2,36	1,37	<b>(0,95)</b>				
2. Epuisement émotionnel du soir du jour J	3,78	1,69	0,33**	<b>(0,88)</b>			
3. ACW (temps d'attente en secondes entre deux appels) (Jour J+1)	71,1	110,43	0,09	0,27**			
4. Comportements contreproductifs des salariés (Jour J+1)	1,33	0,68	0,27**	0,22*	-0,05	<b>(0,87)</b>	

M : moyenne ; ET : écart-type, l'alpha de Cronbach est noté entre parenthèses † $p < 0,10$  ; \* $p < 0,05$  ; \*\* $p < 0,01$

Tableau 18. Variance intra et inter individuelle de nos variables de niveau 1 au sein de l'Étude 1

<b>Variabes</b>	<b>Variance intra-individuelle (chez le même individu) (<math>e^2</math>)</b>	<b>Variance inter- individuelle (entre les individus) (<math>r^2</math>)</b>	<b>Pourcentage de variance intra- individuelle<sup>14</sup> (chez le même individu)</b>
Agressivité verbale des clients Jour J	0,92	0,91	<b>50</b>
Agressivité verbale des clients Jour J+1	0,68	1,01	<b>40</b>
Comportement contreproductifs Jour J+1	0,06	0,30	<b>18</b>
Comportement contreproductifs Jour J	0,25	0,28	<b>47</b>
L'épuisement des ressources Jour J+1	0,80	1,76	<b>31</b>
L'épuisement des ressources Jour J	0,73	2,05	<b>26</b>
ACW jour J+1	5209,44	6283,11	<b>42</b>
ACW Jour J	6516,192	8772,086	<b>43</b>

<sup>14</sup> Le pourcentage de variance intra-individuelle se calcule de la façon suivante ( $e^2 / r^2 + e^2$ )

Tableau 19. Résultats de l'Étude 1 (Effet direct et effet modérateur du SOP)

Variable indépendante	Variables dépendantes					
	Epuisement émotionnel Jour J+1 (Modèle 1)		Productivité Jour J+1 (Modèle 2)		Comportements contreproductifs Jour J+1 (Modèle 3)	
	$\beta$	SE	$\beta$	SE	$\beta$	SE
<b>Niveau 1</b>						
Constante	4,14**	0,20	70,63**	15,2	1,32	0,10
Agressivité quotidienne des clients Jour J+1	<b>0,27**</b>	0,11	8,61*	3,89	0,04	0,03
Epuisement émotionnel le soir Jour J	–	–	6,07	9,72	0,01	0,04
Epuisement des ressources le matin jour J+1	0,13	0,11	–	–	–	–
Agressivité quotidienne des clients Jour J			-0,57	7,59	-0,01	0,03
Productivité Jour J			-0,01	0,10	-0,02	0,06
<b>Niveau 2</b>						
Age	-0,06	0,04	-0,52	1,86	-0,09	0,08
Sexe	0,17	0,48	-52,65*	21,26	-0,34†	0,21
Ancienneté	0,46	0,16	21,83	15,10	-0,02	0,08
Contrôle du superviseur	-0,29	0,19	-6,73	12,72	-0,19*	0,01
POS	-0,41*	0,16	3,13	9,32		
<b>Interaction</b>						
Epuisement émotionnel Jour J*POS			<b>-9,54*</b>	4,30	0,02	0,03

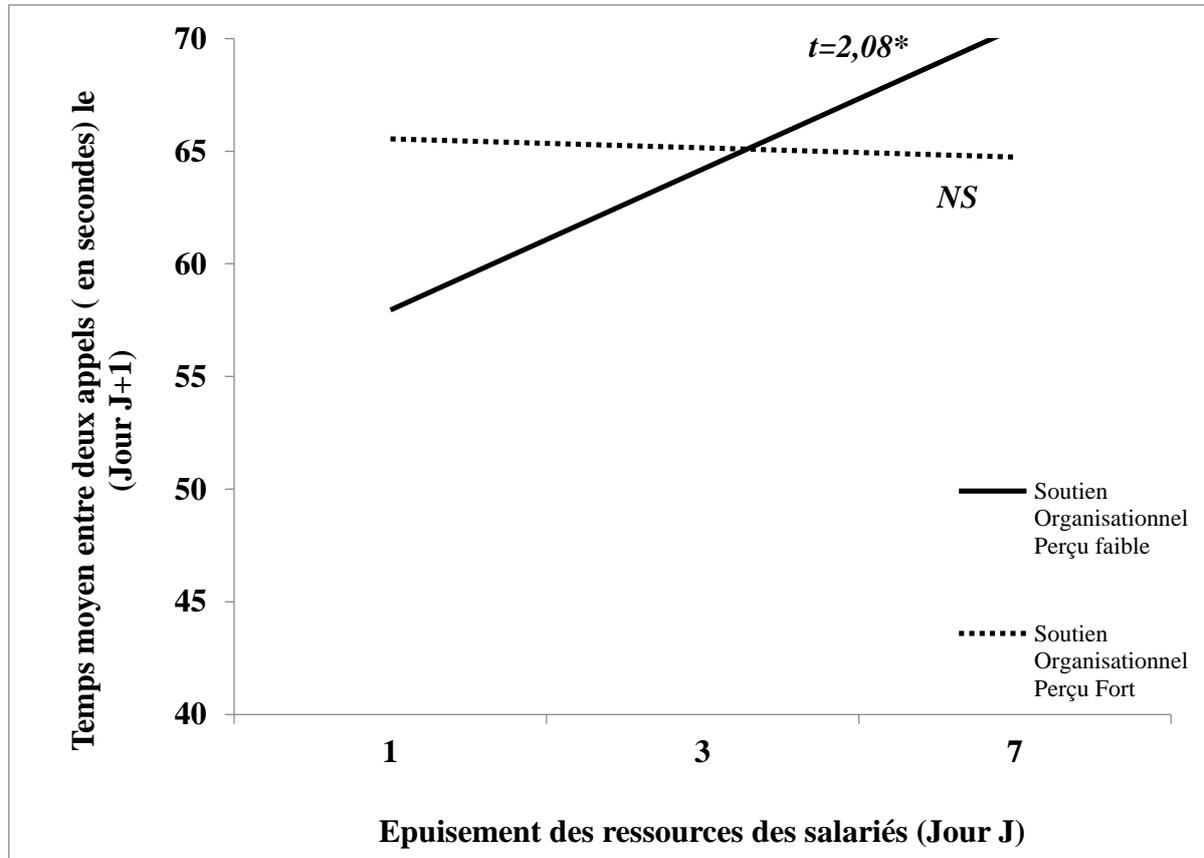
Note : N1 = 38 et N2 = 136

†p&lt;0,10 ; \*p&lt; 0,05 ; \*\*p&lt;0,01

Notre première hypothèse testée au sein de cette étude, suggère que l'agressivité verbale des clients mesurée le (Jour J+1) est positivement liée à l'épuisement des ressources des salariés le même jour. Nous avons contrôlé cette relation par l'épuisement des ressources de la veille (Jour J). Nos résultats montrent que l'agressivité verbale est positivement liée à l'épuisement des ressources le même jour, même en contrôlant par l'épuisement de la veille ( $\beta=0,27$ ;  $p<0,01$ ) (voir **Modèle 1** du tableau 19). Ces résultats supportent notre première hypothèse.

Nous avons testé notre hypothèse de modération au sein de cet échantillon en suivant les recommandations de Preacher et ses collègues (2010). Nous avons voulu montrer que la relation négative entre l'épuisement des ressources (Jour J) et la productivité le lendemain (Jour J+1) est plus faible lorsque le soutien organisationnel perçu est fort. De même, la relation positive entre épuisement des ressources (Jour J) et comportements contreproductifs des salariés (Jour J+1) est plus faible lorsque le SOP est fort. Nous avons également contrôlé par l'agressivité de la veille et celle du même jour. Les résultats de régressions de la pente (*slope*) révèlent que le soutien organisationnel perçu est un prédicteur significatif pour la pente au niveau intra individuel entre l'épuisement des ressources la veille et la productivité le lendemain ( $\beta=-9,54$ ;  $p<0,05$ ) (voir **Modèle 2** du tableau 19). La figure 16 permet de visualiser la nature de l'effet modérateur. Nous remarquons que la droite de régression est croissante (SOP faible), suggérant ainsi que l'épuisement des ressources la veille influence négativement la productivité des salariés le lendemain lorsque le SOP est faible. L'analyse des pentes simples a été effectuée en suivant la technique recommandée par Preacher, Curran et Bauer (2006). Elle indique que la relation négative entre l'épuisement des ressources le Jour J et la productivité le lendemain est significative ( $\beta= 2,08$ ;  $p<0,05$ ) lorsque le SOP est faible (-1 ET en dessous de la moyenne) mais n'est pas significative ( $\beta= -0,88$ , *ns*) lorsque le SOP est élevé (+1 ET au-dessus de la moyenne). La figure 16 permet de visualiser cette interaction. Ces résultats apportent un soutien à l'hypothèse **H5a**. En revanche, notre hypothèse **H5b** relative à l'effet modérateur sur SOP entre l'épuisement des ressources le **Jour J** et les comportements contreproductifs des salariés le lendemain soir n'est pas vérifiée (voir **Modèle 3** du tableau 19) ( $\beta= 0,02$ , *ns*).

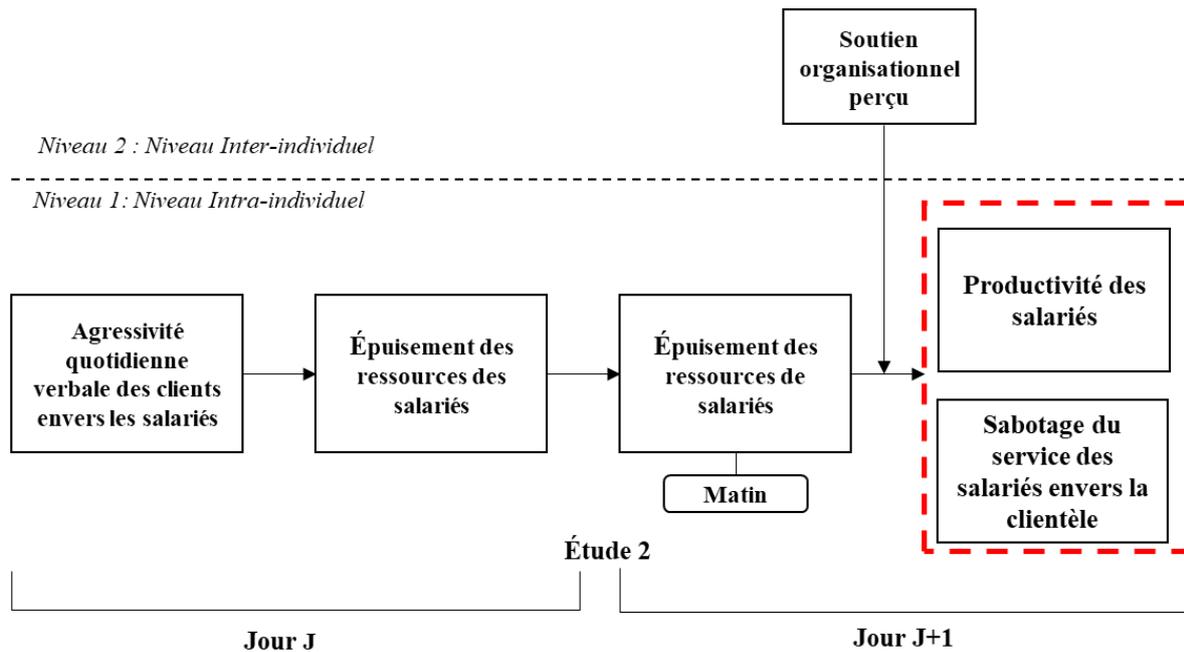
**Figure 16. Effet modérateur du soutien organisationnel perçu sur la relation entre l'épuisement des ressources la veille et la productivité des salariés le lendemain**



### 6.3 Étude 2 – Instruments de mesure, analyse et résultats

Cette dernière étude nous permet ainsi de tester l'ensemble de notre modèle de recherche (voir figure 17). L'ensemble de nos analyses ont été effectuées sur notre échantillon restreint qui s'étend sur deux jours consécutifs (N=51 au niveau 1 et N=262 au niveau 2).

Figure 17: Illustration du modèle testé au sein de l'Étude 2



### 6.3.1 Mesures mobilisées dans l'Étude 2

Pour l'ensemble des échelles utilisées, les salariés devaient mentionner leur degré d'accord selon une échelle de Likert en 7 points de 1 « *Fortement en désaccord* » à 7 « *Fortement en accord* » ou de 1 « *Jamais* » à 7 « *Toujours* » pour l'agressivité verbale et les comportements contreproductifs.

#### *Questionnaires quotidiens (niveau 1) (matin et soir)*

**Agressivité verbale des clients** : Nous avons utilisé la même échelle en 8 items que celle mobilisée dans nos deux études précédentes. Un exemple d'item est « *Aujourd'hui, j'ai dû travailler avec des clients agressifs* » ( $\alpha = 0,92$ ).

**Épuisement des ressources le matin et soir** : Pour mesurer ce construit, nous avons mobilisé l'échelle d'épuisement des ressources développée par Twenge et ses collègues (2004) et validée par la suite par Ciarocco et ses collègues (2007). Cette échelle présente de fortes similarités avec l'échelle de l'épuisement émotionnel mais comprend un spectre plus large de ressources potentiellement épuisables. Pour des raisons de parcimonie, nous n'avons retenu que six items de cette échelle, ceux qui présentaient de fortes contributions factorielles dans différentes études (Ciarocco, Twenge, Muraven, & Tice, 2007; Deng et al., 2017). Des exemples d'items sont : « *Je me sens exténué (e)* », « *Je me sens mentalement épuisé (e)* » ( $\alpha = 0,91$  et  $0,90$ ) pour l'épuisement des ressources le soir et le matin, respectivement.

**Comportements contreproductifs des salariés envers les clients** : Ce construit a été mesuré à l'aide de la même échelle que celle utilisée dans les deux études précédentes. Un exemple d'item est « *J'ai transféré délibérément le client vers un mauvais service* » ( $\alpha = 0,63$ ).

**La productivité nette des salariés** a été évaluée grâce un indicateur objectif de productivité quotidienne obtenu pour chaque salarié ; cet indicateur représente le nombre d'appels décrochés par heure lorsque le salarié est en statut « en ligne » sur l'outil informatique. Ceci renseigne sur la disponibilité des salariés aux appelants. Cette mesure concorde avec celles rapportées dans de nombreuses recherches sur les centres d'appels (Gans, Koole, & Mandelbaum, 2003).

#### **Questionnaire individuel (niveau 2)**

**Le soutien organisationnel perçu** : Nous avons également retenu dans cette étude six items provenant de la version française du SOP (Panaccio & Vandenberghe, 2009). Parmi les items que nous avons utilisés nous pouvons citer l'item suivant « *Mon entreprise prend réellement en considération mes objectifs et mes valeurs* » ( $\alpha = 0,94$ ).

**Variables de contrôles** : Nous avons inclus les mêmes variables de contrôle que celle utilisées dans l'étude précédente, à savoir (sexe, âge et ancienneté) et le contrôle du superviseur ( $\alpha = 0,89$ ).

### **6.3.2 La démarche analytique**

Dans cette étude, le nombre suffisamment important d'observations au niveau 2 nous autorise à vérifier par le moyen d'analyse factorielle confirmatoire multiniveaux la validité discriminante des échelles d'agressivité verbale et d'épuisement des ressources. En suivant les recommandations de Heck (2016) et en mobilisant le logiciel Mplus (Heck, 2016), nous avons testé si notre modèle à deux facteurs (agressivité verbale et épuisement des ressources) présentait un meilleur ajustement que le modèle à un facteur, dans lequel tous les items se rattachent à un seul et même facteur. (Nous présentons en annexe 4 les différents critères permettant d'interpréter les résultats d'une analyse confirmatoire dans la recherche en management) (Hair, Sarstedt, Hopkins, & Kuppelwieser, 2014). Les résultats de l'analyse confirmatoire (présentés dans le tableau 20) montrent que notre modèle 1 conduit à un meilleur ajustement en comparaison au modèle 2. En effet, les indices relatifs au modèle à deux facteurs s'améliorent et sont satisfaisants ( $\chi^2 = (61,132)$  ; CFI=0,96 ; RSMEA=0,072) que celui à un seul facteur ( $\chi^2 = (631,09)$  ; CFI=0,36 ; RSMEA=0,282). De même le SRMR

présenté au niveau intra individuel est faible dans le modèle 1. Ces résultats confirment que nos deux échelles de mesure sont suffisamment distinctes pour pouvoir procéder aux analyses multivariées.

**Tableau 20. Indices d'ajustement des modèles de mesure de l'agressivité verbale et l'épuisement des ressources**

Mesures	$\chi^2$	df	CFI	SRMR	RMSEA	SCF	S-b x2	df
<b>Modèle 1</b>	61,132	26	0,96	0,028	0,072	0,78		
<b>Modèle 2</b>	631,09	29	0,36	0,259	0,282	0,99	203,25	3

Note : CFI comparative fit index ; RMSEA root mean square error of approximation ; SCF scaling correction factor; SRMR : standardized Root Mean Square Residual ; S-B 2 Satorra-Bentler 2 pour comparer entre notre modèle à deux facteurs et celui à un facteur .S-B 2 la valeur est significative à  $p < 0,01$ . Modèle 1 (agressivité verbale des clients et épuisement des ressources dans deux facteurs séparés). Modèle 2 (agressivité verbale des clients et épuisement des clients dans un seul facteur).

Par la suite, comme lors de nos précédentes études, nous avons estimé au sein de cet échantillon les variations intra et inter individuelles de nos variables de niveau 1 des jours J et J+1. Nous avons ainsi spécifié et testé des modèles nuls qui incluent nos construits comme variables de résultats et n'avons indiqué aucun prédicteur. Les résultats du coefficient de corrélation intra classe sont présentés dans le tableau 21. Les valeurs de ces coefficients indiquent que chacun de nos construits présente des variations à la fois intra (chez un même individu) et inter (entre les individus). En effet, au sein de cette littérature, il n'existe pas de consensus clair entre les chercheurs pour définir la valeur seuil de l'ICC qui permet de valider une structure multi-niveau. Néanmoins, plusieurs auteurs notent que les valeurs des ICC varient généralement entre 0,15 et 0,30 (Mathieu, Aguinis, Culpepper, & Chen, 2012), entre 0,10 et 0,25 (Hedges & Hedberg, 2007) et entre 0,05 et 0,2 (Peugh, 2010). Nous pouvons donc conclure que notre variable relative aux comportements contreproductifs peut être conceptualisée selon une structure multi-niveau. Les autres construits quant à eux présentent des ICC très satisfaisants. Ainsi, par exemple, 49% de la variance de l'épuisement des ressources le Jour J+1 est intra individuelle, et 22% pour la productivité du Jour J+1. Ces résultats suggèrent l'existence de variance significative chez un même individu pour justifier l'utilisation de notre design.

De même, au sein de cette étude, nous avons centré nos variables de niveau 1 autour de la moyenne de l'individu (qui fait référence à la moyenne sur plusieurs jours pour chaque individu) afin de réduire une éventuelle multi colinéarité. Cette méthode est considérée

comme étant la plus appropriée et aide ainsi à l'interprétation des résultats (Enders & Tofighi, 2007; Raudenbush & Bryk, 2002). Ce centrage supprime ainsi toute la variance entre les individus (Hox, 2002) se traduisant par des scores de niveau 1 non corrélés avec toutes les autres variables de niveau 2 (Enders & Tofighi, 2007). Dans notre design actuel, nous considérons le soutien organisationnel perçu comme ressource sociale relativement stable qui intervient au niveau individuel (niveau2). Nous avons centré cette variable ainsi que le contrôle du superviseur autour de la moyenne globale de l'échantillon.

À l'instar de notre démarche dans les études précédentes, nous avons utilisé le logiciel Mplus Version 7.3 (Muthen & Muthen, 1998 ; Muthén & Muthén, 2012) pour réaliser les analyses d'équations structurelles en multiniveaux (MSEM). En mobilisant cette approche, la composante intra-individuelle du modèle est implicitement centré sur le score moyen d'une personne « *group mean* » (Muthén & Muthén, 2012 ; Preacher, Zyphur, & Zhang, 2010). En conséquence, la variation au sein des individus (c'est-à-dire au niveau 1) se réfère aux écarts quotidiens (d'un jour à l'autre) par rapport au report moyen d'un individu concernant cette variable. Par exemple, une relation significative entre l'agressivité verbale des clients et l'épuisement des ressources indique que les jours où l'agressivité verbale des clients est plus élevée que la normale, les salariés rapportent un niveau élevé d'épuisement des ressources. En d'autres termes, cette relation représente la relation moyenne au niveau de la journée entre l'agressivité verbale des clients et l'épuisement des ressources des salariés

De plus, conformément aux recommandations récentes de Koopman et ses collègues (2015) et Yuan et MacKinnon (2009), l'estimation bayésienne a été utilisée comme méthode d'estimation par défaut dans tous les tests d'effets indirects (c'est-à-dire nos hypothèses de médiation et de modération) (Koopman, Howe, Hollenbeck, & Sin, 2015 ; Yuan & MacKinnon, 2009). Les chercheurs ont ainsi suggéré que cet estimateur bayésien est particulièrement efficace dans le contexte de la médiation à plusieurs niveaux sur des échantillons de taille modeste (Yuan & MacKinnon, 2009, p.2)

Tableau 21. Variance intra et inter individuelle de nos variables de niveau 1 au sein de l'Étude 1

Variables	Variance intra-individuelle (chez le même individu) ( $e^2$ )	Variance inter- individuelle (entre les individus) ( $r^2$ )	Pourcentage de variance intra- individuelle <sup>15</sup> (chez le même individu)
Epuisement des ressources Jour J	1,17	0,98	<b>54</b>
Epuisement des ressources sJour J+1	1	1,10	<b>49</b>
Epuisement des ressources le matin Jour J+1	0,89	0,82	<b>52</b>
Epuisement des ressources le matin Jour J	0,97	0,67	<b>59</b>
Agressivité verbale Jour J	0,52	0,43	<b>55</b>
Agressivité verbale Jour J+1	0,58	0,54	<b>51</b>
Comportement contreproductif Jour J	0,04	0,01	<b>82</b>
Comportement contreproductif Jour J+1	0,06	0,01	<b>87</b>
Productivité nette Jour J+1	1,60	5,06	<b>24</b>
Productivité nette Jour J	1,33	4,66	<b>22</b>

<sup>15</sup> Le pourcentage de variance intra-individuelle se calcule de la façon suivante ( $e^2 / r^2 + e^2$ )

### 6.3.3 Résultats de l'Étude 2

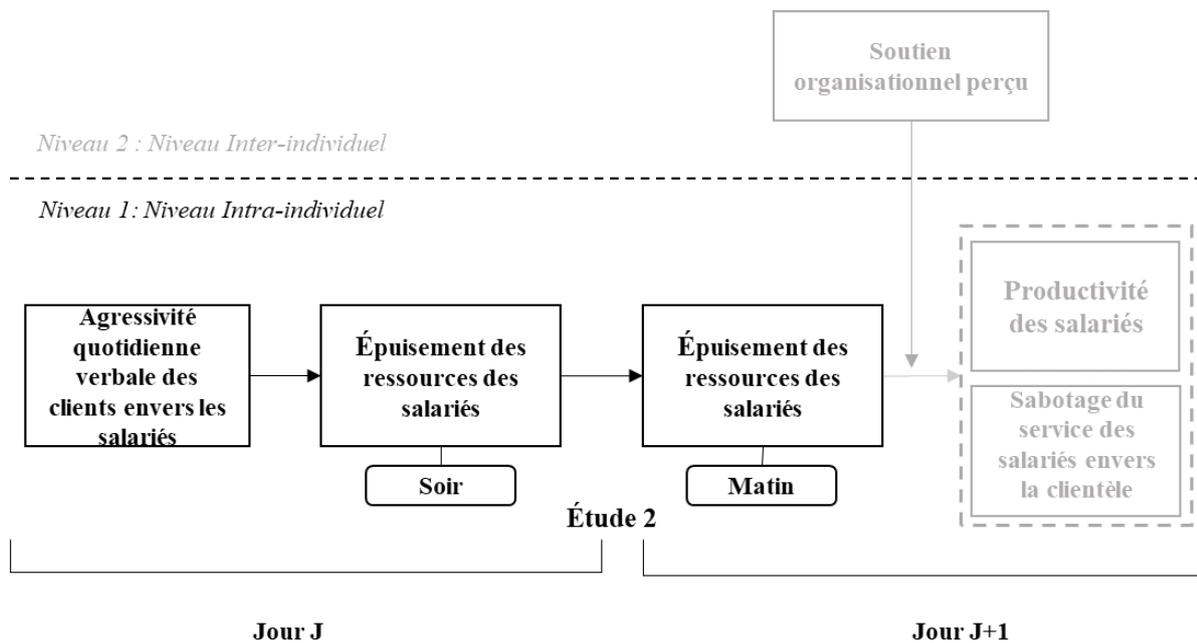
Le tableau 22 présente les statistiques descriptives de nos données aux niveaux 1 et 2 ainsi que les corrélations de nos variables de niveau 1 et de niveau 2. Nous pouvons ainsi constater que l'épuisement des ressources le Jour J est corrélé positivement à l'agressivité verbale des clients le même jour ( $r=0,26$  ;  $p<0,01$ ). De même, l'épuisement des ressources le lendemain matin (Jour J+1) est positivement et significativement corrélé à l'épuisement des ressources la veille (Jour J) ( $r=0,47$  ;  $p<0,01$ ). Enfin les comportements contreproductifs des salariés sont positivement corrélés à l'épuisement des ressources le matin du même jour (J+1) ( $r=0,19$  ;  $p<0,01$ ).

Nous présentons nos résultats en suivant l'articulation de notre modèle et hypothèses.

- ✓ **Test de la médiation de l'épuisement des ressources Jour J, entre agressivité verbale Jour J et l'épuisement des ressources Jour J+1 matin** (voir **Modèle1** du tableau 23)

Les hypothèses 1et 2 se réfèrent à l'effet direct et indirect de l'agressivité verbale des clients sur l'épuisement des ressources la veille et le lendemain matin (voir figure 18). En effet l'hypothèse 1 suggère un effet direct de l'agressivité verbale des clients sur l'épuisement des ressources le même jour. L'hypothèse 2, quant à elle, suggère l'effet indirect de l'agressivité verbale de la veille sur l'épuisement des ressources le lendemain matin. Plus précisément l'agressivité verbale des clients prédit un épuisement des ressources le soir même, qui a son tour prédit un épuisement des ressources le lendemain matin. Les effets directs et indirects ont été examinés dans ce modèle

**Figure 18 : Illustration de l'effet indirect de l'agressivité verbale la veille sur l'épuisement des ressources le lendemain**



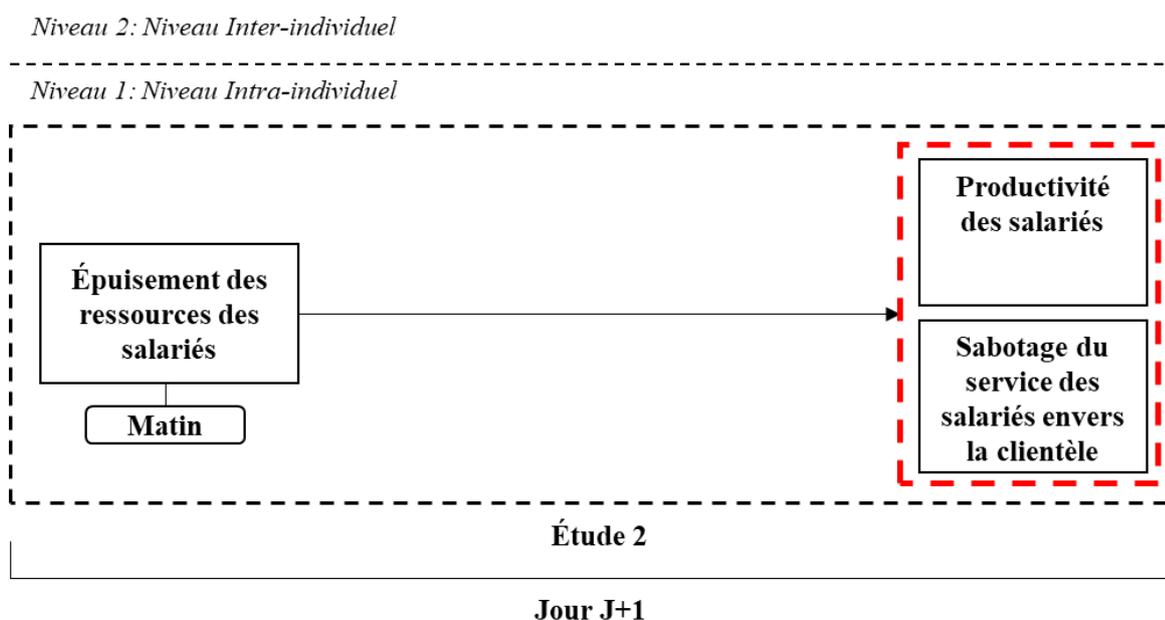
Pour tester l'hypothèse de médiation avec nos données multiniveaux, nous avons utilisé la modélisation proposée par Preacher et ses collègues (2010), et plus spécifiquement, le modèle (1-1-1) dans lequel toutes les variables sont évaluées au niveau 1 afin d'obtenir une estimation robuste moyenne de l'effet indirect tout en tenant compte des covariances entre les effets aléatoires des variables (« MPLUS syntax files for single and multilevel mediation models », 2011). Nous avons également contrôlé par l'épuisement des ressources le matin du Jour J.

Nos résultats (présentés dans le **Modèle 1** du tableau 23) nous permettent de confirmer nos deux premières hypothèses. L'hypothèse 1 indiquait que l'agressivité verbale des clients est positivement associée à l'épuisement des ressources le même jour. Ainsi la valeur moyenne de la pente aléatoire pour l'agressivité verbale dans la prévision de l'épuisement des ressources le même jour est significative. Cela suggère que les jours durant lesquels les salariés de centres d'appels subissent plus d'agressivité verbale, ils sont plus susceptibles d'être épuisés à la fin de la journée de travail ( $\beta=0,30$  ;  $p<0,01$ ). L'hypothèse 2 relative à l'effet indirect de l'agressivité verbale sur l'épuisement des ressources le lendemain matin en contrôlant par l'épuisement du matin de la veille est confirmée. En effet, l'effet indirect est significatif ( $\beta=0,06$  ;  $p<0,05$ ) et l'intervalle de confiance à 95% n'inclue pas zéro (0,017 ; 0,152). Par conséquent les **hypothèses 1**, et **2** sont soutenues.

- ✓ **Test de l'effet direct entre épuisement des ressources le matin et la performance du même jour** (voir **Modèle 2** du tableau 23)

Nos hypothèses **3a** et **3b** suggèrent un effet direct de l'épuisement des ressources des salariés le matin sur la performance des salariés le même jour (figure 19) au travers de la productivité et du sabotage du service des salariés. Nos résultats montrent un effet non significatif de l'épuisement des ressources le matin sur la productivité du même jour ( $\beta = -0,11$  ; *ns*). Ces résultats ne nous permettent pas de confirmer notre hypothèse **3a**. Nos résultats montrent un effet non significatif de l'épuisement des ressources le matin sur les comportements contreproductifs le même jour ( $\beta = 0,2$  ; *ns*). Notre hypothèse **3b** n'est elle aussi pas confirmée.

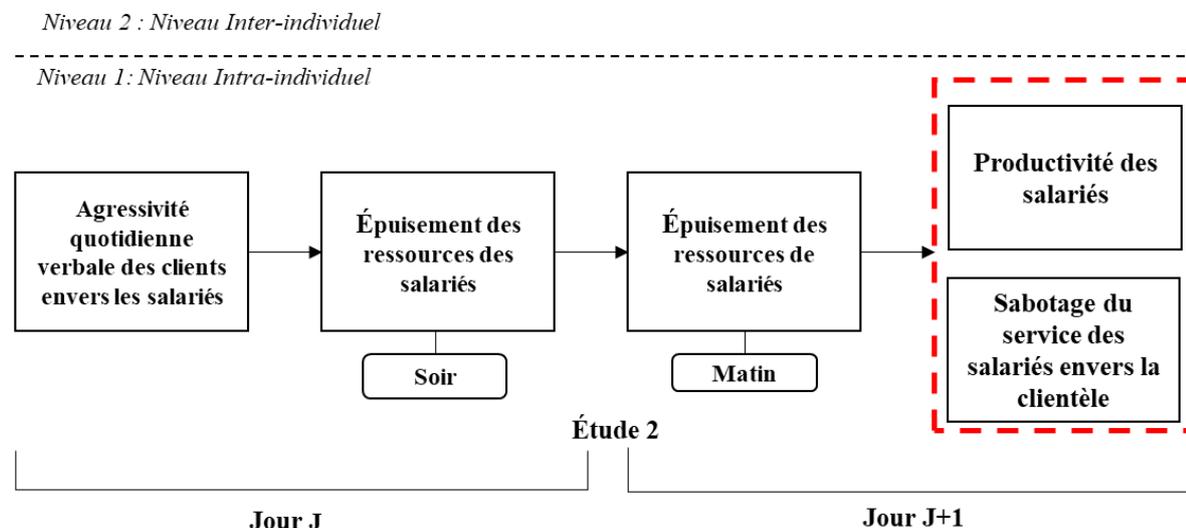
**Figure 19: Illustration de l'hypothèse d'effet direct entre épuisement des ressources et performance des salariés au cours de la journée de travail**



- ✓ **Test de la médiation entre agressivité verbale des clients et performance des salariés** (voir **Modèle 2 et 4** du tableau 23)

Nos hypothèses **4a** et **4b** suggèrent un effet indirect de l'agressivité verbale des clients sur la performance des salariés via l'épuisement des ressources la veille et le lendemain matin (voir figure 20). Ainsi, l'hypothèse **4a** suppose que l'agressivité verbale a un effet indirect sur la productivité du salarié le lendemain (Jour J+1) via l'épuisement des ressources du salarié à la fin de sa journée de travail (Jour J) et le lendemain matin (Jour J+1)

**Figure 20: Illustration de l'hypothèse de l'effet indirect entre l'agressivité verbale (Jour J) et performance des salariés (Jour J+1)**



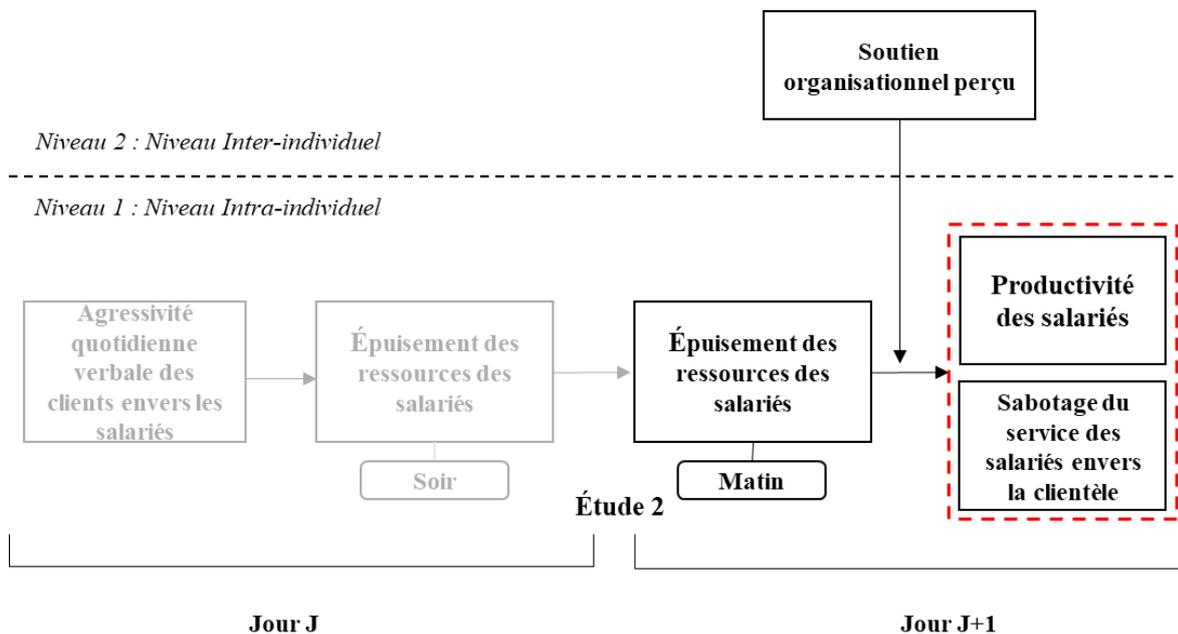
Nous avons testé cette hypothèse à la suite des recommandations de Preacher et ses collègues (2010) et des travaux récents de Wang et ses collègues (2013). Nous avons estimé l'effet indirect de l'agressivité verbale des clients sur la performance des salariés en ajustant le modèle I (1-1-1) (Preacher, Zyphur, & Zhang, 2010) pour estimer la médiation 1-1-1-1. Dans ce cas précis l'effet indirect correspond au produit des estimations des paramètres des trois relations entre nos variables en plus de la somme des covariances de leur pentes. Les résultats montrent que l'effet indirect n'est pas significatif ( $\beta = -0,01$ , *ns*), de même, l'intervalle de confiance à 95% contient 0 (-0,009 ; 0,012). Notre hypothèse **4a** n'est donc pas validée.

L'Hypothèse **4b** suppose que l'agressivité verbale a un effet indirect sur le comportement contreproductif du salarié le lendemain (Jour J+1) via l'épuisement des ressources du salarié à la fin de sa journée de travail (Jour J) et le lendemain matin (Jour J+1). Les résultats montrent que l'effet indirect n'est pas significatif ( $\beta = 0,01$  ; *ns*) de même l'intervalle de confiance à 95% contient 0 (-0,003 ; 0,009). Notre hypothèse **4b** n'est pas validée.

- ✓ **Test de l'effet modérateur du SOP dans la relation entre épuisement des ressources et performance des salariés** (voir **Modèle 3** et **5** du tableau 23).

Notre hypothèse **5a** (figure 21) propose que le soutien organisationnel perçu modère la relation négative entre l'épuisement des ressources et la productivité des salariés, de telle sorte que cette relation est plus faible lorsque le soutien organisationnel perçu est fort et plus forte lorsque le soutien organisationnel perçu est faible.

**Figure 21: Illustration de l'hypothèse de l'effet modérateur du SOP dans la relation entre épuisement des ressources et performance des salariés le même jour**



Pour tester nos hypothèses de modulation, nous avons suivi l'approche adoptée par (Preacher, Zyphur, & Zhang, 2010). Nous avons contrôlé à ce stade l'ensemble des variables précédentes (agressivité verbale (Jour J), agressivité verbale (Jour J+1), épuisement des ressources (Jour J) et productivité (Jour J)). Les résultats de régressions de la pente révèlent que le soutien organisationnel perçu est un prédicteur significatif pour la pente au niveau intra individuel entre l'épuisement des ressources le matin et la productivité le jour même ( $\beta = 0,17$  ;  $p < 0,05$ ) (voir **Modèle 3** du tableau 23). La figure 22 permet de visualiser cette interaction. Nous remarquons que la droite de régression est décroissante quand le SOP est faible. Nous pouvons ainsi conclure que l'épuisement des ressources influence négativement la productivité des salariés le même jour lorsque le SOP est faible. De plus, les analyses de pentes simples (Preacher et al., 2006) confirment qu'il existe une relation négative significative entre l'épuisement des ressources et la productivité le même jour lorsque le SOP est faible (-1 ET) ( $\beta = -1,96$  ;  $p < 0,05$ ), mais n'est pas significative lorsque le SOP est fort ( $\beta = 1,01$  ;  $ns$ ). Ces résultats soutiennent notre hypothèse H5a. Notre hypothèse 5b (figure 21) relative à l'effet modérateur du SOP entre l'épuisement des ressources et les comportements contreproductifs des salariés le même jour n'est cependant pas vérifiée ( $\beta = 0,02$  ;  $ns$ ).

Tableau 22. Moyennes, écarts types et corrélations pour les variables de niveau 1 et de niveau 2 pour l'Étude 2

VARIABLE	M	ET	1	2	3	4	5
<b>Niveau Inter Individuel (N=51)</b>							
1. Age	34,12	8,77	-				
2. Ancienneté (en années)	4,79	8,1	0,58**	-			
3. Sexe (0=homme, 1=Femme)	0,92	0,27	0,01**	0,14	-		
4. Contrôle du superviseur	4,48	1,36	-0,01	-3,34*	0,03	<b>(0,89)</b>	
5. Soutien organisationnel perçu	4,54	1,23	-0,08	0,36**	-0,07	0,42**	<b>(0,94)</b>
<b>Niveau Intra Individuel (journée de travail) (N=262)</b>							
1. Agressivité verbale quotidienne des clients le Jour J	1,9	1	<b>(0,92)</b>				
2. Epuisement des ressources le soir du Jour J	3,25	1,5	0,26**	<b>(0,91)</b>			
3. Epuisement des ressources le lendemain matin (Jour J+1)	2,39	1,34	0,26**	0,47**	<b>(0,90)</b>		
4. Productivité nette du lendemain (Jour J+1)	10,21	2,6	-0,55	-0,03	-0,06	-	
5. Comportements contreproductifs des salariés du lendemain (Jour J +1)	1,17	0,28	0,28**	0,18**	0,19**	-0,63	<b>(0,63)</b>

M : moyenne ; ET : écart-type, l'alpha de Cronbach est noté entre parenthèses †p<0,10 ; \*p< 0,05 ; \*\*p<0,01

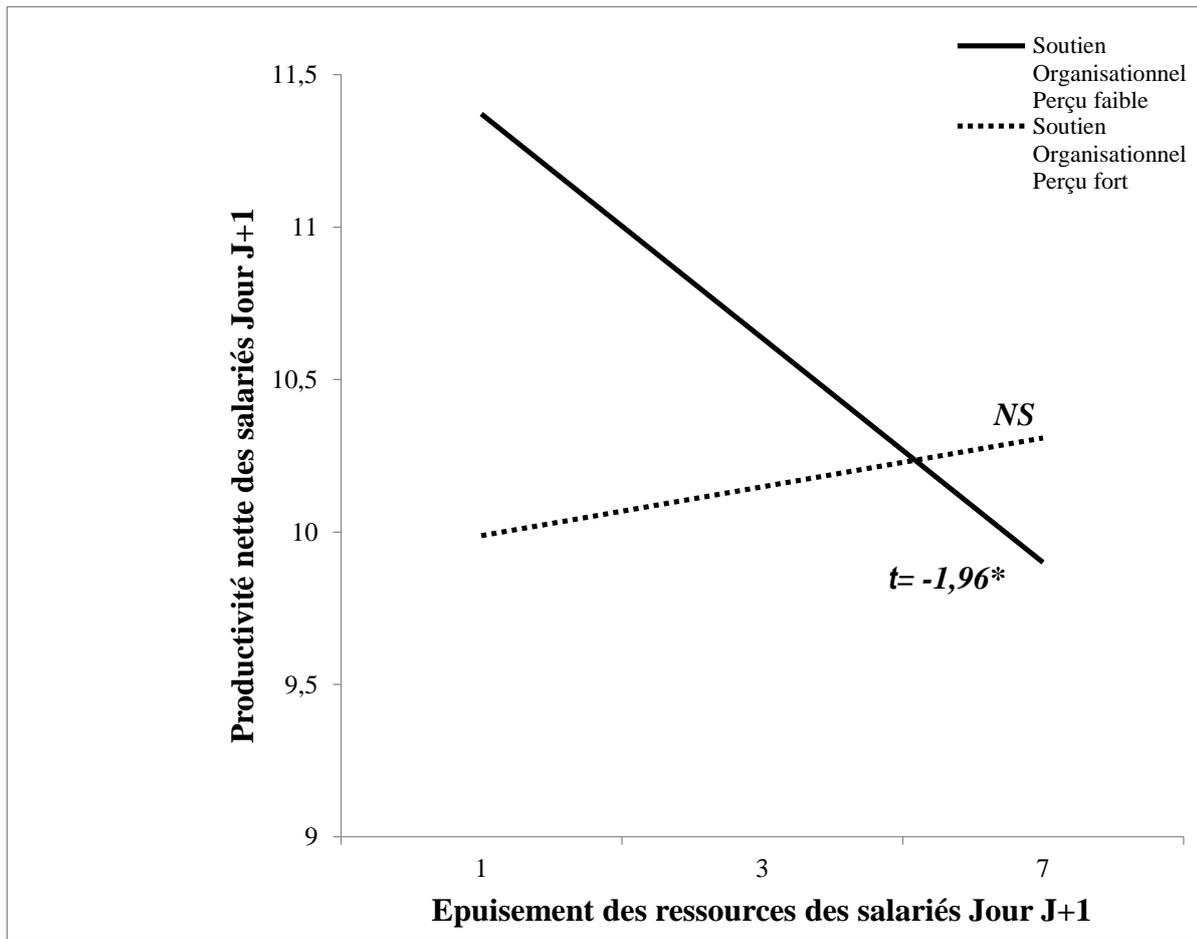
Tableau 23. Résultats des analyses de l'Étude 2 (médiation et modulation)

Variable indépendante	Médiateur		Variables dépendantes		
	Epuisement des ressources (Jour J)		Productivité (Jour J+1)		Comportements contreproductifs (Jour J+1)
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3	Modèle 4	Modèle 5
<b>Niveau 1</b>					
Constante	1,02**	10,94*	10,35**	0,99**	1,15**
Agressivité quotidienne des clients Jour J	0,30**	0,31**	-0,20†	0,26*	0,06*
Agressivité quotidienne des clients Jour J+1	–		-0,24*		0,05*
Epuisement des ressources soir Jour J		0,14†	0,16*	0,03*	0,03*
Epuisement des ressources le matin Jour J	0,26**				
Epuisement des ressources le matin jour J+1	0,20**	-0,11	-0,88**	0,02	-0,02
Agressivité quotidienne des clients Jour J	–				
Productivité Jour J	–		-0,14*		
Comportements contreproductifs Jour J					-0,03
<b>Niveau 2</b>					
Ancienneté	-		0,03		-0,01*
Contrôle du superviseur			0,23		0,01
POS	-		-0,18		0,02
<b>Interaction</b>					
Epuisement des ressources jour (J+1) *POS			<b>0,17*</b>		-0,02

Note : N1 = 51 et N2 = 262

†p&lt;0,10 ; \*p&lt; 0,05 ; \*\*p&lt;0,01

Figure 22. Effet modérateur de Soutien Organisationnel Perçu sur la relation entre l'épuisement des ressources et la productivité des salariés





## Synthèse de chapitre

Ce travail de thèse mobilise des construits sujets à de fortes fluctuations ainsi qu'à un cadre théorique fondamentalement dynamique qui nous pousse à adopter un design et une démarche analytique adaptée.

Ce chapitre s'articule autour de trois parties qui permettent de détailler l'ensemble de notre démarche d'analyse utilisée dans nos différents échantillons. Nous présentons pour chacun d'eux, les mesures mobilisées, la démarche analytique ainsi que les résultats obtenus. Notre première étude (Étude pilote) nous permet d'attester de la fiabilité de notre échelle d'agressivité verbale. À la suite de cette analyse exploratoire, nous testons au sein de cet échantillon notre première hypothèse. Par la suite, nous avons abordé notre second échantillon (Étude 1) au sein duquel nous testons une partie des hypothèses de notre modèle de recherche. Enfin, notre troisième échantillon (Étude 2) nous a permis de tester l'ensemble de notre modèle de recherche.

En utilisant le logiciel (Mplus), nous testons notre modèle en détectant les effets directs et indirects de nos variables au niveau intra individuel ainsi que les effets de modération au niveau inter individuel. Les principaux résultats de ces analyses montrent que l'épuisement des ressources le (Jour J) médiatise la relation entre l'agressivité verbale le (Jour J) et l'épuisement des ressources le matin du (Jour J+1). De même, des résultats mettent en avant le soutien organisationnel perçu (SOP) comme modérateur qui vient atténuer les effets néfastes de l'épuisement des ressources (Jour J+1) sur la productivité des salariés au sein de nos deux échantillons.



# **Chapitre 7 Discussion et mise en perspectives des résultats**



Caractérisée par des propos verbaux irrespectueux, des insultes ou des menaces, l'agressivité verbale des clients envers les salariés est devenue un phénomène d'ampleur dans les activités des services et tout particulièrement dans le secteur des centres d'appels. L'ambition générale de notre thèse était de contribuer à une meilleure connaissance de ce phénomène. En mobilisant une perspective théorique fondée sur les ressources, nous avons tenté d'apporter des éléments de réponses aux questions suivantes : dans quelle mesure l'agressivité verbale des clients affecte-t-elle le niveau de ressources des salariés à la fin de leur journée de travail ? Cet épuisement éventuel des ressources est-il susceptible de se prolonger au-delà de la journée de travail ? Dans quelle mesure le niveau de ressources au début d'une journée de travail affecte-il ensuite la performance des salariés ? Le soutien organisationnel perçu, en tant que ressource sociale, peut-il amortir les effets négatifs de l'épuisement des ressources sur la performance des salariés ? Nous avons testé nos hypothèses en mobilisant un design de recherche quantitatif à mesures répétées, sur trois échantillons distincts de salariés.

Ce septième et dernier chapitre est consacré à la discussion des résultats obtenus. Nous les synthétisons dans un premier temps puis tentons de mettre en exergue leurs contributions pour la recherche et la pratique managériale. Nous soulignons ensuite les principales limites de notre travail de thèse et proposons enfin un certain nombre de prolongements possibles.

## 7.1 Synthèse des résultats

En mobilisant la théorie COR, nous avons proposé que l'agressivité verbale des clients est consommatrice de ressources pour les salariés en contact, ce qui affecte en retour leurs comportements au travail.

Plus précisément, notre première hypothèse (**H1**) était que l'agressivité verbale des clients était positivement associée à l'épuisement des ressources en fin de journée, le même jour que la survenue des épisodes agressifs (Jour J). Nous avons testé cette hypothèse en contrôlant par le niveau des ressources le matin (Étude 2), afin de s'assurer que nos résultats reflétaient bien la variation de l'épuisement des ressources due à cette agressivité. Les résultats de nos analyses ont révélé qu'au niveau intra-individuel, l'agressivité verbale était positivement et significativement liée à l'épuisement des ressources le même jour.

Avec notre deuxième hypothèse (**H2**), nous avons supposé que l'agressivité verbale

des clients (Jour J) avait un effet indirect positif sur le niveau des ressources le lendemain matin (Jour J+1) via l'épuisement des ressources des salariés à la fin de sa journée de travail (Jour J). Nos résultats ont montré que l'épuisement des ressources le Jour J médiatisait bien la relation entre l'agressivité verbale des clients le Jour J et l'épuisement des ressources quotidiennes le lendemain (Jour J+1). Ce lien entre l'agressivité verbale des clients et épuisement des ressources le lendemain signifie que les gains de ressources après la journée de travail n'ont pas été suffisants pour compenser les pertes de la veille.

Nous avons également suggéré dans notre troisième hypothèse (**H3a et H3b**) que l'épuisement des ressources en début de journée de travail (Jour J+1) était négativement lié à deux indicateurs de performance des salariés le même jour (la productivité et le sabotage de service) et que ces effets étaient séquençement dus à l'agressivité et l'épuisement de la veille (**H4a et H4b**). Ces hypothèses ne sont pas vérifiées.

Enfin nous avons testé nos hypothèses de modération. Nos hypothèses **H5a et H5b** concernaient l'effet modérateur du soutien organisationnel perçu sur la relation négative entre l'épuisement des ressources le matin de la journée de travail (Jour J+1) et la productivité et les comportements contreproductifs des salariés, respectivement. L'hypothèse **H5a** a été confirmée dans nos deux études utilisant chacune un indicateur de productivité différent. La relation négative entre épuisement du matin et productivité apparaît plus faible lorsque que le SOP est fort (*versus* faible). Toutefois, **H5b** n'a pas reçu de soutien empirique, ni dans l'Étude 1 ni dans l'Étude 2. Ces résultats sont synthétisés dans le tableau 24.

Tableau 24. Récapitulatif des hypothèses de recherche

	HYPOTHESE DE RECHERCHE	VALIDATION
H1	<i>L'agressivité verbale des clients est liée positivement à l'épuisement des ressources des salariés en fin de journée</i>	Validée
H2	<i>L'agressivité verbale des clients (Jour J) a un effet indirect positif sur l'épuisement des ressources le lendemain matin (Jour J+1) via l'épuisement des ressources des salariés à la fin de sa journée de travail (Jour J).</i>	Validée
H3a	<i>L'épuisement des ressources le matin est négativement associé à la productivité des salariés au cours de la journée de travail</i>	Non validée
H3b	<i>L'épuisement des ressources le matin est positivement associé aux comportements contreproductifs des salariés au cours de la journée de travail</i>	Non validée
H4a	<i>L'agressivité verbale des clients (Jour J) a un effet indirect négatif sur la productivité du salarié le lendemain (Jour J+1) via l'épuisement des ressources du salarié à la fin de sa journée de travail (Jour J) et le lendemain matin (Jour J+1)</i>	Non validée
H4b	<i>L'agressivité verbale des clients (Jour J) a un effet indirect positif sur les comportements contreproductifs du salarié (Jour J+1) via l'épuisement des ressources du salarié à la fin de sa journée de travail (Jour J) et le lendemain matin (Jour J+1).</i>	Non validée
H5a	<i>Le soutien organisationnel perçu modère la relation négative entre l'épuisement des ressources et la productivité des salariés, de telle sorte que cette relation est plus faible lorsque le soutien organisationnel perçu est fort et plus forte lorsque le soutien organisationnel perçu est faible.</i>	Validée
H5b	<i>Le soutien organisationnel perçu modère la relation positive entre l'épuisement des ressources et les comportements contreproductifs des salariés, de telle sorte que cette relation est plus faible lorsque le soutien organisationnel perçu est fort et plus forte lorsque le soutien organisationnel perçu est faible</i>	Non validée

Une série d'analyses supplémentaires a été menée pour tester la relation potentielle entre l'épuisement des ressources et l'agressivité verbale des clients. Ces résultats ont montré un lien significatif entre l'épuisement des ressources des salariés le lendemain (J+1) et leur report de la fréquence de l'agressivité verbale des clients, de telle sorte que les jours où un salarié arrive en début de journée fortement épuisé, il est plus susceptible de rapporter des événements d'agressivité au cours cette journée. Il est ainsi possible que les conséquences d'un manque de ressources des salariés (ex : traitement de l'appel plus long, moins efficace, moins courtois) soient ressenties par les clients et déclenchent davantage d'agressivité verbale de leur part (Coté, 2005 ; Cote & Morgan, 2002).

Nous avons également envisagé la possibilité que la (faible) performance du salarié influence l'occurrence d'agressivité verbale de la part des clients. Nous avons testé un modèle dans lequel l'agressivité verbale des clients est régressée sur nos deux indicateurs de performance, en contrôlant par l'épuisement des ressources de la veille et du jour même. Ces effets se sont révélés non significatifs, suggérant ainsi que l'agressivité au cours d'une journée influence la performance quotidienne plutôt que l'inverse.

## 7.2 Contributions théoriques et méthodologiques

Au cours des dernières années, les chercheurs ont tenté de clarifier les mécanismes et les conséquences des mauvais traitements de la part des clients envers les salariés en contact (Koopmann, Wang, Liu, & Song, 2015). Ce travail de thèse corrobore un certain nombre de connaissances antérieures mais contribue également, de façon incrémentale, à éclairer cette « facette sombre » du comportement du client. Les développements suivants tentent de mettre en exergue ses principales contributions.

Tout d'abord, nous travail contribue à la littérature sur les mauvais traitements infligés par les clients en incluant une nouvelle conséquence, la productivité au travail. Bien que des études antérieures aient révélé que les salariés en contact réagissent à l'agressivité des clients en s'engageant dans des formes actives de comportements déviants (ex : sabotage de service ; Chi, Tsai, & Tseng, 2013 ; Skarlicki, Van Jaarsveld, & Walker, 2008 ; Wang, Liao, Zhan, & Shi, 2011), nos résultats vont plus loin en montrant qu'une baisse de la productivité au travail—mesurée objectivement—est également une réponse possible. Il s'agit d'un résultat important dans la mesure où la grande majorité des études sur le sujet suggère que l'agressivité amène les individus à s'attaquer directement à l'agent responsable du facteur de

stress (en l'occurrence, les clients). Nous confirmons ces résultats mais montrons également que le mauvais traitement de la part des clients enclenche des formes plus *passives* de comportements, à savoir un ralentissement du rythme de travail. Cette réaction d'adaptation et de retrait est conceptuellement cohérente avec le principe de désespoir de la théorie COR qui stipule que les salariés dont les ressources sont sur-sollicitées ou épuisées adoptent une stratégie défensive consistant à mettre moins d'effort et d'énergie dans leur travail pour préserver leurs ressources et prévenir de futures pertes (Halbesleben, Neveu, Paustian-Underdahl, & Westman, 2014 ; Wagstaff, del Carmen Triana, Kim, & Al-Riyami, 2015).

Une autre contribution importante de notre travail réside dans une meilleure compréhension des processus par lesquels l'agressivité des clients affecte la performance des salariés. En l'occurrence, nous avons montré qu'une explication fondée sur l'épuisement des ressources était une hypothèse crédible. D'autres études ont certes adopté cette perspective théorique. Par exemple, van Jaarsveld et ses collègues (2010) ont montré que les employés soumis à un plus grand nombre de mauvais traitements étaient plus incivils envers leurs clients et que cette relation était en partie due à l'épuisement émotionnel des employés (van Jaarsveld, Walker, & Skarlicki, 2010) ; Deery, Iverson et Walsh (2002) ont quant à eux mené une enquête auprès de salariés de centres d'appels et ont constaté que les salariés qui percevaient les clients comme plus irrespectueux éprouvaient un plus grand épuisement émotionnel, et finissaient par être plus souvent absents (Deery, Iverson, & Walsh, 2002). Toutefois, ces études étant statiques et s'intéressant à des différences individuelles, il n'était pas certain qu'un tel mécanisme d'épuisement de ressources puisse se révéler explicatif des comportements observés sur de courtes périodes temporelles (Koopmann, Wang, Liu, & Song, 2015).

Troisièmement, étant donné les conséquences graves des mauvais traitements infligés par les clients, il était important de comprendre théoriquement dans quelle mesure les effets néfastes des mauvais traitements infligés pouvaient être atténués. Bien qu'une littérature abondante se soit intéressée aux effets préjudiciables de cette agressivité (Schilpzand, De Pater, & Erez, 2016), peu d'études renseignent sur le sujet. Parmi les quelques exceptions, Sliter et ses collègues. (2011) ont montré que la colère amplifie la relation positive entre agressivité des clients et l'épuisement professionnel des salariés (Sliter, Pui, Sliter, & Jex, 2011) ; Wang et ses collègues (2011) ont montré que les salariés de service possédant une durée d'ancienneté courte, un engagement faible envers les règles de service, ou des niveaux élevés d'affectivité négative, étaient plus susceptibles de répondre à l'agressivité des clients

en adoptant un comportement de sabotage. Skarlicki et ses collègues (2008) ont quant à eux constaté que la relation positive entre l'agressivité verbale des clients et les comportements de sabotage des salariés envers ces derniers était plus prononcée pour les salariés de service possédant une identité morale faible. Notre travail enrichit cette littérature en considérant le soutien organisationnel perçu comme une ressource sociale importante permettant d'amortir les conséquences négatives d'un environnement de travail hostile (Marchand & Vandenberghe, 2014). Nous montrons ainsi qu'un faible niveau de ressources en début de journée de travail est moins préjudiciable en termes de performance dans la journée pour les individus qui se sentent de manière générale soutenus par leur organisation.

Notre dernière contribution est davantage d'ordre empirique même si elle concerne également certains aspects théoriques. La plupart des recherches dans notre domaine d'étude a examiné les effets des mauvais traitements des clients sur les salariés au niveau interindividuel et en utilisant un modèle de recherche transversale (ex : Chi, Tsai, & Tseng, 2013 ; Grandey, Dickter, & Sin, 2004 ; Skarlicki, Van Jaarsveld, & Walker, 2008 ; Sliter, Jex, Wolford, & McInnerney, 2010). Dans ce cas, il est généralement demandé aux participants, dans le cadre d'une enquête ponctuelle, de se rappeler leurs perceptions générales au sujet des mauvais traitements subis par les clients dans le passé, et d'indiquer ensuite leurs propres réactions correspondantes. Cependant, cette méthode ne permet pas de mettre en évidence les impacts immédiats ou à court terme des mauvais traitements infligés aux clients sur le bien-être physique et psychologique des salariés et sur leurs comportements (Wang, Liao, Zhan, & Shi, 2011). Pour y remédier, nous avons suivi les suggestions de Cole (2016) et Wang et ses collègues (2011), et adopté une méthode quantitative longitudinale à mesure répétées qui permet de séparer les effets qui se produisent au sein des individus de ceux qui se produisent entre les individus. Notons également que cette approche méthodologique est parfaitement en phase avec notre cadre conceptuel, à savoir la théorie de la préservation des ressources. Comme le résumait Halbesleben et ses collègues (2014, p. 1355), « *nous suggérons l'utilisation de techniques de collecte de données décalées dans le temps, en grande partie parce que la théorie COR repose essentiellement sur des processus de changement (...) La notion de préservation n'est vraiment pertinente que si l'on pense aux résultats futurs (en particulier, à la possibilité de pertes). Par conséquent, les études qui incorporent des éléments temporels sont nécessaires pour vraiment tester la théorie COR (...) [Les méthodes longitudinales à mesure répétées] pourraient particulièrement bien convenir aux études sur la fluctuation des ressources et aux études sur la façon dont les ressources clés influent sur*

*l'affectation des ressources puisqu'elles permettraient de tester la variation entre personnes des ressources clés, et d'examiner également la variation intra-individuelle des résultats découlant de ces ressources clés ».*

Comme le soulignent également Halbesleben et ses collègues (2014), certains principes de la théorie COR (notamment ceux relatifs aux spirales des pertes et des gains) ont été peu explorés comparativement aux autres principes, sans doute en raison de design méthodologiques inadaptés. Notre étude empirique fait ainsi partie des rares études sur le sujet à avoir mobilisé une méthodologie en phase avec la nature fondamentalement dynamique de la théorie COR.

### **7.3 Implications managériales**

Outre ses contributions à la littérature académique, nous espérons également que notre travail de thèse est porteur d'implications managériales, en particulier pour les entreprises du secteur des centres d'appels ou les organisations disposant d'un tel dispositif d'appels en leur sein. Nos résultats permettent de confirmer les effets négatifs de l'agressivité verbale des clients tant sur le bien être des salariés que sur des indicateurs objectifs de performance au travail (Koopmann, Wang, Liu, & Song, 2015). Cet impact sur la performance organisationnelle est d'autant plus complexe que cette agressivité ne peut évidemment jamais être totalement éradiquée, et que les organisations doivent apprendre à vivre avec ces comportements et leurs conséquences. Nos résultats montrent également que les effets de l'agressivité peuvent se prolonger au-delà de la journée de travail au cours de laquelle les épisodes problématiques avec les clients ont eu lieu. Cette agressivité représente donc un défi majeur mais également un dilemme pour les managers de centre d'appels qui tout, en ayant besoin des revenus générés par leurs clients, peuvent compromettre la qualité du service en exposant leurs salariés à des comportements inappropriés de la part des clients. Plusieurs solutions s'offrent néanmoins à eux.

En cohérence avec notre perspective théorique, nos suggestions portent d'abord sur l'aide que peut fournir les entreprises aux salariés dans la récupération de leurs ressources. À ce titre, les pauses de travail sont essentielles pour améliorer le rendement et aider les salariés à récupérer les ressources perdues après des rencontres stressantes (Van Jaarsveld, Restubog, Walker, & Amarnani, 2015). Encourager les salariés à prendre des pauses de travail – même non planifiées – à la suite de communications difficiles pourrait les aider à composer avec ces

interactions. Cette préconisation fait écho à l'étude de Mainhagu et Moulin (2014) qui montre que lorsqu'un nouvel appel a été pris par un conseiller qui n'a pas pu bénéficier d'un temps de retrait à la suite d'un premier appel difficile, l'appel a tendance à se caractériser par des émotions de représailles (ex : ton à la limite du cri, vocabulaire clairement agressif et impoli, se terminant généralement par l'interruption de la conversation – le conseiller ou le salarié raccroche). Les avantages des pauses seraient amplifiées lorsque les salariés pourraient partager librement leurs sentiments avec leurs collègues (Van Jaarsveld, Restubog, Walker, & Amarnani, 2015). Au travers de ces échanges, un salarié peut prendre conscience qu'une interaction avec un client agressif est due à des facteurs externes plutôt qu'à sa propre défaillance. Ces échanges peuvent également l'aider à construire des stratégies efficaces et gagner des ressources pour à faire face émotionnellement à l'agressivité verbale des clients. À ce titre, les entreprises devraient prendre des mesures pour promouvoir la communication, au travers de groupes de discussion en ligne pour les salariés. Des blogs et forums de discussion permettent de favoriser un partage des expériences des salariés concernant ces événements d'agressivité. Une communication au quotidien au travers de sessions de débriefing peut également être instaurée afin d'aborder ce volet sur l'agressivité et encourager les salariés à partager leurs succès, échecs et stratégies d'adaptation.

L'autonomie décisionnelle apparaît également comme une piste valable. Fréquemment, les salariés des centres d'appels sont contraints de suivre strictement des règles d'affichage ou des scripts, limitant ainsi le contenu de leurs interactions avec clients. Ces scripts sont parfois suivis à la lettre alors qu'ils ne correspondent manifestement pas aux demandes en cours des interlocuteurs (Cousson, 2012 ; van Jaarsveld, Walker, & Skarlicki, 2010). Cela augmente le niveau de frustration des clients et incidemment la probabilité qu'ils deviennent agressifs. Comme le soulignent Mainhagu et Moulin (2014, p. 105) « *les téléconseillers n'étant pas dotés de latitude décisionnelle verbalisent lors de l'échange téléphonique leur seule capacité à rappeler la règle ou à indiquer comment la trouver, comme en témoignent ces trois fragments : 'moi je vous donne la procédure, je ne peux pas vous en dire plus', 'c'est en ligne, c'est à savoir par les gens' ou encore 'madame je ne peux rien faire, faites ce que l'on vous a demandé'. Dans certains cas, ils expriment une mise à distance du problème rencontré par le client interne : 'je ne suis pas responsable de ce qui vous arrive'. Ces rappels ont souvent tendance à produire en retour l'expression d'émotions de représailles chez le client interne* ». Permettre aux opérateurs d'utiliser leur jugement dans les interactions plutôt que de suivre un scénario de façon rigide pourrait être bénéfique à la fois

pour les clients et les salariés. L'étude épidémiologique réalisée par Boini et ses collègues (2013) auprès d'une large population d'opérateurs téléphoniques a d'ailleurs montré que la présence d'instructions rigides dans la relation client était associée à un ratio demande/contrôle plus élevé et à une perception plus élevée de conflits éthiques (Boini, Chouanière, Colin, & Wild, 2013). Sprigg et ses collègues (2003) ont également observé une diminution du bien-être des salariés de centres d'appels à qui l'on demandait de suivre un script strict, et ont souligné l'importance d'améliorer le niveau d'autonomie des préposés aux appels (Sprigg, Smith, & Jackson, 2003). Pour cela, il serait absolument nécessaire de former les opérateurs à certaines stratégies discursives leur permettant d'être à la fois en empathie et à l'écoute de leurs interlocuteurs, tout en gardant le contrôle de la conversation (Clark, Tan, Murfett, Rogers, & Ang, in press). Il paraît également indispensable de former les salariés à certaines compétences relationnelles, telles les qualités linguistiques et d'élocution mais aussi la capacité d'écoute, de gestion émotionnelle et d'empathie.

Des capacités d'anticipation, d'improvisation et d'adaptation des salariés au travers des techniques de travail émotionnel (Ashforth & Humphrey, 1993) seraient utiles. Ces stratégies permettraient aux salariés de mieux aborder l'agressivité et de prendre du recul. De même, la mise en place de formations à la méditation de pleine conscience (Quillian-Wolever & Wolever, 2003) permettrait aux salariés d'améliorer leur capacité à éviter des pensées négatives et briser ce cycle de rumination qui affecte les ressources cognitives des salariés (Nolen-Hoeksema, Wisco, & Lyubomirsky, 2008). En résumé, des formations régulières, profondes et pointues (mises en situations, scénarios de ces événements agressifs, intervention d'un spécialiste linguistique, etc.) pourraient préparer les salariés à affronter ces situations difficiles (Berry & Seiders, 2008 ; Fisk et al., 2010 ; Harris & Reynolds, 2003). Une étude récente réalisée sur un échantillon hétérogène de salariés en contact direct avec la clientèle (Chi, Yang, & Lin, 2018) montre d'ailleurs que les salariés qui ont suivi une formation au management de la relation avec les clients ressentent moins d'émotions négatives lorsqu'ils sont confrontés à des clients agressifs, et s'engagent moins dans des comportements de retrait (ex : réduction des efforts, rêvasserie au travail).

Ces possibilités de formations offertes par l'entreprise permettent également d'améliorer les connaissances et compétences des salariés. Ces dernières permettent aux salariés de mieux appréhender cette agressivité. Elles contribuent également à réduire la probabilité que cette agressivité ne se reproduise, comme l'illustrent les verbatim suivants mettant en avant le manque de compétence de certains salariés :

« Inadaptée, incompetent arrêtez de se moquer des clients [numéro pour joindre le service client] = zéro, salarié qui ne comprend rien de nos problèmes qui fait répéter plusieurs fois tout en comprenant rien. De plus qui ne peut même pas rediriger vers un technicien=rero [zéro]. Être plus à l'écoute du client et vraiment trouver une solution. Cela fait plusieurs fois que cela arrive je pense vraiment changer d'opérateur ». (Commentaire du client de l'entreprise B Étude 1).

« Difficulté de compréhension : accent très prononcé, incompetence totale. au 1er appel on m'a dit qu'il fallait 4 jours avant l'intervention d'un technicien : délai extrêmement long ! On n'a pas su m'expliquer le pourquoi de la panne. Quand on appelle pour un problème d'internet et que l'on vous dit de vous connecter sur internet ? Je crois qu'il y a quand même un gros souci ! je suis particulièrement déçu puisque après une heure passée au téléphone portable au fond du jardin avec une réception médiocre et une autre heure au magasin de Cahors, mon téléphone fixe ne fonctionne toujours pas ». (Commentaire du client de l'entreprise B Étude 1).

De manière plus générale, compte-tenu de nos résultats sur l'influence du SOP, toutes les pratiques de Ressources Humaines visant à développer chez les salariés la perception d'un soutien organisationnel élevé sont susceptibles de contribuer à les aider à maintenir le niveau de ressources nécessaire à l'exécution de leurs tâches. Comme le résumant pertinemment Marchand & Vandenberghe (2014, p. 84), « l'organisation et ses représentants peuvent offrir de multiples opportunités aux employés leur permettant de pouvoir faire face à des expériences de stress au travail. Par exemple, l'organisation peut offrir des conditions de travail flexibles alors que les supérieurs immédiats peuvent offrir des conseils et des ressources matérielles ou émotionnelles permettant aux employés de mieux affronter la perte de ressources. Ces actions, de même que le développement d'un réseau de communication interne fiable et clair facilitent les échanges entre employés, supérieurs, et membres d'une équipe (Taylor et al., 2006), ce qui in fine constitue la base du sentiment de soutien qu'une organisation peut donner à ses employés ».

À ce titre, le soutien du supérieur hiérarchique, représentant de l'organisation et figure d'autorité, a sans doute un rôle déterminant dans la prévention de la gestion de l'épuisement des ressources des salariés (Benbouja, Camelis, & Moisson-Duthoit, 2013 ; Cousson, 2012 ; Stinglhamber & Vandenberghe, 2003). Ce soutien peut inclure la possibilité de discuter ouvertement des demandes émotionnelles ou de reconnaître les réalisations des salariés de façon informelle. Il peut également se manifester au travers d'un soutien émotionnel (débriefting après un épisode chaotique, écoute du salarié, échanges, conseils,) et/ou par

soutien instrumental avec la possibilité de transférer le client à son superviseur en cas de besoin. L'entreprise devrait donc mettre à la disposition des superviseurs les ressources nécessaires afin qu'ils se sentent eux-mêmes soutenus et formés et puissent à leur tour dispenser un soutien qui aidera les salariés à gérer les effets de l'agressivité des clients.

Un autre signal de ce soutien organisationnel concerne la manière avec laquelle les entreprises réagissent face aux comportements agressifs de leurs clients (Van Jaarsveld, Restubog, Walker, & Amarnani, 2015). Le sujet est par nature complexe dans la mesure où le client fait vivre l'entreprise (Benbouja, 2013). Van Jaarsveld et ses collègues (2015) rapportent les cas de certaines entreprises (ex : Southwest Airlines, Service-Gruppen, Sprint Nextel) qui ont littéralement « licencié » certains de leurs clients plutôt que de continuer à les voir maltraiter les employés. Sans doute cette approche est plus facile dans certains contextes que dans d'autres, et se révèle inadapté au contexte des centres d'appels. Toutefois, la philosophie générale tendant à montrer par des actes forts que l'organisation ne cautionne pas l'agressivité des clients pourrait inspirer à profit les entreprises du secteur. Par exemple, l'interdiction faite aux salariés de s'écarter de leur script, de riposter ou encore mettre fin à une conversation téléphonique abusive sous peine d'être sanctionné devrait sûrement être remise en cause.

Il apparaît important de donner aux salariés la possibilité dans certaines situations de réagir et de lutter contre les clients agressifs (en mettant fin à une interaction avec un client agressif de manière courtoise, par exemple). Il serait également possible d'envisager une procédure permettant de notifier dans le dossier du client un comportement agressif excessif (Daunt & Harris, 2011). Une fois identifié, le logiciel de traitement des appels pourrait générer une alerte pour prévenir le prochain salarié d'un appel « à risque » afin qu'il se prépare à affronter ce client indélicat. Ce même logiciel pourrait également directement transférer la communication à un téléconseiller ou un superviseur formé pour mener une conversation dans ces conditions (Benbouja, Camelis, & Moisson-Duthoit, 2013). Ces stratégies organisationnelles pourraient établir un modèle plus équitable d'interactions dans la rencontre de service et protéger les salariés des clients agressifs, tout du moins, pendant les périodes où ils se sentent moins à même de gérer des situations tendues.

Agir directement sur les comportements des clients constitue également une voie possible d'amélioration. Il est néanmoins difficile d'éviter qu'un client s'énerve, crie et raccroche. En revanche, il est possible d'envisager de le sensibiliser aux effets négatifs de tels comportements et lui rappeler les règles de vie sociale élémentaires (Mitchell & Ka Lun

Chan, 2002 ; Moschis & Cox, 1989). Ainsi, les entreprises peuvent intervenir sur la signalétique, faire écouter en phase d'attente, un message indiquant que les salariés sont en charge de répondre aux demandes des clients mais qu'en retour ils sont en droit d'être respectés. Ce message peut aussi prévenir les clients qu'en cas de déviance sévère, les salariés sont autorisés à interrompre la conversation. De même, et afin de ne pas laisser le client totalement impuni après avoir commis une agression verbale grave telle que des propos racistes, des menaces, il est possible d'imaginer une procédure de rappel par un responsable ou l'envoi d'un e-mail lui remémorant de manière courtoise les règles de bienséance et les lois, chaque conversation faisant l'objet d'un enregistrement (Benbouja, Camelis, & Moisson-Duthoit, 2013).

Une dernière recommandation à laquelle les organisations devraient s'intéresser consiste à imaginer des relations plus continues entre les salariés et les clients. Dans ce cas, le client pourrait interagir avec le même salarié lorsque ce dernier rencontre un problème. Cela permettrait de créer une relation de confiance et réduirait les problèmes liés aux interactions ponctuelles avec des salariés différents. Comme suggéré par un client dans une enquête de satisfaction :

*« Un suivi des demandes passées et des actions d'ores et déjà réalisées [serait une amélioration]. Il est inutile de refaire les mêmes manipulations alors même que cela n'a eu aucun effet par le passé. Réaliser un suivi global par client par un seul et même interlocuteur permettant d'analyser le problème dans sa globalité (s'il l'est le même depuis une période longue) ». (Commentaire du client de l'entreprise B étude1).*

#### **7.4 Limites et voies futures de recherche**

Nous avons tenté d'appuyer notre argumentation théorique sur une base conceptuelle solide et reconnue (la théorie COR), et avons pris de nombreuses précautions méthodologiques (design longitudinal, réplication d'études, indicateurs objectifs de performance) pour tester rigoureusement nos hypothèses. En dépit de ces efforts, notre recherche présente de nombreuses limites dont il convient de rappeler celles qui nous paraissent les principales.

La première limite concerne notre design corrélationnel et son incapacité à démontrer un lien de causalité entre les variables étudiées (Cohen et al., 2002). Nous avons certes utilisé un design longitudinal et recueilli nos données en utilisant des questionnaires qui séparaient

nos prédicteurs de certaines de nos variables à expliquer (Grant-Vallone & Donaldson, 2001), mais cela ne nous permet aucunement de revendiquer la causalité entre les variables mobilisées. Un effet de rétroaction pourrait par exemple expliquer que la performance influence l'agressivité verbale. Il en est de même pour l'épuisement des ressources. La dynamique de cette agressivité dans les interactions de service nécessite d'examiner beaucoup plus finement les interactions entre le client et l'opérateur (Barger & Grandey, 2006 ; Kim & Yoon, 2012). Bien que nous nous concentrons sur l'agressivité verbale des clients et ses effets sur les réactions des salariés, nous devons reconnaître que le comportement négatif pourrait être déclenché par les salariés. Plus précisément, une diminution de la performance ou de la qualité du service pourrait mener les clients à agresser verbalement les salariés. Il est donc important que les recherches futures examinent plus rigoureusement les relations de causalité proposées, en mobilisant notamment des designs expérimentaux.

Une deuxième limite à notre travail concerne la mesure des construits. Nos variables d'agressivité verbale, d'épuisement des ressources et de comportements de sabotage ont été rapportées par les salariés. L'utilisation de mesures auto administrées soulève les questions du biais de variance commune mais également de la réalité des comportements ou des situations rapportées (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Certains de nos résultats pourraient ainsi être contaminés par un biais de variance commune et donc une augmentation artificielle des relations observées entre nos variables (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Dans le même ordre d'idée, notre design longitudinal à mesures répétées (collecte au travers du journal quotidien) peut introduire un biais réactif. Plus précisément, en raison des questionnaires répétitifs quotidiens, les salariés pourraient chercher intentionnellement le lien potentiel entre l'agressivité et l'épuisement de leurs ressources. Certaines des précautions que nous avons prises limitent cette possibilité. Nous avons utilisé des échelles dont les qualités psychométriques sont largement prouvées dans la littérature (Dormann & Zapf, 2004 ; Skarlicki, Van Jaarsveld, & Walker, 2008 ; Wang, Liao, Zhan, & Shi, 2011). De surcroît, nous avons pré-testé nos échelles dans une première Étude pilote. Nous avons séparé nos données dans le temps et avons utilisé des données de productivité objectives collectées à l'aide de l'outil informatique de l'organisation. Enfin, certains travaux suggèrent que la collecte de comportements sensibles auprès de la source focale (en l'occurrence, le report de comportements de sabotage par les salariés eux-mêmes) peut dans certains cas (ex : comportements peu visibles ou difficilement interprétables) être plus précise qu'auprès d'autres sources, telle le supérieur hiérarchique (Carpenter & Berry, 2017).

Enfin, notre design méthodologique se focalise sur des changements intra-individuels ce qui minimise l'influence des tendances de réponses dues aux différences individuelles (Raudenbush & Bryk, 2002 ; Scott & Barnes, 2011). Les recherches futures pourraient toutefois bénéficier d'un design de recherche combinant des données multi-sources (clients, collègues, supérieurs direct) et objectives (enregistrements, écoutes de surveillance, données qualitatives de productivité) pour reproduire les résultats actuels et offrir davantage de robustesse au test de nos propositions. Ces données multi sources provenant d'observateurs autres que les salariés permettent d'évaluer la similitude entre les perceptions des salariés de cette agressivité et l'indépendance des codages d'enregistrements d'appels objectifs.

De manière liée, il aurait été opportun de mobiliser des indicateurs « qualitatifs » de performance en plus de nos indicateurs quantitatifs afin de disposer d'une palette plus représentative de la performance des salariés des centres d'appels. Dans le cadre de ce travail, le salarié peut paraître productif d'un point de vue quantitatif au détriment de la qualité attendue des appels (courtoisie et résolution effective du problème). Il peut facilement fausser ces indicateurs en ne respectant pas le script prévu afin de gagner du temps, ou ne pas clôturer l'appel convenablement (quitte à ce que le client mécontent réitère son appel et tombe sur un autre salarié). Ces stratégies montrent ainsi comment des salariés peuvent biaiser certains résultats quantitatifs ( enregistrer un appel comme étant traité alors qu'il ne l'est pas vraiment, un client contacté comme étant d'accord pour prendre un rendez-vous alors qu'il ne souhaite pas être recontacté, une commande de client traitée alors qu'elle ne l'est pas...).

À l'inverse, se fonder uniquement sur une évaluation qualitative de la performance peut s'avérer très réducteur. Cette détermination de la performance qualitative du salarié est souvent fondée sur un nombre extrêmement réduit d'appels.

Une autre limite d'ordre empirique concerne la taille de nos échantillons. En effet, nos échantillons finaux se composent respectivement de 38 (Étude 1) et 51 (Étude 2) individus. La taille réduite de l'échantillon final pourrait être un facteur explicatif de l'absence de certaines relations (Raudenbush & Bryk, 2002). Il serait donc intéressant d'examiner dans des recherches futures si ces relations se confirment auprès d'échantillons plus conséquents de salariés.

Par ailleurs, nos échantillons concernant exclusivement des salariés du secteur des centres d'appels, la généralisation de nos conclusions en est très certainement limitée. En outre, malgré une collecte de données auprès de salariés français et marocains, l'extrapolation

de nos résultats à d'autres pays est incertaine. Par exemple, la tolérance des salariés à l'égard de l'agressivité des clients et les réserves des ressources que possèdent les salariés peuvent varier en fonction de différences culturelles (Grandey, Rafaeli, Ravid, Wirtz, & Steiner, 2010 ; Shao & Skarlicki, 2014). De plus, nous avons principalement considéré dans notre recherche des centres en *réception* d'appels dans lesquels les clients sont en demande mais sont aussi très souvent mécontents. Bien que l'opérationnalisation et les pratiques managériales puissent être similaires dans les centres d'appels en émissions et en réception d'appels, il semble que cette agressivité soit exacerbée dans le cadre des appels sortants puisque le client est « dérangé » dans sa vie quotidienne (Benbouja, Camelis, & Moisson-Duthoit, 2013). Ainsi, la généralisation de nos résultats s'en trouve d'autant limitée. Il serait intéressant de tester notre modèle dans un centre d'appels en émission afin de vérifier nos propositions.

Par ailleurs, dans ce travail, nous nous sommes intéressés à l'agressivité verbale indépendamment de la cible de cette agressivité (salarié *versus* organisation). Dans un certain nombre de situations, il apparaît pourtant que le client fasse clairement la distinction entre l'insuffisance de l'entreprise et celle de son interlocuteur comme en témoignent les quelques verbatim ci-après :

*« La jeune femme est très polie, moi aussi ; elle est sympathique, moi aussi mais le résultat n'est pas là ; trop d'attente, pas de solution ». (Commentaire du client de l'entreprise B Étude 1)*

*« Bien que comme d'habitude l'attente pour avoir quelqu'un est toujours trop, long l'accueil est très bien et les conseils judicieux. Sauf que mon problème n'est pas encore résolu. Suite à une résiliation que je n'ai pas demandée et une erreur de branchement de votre technicien chez mon voisin, je n'ai plus de téléphone fixe, plus de numéro de téléphone non plus et plus de TV. Il me faut attendre entre 6 et 10 jours avant que tout rende dans l'ordre, c'est trop long, la personne au bout du fil n'y peut rien, c'est à vous [nom de l'entreprise] de trouver une solution ». (Commentaire du client de l'entreprise B Étude 1)*

Aussi, il serait possible d'envisager qu'une agressivité des clients clairement et exclusivement dirigée vers l'entreprise ait moins d'impact sur le salarié. Les caractéristiques de la verbalisation de l'agressivité (ex : volume, ton, vocabulaire) sont également des facteurs qui pourraient exacerber ou atténuer l'effet négatif de l'agressivité verbale du client (Walker, van Jaarsveld, & Skarlicki, 2017).

Une autre limite concerne les relations envisagées entre l'épuisement en fin de journée

de travail et l'épuisement en début de journée suivante. Même si nous avons évoqué le fait que des processus intermédiaires (détachement psychologique, sommeil réparateur, activités sportives, partage social, etc.) pouvaient modérer cette relation, nous n'avons pas mesuré ces variables qui nécessiteraient d'être considérées dans des recherches futures.

De manière complémentaire, il est probable que les mauvais traitements quotidiens infligés par les clients déclenchent des réactions en chaîne négatives par d'autres mécanismes que celui d'un manque de ressources. Les mécanismes de rumination cognitive, de frustration ou d'autres liés à la justice sont des alternatives possibles (Koopmann, Wang, Liu, & Song, 2015). Il serait particulièrement intéressant d'inclure simultanément dans un modèle des mécanismes liés aux émotions, aux ressources et à la cognition afin d'examiner comment ces médiateurs expliquent de manière différenciée ou non les effets de l'agressivité verbale des clients.

Enfin, ce travail s'est exclusivement intéressé au soutien social perçu comme ressource sociale permettant aux salariés d'affronter les exigences de leur travail. L'examen d'autres types de ressources permettant de faire face à l'agressivité des clients et l'épuisement induit est d'autant plus nécessaire que nous n'avons pas pu établir le rôle modérateur du SOP dans la relation épuisement-sabotage du service à la clientèle. D'autres sources de soutien social (ex : superviseur, collègues, famille) ou d'autres ressources personnelles (ex : dispositions individuelles) pourraient jouer un rôle similaire à celui que nous avons envisagé. Par exemple, l'orientation client des salariés est une ressource d'adaptation personnelle susceptible d'aider les salariés confrontés à l'agressivité verbale et épuisés émotionnellement à maintenir un service de qualité (Yoo, Kim, & Lee, 2015). Par ailleurs, nos résultats ne nous permettent pas de déterminer précisément quelles ressources sont rendues accessibles par un SOP élevé. Il serait judicieux, dans les études futures, de vérifier si ces ressources sont plutôt de nature informationnelle, émotionnelle, collaborative ou autres.

Nous espérons en conclusion que le présent travail de recherche, malgré ses nombreuses limites, encouragera d'autres travaux à élargir et approfondir la compréhension d'un phénomène dont les implications sociétales et managériales sont majeures.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abramovici, M. (2011). «Attention: un client peut en cacher un autre!» La gestion des clients en situation perturbée. *Annales des Mines - Gérer et comprendre* (105), 71-81. doi: 10.3917/geco.105.0071
- Académie du service, *Etude Les Français et les services 2016-2017. Mesurons la Symétrie des attentions*, 53p.
- Adams, G. A., & Webster, J. R. (2013). Emotional regulation as a mediator between interpersonal mistreatment and distress. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(6), 697-710.
- Aissi, L. B. F., & Naudin, M. (2015). Les stratégies d'ajustement de téléopérateurs de centres d'appels face au stress généré par le monitoring électronique des performances. *La Revue des Sciences de Gestion* (5), 85-97.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Ambrose, M. L., Seabright, M. A., & Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 947-965. doi: 10.1016/S0749-5978(02)00037-7
- Ancona, D. G., Goodman, P. S., Lawrence, B. S., & Tushman, M. L. (2001). Time: A new research lens. *Academy of management Review*, 26(4), 645-663.
- Anderson, E. W., & Fornell, C. (2000). Foundations of the American customer satisfaction index. *Total quality management*, 11(7), 869-882.
- Anderson, E. W., Fornell, C., & Mazvancheryl, S. K. (2004). Customer satisfaction and shareholder value. *Journal of marketing*, 68(4), 172-185.
- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471.
- Armstrong-Stassen, M. (2004). The influence of prior commitment on the reactions of layoff survivors to organizational downsizing. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 46.

## *Références bibliographiques*

- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(5), 491-509.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Bagozzi, R. P., & Edwards, J. R. (1998). A General Approach for Representing Constructs in Organizational Research. *Organizational Research Methods*, 1(1), 45-87.
- Baltes, M. M., & Lang, F. R. (1997). Everyday functioning and successful aging: The impact of resources. *Psychology and aging*, 12(3), 433.
- Baltes, P. B., & Baltes, M. M. (1990). Psychological perspectives on successful aging: The model of selective optimization with compensation. *Successful aging: Perspectives from the behavioral sciences*, 1(1), 1-34.
- Bancel-Charensol, L. (2013). Comment apprécier le degré de déviance du client : de la déviance de bonne foi à la manœuvre frauduleuse? Le cas du contribuable français. *Economies et sociétés, Série Economie et gestion de services*, XLVII (3/4), 401-418.
- Baran, B. E., Shanock, L. R., & Miller, L. R. (2012). Advancing organizational support theory into the twenty-first century world of work. *Journal of Business and Psychology*, 27(2), 123-147.
- Baranik, L. E., Wang, M., Gong, Y., & Shi, J. (2017). Customer mistreatment, employee health, and job performance: Cognitive rumination and social sharing as mediating mechanisms. *Journal of Management*, 43(4), 1261-1282.
- Barger, P. B., & Grandey, A. A. (2006). Service with a smile and encounter satisfaction: Emotional contagion and appraisal mechanisms. *Academy of management journal*, 49(6), 1229-1238.
- Barling, J., Clegg, S. R., & Cooper, C. L. (2008). *The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume Two: Macro Approaches* (Vol. 2): Sage.
- Barnes, C. M., Lucianetti, L., Bhave, D. P., & Christian, M. S. (2015). "You Wouldn't Like Me When I'm Sleepy": Leaders' Sleep, Daily Abusive Supervision, and Work Unit Engagement. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1419-1437. doi: 10.5465/amj.2013.1063

## Références bibliographiques

- Baron, R. A., Neuman, J. H., & Geddes, D. (1999). Social and personal determinants of workplace aggression: Evidence for the impact of perceived injustice and the Type A behavior pattern. *Aggressive Behavior: Official Journal of the International Society for Research on Aggression*, 25(4), 281-296.
- Barth, I., & Bobot, L. (2018). Du client « roi » au client « déviant » (pp. 21-38).
- Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of management Journal*, 45(3), 587-597.
- Batt, R., & Moynihan, L. (2002). The viability of alternative call centre production models. *Human Resource Management Journal*, 12(4), 14-34.
- Bauer, D. J., Preacher, K. J., & Gil, K. M. (2006). Conceptualizing and testing random indirect effects and moderated mediation in multilevel models: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 11(2), 142-163. doi: 10.1037/1082-989X.11.2.142
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Muraven, M., & Tice, D. M. (1998). Ego Depletion: Is the Active Self a Limited Resource? *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(5), 1252-1265.
- Baumeister, R. F., & Heatherton, T. F. (1996). Self-Regulation Failure: An Overview. *Psychology Inquiry*, 7(1), 1-15.
- Baumeister, R. F., Heatherton, T. F., & Tice, D. M. (1994). *Losing control: How and why people fail at self-regulation.*: Academic press.
- Baumeister, R. F., Muraven, M., & Tice, D. M. (2000). Ego depletion: A resource model of volition, self-regulation, and controlled processing. *Social cognition*, 18(2), 130-150.
- Baumeister, R. F., & Vohs, K. D. (2003). Self-regulation and the executive function of the self. In M. R. Leary & J. P. Tangney (Eds.), *Handbook of self and identity* (Vol. 1, pp. 197-217): Guilford Press.
- Beal, D. J., Trougakos, J. P., Weiss, H. M., & Green, S. G. (2006). Episodic processes in emotional labor: Perceptions of affective delivery and regulation strategies. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1053-1065. doi: 10.1037/0021-9010.91.5.1053
- Beal, D. J., Weiss, H. M., Barros, E., & MacDermid, S. M. (2005). An episodic process model of affective influences on performance. *Journal of Applied psychology*, 90(6), 1054.
- Becker, H. S. (1985). *Outsiders: études de sociologie de la déviance*: Editions Métailié.
- Bedi, A., & Schat, A. C. (2007). *Customer aggression: A theoretical and meta analytic review*. Paper presented at the ASAC, Ottawa, Ontario

## Références bibliographiques

- Bedi, A., & Schat, A. C. (2017). Employee revenge against uncivil customers. *Journal of Services Marketing, 31*(6), 636-649.
- Bellachhab, A., & Le Gal, S. (2012). La violence verbale dans la communication médiée par ordinateur. Le cas des téléconseillers. *Revue Signes*(8).
- Benbouja, A., Camelis, C., & Moisson-Duthoit, V. (2013). Les comportements téléphoniques déviants des clients. *Economies et Sociétés. Série Gestion des services, XLVII*(3/4), 419-441.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of applied psychology, 85*(3), 349.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2003). The Past, Present, and Future of Workplace Deviance Research. In J. Greenberg (Ed.), *Organizational Behavior : The State of the Science* (pp. 247-281). Mahwah, NJ, US:: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Ben-Zur, H., & Yagil, D. (2005). The Relationship Between Empowerment, Aggressive Behaviours of Customers, Coping, and Burnout. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 14*(1), 81-99. doi: 10.1080/13594320444000281
- Bergeron, N., & Schneider, B. H. (2005). Explaining cross-national differences in peer-directed aggression: A quantitative synthesis. *Aggressive Behavior: Official Journal of the International Society for Research on Aggression, 31*(2), 116-137.
- Berkowitz, L. (1993). *Aggression: Its Causes, Consequences, and Control*: McGraw-Hill Book Company.
- Berry, C. M., Ones, D. S., & Sackett, P. R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: a review and meta-analysis.
- Berry, L. L., & Seiders, K. (2008). Serving unfair customers. *Business Horizons, 51*(1), 29-37.
- Bies, R. J. (2001). Interactional (in)justice: The sacred and the profane. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in Organizational Justice* (pp. 89-118).
- Billings, D. W., Folkman, S., Acree, M., & Moskowitz, J. T. (2000). Coping and physical health during caregiving: The roles of positive and negative affect. *Journal of personality and social psychology, 79*(1), 131.
- Binnewies, C., Sonnentag, S., & Mojza, E. J. (2009). Daily performance at work: feeling recovered in the morning as a predictor of day-level job performance. *Journal of Organizational Behavior, 30*(1), 67-93. doi: 10.1002/job.541
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Mohr, L. A. (1994). Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint. *Journal of Marketing, 58*(4), 95. doi: 10.2307/1251919

## Références bibliographiques

- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. *The Journal of Marketing*, 71-84.
- Blau, P. (1964). Power and exchange in social life. *New York: J Wiley & Sons*, 352.
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K. Klein & S. W. Koslowski (Eds.), *Multilevel Theory, Research and Method in Organizations* (pp. 350-381): Jossey Bass.
- Bliese, P. D., & Hanges, P. J. (2004). Being both too liberal and too conservative: The perils of treating grouped data as though they were independent. *Organizational Research Methods*, 7(4), 400-417.
- Bluedorn, A. C. (2002). *The human organization of time: Temporal realities and experience*: Stanford University Press.
- Boini, S., Chouanière, D., Colin, R., & Wild, P. (2013). Relationships between organizational workplace characteristics and perceived workplace strain in call-centers in France. *American Journal of Industrial Medicine*, 56(11), 1317-1328.
- Bondéelle, A., Delaval, K., Delon, E., Ravallec, C., & Vaudoux, D. (2015). Dossier : Professions en contact avec le public. *Travail et sécurité*(767).
- Bowen, D. E., & Waldman, D. A. (1999). Customer-driven employee performance. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance* (Vol. 154, pp. 191): Jossey-Bass Inc.
- Boyd, C. (2002). Customer violence and employee health and safety. *Work, Employment and Society*, 16(1), 151-169.
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2005). Impact of Work-Family Interference on General Well-Being: A Replication and Extension. *International journal of stress management*, 12(3), 203.
- Brough, P., O'driscoll, M. P., & Kalliath, T. J. (2005). The ability of 'family friendly' organizational resources to predict work-family conflict and job and family satisfaction. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 21(4), 223-234.
- Bryk, A. S., & Raudenbush, S. W. (1992). *Hierarchical Linear Models Newbury Park*: Sage Publications.
- Buchanan, R., & Koch-Schulte, S. (2000). Gender on the Line: Technology, Restructuring and the Reorganization of Work in the Call Centre Industry, Policy Report.
- Buss, A. H. (1961). *The psychology of aggression*: Wiley.

## *Références bibliographiques*

- Byrne, Z. S., & Hochwarter, W. A. (2006). I get by with a little help from my friends: The interaction of chronic pain and organizational support on performance. *Journal of Occupational Health Psychology, 11*(3), 215.
- Cacioppo, J. T., & Gardner, W. L. (1999). Emotion. *Annual Review of Psychology, 50*(1), 191-214.
- Caesens, G., Stinglhamber, F., & Ohana, M. (2016). Perceived organizational support and well-being: a weekly study. *Journal of Managerial Psychology, 31*(7), 1214-1230. doi: 10.1108/JMP-01-2016-0002
- Callaghan, G., & Thompson, P. (2001). Edwards revisited: technical control and call centres. *Economic and Industrial Democracy, 22*(1), 13-37.
- Campbell, A., Muncer, S., McManus, I. C., & Woodhouse, D. (1999). Instrumental and expressive representations of aggression: One scale or two? *Aggressive Behavior: Official Journal of the International Society for Research on Aggression, 25*(6), 435-444.
- Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology, 43*(2), 313-575.
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The Modeling and Assessment of Work Performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2*(1), 47-74. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427
- Campoy, E., & Neveu, V. (2006). Le rôle de la confiance organisationnelle dans la réduction des risques sociaux: le cas des comportements déviants. *Vie & Sciences de l'entreprise (3)*, 80-100.
- Caplan, G. (1974). *Support systems and community mental health: Lectures on concept development.*: Behavioral Publications.
- Carpenter, N. C., & Berry, C. M. (2017). Are counterproductive work behavior and withdrawal empirically distinct? A meta-analytic investigation. *Journal of Management, 43*(3), 834-863.
- Chan, K. W., & Wan, E. W. (2012). How can stressed employees deliver better customer service? The underlying self-regulation depletion mechanism. *Journal of Marketing, 76*(1), 119-137.
- Chen, S., Westman, M., & Eden, D. (2009). Impact of enhanced resources on anticipatory stress and adjustment to new information technology: A field-experimental test of conservation of resources theory. *Journal of Occupational Health Psychology, 14*(3), 219.

## Références bibliographiques

- Chen, W.-Q., Siu, O.-L., Lu, J.-F., Cooper, C. L., & Phillips, D. R. (2009). Work stress and depression: the direct and moderating effects of informal social support and coping. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 25(5), 431-443.
- Chi, N.-W., Tsai, W.-C., & Tseng, S.-M. (2013). Customer negative events and employee service sabotage: The roles of employee hostility, personality and group affective tone. *Work & Stress*, 27(3), 298-319. doi: 10.1080/02678373.2013.819046
- Chi, N.-W., Yang, J., & Lin, C.-Y. (2018). Service workers' chain reactions to daily customer mistreatment: Behavioral linkages, mechanisms, and boundary conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(1), 58.
- Cho, J., & Treadway, D. C. (2011). Organizational identification and perceived organizational support as mediators of the procedural justice–citizenship behaviour relationship: A cross-cultural constructive replication. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(5), 631-653.
- Chouanière, D., Boini, S., & Colin, R. (2011). Conditions de travail et santé dans les centres d'appels téléphoniques. *Documents pour le médecin du travail* (126).
- Christian, M. S., & Ellis, A. P. J. (2011). Examining the Effects of Sleep Deprivation on Workplace Deviance: A Self-Regulatory Perspective. *Academy of Management Journal*, 54(5), 913-934. doi: 10.5465/amj.2010.0179
- Ciarocco, N., Twenge, J., Muraven, M., & Tice, D. (2007). The state self-control capacity scale: Reliability, validity, and correlations with physical and psychological stress. *Unpublished manuscript*.
- Clark, C. M., Murfett, U. M., Rogers, P. S., & Ang, S. (2013). Is empathy effective for customer service? Evidence from call center interactions. *Journal of Business and Technical Communication*, 27(2), 123-153.
- Clark, C. M., Tan, M. L., Murfett, U. M., Rogers, P., & Ang, S. (2016, 2016). *Jack be Quick (+ Polite+ Effective): Performance Paradoxes in Call Centers*. Paper presented at the Academy of Management Proceedings.
- Clark, C. M., Tan, M. L., Murfett, U. M., Rogers, P. S., & Ang, S. (2018). The Call Center Agent's Performance Paradox: A Mixed-methods Study of Discourse Strategies and Paradox Resolution. *Academy of Management Discoveries*(in press). doi: 10.5465/amd.2016.0024
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2002). *Research Methods in Education*: Routledge.

## Références bibliographiques

- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310.
- Cole, M. S., Shipp, A. J., & Taylor, S. G. (2016). Viewing the interpersonal mistreatment literature through a temporal lens. *Organizational Psychology Review*, 6(3), 273-302. doi: 10.1177/2041386615607095
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386.
- Conway, N., & Coyle-Shapiro, J. A.-M. (2012). The reciprocal relationship between psychological contract fulfilment and employee performance and the moderating role of perceived organizational support and tenure. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 85(2), 277-299.
- Conway, N., Nasr, M. I., Sassi, N., & Roussel, P. (2008). L'étude des événements au travail par les Méthodes du Journal Personnel: enjeux et applications. *Revue de gestion des ressources humaines* (2), 2-16.
- Cortina, L., Magley, V. J., Williams, J. H., & Day-Langhout, R. (2001). Incivility in the workplace Incidence and Impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64-80.
- Cortina, L. M. (2008). Unseen injustice: Incivility as modern discrimination in organizations. *Academy of management review*, 33(1), 55-75.
- Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2009). Patterns and profiles of response to incivility in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(3), 272.
- Coté, S. (2005). A social interaction model of the effects of emotion regulation on work strain. *Academy of Management Review*, 30(3), 509-530.
- Coté, S., & Morgan, L. M. (2002). A longitudinal analysis of the association between emotion regulation, job satisfaction, and intentions to quit. *Journal of Organizational Behavior*, 23(8), 947-962.
- Cousin, O. (2002). Les ambivalences du travail Les salariés peu qualifiés dans les centres d'appels. *Sociologie du travail*, 44(4), 499-520.
- Cousson, Y. (2012). Définition des bonnes pratiques de prévention dans les centres d'appels téléphoniques. from <https://www.ameli.fr/sites/default/files/Documents/31329/document/r470.pdf>
- Cowie, H., Naylor, P., Rivers, I., Smith, P. K., & Pereira, B. (2002). Measuring workplace bullying. *Aggression and violent behavior*, 7(1), 33-51.

## *Références bibliographiques*

- Crino, M. D. (1994). Employee sabotage: A random or preventable phenomenon? *Journal of Managerial Issues*, 311-330.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied psychology*, 88(1), 160.
- Dalal, R. S., Bhawe, D. P., & Fiset, J. (2014). Within-person variability in job performance: A theoretical review and research agenda. *Journal of Management*, 40(5), 1396-1436.
- Dansereau, F., & Yammarino, F. J. (2006). Is more discussion about levels of analysis really necessary? When is such discussion sufficient? *The Leadership Quarterly*, 17(5), 537-552.
- Daunt, K. L., & Harris, L. C. (2011). Customers acting badly: Evidence from the hospitality industry. *Journal of Business Research*, 64(10), 1034-1042.
- Daunt, K. L., & Harris, L. C. (2012). Motives of dysfunctional customer behavior: an empirical study. *Journal of Services Marketing*, 26(4), 293-308. doi: 10.1108/08876041211237587
- De Ruyter, K. O., Wetzels, M., & Feinberg, R. (2001). Role stress in call centers: Its effects on employee performance and satisfaction. *Journal of interactive marketing*, 15(2), 23-35.
- DeConinck, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research*, 63(12), 1349-1355.
- Deery, S., Iverson, R., & Walsh, J. (2002). Work relationships in telephone call centres: Understanding emotional exhaustion and employee withdrawal. *Journal of Management studies*, 39(4), 471-496.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.
- Deng, H., Walter, F., Lam, C., & Zhao, H. H. (2016). Spillover Effects of Emotional Labor on Customer Service Encounters Toward Coworker Harming: A Resource Depletion Perspective. *Personnel Psychology*, 70(2), 469-502. doi: 10.1111/peps.12107
- Denney, D., & O'Beirne, M. (2003). Violence to probation staff: Patterns and managerial responses. *Social Policy & Administration*, 37(1), 49-64.
- DeWall, C. N., Baumeister, R. F., Stillman, T. F., & Gailliot, M. T. (2007). Violence restrained: Effects of self-regulation and its depletion on aggression. *Journal of Experimental social psychology*, 43(1), 62-76.

## *Références bibliographiques*

- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., & Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 339-357.
- Diefendorff, J. M., & Gosserand, R. H. (2003). Understanding the emotional labor process: A control theory perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 24(8), 945-959.
- Diefendorff, J. M., Richard, E. M., & Croyle, M. H. (2006). Are emotional display rules formal job requirements? Examination of employee and supervisor perceptions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(2), 273-298.
- Diefendorff, J. M., Richard, E. M., & Yang, J. (2008). Linking emotion regulation strategies to affective events and negative emotions at work. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 498-508.
- Donovan, M. A., Drasgow, F., & Munson, L. J. (1998). The Perceptions of Fair Interpersonal Treatment Scale: development and validation of a measure of interpersonal treatment in the workplace. *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 683.
- Dormann, C., & Zapf, D. (2004). Customer-Related Social Stressors and Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 61-82. doi: 10.1037/1076-8998.9.1.61
- Duck, S. (2007). *Human relationships*: Sage.
- Dudenhöffer, S., & Dormann, C. (2013). Customer-related social stressors and service providers' affective reactions. *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), 520-539. doi: 10.1002/job.1826
- Dudenhöffer, S., & Dormann, C. (2015). Customer-Related Social Stressors. *Journal of Personnel Psychology*, 14(4), 165-181. doi: 10.1027/1866-5888/a000132
- Dufau, M., & Stuchlik, J.-B. (2002). *L'Organisation du travail dans les centres d'appels*: Anact.
- Duffy, M. K., Scott, K. L., Shaw, J. D., Tepper, B. J., & Aquino, K. (2012). A social context model of envy and social undermining. *Academy of Management Journal*, 55(3), 643-666.
- Duke, A. B., Goodman, J. M., Treadway, D. C., & Breland, J. W. (2009). Perceived organizational support as a moderator of emotional labor/outcomes relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(5), 1013-1034.
- Echchakoui, S., & Baakil, D. (2018). Emotional Exhaustion in Offshore Call Centers: A Comparative Study. *Journal of Global Marketing*, 1-20.

## *Références bibliographiques*

- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of applied psychology, 86*(1), 42.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of applied psychology, 82*(5), 812.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology, 71*(3), 500.
- Eisenberger, R., Jones, J. R., Aselage, J., & Sucharski, I. L. (2004). Perceived organizational support. *The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives, 206-225*.
- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees*: American Psychological Association.
- Enders, C. K., & Tofighi, D. (2007). Centering predictor variables in cross-sectional multilevel models: a new look at an old issue. *Psychological Methods, 12*(2), 121.
- Enquête VISAGE, Equipe de recherche. (2014). Les hommes et les femmes face à la violence au travail from <http://www.equipevisage.ca/outils/resume-les-hommes-et-les-femmes-face-a-la-violence-au-travail-les-risques-dexposition/>
- Erdogan, B., & Enders, J. (2007). Support from the top: Supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships. *Journal of applied psychology, 92*(2), 321.
- Erdogan, B., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2004). Work value congruence and intrinsic career success: The compensatory roles of leader-member exchange and perceived organizational support. *Personnel psychology, 57*(2), 305-332.
- Erikson, E. H. (1968). Life cycle. *International encyclopedia of the social sciences, 9*, 286-292.
- 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*(1), 2-9.
- Farmer, C. A., & Aman, M. G. (2009). Development of the children's scale of hostility and aggression: Reactive/proactive (C-SHARP). *Research in Developmental Disabilities, 30*(6), 1155-1167.

## *Références bibliographiques*

- Fernie, S., & Metcalf, D. (1998). *(Not) hanging on the telephone: payment systems in the new sweatshops*: Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Science.
- Feshbach, S. (1964). The function of aggression and the regulation of aggressive drive. *Psychological Review*, *71*(4), 257.
- Fisher, C. D., & To, M. L. (2012). Using experience sampling methodology in organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, *33*(7), 865-877.
- Fisk, G. M., & Neville, L. B. (2011). Effects of customer entitlement on service workers' physical and psychological well-being: A study of waitstaff employees. *Journal of Occupational Health Psychology*, *16*(4), 391.
- Fisk, R., Grove, S., Harris, L. C., Keeffe, D. A., Daunt, K. L., Russell-Bennett, R., & Wirtz, J. (2010). Customers behaving badly: a state of the art review, research agenda and implications for practitioners. *Journal of Services Marketing*, *24*(6), 417-429.
- Folger, R., Cropanzano, R., & Goldman, B. (2005). What is the relationship between justice and morality *Handbook of Organizational Justice* (Vol. 215, pp. 215-245).
- Folger, R., & Skarlicki, D. P. (1998). When tough times make tough bosses: Managerial distancing as a function of layoff blame. *Academy of Management Journal*, *41*(1), 79-87.
- Fox, S., & Spector, P. E. (1999). A model of work frustration-aggression. *Journal of organizational behavior*, *20*(6), 915-931.
- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of vocational behavior*, *59*(3), 291-309.
- Freedly, J., & Hobfoll, S. E. (2017). Conservation of resources: A general stress theory applied to burnout *Professional burnout* (pp. 115-129): Routledge.
- Frese, M., & Zapf, D. (1994). Action as the Core of Work Psychology: A German Approach. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, *4*, 271-340.
- Fritz, C., & Sonnentag, S. (2005). Recovery, Health and Job Performance: Effects of Weekend Experiences. *Occupational Health Psychology*, *10*, 187-199.
- Fullerton, R. A., & Girish, P. (1997). What Is Consumer Misbehavior? *Advances in Consumer Research*, *24*, 336-339.
- Fullerton, R. A., & Punj, G. (1993). Choosing to Misbehave: a Structural Model of Aberrant Consumer Behavior. In L. McAlister & M. Rothschild (Eds.), *Advances in Consumer Research* (Vol. 20, pp. 570-574). Provo, UT: Association for Consumer Research.

## *Références bibliographiques*

- Fullerton, R. A., & Punj, G. (1998). The unintended consequences of the culture of consumption: An historical-theoretical analysis of consumer misbehavior. *Consumption, Markets and Culture, 1*(4), 393-423.
- Fullerton, R. A., & Punj, G. (2004). Repercussions of promoting an ideology of consumption: consumer misbehavior. *Journal of Business Research, 57*(11), 1239-1249.
- Gabriel, A. S., & Diefendorff, J. M. (2015). Emotional Labor Dynamics: A Momentary Approach. *Academy of Management Journal, 58*(6), 1804-1825. doi: 10.5465/amj.2013.1135
- Gabriel, A. S., Koopman, J., Rosen, C. C., & Johnson, R. E. (2018). Helping others or helping oneself? An episodic examination of the behavioral consequences of helping at work. *Personnel Psychology, 71*(1), 85-107.
- Gailliot, M. T., Gitter, S. A., Baker, M. D., & Baumeister, R. F. (2012). Breaking the rules: Low trait or state self-control increases social norm violations. *Psychology, 3*(12), 1074.
- Gans, N., Koole, G., & Mandelbaum, A. (2003). Telephone call centers: Tutorial, review, and research prospects. *Manufacturing & Service Operations Management, 5*(2), 79-141.
- Ganster, D. C., Fusilier, M. R., & Mayes, B. T. (1986). Role of social support in the experience of stress at work. *Journal of applied psychology, 71*(1), 102.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2000). The role of time in theory and theory building. *Journal of Management, 26*(4), 657-684.
- George, J. M., Reed, T. F., Ballard, K. A., Colin, J., & Fielding, J. (1993). Contact with AIDS patients as a source of work-related distress: Effects of organizational and social support. *Academy of Management Journal, 36*(1), 157-171.
- Gettman, H. J., & Gelfand, M. J. (2007). When the customer shouldn't be king: Antecedents and consequences of sexual harassment by clients and customers. *Journal of Applied Psychology, 92*(3), 757-770. doi: 10.1037/0021-9010.92.3.757
- Giacalone, R. A., & Greenberg, G. (1997). *Antisocial Behavior in Organizations*: Sage.
- Giacalone, R. A., Riordan, C. A., & Rosenfeld, P. (1997). Employee sabotage *Antisocial Behavior in Organizations* (pp. 109-129): Sage.
- Gless, E. (2001, 25-09). Faire face aux clients agressifs. *L'Express. L'Entreprise*.
- Goldberg, L. S., & Grandey, A. A. (2007). Display rules versus display autonomy: emotion regulation, emotional exhaustion, and task performance in a call center simulation. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*(3), 301.

## *Références bibliographiques*

- Gorgievski, M. J., Halbesleben, J. R., & Bakker, A. B. (2011). Expanding the boundaries of psychological resource theories. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 1-7.
- Gorgievski, M. J., & Hobfoll, S. E. (2008). Work can burn us out or fire us up: Conservation of resources in burnout and engagement. *Handbook of stress and burnout in health care, 2008*, 7-22.
- Gosserand, R. H., & Diefendorff, J. M. (2005). Emotional Display Rules and Emotional Labor: The Moderating Role of Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1256-1264. doi: 10.1037/0021-9010.90.6.1256
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 161-178.
- Grandey, A., Rafaeli, A., Ravid, S., Wirtz, J., & Steiner, D. D. (2010). Emotion display rules at work in the global service economy: The special case of the customer. *Journal of Service Management*, 21(3), 388-412.
- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95.
- Grandey, A. A., & Cropanzano, R. (1999). The conservation of resources model applied to work-family conflict and strain. *Journal of vocational behavior*, 54(2), 350-370.
- Grandey, A. A., Dickter, D. N., & Sin, H.-P. (2004). The customer is not always right: customer aggression and emotion regulation of service employees. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 397-418. doi: 10.1002/job.252
- Grandey, A. A., Fisk, G. M., & Steiner, D. D. (2005). Must "Service With a Smile" Be Stressful? The Moderating Role of Personal Control for American and French Employees. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 893-904. doi: 10.1037/0021-9010.90.5.893
- Grandey, A. A., Kern, J. H., & Frone, M. R. (2007). Verbal abuse from outsiders versus insiders: comparing frequency, impact on emotional exhaustion, and the role of emotional labor. *Journal of occupational health psychology*, 12(1), 63.
- Grant-Vallone, E. J., & Donaldson, S. I. (2001). Consequences of work-family conflict on employee well-being over time. *Work & Stress*, 15(3), 214-226.
- Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 340.
- Greenberg, J. (1988). Equity and Workplace Status : A Field Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 6006-6613.

## *Références bibliographiques*

- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, L., & Barling, J. (1996). Employee theft. *Trends in organizational behavior*, 3, 49-64.
- Griffin, R. W., & Lopez, Y. P. (2005). "Bad behavior" in organizations: A review and typology for future research. *Journal of Management*, 31(6), 988-1005.
- Griffith, T. L. (1993). Monitoring and Performance: A Comparison of Computer and Supervisor Monitoring 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 23(7), 549-572.
- Grosjean, V., & Ribert-Van de Weerd, C. (2003). Les modes de management dans un call center et leurs conséquences sur le bien-être des opérateurs. *Note scientifique et technique n° 234*, 43p.
- Grosjean, V., & Ribert-Van de Weerd, C. (2005). Vers une psychologie ergonomique du bien-être et des émotions: les effets du contrôle dans les centres d'appels. *Le travail humain*, 68(4), 355-378.
- Gross, J. J. (2001). Emotion regulation in adulthood: Timing is everything. *Current Directions in Psychological Science*, 10(6), 214-219.
- Groth, M., & Grandey, A. (2012). From bad to worse: Negative exchange spirals in employee–customer service interactions. *Organizational Psychology Review*, 2(3), 208-233.
- Grove, S. J., Pickett, G. M., Jones, S. A., & Dorsch, M. J. (2012). Spectator rage as the dark side of engaging sport fans: Implications for services marketers. *Journal of Service Research*, 15(1), 3-20.
- Gutek, B. A., Bhappu, A. D., Liao-Troth, M. A., & Cherry, B. (1999). Distinguishing between service relationships and encounters. *Journal of applied Psychology*, 84(2), 218.
- Guyot, S. (2015). Travailler en contact avec le public Quelles actions contre les violences ? *Brochure INRS*, 32p.
- Hair Jr, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2014). *Multivariate Data Analysis*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Hair Jr, J., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121.
- Hakanen, J. J., Peeters, M. C., & Perhoniemi, R. (2011). Enrichment processes and gain spirals at work and at home: A 3-year cross-lagged panel study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 8-30.

## *Références bibliographiques*

- Halbesleben, J. R. (2006). Sources of social support and burnout: a meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of applied Psychology, 91*(5), 1134.
- Halbesleben, J. R. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. *Work engagement: A handbook of essential theory and research, 8*(1), 102-117.
- Halbesleben, J. R., & Bowler, W. M. (2007). Emotional exhaustion and job performance: the mediating role of motivation. *Journal of applied psychology, 92*(1), 93.
- Halbesleben, J. R., & Buckley, M. R. (2004). Burnout in organizational life. *Journal of management, 30*(6), 859-879.
- Halbesleben, J. R., Harvey, J., & Bolino, M. C. (2009). Too engaged? A conservation of resources view of the relationship between work engagement and work interference with family. *Journal of Applied Psychology, 94*(6), 1452.
- Halbesleben, J. R., & Wheeler, A. R. (2011). I owe you one: Coworker reciprocity as a moderator of the day-level exhaustion–performance relationship. *Journal of Organizational Behavior, 32*(4), 608-626.
- Halbesleben, J. R. B., Neveu, J.-P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the “COR” Understanding the Role of Resources in Conservation of Resources Theory. *Journal of Management, 40*(5), 1334-1364. doi: 10.1177/0149206314527130
- Hamaker, H., Aspaouhov, T., & Muthen, B. (2016). *Mplus 8: Dynamic SEM Time series analysis and state-space modeling*: Muthen& Muthen.
- Harris, L. C., & Daunt, K. L. (2011). Deviant customer behaviour: A study of techniques of neutralisation. *Journal of Marketing Management, 27*(7-8), 834-853.
- Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2002). Exploring Service Sabotage The Antecedents, Types and Consequences of Frontline, Deviant, Antiservice Behaviors. *Journal of Service Research, 4*(3), 163-183.
- Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2006). Service sabotage: A study of antecedents and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science, 34*(4), 543-558.
- Harris, L. C., & Reynolds, K. L. (2003). The consequences of dysfunctional customer behavior. *Journal of service research, 6*(2), 144-161.
- Harris, L. C., & Reynolds, K. L. (2004). Jaycustomer behavior: an exploration of types and motives in the hospitality industry. *Journal of Services Marketing, 18*(5), 339-357. doi: 10.1108/08876040410548276

## Références bibliographiques

- Hechiche-Salah, L., Radhia, I. B., & Ammar-Mamlouk, Z. B. (2009). Les centres d'appels: «eldorado technologique» ou forme moderne de dégradation des conditions de travail? *Management & Avenir*(6), 74-94.
- Heck, R. H. (2016). An Introduction to Multilevel Modeling with SEM (Revised 2-2016). In G. Marcoulides & R. Schumacker (Eds.), *New Developments and Techniques in Structural Equation Modeling* (pp. 89-128). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum: .
- Heck, R. H., & Thomas, S. L. (2015). *An Introduction to Multilevel Modeling Techniques: MLM and SEM Approaches using Mplus* (Third edition ed.). New York, NY: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Hedges, L. V., & Hedberg, E. C. (2007). Intraclass correlation values for planning group-randomized trials in education. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 29(1), 60-87.
- Hershcovis, M. S. (2011). “Incivility, social undermining, bullying... oh my!”: A call to reconcile constructs within workplace aggression research. *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 499-519.
- Hershcovis, M. S., & Barling, J. (2010). Comparing victim attributions and outcomes for workplace aggression and sexual harassment. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 874.
- Hershcovis, M. S., & Reich, T. C. (2013). Integrating workplace aggression research: Relational, contextual, and method considerations. *Journal of Organizational Behavior*, 34(S1), S26-S42.
- Hershcovis, M. S., Turner, N., Barling, J., Arnold, K. A., Dupré, K. E., Inness, M.,... Sivanathan, N. (2007). Predicting workplace aggression: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 228.
- Hill, C. A. (1987). Social support and health: The role of affiliative need as a moderator. *Journal of Research in Personality*, 21(2), 127-147.
- Hirigoyen, M. F. (2001). *Malaise dans le travail. Harcèlement moral : démêler le vrai du faux*: Syros, La Découverte.
- Hirsch, B. J., & Rapkin, B. D. (1986). Multiple roles, social networks, and women's well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1237.
- Ho, V. T., & Gupta, N. (2012). Testing an empathy model of guest-directed citizenship and counterproductive behaviours in the hospitality industry: Findings from three hotels. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(3), 433-453.
- Hobfoll, S. E. (1988). *The ecology of stress*: Taylor & Francis.

## *Références bibliographiques*

- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, *44*(3), 513-524. doi: 10.1037/0003-066X.44.3.513
- Hobfoll, S. E. (1998). *Stress, Culture, and Community: The Psychology and Physiology of Stress*: Springer.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied psychology*, *50*(3), 337-421.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, *6*(4), 307-324. doi: 10.1037/1089-2680.6.4.307
- Hobfoll, S. E. (2009). Social support: The movie. *Journal of Social and Personal Relationships*, *26*(1), 93-101.
- Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *84*(1), 116-122.
- Hobfoll, S. E. (2012). Conservation of resources and disaster in cultural context: The caravans and passageways for resources. *Psychiatry: Interpersonal & Biological Processes*, *75*(3), 227-232.
- Hobfoll, S. E., Freedy, J., Lane, C., & Geller, P. (1990). Conservation of Social Resources: Social Support Resource Theory. *Journal of Social and Personal Relationships*, *7*(4), 465-478. doi: 10.1177/0265407590074004
- Hobfoll, S. E., & Freedy, J. R. (1990). The Availability and Effective Use of Social Support. *Journal of Social and Clinical Psychology*, *9*(1), 91-103.
- Hobfoll, S. E., Freedy, J. R., Green, B. L., & Solomon, S. D. (1996). Coping in reaction to extreme stress: The roles of resource loss and resource availability. In M. Ziedner & N. S. Endler (Eds.), *Handbook Coping: Theory, Research, Applications* (pp. 322-349). Oxford, England: John Wiley & Sons.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *5*, 103-128.
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, *84*(3), 632.

## *Références bibliographiques*

- Hobfoll, S. E., & Leiberman, J. R. (1987). Personality and social resources in immediate and continued stress resistance among women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 18.
- Hobfoll, S. E., & Lilly, R. S. (1993). Resource conservation as a strategy for community psychology. *Journal of Community Psychology*, 21(2), 128-148.
- Hobfoll, S. E., & Shirom, A. (1993). Stress and burnout in the workplace: Conservation of resources. *Handbook of Organizational Behavior*, 1, 41-61.
- Hobfoll, S. E., & Shirom, A. (2001). Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace. In R. T. Golembiewski (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (pp. 57-80). New-York, NY, US: Marcel Dekker.
- Hobfoll, S. E., & Stokes, J. P. (1988). The process and mechanics of social support. In S. W. Duck (Ed.), *The Handbook of Research in Personnel Relationships* (pp. 497-517). London: Wiley.
- Hobfoll, S. E., & Wells, J. D. (1998). Conservation of resources, stress, and aging *Handbook of Aging and Mental Health* (pp. 121-134): Springer.
- Hochschild, A., Irwin, N., & Ptashne, M. (1983). Repressor structure and the mechanism of positive control. *Cell*, 32(2), 319-325.
- Hochwarter, W. A., Kacmar, C., Perrewe, P. L., & Johnson, D. (2003). Perceived organizational support as a mediator of the relationship between politics perceptions and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 438-456.
- Hochwarter, W. A., Witt, L. A., Treadway, D. C., & Ferris, G. R. (2006). The interaction of social skill and organizational support on job performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 482.
- Hoffman, K. D., Kelley, S. W., & Rotalsky, H. M. (1995). Tracking service failures and employee recovery efforts. *Journal of Services Marketing*, 9(2), 49-61.
- Hofmann, D. A., Griffin, M. A., & Gavin, M. B. (2000). The application of hierarchical linear modeling to organizational research. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 467-511). San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.
- Holahan, C. J., Moos, R. H., Holahan, C. K., & Brennan, P. L. (1997). Social context, coping strategies, and depressive symptoms: An expanded model with cardiac patients. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(4), 918.

## Références bibliographiques

- Holahan, C. J., Moos, R. H., Holahan, C. K., & Cronkite, R. C. (1999). Resource loss, resource gain, and depressive symptoms: A 10-year model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(3), 620.
- Houston, F. S., & Gassenheimer, J. B. (1987). Marketing and Exchange. *The Journal of Marketing*, 51(4), 3-18.
- Hox, J. (2002). Quantitative methodology series. *Multilevel analysis techniques and applications*. Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Hu, X., Zhan, Y., Garden, R., Wang, M., & Shi, J. (2018). Employees' reactions to customer mistreatment: The moderating role of human resource management practices. *Work & Stress*, 32(1), 49-67.
- Huang, W.-H., Lin, Y.-C., & Wen, Y.-C. (2010). Attributions and outcomes of customer misbehavior. *Journal of Business and Psychology*, 25(1), 151-161.
- Huefner, J., & Hunt, H. K. (2000). Consumer Retaliation as a Response to Dissatisfaction. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 13, 61-82.
- Hughes, K. D., & Tadic, V. (1998). 'Something to deal with': customer sexual harassment and women's retail service work in Canada. *Gender, Work & Organization*, 5(4), 207-219.
- Hülshager, U. R., Walkowiak, A., & Thommes, M. S. (2018). How can mindfulness be promoted? Workload and recovery experiences as antecedents of daily fluctuations in mindfulness. *Journal of occupational and organizational psychology*, 91(2), 261-284.
- Igalens, J., & Roussel, P. (1998). *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*: Economica.
- Ilies, R., Dimotakis, N., & De Pater, I. E. (2010). Psychological and physiological reactions to high workloads: Implications for well-being. *Personnel Psychology*, 63(2), 407-436.
- Ilies, R., Schwind, K. M., & Heller, D. (2007). Employee well-being: A multilevel model linking work and nonwork domains. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(3), 326-341.
- Jacoby, J., & Jaccard, J. J. (1981). The sources, meaning, and validity of consumer complaint behavior: A psychological analysis. *Journal of Retailing*, 57(3), 4-24.
- James, L. R., & Demaree, R. G. (1984). Estimating Within-Group Interrater Reliability With and Without Response Bias. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 85-98.

## Références bibliographiques

- Jawahar, I. M., Stone, T. H., & Kisamore, J. L. (2007). Role conflict and burnout: The direct and moderating effects of political skill and perceived organizational support on burnout dimensions. *International Journal of Stress Management, 14*(2), 142.
- Johnson, R. E., Venus, M., Lanaj, K., Mao, C., & Chang, C.-H. (2012). Leader identity as an antecedent of the frequency and consistency of transformational, consideration, and abusive leadership behaviors. *Journal of Applied Psychology, 97*(6), 1262.
- Jones, D. A. (2010). Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism programme. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*(4), 857-878.
- Jougoux, M., Suquet, J.-B., & Rouquet, A. (2013). Les organisations face à la déviance des clients. *Economies et Sociétés, Série Economie et gestion de services, XLVII* (3/4), 383-400.
- Judge, T. A., Scott, B. A., & Ilies, R. (2006). Hostility, job attitudes, and workplace deviance: Test of a multilevel model. *Journal of Applied Psychology, 91*(1), 126-138. doi: 10.1037/0021-9010.91.1.126
- Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). Health work. *New York: Basic Book*.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (Vol. 2): Wiley New York.
- Kenny, D. A., & Judd, C. M. (1986). Consequences of violating the independence assumption in analysis of variance. *Psychological Bulletin, 99*(3), 422.
- Kim, E., & Yoon, D. J. (2012). Why does service with a smile make employees happy? A social interaction model. *Journal of Applied Psychology, 97*(5), 1059.
- Kinnunen, U., Feldt, T., & Mäkikangas, A. (2008). Testing the effort-reward imbalance model among Finnish managers: The role of perceived organizational support. *Journal of occupational health psychology, 13*(2), 114.
- Kitaoka-Higashiguchi, K., Nakagawa, H., Morikawa, Y., Ishizaki, M., Miura, K., Naruse, Y., Sukigara, M. (2003). Social support and individual styles of coping in the Japanese workplace: an occupational stress model by structural equation analysis. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress, 19*(1), 37-43.
- Koopman, J., Howe, M., Hollenbeck, J. R., & Sin, H.-P. (2015). Small sample mediation testing: Misplaced confidence in bootstrapped confidence intervals. *Journal of Applied Psychology, 100*(1), 194.

## Références bibliographiques

- Koopmann, J., Wang, M., Liu, Y., & Song, Y. (2015). Customer Mistreatment: A Review of Conceptualizations and a Multilevel Theoretical Model. *13*, 33-79. doi: 10.1108/s1479-355520150000013002
- Korczynski, M. (2009). The mystery customer: Continuing absences in the sociology of service work. *Sociology*, *43*(5), 952-967.
- Kowalski, R. M. (1996). Complaints and Complaining: Functions, Antecedents, and Consequences. *Psychological Bulletin*, *119*(2), 179.
- Kumar Madupalli, R., & Poddar, A. (2014). Problematic customers and customer service employee retaliation. *Journal of Services Marketing*, *28*(3), 244-255.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, *43*(6), 1854-1884.
- Lam, C. K., Huang, X., & Janssen, O. (2010). Contextualizing emotional exhaustion and positive emotional display: The signaling effects of supervisors' emotional exhaustion and service climate. *Journal of Applied Psychology*, *95*(2), 368.
- Lanaj, K., Johnson, R. E., & Barnes, C. M. (2014). Beginning the workday yet already depleted? Consequences of late-night smartphone use and sleep. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *124*(1), 11-23.
- Lanciano-Morandat, C., Nohara, H., & Tchobanian, R. (2009). Les centres d'appel en France: mobilisation et mobilité des salariés face à un système hybride de travail. *Économies et sociétés. Série AB, Économie du travail*, *43*(9), 1531-1564.
- Lang, J. W. B., & Bliese, P. D. (2009). General mental ability and two types of adaptation to unforeseen change: Applying discontinuous growth models to the task-change paradigm. *Journal of Applied Psychology*, *94*(2), 411.
- Lapointe, E., Vandenberghe, C., & Panaccio, A. (2011). Organizational commitment, organization-based self-esteem, emotional exhaustion and turnover: A conservation of resources perspective. *Human Relations*, *64*(12), 1609-1631.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). Coping and adaptation. In W. D. Gentry (Ed.), *The Handbook of Behavioral Medicine* (pp. 282-325). New York: Guilford.
- Leather, P., Lawrence, C., Beale, D., Cox, T., & Dickson, R. (1998). Exposure to occupational violence and the buffering effects of intra-organizational support. *Work & Stress*, *12*(2), 161-178.

## *Références bibliographiques*

- LeBlanc, M. M., & Barling, J. (2005). Understanding the Many Faces of Workplace Violence.
- Lee, J. (2009). A cross-cultural comparison of consumer misbehaviors. *Journal of International Business and Economics*, 9(3), 122-129.
- Lee, J., & Peccei, R. (2011). Discriminant validity and interaction between perceived organizational support and perceptions of organizational politics: A temporal analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(4), 686-702.
- Leiter, M. P., & Schaufeli, W. B. (1996). Consistency of the burnout construct across occupations. *Anxiety, Stress and Coping*, 9(3), 229-243.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative science quarterly*, 370-390.
- Lewin, D., & Gollan, P. J. (2012). *Rethinking misbehavior and resistance in organizations*: Emerald Group Publishing.
- Lewin, K. (1943). Defining the field at a given time. *Psychological Review*, 50(3), 292.
- Leymann, H., & Gustafsson, A. (1996). Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 251-275.
- Liao, H., & Chuang, A. (2004). A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes. *Academy of Management Journal*, 47(1), 41-58. doi: 10.2307/20159559
- Liao, H., & Chuang, A. (2007). Transforming service employees and climate: a multilevel, multisource examination of transformational leadership in building long-term service relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1006.
- Liu, S., Wang, M., Zhan, Y., & Shi, J. (2009). Daily work stress and alcohol use: testing the cross-level moderation effects of neuroticism and job involvement. *Personnel Psychology*, 62(3), 575-597.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*.: Prentice-Hall, Inc.
- Loi, R., Hang-Yue, N., & Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 101-120.
- Lopes, P. N., Salovey, P., Côté, S., Beers, M., & Petty, R. E. (2005). Emotion regulation abilities and the quality of social interaction. *Emotion*, 5(1), 113.
- Lovelock, C. H. (1994). *Product plus: how product plus service*: McGraw-Hill Companies.

## Références bibliographiques

- Lovelock, C. L., Walker, R. H., & Patterson, P. G. (2001). *Services marketing: an Asia-Pacific perspective*: Prentice Hall.
- MacKinnon, D. P., & Luecken, L. J. (2008). How and for whom? Mediation and moderation in health psychology. *Health Psychology, 27*(2S), S99.
- Maertz Jr, C. P., Griffeth, R. W., Campbell, N. S., & Allen, D. G. (2007). The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 28*(8), 1059-1075.
- Mainhagu, S., & Moulin, Y. (2014). Les antécédents de l'expression d'émotions dans un centre d'appels. *Relations Industrielles/Industrial Relations, 69*(1), 87-114.
- Mäkikangas, A., Bakker, A. B., Aunola, K., & Demerouti, E. (2010). Job resources and flow at work: Modelling the relationship via latent growth curve and mixture model methodology. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*(3), 795-814.
- Mansour, S., & Commeiras, N. (2015). Le conflit travail-famille médiatise-t-il les effets des conditions de travail sur le stress professionnel? Une étude auprès du personnel en contact dans le secteur hôtelier. *Revue de gestion des ressources humaines* (1), 3-25.
- Marchand, C. (2015). *Trois études sur les effets du soutien organisationnel sur le stress, la santé psychologique des employés et la performance*: HEC Montreal (Canada).
- Marchand, C., & Vandenberghe, C. (2014). Le soutien organisationnel perçu peut-il agir comme une ressource sociale? Une analyse sous l'angle de la théorie de la conservation des ressources. *Psychologie du Travail et des Organisations, 20*(1), 63-89.
- Marcoccia, M. (2000). La représentation du nonverbal dans la communication écrite médiatisée par ordinateur. *Communication et organisation*(18).
- Marcus, B., & Schuler, H. (2004). Antecedents of counterproductive behavior at work: a general perspective. *Journal of Applied Psychology, 89*(4), 647.
- Martinko, M. J., Harvey, P., Brees, J. R., & Mackey, J. (2013). A review of abusive supervision research. *Journal of Organizational Behavior, 34*(S1), S120-S137.
- Maslach, C., Jackson, S. E., Leiter, M. P., Schaufeli, W. B., & Schwab, R. L. (1986). *Maslach Burnout Inventory* (Vol. 21): Consulting Psychologists Press Palo Alto, CA.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behavior, 2*, 99-113.
- Maslow, A. H. (1959). *New Knowledge in Human Values*: Joanna Cotler Books.

## Références bibliographiques

- Mathieu, J. E., Aguinis, H., Culpepper, S. A., & Chen, G. (2012). Understanding and estimating the power to detect cross-level interaction effects in multilevel modeling. *Journal of Applied Psychology, 97*(5), 951-966. doi: 10.1037/a0028380
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin, 108*(2), 171.
- Maxwell, S. E., & Cole, D. A. (2007). Bias in cross-sectional analyses of longitudinal mediation. *Psychological Methods, 12*(1), 23-44.
- Mayo, M., Sanchez, J. I., Pastor, J. C., & Rodriguez, A. (2012). Supervisor and coworker support: a source congruence approach to buffering role conflict and physical stressors. *The International Journal of Human Resource Management, 23*(18), 3872-3889.
- McCormick, B. W., Reeves, C. J., Downes, P. E., Li, N., & Ilies, R. (2018). Scientific Contributions of Within-Person Research in Management: Making the Juice Worth the Squeeze. *Journal of Management, 0149206318788435*.
- Meijman, T. F., & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. *Handbook of Work and Organizational Psychology. Volume, 2*.
- Mills, P. K., Chase, R. B., & Margulies, N. (1983). Motivating the client/employee system as a service production strategy. *Academy of management Review, 8*(2), 301-310.
- Miron-Spektor, E., Efrat-Treister, D. R., & Schwartz-Cohen, O. (2011). Others' anger makes people work harder not smarter: The effect of observing anger and sarcasm on creative and analytic thinking. *Journal of Applied Psychology, 96*(5), 1065-1075.
- Mitchell, T. R., & James, L. R. (2001). Building better theory: Time and the specification of when things happen. *Academy of Management Review, 26*(4), 530-547.
- Mitchell, V.-W., & Ka Lun Chan, J. (2002). Investigating UK consumers' unethical attitudes and behaviours. *Journal of Marketing Management, 18*(1-2), 5-26.
- Monge, P. R. (1990). Theoretical and analytical issues in studying organizational processes. *Organization science, 1*(4), 406-430.
- Morelli, N. A., & Cunningham, C. J. (2012). Not all resources are created equal: COR theory, values, and stress. *The Journal of Psychology, 146*(4), 393-415.
- Morice, L. (2015, 28-11). Non, travailler dans un call center n'est pas forcément l'enfer, *Le NouvelObs*.
- Moschis, G. P., & Cox, D. (1989). Deviant consumer behavior. *ACR North American Advances*.

## *Références bibliographiques*

- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied psychology, 79*(4), 475.
- Mullen, J. E., & Kevin Kelloway, E. (2013). The effects of interpersonal customer mistreatment on employee retaliation. *International Journal of Workplace Health Management, 6*(2), 118-128.
- Muraven, M., & Baumeister, R.-F. (2000). Self-Regulation and Depletion of Limited Resources : Does Self-Control Resemble a Muscle? *Psychological Bulletin, 126*(2), 247-259.
- Muraven, M., Tice, D. M., & Baumeister, R.-F. (1998). Self-Control as Limited Resource: Regulatory Depletion Patterns. *Journal of Personality and Social Psychology, 74*(3), 774-789.
- Muthén, B., & Asparouhov, T. (2012). Bayesian structural equation modeling: a more flexible representation of substantive theory. *Psychological Methods, 17*(3), 313.
- Muthen, L. K., & Muthen, B. O. (1998). Mplus [computer software]. Los Angeles, CA: Muthén & Muthén.
- Muthén, L. K., & Muthén, B. O. (2008). Mplus (Version 5.1). Los Angeles, CA: Muthén & Muthén.
- Muthén, L. K., & Muthén, B. O. (2012). *Mplus Version 7 user's guide*: Los Angeles, CA: Muthén & Muthén.
- Navon, D. (1984). Resources. A theoretical soup stone? *Psychological Review, 91*(2), 216.
- 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*(3), 391-419.
- Neuman, J. H., & Baron, R. A. (2005). Aggression in the Workplace: A Social-Psychological Perspective. *Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets, 7*, 13-40.
- Neveu, J.-P. (2007). Jailed resources: Conservation of resources theory as applied to burnout among prison guards. *Journal of Organizational Behavior, 28*(1), 21-42.
- Nezlek, J. B. (2011). *Multilevel modeling for social and personality psychology*: SAGE Publications Ltd.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2012). Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior, 33*(2), 216-234.

## *Références bibliographiques*

- Nifadkar, S., Tsui, A. S., & Ashforth, B. E. (2012). The way you make me feel and behave: Supervisor-triggered newcomer affect and approach-avoidance behavior. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1146-1168.
- Nolen-Hoeksema, S., & Morrow, J. (1993). Effects of rumination and distraction on naturally occurring depressed mood. *Cognition & Emotion*, 7(6), 561-570.
- Nolen-Hoeksema, S., Wisco, B. E., & Lyubomirsky, S. (2008). Rethinking rumination. *Perspectives on Psychological Science*, 3(5), 400-424.
- O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W., & Glew, D. J. (1996). Organization-motivated aggression: A research framework. *Academy of management review*, 21(1), 225-253.
- O'Leary-Kelly, A. M., Paetzold, R. L., & Griffin, R. W. (2000). Sexual harassment as aggressive behavior: An actor-based perspective. *Academy of Management Review*, 25(2), 372-388.
- O'Neill, O. A., Vandenberg, R. J., DeJoy, D. M., & Wilson, M. G. (2009). Exploring relationships among anger, perceived organizational support, and workplace outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(3), 318.
- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 224-236.
- Pearlin, L. I. (1993). The social contexts of stress. In L. Goldberger & S. Breznitz (Eds.), *Handbook of stress: Theoretical and clinical aspects* (pp. 303-315). New York, NY, US: Free Press.
- Pearson, C. M., Andersson, L. M., & Porath, C. L. (2005). Workplace Incivility. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 177-200). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Pearson, C. M., Andersson, L. M., & Wegner, J. W. (2001). When workers flout convention: A study of workplace incivility. *Human Relations*, 54(11), 1387-1419.
- Pearson, C. M., & Porath, C. L. (2004). On incivility, its impact, and directions for future research. In R. W. Griffin & A. O'Leary-Kelly (Eds.), *The Dark Side of Organizational Behavior* (Vol. 16, pp. 403-425).
- Pelfrene, E., Vlerick, P., Kittel, F., Mak, R. P., Kornitzer, M., & Backer, G. D. (2002). Psychosocial work environment and psychological well-being: assessment of the buffering effects in the job demand-control (-support) model in BELSTRESS. *Stress and Health*, 18(1), 43-56.

## *Références bibliographiques*

- Pelled, L. H., & Xin, K. R. (1999). Down and out: An investigation of the relationship between mood and employee withdrawal behavior. *Journal of management*, 25(6), 875-895.
- Penney, L. M., Hunter, E. M., & Perry, S. J. (2011). Personality and counterproductive work behaviour: Using conservation of resources theory to narrow the profile of deviant employees. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 58-77.
- Penney, L. M., & Spector, P. E. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): the moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 777-796. doi: 10.1002/job.336
- Perry, S. J., Rubino, C., & Witt, L. A. (2011). General job performance of first-line supervisors: the role of conscientiousness in determining its effects on subordinate exhaustion. *Stress and Health*, 27(2), e83-e93.
- Peugh, J. L. (2010). A practical guide to multilevel modeling. *Journal of School Psychology*, 48(1), 85-112.
- Pitariu, A. H., & Ployhart, R. E. (2010). Explaining change: Theorizing and testing dynamic mediated longitudinal relationships. *Journal of Management*, 36(2), 405-429.
- Ployhart, R. E., & Vandenberg, R. J. (2010). Longitudinal Research: The Theory, Design, and Analysis of Change. *Journal of Management*, 36(1), 94-120. doi: 10.1177/0149206309352110
- Ployhart, R. E., & Ward, A.-K. (2011). The “quick start guide” for conducting and publishing longitudinal research. *Journal of Business and Psychology*, 26(4), 413-422.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539-569.
- Porath, C. L., & Erez, A. (2007). Does rudeness really matter? The effects of rudeness on task performance and helpfulness. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1181-1197.
- Porath, C. L., & Erez, A. (2009). Overlooked but not untouched: How rudeness reduces onlookers' performance on routine and creative tasks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(1), 29-44.
- Porath, C. L., & Pearson, C. M. (2010). The Cost of Bad Behavior. *Organizational Dynamics*, 39(1), 64-71.

## *Références bibliographiques*

- Preacher, K. J., Curran, P. J., & Bauer, D. J. (2006). Computational tools for probing interactions in multiple linear regression, multilevel modeling, and latent curve analysis. *Journal of Educational and Behavioral Statistics, 31*(4), 437-448.
- Preacher, K. J., Zhang, Z., & Zyphur, M. J. (2011). Alternative methods for assessing mediation in multilevel data: The advantages of multilevel SEM. *Structural Equation Modeling, 18*(2), 161-182.
- Preacher, K. J., Zhang, Z., & Zyphur, M. J. (2016). Multilevel structural equation models for assessing moderation within and across levels of analysis. *Psychological Methods, 21*(2), 189-205. doi: 10.1037/met0000052
- Preacher, K. J., Zyphur, M. J., & Zhang, Z. (2010). A general multilevel SEM framework for assessing multilevel mediation. *Psychological Methods, 15*(3), 209-233. doi: 10.1037/a0020141
- Quillian-Wolever, R. E., & Wolever, M. E. (2003). Stress management at work (pp. 355-375).. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology* (pp. 355-375). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Rafaeli, A., Erez, A., Ravid, S., Derfler-Rozin, R., Treister, D. E., & Scheyer, R. (2012). When customers exhibit verbal aggression, employees pay cognitive costs. *Journal of Applied Psychology, 97*(5), 931.
- Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1990). Busy stores and demanding customers: How do they affect the display of positive emotion? *Academy of Management Journal, 33*(3), 623-637.
- Raudenbush, S.-W., & Bryk, A.-S. (2002). *Hierarchical Linear and Non Linear Modeling. Applications and Data Analysis Methods*.
- Ravid, S., Rafaeli, A., & Grandey, A. (2010). Expressions of anger in Israeli workplaces: The special place of customer interactions. *Human Resource Management Review, 20*(3), 224-234.
- Reichheld, F. F., & Sasser, J. W. (1990). Zero defections: Quality comes to services. *Harvard Business Review, 68*(5), 105-111.
- Reynolds, K. L., & Harris, L. C. (2005). When service failure is not service failure: an exploration of the forms and motives of “illegitimate” customer complaining. *Journal of Services Marketing, 19*(5), 321-335.
- Reynolds, K. L., & Harris, L. C. (2006). Deviant customer behavior: An exploration of frontline employee tactics. *Journal of Marketing Theory and Practice, 14*(2), 95-111.

## Références bibliographiques

- Reynolds, K. L., & Harris, L. C. (2009). Dysfunctional Customer Behavior Severity: An Empirical Examination. *Journal of Retailing*, 85(3), 321-335. doi: 10.1016/j.jretai.2009.05.005
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698.
- Ringstad, R. (2005). Conflict in the workplace: Social workers as victims and perpetrators. *Social work*, 50(4), 305-313.
- Robinson, S. L. (2008). Dysfunctional Workplace Behavior. In J. Barling & C. Cooper, L. (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Behavior* (Vol. 1, pp. 141-159): Sage.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1997). Workplace deviance: Its definition, its manifestations, and its causes. In R. J. Lewicki, R. J. Bies & B. H. Sheppard (Eds.), *Research on negotiation in organizations* (Vol. 6, pp. 3-27). US: Elsevier Science/JAI Press.
- Robinson, S. L., & Greenberg, J. (1998). Employees behaving badly: Dimensions, determinants and dilemmas in the study of workplace deviance. In C. L. Cooper & D. R. Rousseau (Eds.), *Trends in Organizational Behavior* (Vol. 5, pp. 1-30). New York: Wiley.
- Roe, R. A. (2008). Time in applied psychology: The study of “what happens” rather than “what is”. *European Psychologist*, 13(1), 37-52.
- Rollet, N. (2014). *Analyse conversationnelle des pratiques dans les appels au samu-centre 15 : Vers une approche praxeologique d'une forme située «d'accord»*. Université Sorbonne nouvelle-Paris 3, Paris.
- Rose, R. L., & Neidermeyer, M. (1999). From rudeness to road rage: The antecedents and consequences of consumer aggression. *Advances in Consumer Research* 26, 12-17.
- Rouquet, A., Reniou, F., & Goudarzi, K. (2013). Le client «acteur» de l'organisation. *Revue Française de Gestion*(5), 85-98.
- Roussel, P., & Wacheux, F. (2005). *Management des ressources humaines: Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*: De Boeck Supérieur.
- Rupp, D. E., Silke McCance, A., Spencer, S., & Sonntag, K. (2008). Customer (In)Justice and Emotional Labor: The Role of Perspective Taking, Anger, and Emotional Regulation†. *Journal of Management*, 34(5), 903-924. doi: 10.1177/0149206307309261

## Références bibliographiques

- Rupp, D. E., & Spencer, S. (2006). When customers lash out: The effects of customer interactional injustice on emotional labor and the mediating role of discrete emotions. *Journal of Applied Psychology, 91*(4), 971-978. doi: 10.1037/0021-9010.91.4.971
- Russell, B. (2008). Call centres: A decade of research. *International Journal of Management Reviews, 10*, 195-219. doi: 10.1111/j.1468-2370.2008.00241.x
- Salah, L. H., Radhia, I. B., & Ammar-Mamlouk, Z. B. (2009). Les centres d'appels : « eldorado technologique » ou forme moderne de dégradation des conditions de travail ?, Abstract. *Management & Avenir*(26), 74-94.
- Sasser, W. E., Schlesinger, L. A., & Heskett, J. L. (1997). *Service profit chain*: Simon and Schuster.
- Sassi, N. (2011). *Burnout et agressivite au travail : Une analyse longitudinale aupres de personnels soignants*. Université Toulouse 1 Capitole, Toulouse.
- Sassi, N., & Neveu, J.-P. (2011). L'agressivité au travail comme conséquence du burn out : un modèle théorique. *Épuisement professionnel: approches innovantes et pluridisciplinaires, 57*(2), 173-203.
- Schat, A. C., & Kelloway, E. K. (2003). Reducing the adverse consequences of workplace aggression and violence: The buffering effects of organizational support. *Journal of occupational health psychology, 8*(2), 110.
- Schilpzand, P., De Pater, I. E., & Erez, A. (2016). Workplace incivility: A review of the literature and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior, 37*, S57-S88.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., Mayer, D. M., Saltz, J. L., & Niles-Jolly, K. (2005). Understanding organization-customer links in service settings. *Academy of Management Journal, 48*(6), 1017-1032.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., Zhou, X. T., & Yammarino, F. J. (2001). The folly of theorizing "A" but testing "B": A selective level-of-analysis review of the field and a detailed leader-member exchange illustration. *The Leadership Quarterly, 12*(4), 515-551.
- Schwartz, J. E., & Stone, A. A. (1998). Strategies for analyzing ecological momentary assessment data. *Health Psychology, 17*(1), 6.
- Scott, B. A., & Barnes, C. M. (2011). A multilevel field investigation of emotional labor, affect, work withdrawal, and gender. *Academy of management journal, 54*(1), 116-136.

## Références bibliographiques

- Selig, J. P., & Preacher, K. J. (2009). Mediation Models for Longitudinal Data in Developmental Research. *Research in Human Development, 6*(2-3), 144-164. doi: 10.1080/15427600902911247
- Semmer, N. K., Zapf, D., & Dunckel, H. (1995). Assessing stress at work: A framework and an instrument. In O. Sane & C. Johansen (Eds.), *Work and health: Scientific basis of progress in the working environment* (pp. 105-113). Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Severance, L., Bui-Wrzosinska, L., Gelfand, M. J., Lyons, S., Nowak, A., Borkowski, W., .. .. Efrat Treister, D. (2013). The psychological structure of aggression across cultures. *Journal of Organizational Behavior, 34*(6), 835-865.
- Shao, R., & Skarlicki, D. P. (2014). Service employees' reactions to mistreatment by customers: A comparison between North America and East Asia. *Personnel Psychology, 67*(1), 23-59.
- Shipp, A. J., & Fried, Y. (2014). *Time and Work, Volume 1: How time impacts individuals*: Psychology Press.
- Shore, L. M., Barksdale, K., & Shore, T. H. (1995). Managerial perceptions of employee commitment to the organization. *Academy of Management journal, 38*(6), 1593-1615.
- Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. *Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate of the workplace, 149*, 164.
- Simmons, R. A., Gordon, P. C., & Chambless, D. L. (2005). Pronouns in marital interaction: What do "you" and "I" say about marital health? *Psychological science, 16*(12), 932-936.
- Singer, J. D., Willett, J. B., & Willett, J. B. (2003). *Applied longitudinal data analysis: Modeling change and event occurrence*: Oxford university press.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology, 82*(3), 434-443. doi: 10.1037/0021-9010.82.3.434
- Skarlicki, D. P., Folger, R., & Tesluk, P. (1999). Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation. *Academy of Management Journal, 42*(1), 100-108.
- Skarlicki, D. P., Van Jaarsveld, D. D., & Walker, D. D. (2008). Getting even for customer mistreatment: The role of moral identity in the relationship between customer interpersonal injustice and employee sabotage. *Journal of applied psychology, 93*(6), 1335.

## Références bibliographiques

- Sliter, M., Jex, S., Wolford, K., & McInnerney, J. (2010). How rude! Emotional labor as a mediator between customer incivility and employee outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology, 15*(4), 468-481. doi: 10.1037/a0020723
- Sliter, M., Sliter, K., & Jex, S. (2012). The employee as a punching bag: The effect of multiple sources of incivility on employee withdrawal behavior and sales performance. *Journal of Organizational Behavior, 33*(1), 121-139.
- Sliter, M. T., Pui, S. Y., Sliter, K. A., & Jex, S. M. (2011). The differential effects of interpersonal conflict from customers and coworkers: Trait anger as a moderator. *Journal of Occupational Health Psychology, 16*(4), 424-440. doi: 10.1037/a0023874
- Smith, J. M., & Alloy, L. B. (2009). A roadmap to rumination: A review of the definition, assessment, and conceptualization of this multifaceted construct. *Clinical Psychology Review, 29*(2), 116-128.
- Song, Y., Liu, Y., Wang, M., Lanaj, K., Johnson, R., & Shi, J. (2017). A Social Mindfulness Approach to Understanding Experienced Customer Mistreatment: A Within-Person Field Experiment. *Academy of Management Journal, amj.2016.0448*. doi: 10.5465/amj.2016.0448
- Sonnentag, S., C. B., & Mojza, E. J. (2008). "Did You Have A Nice Evening?" A Day-Level Study on Recovery Experiences, Sleep, and Affect. *Journal of Applied Psychology, 93*(3), 674-684. doi: 10.1037/0021-9010.93.3.674
- Spector, P. E., & Fox, S. (2005). The Stressor-Emotion Model of Counterproductive Work Behavior.
- Spector, P. E., Fox, S., & Domagalski, T. (2006). Emotions, violence and counterproductive work behavior. In E. K. Kelloway, J. Barling & J. Hurrell, Joseph J (Eds.), *Handbook of Workplace Violence* (pp. 29-46): Sage.
- Spencer, S., & Rupp, D. E. (2009). Angry, guilty, and conflicted: Injustice toward coworkers heightens emotional labor through cognitive and emotional mechanisms. *Journal of Applied Psychology, 94*(2), 429.
- Spencer, T., & Meyronin, B. (2016). Baromètre cultures services. Etude « Les Français et les Services » - édition 2016/2017 (pp. 53): Académie du Service
- Sprigg, C., Smith, P., & Jackson, P. (2003). Psychosocial risk factors in call centres: An evaluation of work design and well-being. Research Report 169. Sheffield, UK, University of Sheffield: Health and Safety Laboratory and UMIST.

## *Références bibliographiques*

- Stamper, C. L., & Johlke, M. C. (2003). The impact of perceived organizational support on the relationship between boundary spanner role stress and work outcomes. *Journal of Management, 29*(4), 569-588.
- Stein, J. H., & Cropanzano, R. (2011). Death awareness and organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior, 32*(8), 1189-1193.
- Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior, 24*(3), 251-270.
- Stoverink, A. C., Umphress, E. E., Gardner, R. G., & Miner, K. N. (2014). Misery loves company: Team dissonance and the influence of supervisor-focused interpersonal justice climate on team cohesiveness. *Journal of Applied Psychology, 99*(6), 1059.
- Suazo, M. M., & Turnley, W. H. (2010). Perceived organizational support as a mediator of the relations between individual differences and psychological contract breach. *Journal of Managerial Psychology, 25*(6), 620-648.
- Sun, L.-Y., & Pan, W. (2008). HR practices perceptions, emotional exhaustion, and work outcomes: A conservation-of-resources theory in the Chinese context. *Human Resource Development Quarterly, 19*(1), 55-74.
- Swanberg, J., Macke, C., & Logan, T. K. (2007). Working women making it work: Intimate partner violence, employment, and workplace support. *Journal of interpersonal violence, 22*(3), 292-311.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*: Allyn & Bacon/Pearson Education.
- Tabachnik, B. G., & Fidell, S. L. (2007). Multivariate normality. *Using multivariate statistics (Vol. 251)*. Boston: Pearson/Allyn & Bacon.
- Taylor, P., & Bain, P. (2001). Trade unions, workers' rights and the frontier of control in UK call centres. *Economic and Industrial Democracy, 22*(1), 39-66.
- Taylor, R. R., Jason, L. A., Shiraishi, Y., Schoeny, M. E., & Keller, J. (2006). Conservation of resources theory, perceived stress, and chronic fatigue syndrome: Outcomes of a consumer-driven rehabilitation program. *Rehabilitation Psychology, 51*(2), 157.
- Taylor, S. G., Bedeian, A. G., Cole, M. S., & Zhang, Z. (2017). Developing and Testing a Dynamic Model of Workplace Incivility Change. *Journal of Management, 43*(3), 645-670. doi: 10.1177/0149206314535432
- Tedeschi, J. T., & Felson, R. B. (1994). *Violence, aggression, and coercive actions*.: American Psychological Association.

## Références bibliographiques

- Ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2012). A resource perspective on the work–home interface: The work–home resources model. *American Psychologist*, *67*(7), 545.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of management*, *33*(3), 261-289.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A., & Lambert, L. S. (2006). Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision. *Personnel Psychology*, *59*(1), 101-123.
- Tepper, B. J., & Henle, C. A. (2011). A case for recognizing distinctions among constructs that capture interpersonal mistreatment in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*, *32*(3), 487-498.
- Thau, S., & Mitchell, M. S. (2010). Self-gain or self-regulation impairment? Tests of competing explanations of the supervisor abuse and employee deviance relationship through perceptions of distributive justice. *Journal of Applied Psychology*, *95*(6), 1009.
- Thoits, P. A. (1983). Dimensions of life events that influence psychological distress: An evaluation and synthesis of the literature *Psychosocial stress* (pp. 33-103): Elsevier.
- Thompson, M. S., & Cooper, C. L. (2001). A rose by any other name...: A commentary on Hobfoll's Conservation of Resources theory. *Applied Psychology*, *50*, 408-418.
- Totterdell, P., & Holman, D. (2003). Emotion regulation in customer service roles: Testing a model of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, *8*(1), 55-73. doi: 10.1037/1076-8998.8.1.55
- Tremmel, S., & Sonnentag, S. (2017). A Sorrow Halved? A Daily Diary Study on Talking About Experienced Workplace Incivility and Next-Morning Negative Affect. *Journal of Occupational Health Psychology*, *23*(4), 568-583. doi: 10.1037/ocp0000100
- Trougakos, J. P., Beal, D. J., Cheng, B. H., Hideg, I., & Zweig, D. (2015). Too drained to help: A resource depletion perspective on daily interpersonal citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, *100*(1), 227.
- Trougakos, J. P., Beal, D. J., Green, S. G., & Weiss, H. M. (2008). Making the break count: An episodic examination of recovery activities, emotional experiences, and affective delivery. *Academy of Management Journal*, *51*, 131-146.
- Trougakos, J. P., Hideg, I., Cheng, B. H., & Beal, D. J. (2014). Lunch breaks unpacked: The role of autonomy as a moderator of recovery during lunch. *Academy of Management Journal*, *57*(2), 405-421.
- Truchot, D. (2004). *Épuisement professionnel et burnout: concepts, modèles, interventions*: Dunod.

## *Références bibliographiques*

- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science, 185*(4157), 1124-1131.
- Van Jaarsveld, D. D., Restubog, S., Walker, D. D., & Amarnani, R. (2015). Misbehaving customers. Understanding and managing customer injustice in service organizations. *Organizational Dynamics, 44*(4), 273-280.
- Van Jaarsveld, D. D., Walker, D. D., & Skarlicki, D. P. (2010). The role of job demands and emotional exhaustion in the relationship between customer and employee incivility. *Journal of Management, 36*(6), 1486-1504.
- Vancouver, J. B. (2000). Self-regulation in organizational settings: A tale of two paradigms *Handbook of self-regulation* (pp. 303-341): Elsevier.
- Vancouver, J. B., Tamanini, K. B., & Yoder, R. J. (2010). Using dynamic computational models to reconnect theory and research: Socialization by the proactive newcomer as example. *Journal of Management, 36*(3), 764-793.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., Michon, R., Chebat, J.-C., Tremblay, M., & Fils, J.-F. (2007). An examination of the role of perceived support and employee commitment in employee-customer encounters. *Journal of Applied Psychology, 92*(4), 1177-1187. doi: 10.1037/0021-9010.92.4.1177
- Vardi, Y., & Wiener, Y. (1996). Misbehavior in organizations: A motivational framework. *Organization science, 7*(2), 151-165.
- Vinokur, A. D., & Schul, Y. (2002). The web of coping resources and pathways to reemployment following a job loss. *Journal of Occupational Health Psychology, 7*(1), 68.
- VISAGE, E. d. r. (2014). Les hommes et les femmes face à la violence au travail from <http://www.equipevisage.ca/outils/resume-les-hommes-et-les-femmes-face-a-la-violence-au-travail-les-risques-dexposition/>
- Volmer, J., Binnewies, C., Sonnentag, S., & Niessen, C. (2012). Do social conflicts with customers at work encroach upon our private lives? A diary study. *Journal of Occupational Health Psychology, 17*(3), 304-315. doi: 10.1037/a0028454
- Wagstaff, M. F., del Carmen Triana, M., Kim, S., & Al-Riyami, S. (2015). Responses to discrimination: Relationships between social support seeking, core self-evaluations, and withdrawal behaviors. *Human Resource Management, 54*(4), 673-687.
- Wagstaff, M. F., del Carmen Triana, M., Kim, S., & Al-Riyami, S. (2015). Responses to discrimination: Relationships between social support seeking, core self-evaluations, and withdrawal behaviors. *Human Resource Management, 54*(4), 673-687.

## Références bibliographiques

- Walker, D. D., van Jaarsveld, D. D., & Skarlicki, D. P. (2014). Exploring the effects of individual customer incivility encounters on employee incivility: The moderating roles of entity (in) civility and negative affectivity. *Journal of Applied Psychology, 99*(1), 151.
- Walker, D. D., van Jaarsveld, D. D., & Skarlicki, D. P. (2017). Sticks and stones can break my bones but words can also hurt me: The relationship between customer verbal aggression and employee incivility. *Journal of Applied Psychology, 102*(2), 163-179. doi: 10.1037/apl0000170
- Wang, L. P., & Preacher, K. J. (2015). Moderated Mediation Analysis Using Bayesian Methods. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 22*(2), 249-263. doi: 10.1080/10705511.2014.935256
- Wang, M., Liao, H., Zhan, Y., & Shi, J. (2011). Daily Customer Mistreatment and Employee Sabotage Against Customers: Examining Emotion and Resource Perspectives. *Academy of Management Journal, 54*(2), 312-334. doi: 10.5465/AMJ.2011.60263093
- Wang, M., Liu, S., Liao, H., Gong, Y., Kammeyer-Mueller, J., & Shi, J. (2013). Can't get it out of my mind: employee rumination after customer mistreatment and negative mood in the next morning. *J Appl Psychol, 98*(6), 989-1004. doi: 10.1037/a0033656
- Wang, X., & Wang, H. (2017). How to survive mistreatment by customers: Employees' work withdrawal and their coping resources. *International Journal of Conflict Management, 28*(4), 464-482.
- Wasco, S. M., Campbell, R., & Clark, M. (2002). A multiple case study of rape victim advocates' self-care routines: The influence of organizational context. *American Journal of Community Psychology, 30*(5), 731-760.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work.
- Weiss, H. M., & Rupp, D. E. (2011). Experiencing work: An essay on a person-centric work psychology. *Industrial and Organizational Psychology, 4*(1), 83-97.
- Wells, J. D., Hobfoll, S. E., & Lavin, J. (1999). When it rains, it pours: The greater impact of resource loss compared to gain on psychological distress. *Personality and Social Psychology Bulletin, 25*(9), 1172-1182.
- Westman, M., Hobfoll, S. E., Chen, S., Davidson, O. B., & Laski, S. (2004). Organizational stress through the lens of conservation of resources (COR) theory *Exploring interpersonal dynamics* (pp. 167-220): Emerald Group Publishing Limited.

- Whitman, M. V., Halbesleben, J. R., & Holmes, O. (2014). Abusive supervision and feedback avoidance: The mediating role of emotional exhaustion. *Journal of Organizational Behavior, 35*(1), 38-53.
- Williams, L. J., Vandenberg, R. J., & Edwards, J. R. (2009). 12 structural equation modeling in management research: a guide for improved analysis. *Academy of Management Annals, 3*(1), 543-604.
- Wilson, N. L., & Holmvall, C. M. (2013). The development and validation of the Incivility from Customers Scale. *Journal of Occupational Health Psychology, 18*(3), 310-326. doi: 10.1037/a0032753
- Winkel, D. E., Wyland, R. L., Shaffer, M. A., & Clason, P. (2011). A new perspective on psychological resources: Unanticipated consequences of impulsivity and emotional intelligence. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 84*(1), 78-94.
- Winnubst, J. A., Buunk, B. P., & Marcelissen, F. H. (1988). *Social support and stress: Perspectives and processes.*: John Wiley & Sons.
- Winstanley, S., & Whittington, R. (2002). Anxiety, burnout and coping styles in general hospital staff exposed to workplace aggression: a cyclical model of burnout and vulnerability to aggression. *Work & stress, 16*(4), 302-315.
- Wirtz, J., & McColl-Kennedy, J. R. (2010). Opportunistic customer claiming during service recovery. *Journal of the Academy of Marketing Science, 38*(5), 654-675.
- Witt, L. A., & Carlson, D. S. (2006). The work-family interface and job performance: moderating effects of conscientiousness and perceived organizational support. *Journal of Occupational Health Psychology, 11*(4), 343.
- Wood, S. J., Murdock, J. Y., Cronin, M. E., Dawson, N. M., & Kirby, P. C. (1998). Effects of self-monitoring on on-task behaviors of at-risk middle school students. *Journal of Behavioral Education, 8*(2), 263-279.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International journal of stress management, 14*(2), 121.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational behavior, 74*(3), 235-244.
- Yagil, D. (2008). When the customer is wrong: A review of research on aggression and sexual harassment in service encounters. *Aggression and Violent Behavior, 13*(2), 141-152.

## *Références bibliographiques*

- Yagil, D. (2017). There is no dark side of customer aggression– It's all dark. *Journal of Marketing Management*, 33(15-16), 1413-1420.
- Yammarino, F. J., & Dansereau, F. (2008). Multi-level nature of and multi-level approaches to leadership. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 135-141.
- Yang, J., & Diefendorff, J. M. (2009). The relations of daily counterproductive workplace behavior with emotions, situational antecedents, and personality moderators: A diary study in hong-kong. *Personnel Psychology*, 62(2), 259-295. doi: 10.1111/j.1744-6570.2009.01138.x
- Yoo, J. J., Kim, T. T., & Lee, G. (2015). When customers complain: The value of customer orientation in service recovery. *Cornell Hospitality Quarterly*, 56(4), 411-426.
- Yuan, Y., & MacKinnon, D. P. (2009). Bayesian mediation analysis. *Psychological Methods*, 14(4), 301.
- Yue, Y., Wang, K. L., & Groth, M. (2015). Incivility breeds civility? Effect of customer mistreatment on employees' daily helping behavior. *Academy of Management Proceedings*, 2015(1), 10334. doi: 10.5465/AMBPP.2015.154
- Yue, Y., Wang, K. L., & Groth, M. (2016). Feeling Bad and Doing Good: The Effect of Customer Mistreatment on Service Employee's Daily Display of Helping Behaviors: PERSONNEL PSYCHOLOGY. *Personnel Psychology*. doi: 10.1111/peps.12208
- Zaheer, S., Albert, S., & Zaheer, A. (1999). Time scales and organizational theory. *Academy of Management Review*, 24(4), 725-741.
- Zhan, Y. (2011). *Influences of customer mistreatment on employees' emotional well-being: The moderating roles of on-line and off-line emotion regulation strategies*: University of Maryland, College Park.
- Zhan, Y., Wang, M., & Shi, J. (2013). Lagged Influences of Customer Mistreatment on Employee Mood: Moderating Roles of Maladaptive Emotion Regulation Strategies. In W. J. Zerbe, N. M. Ashkanasy & C. E. J. Härtel (Eds.), *Research on Emotion in Organizations* (Vol. 9, pp. 203-224): Emerald Group Publishing Limited.
- Zhang, Z., Zyphur, M. J., & Preacher, K. J. (2009). Testing Multilevel Mediation Using Hierarchical Linear Models: Problems and Solutions. *Organizational Research Methods*, 12(4), 695-719. doi: 10.1177/1094428108327450
- Zhou, Z. E., Eatough, E. M., & Wald, D. R. (2018). Feeling insulted? Examining end-of-work anger as a mediator in the relationship between daily illegitimate tasks and next-day CWB. *Journal of Organizational Behavior*, 39(8), 911-921. doi: 10.1002/job.2266

***Références bibliographiques***

Zhou, Z. E., Yan, Y., Che, X. X., & Meier, L. L. (2015). Effect of workplace incivility on end-of-work negative affect: Examining individual and organizational moderators in a daily diary study. *Journal of Occupational Health Psychology, 20*(1), 117.

# **LISTE DES ANNEXES**



## ANNEXE 1 : Questionnaires de recherche

### Questionnaire initial Étude 2

#### Code :

Consignes pour remplir le questionnaire

Répondez s'il vous plaît à toutes les questions, même si certaines peuvent parfois vous paraître répétitives. En effet, même si certaines affirmations se ressemblent, les nuances qu'elles contiennent sont essentielles pour différencier les situations. Il suffit juste d'entourer ou de cocher une case. Il vous faudra environ dix minutes pour répondre à la totalité du questionnaire. Faites-le de manière aussi spontanée et sincère que possible. Cette étude s'inscrit dans le cadre d'un travail de recherche et nous pouvons ainsi vous garantir la confidentialité de vos réponses.

#### **SECTION 1 – LA MANIÈRE DONT VOUS VOUS SENTEZ SOUTENU(E) ET RECONNU(E) PAR VOTRE ENTREPRISE**

Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord avec chacune des affirmations suivantes

Fortement en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Ni en désaccord ni en accord	Légèrement en accord	En accord	Fortement en accord			
1	2	3	4	5	6	7			
Mon entreprise prend réellement en considération mes objectifs et mes valeurs			1	2	3	4	5	6	7
Mon entreprise cherche à rendre mon travail aussi intéressant que possible			1	2	3	4	5	6	7
Mon entreprise fait le nécessaire pour m'aider à effectuer mon travail au mieux de mes capacités			1	2	3	4	5	6	7
Mon entreprise est réellement attentive à mon bien-être			1	2	3	4	5	6	7
En cas de problème, je peux compter sur mon entreprise pour m'aider			1	2	3	4	5	6	7
Mon entreprise reconnaît à sa juste valeur ma contribution			1	2	3	4	5	6	7

#### **SECTION 2– L'ÉVALUATION DE VOTRE TRAVAIL PAR VOTRE SUPÉRIEUR TEL QUE VOUS LA PERCEVEZ**

Indiquez à quelle fréquence vous ressentez cet état :

Jamais	Presque jamais	Rarement	Quelquefois	Souvent	Très souvent	Toujours			
1	2	3	4	5	6	7			
A quelle fréquence pensez-vous que vos supérieurs vous accompagnent lorsque vous parlez aux assurés/employeurs?			1	2	3	4	5	6	7
A quelle fréquence pensez-vous que les conversations téléphoniques que vous avez avec les assurés/employeurs sont évaluées par votre entreprise ?			1	2	3	4	5	6	7
A quelle fréquence pensez-vous que les superviseurs évaluent le contenu de votre communication avec vos assurés/employeurs ?			1	2	3	4	5	6	7

Vous êtes :	<input type="checkbox"/> Un homme	<input type="checkbox"/> Une femme
Votre âge :	ans	Ancienneté dans l'entreprise :

*Nous vous remercions très sincèrement pour votre participation à cette étude.*

*Si vous souhaitez davantage d'information sur cette étude et son protocole, vous pouvez contacter :*

*Sarah Boujendar*

*Centre de Recherche en Management (UMR 5303 CNRS)*

*IAE Toulouse Université Toulouse 1 - Capitole*

*[sarah.boujendar@iae-toulouse.fr](mailto:sarah.boujendar@iae-toulouse.fr) [téléphone : 06 76 65 52 61]*

## Questionnaire quotidien du matin Étude 2

### Code :

Consignes pour remplir le questionnaire

Répondez s'il vous plaît à toutes les questions, même si certaines peuvent parfois vous paraître répétitives. En effet, même si certaines affirmations se ressemblent, les nuances qu'elles contiennent sont essentielles pour différencier les situations. Il suffit juste d'entourer ou de cocher une case. Il vous faudra environ dix minutes pour répondre à la totalité du questionnaire. Faites-le de manière aussi spontanée et sincère que possible. Cette étude s'inscrit dans le cadre d'un travail de recherche et nous pouvons ainsi vous garantir la confidentialité de vos réponses.

### SECTION 1 – VOTRE ETAT D'ESPRIT EN CE DEBUT DE JOURNEE

Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord avec chacune des affirmations

Fortement en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Ni en désaccord ni en accord	Légèrement en accord	En accord	Fortement en accord
1	2	3	4	5	6	7

#### Avant cette journée de travail

Je me sens exténué (e)	1	2	3	4	5	6	7
Je me sens épuisé (e)	1	2	3	4	5	6	7
Je ne me sens pas prêt aujourd'hui à affronter des tâches difficiles	1	2	3	4	5	6	7
Je me sens paresseux (se)	1	2	3	4	5	6	7
Je sens que mon énergie mentale est épuisée	1	2	3	4	5	6	7
Je le sentiment de manquer totalement de volonté aujourd'hui	1	2	3	4	5	6	7

## Questionnaire quotidien du soir Étude 2

### Code :

Consignes pour remplir le questionnaire

Répondez s'il vous plaît à toutes les questions, même si certaines peuvent parfois vous paraître répétitives. En effet, même si certaines affirmations se ressemblent, les nuances qu'elles contiennent sont essentielles pour différencier les situations. Il suffit juste d'entourer ou de cocher une case. Il vous faudra environ cing minutes pour répondre à la totalité du questionnaire. Faites-le de manière aussi spontanée et sincère que possible. Cette étude s'inscrit dans le cadre d'un travail de recherche et nous pouvons ainsi vous garantir la confidentialité de vos réponses.

#### SECTION 1 – LES COMPORTEMENTS DE VOS ASSURÉS/EMPLOYEURS AUJOURD'HUI TELS QUE VOUS LES PERCEVEZ

Indiquez à quelle fréquence ces comportements se sont produits aujourd'hui

Jamais	Presque jamais	Rarement	Quelquefois	Souvent	Très souvent	Toujours
1	2	3	4	5	6	7

Aujourd'hui

Les assurés/employeurs se sont défoulés sur moi	1	2	3	4	5	6	7
Des assurés/employeurs m'ont agressé verbalement en s'en prenant personnellement à moi	1	2	3	4	5	6	7
Certains assurés/employeurs se sont montrés impolis	1	2	3	4	5	6	7
Des assurés/employeurs se sont montrés désagréables	1	2	3	4	5	6	7
J'ai dû travailler avec des assurés/employeurs agressifs	1	2	3	4	5	6	7
Des assurés/employeurs m'ont pris de haut	1	2	3	4	5	6	7
Des assurés/employeurs m'ont parlé de manière agressive	1	2	3	4	5	6	7
Des assurés/employeurs m'ont donné des ordres	1	2	3	4	5	6	7

#### SECTION 2 – VOTRE MANIÈRE DE REAGIR LORS DE L'INTERACTION AVEC LES ASSURÉS/EMPLOYEURS

Indiquez à quelle fréquence ces comportements se sont produits aujourd'hui

Jamais	Presque jamais	Rarement	Quelquefois	Souvent	Très souvent	Toujours
1	2	3	4	5	6	7

Raccrocher au nez d'un assuré/employeur	1	2	3	4	5	6	7
Mettre intentionnellement un assuré/employeur en attente pendant une longue durée	1	2	3	4	5	6	7
Transférer délibérément un assuré/employeur vers un mauvais service/ lui donner une mauvaise information sur son dossier	1	2	3	4	5	6	7
Déconnecter délibérément un appel (arrêter l'appel)	1	2	3	4	5	6	7
Dire à un assuré/employeur que vous avez réglé le problème/ traité sa demande alors que ce n'est pas le cas	1	2	3	4	5	6	7
Ne pas faire bénéficier l'assuré/employeur d'un avantage auquel il a droit	1	2	3	4	5	6	7

### SECTION 3 – VOTRE ÉTAT D'ESPRIT APRES CETTE JOURNEE DE TRAVAIL

Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord avec chacune des affirmations suivantes :

Fortement en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Ni en désaccord ni en accord	Légèrement en accord	En accord	Fortement en accord
1	2	3	4	5	6	7

Après cette journée de travail :

Je me sens exténué (e)	1	2	3	4	5	6	7
Je me sens épuisé (e)	1	2	3	4	5	6	7
Je ne me sens pas prêt aujourd'hui à affronter des tâches difficiles.	1	2	3	4	5	6	7
Je me sens paresseux (se)	1	2	3	4	5	6	7
Je sens que mon énergie mentale est épuisée	1	2	3	4	5	6	7
J'ai le sentiment de manquer totalement de volonté aujourd'hui	1	2	3	4	5	6	7

Éventuels commentaires (facultatif) :

*Nous vous remercions très sincèrement pour votre participation à cette étude.*

## ANNEXE 2 : Synthèse des variables mesurées au niveau intra et inter individuel

Tableau 25 : Synthèse des variables mesurées au niveau intra et inter individuel

	Niveau 1 (Journée de travail)	Niveau 2 (Individuel)
<b>Variable indépendante</b>	Agressivité verbale des clients	
<b>Variables médiatrices</b>	Épuisement des ressources soir et matin	
<b>Variable de résultats</b>	Productivité et comportements contreproductifs	
<b>Variable modératrice</b>		Soutien organisationnel perçu
<b>Variables de contrôles</b>		Age Sexe Ancienneté Contrôle du superviseur

Tableau 26 : Récapitulatif des variables mesurées

Variables		Fréquence	Temps de mesure
<b>Variable inter individuelle</b>	Soutien organisationnel perçu	Une seule fois	Quelques jours avant l'enquête quotidienne
<b>Variables Intra individuelles</b>	Épuisement des ressources le matin	Durant 10 jours consécutifs	À l'arrivée des salariés le matin avant de commencer la réception des appels (Du lundi au Vendredi entre 7h50 et 8h)
	Agressivité verbale des clients et épuisement des ressources le soir		À la fin de la journée de travail avant de quitter l'entreprise (Du lundi au vendredi entre 16h50 et 17h)

## ANNEXE 3 : Mesure des variables mobilisées dans les questionnaires de recherche

Tableau 27 : Mesure de l'agressivité verbale des clients

Version originale (Wang 2011, Skarlicki 2008, Dormann et Zapf ,2004)	Traduction et adaptations retenues
(1. Never ; 7. Always)	Indiquez à quelle fréquence ces comportements se sont produits aujourd'hui que ce soit par mail ou par téléphone : (1. Jamais.7. Toujours)
1. <i>Vented their bad mood out on you.</i>	1. Les clients/usagers se sont défoulés sur moi
2. <i>Customers personally attack us verbally</i>	2. Des clients/usagers m'ont agressé verbalement en s'en prenant personnellement à moi
3. <i>Used condescending language to you (e.g., "you are an idiot")</i>	3. Certains clients/usagers se sont montrés impolis
4. <i>Some customers are unpleasant people</i>	4. Des clients/usagers se sont montrés désagréables
5. <i>One has to work with hostile customers</i>	5. J'ai dû travailler avec des clients/usagers agressifs
6. <i>Some customers are "know it alls"</i>	6. Des clients/usagers m'ont pris de haut
7. <i>Spoke aggressively to you.</i>	7. Des clients/usagers m'ont parlé de manière agressive
8. <i>Yelled at you.</i>	8. Des clients/usagers m'ont donné des ordres

Tableau 28 : Mesure de l'épuisement des ressources (Étude pilote et Étude 1)

Version originale Maslach & Jackson (1981)	Traduction et adaptations retenues
(1. Strongly disagree ; 7 Strongly agree)	Après cette journée de travail je me sens : (1. Fortement en désaccord.7. Fortement en accord)
1. <i>I feel emotionally drained from my work</i>	1. Je me sens épuisé(e)
2. <i>I feel used up at the end of the workday</i>	2. Mon travail m'a épuisé aujourd'hui
3. <i>I feel frustrated by my job</i>	3. Mon travail m'a frustré aujourd'hui
4. <i>I feel like I'm at the end of my rope</i>	4. En cette fin de journée, je sens que je suis au « bout du rouleau »
5. <i>I feel fatigued when I get up in the morning and have to face another day on the job</i>	5. Quand je pense que je dois affronter une nouvelle journée de travail demain, j'appréhende déjà

**Tableau 29 : Mesure de l'épuisement des ressources (Étude 2)**

<b>Version originale Ciarocco, Twenge, Muraven, &amp; Tice, 2007). Twenge et al. 2004).</b>	<b>Traduction et adaptations retenues</b>
<i>(1. Strongly disagree ; 7 Strongly agree)</i>	Après cette journée de travail je me sens : <i>(1. Fortement en désaccord.7. Fortement en accord)</i>
<i>1. I feel drained</i>	<b>1.</b> Je me sens exténué (e)
<i>2. I feel mentally exhausted</i>	<b>2.</b> Je me sens mentalement épuisé (e)
<i>3. If I were given a difficult task right now, I would give up easily</i>	<b>3.</b> Je ne me sens pas prêt aujourd'hui à affronter des tâches difficiles.
<i>4. I feel lazy</i>	<b>4.</b> Je me sens paresseux (se)
<i>5. My mental energy is running low</i>	<b>5.</b> Je sens que mon énergie mentale est épuisée
<i>6. I feel like my willpower is gone</i>	<b>6.</b> J'ai le sentiment de manquer totalement de volonté aujourd'hui

**Tableau 30 : Mesure du comportement contreproductif**

<b>Version originale (Wang et al. 2011)</b>	<b>Traduction et adaptations retenues</b>
<i>(1. Never.7Always)</i>	Indiquez à quelle fréquence ces comportements se sont produits aujourd'hui lors de l'interaction avec les clients ( <i>1. Jamais.7. Toujours</i> )
<i>1. Hung up on a customer.</i>	<b>1.</b> Raccrocher au nez d'un client
<i>2. Intentionally put a customer on hold for a long period of time</i>	<b>2.</b> Mettre intentionnellement un client en attente pendant une longue durée
<i>3. Purposefully transferred a customer to the wrong department.</i>	<b>3.</b> Transférer délibérément un client vers un mauvais service
<i>4. Purposefully disconnected a call.</i>	<b>4.</b> Déconnecter délibérément un appel (arrêter l'appel)
<i>5. Told a customer that you fixed something but didn't fix it.</i>	<b>5.</b> Dire à un client que vous avez réglé le problème alors que ce n'est pas le cas
	<b>6.</b> Ne pas faire bénéficier le client d'une promotion, d'un bon d'achat d'un avantage auquel il a droit <sup>16</sup>

<sup>16</sup> Item nouvellement créé au travers des différentes écoutes réalisées

**Tableau 31 : Mesure du soutien organisationnel perçu**

<b>Version originale (Eisenberger, 1986)</b>	<b>Traduction et adaptation retenues</b>
<i>(1. Strongly disagree ; 7 Strongly agree)</i>	Indiquez la manière dont vous vous sentez soutenu(e) par votre entreprise ( <i>1 : Fortement en désaccord, 7 Fortement en accord</i> )
<i>1. My organization strongly considers my goals and values.</i>	<b>1.</b> Mon entreprise <sup>17</sup> (nom de l'entreprise) prend réellement en considération mes objectifs et mes valeurs
<i>2. My organization tries to make my job as interesting as possible</i>	<b>2.</b> Mon entreprise (nom de l'entreprise) cherche à rendre mon travail aussi intéressant que possible
<i>3. My organization is willing to extend itself in order to help me perform my job to the best of my ability.</i>	<b>3.</b> Mon entreprise (nom de l'entreprise) fait le nécessaire pour m'aider à effectuer mon travail au mieux de mes capacités
<i>4. The organization really cares about my well-being.</i>	<b>4.</b> Mon entreprise (nom de l'entreprise) est réellement attentive à mon bien-être
<i>5. Help is available from my organization when I have a problem</i>	<b>5.</b> En cas de problème, je peux compter sur mon entreprise (nom de l'entreprise) pour m'aider
<i>6. The organization values my contribution to its well-being.</i>	<b>6.</b> Mon entreprise (nom de l'entreprise) reconnaît à sa juste valeur ma contribution

**Tableau 32 : Mesure du contrôle du superviseur**

<b>Version originale (Wang et al, 2011)</b>	<b>Traduction et adaptations retenues</b>
<i>(1. Never ; 7. Always)</i>	Indiquez dans quelle mesure vous êtes en accord avec chacune des affirmations : <i>(1. Jamais. 7 Toujours)</i>
<i>1. How often do you think that supervisors monitor you when you talk to customers?</i>	<b>1.</b> À quelle fréquence pensez-vous que vos supérieurs vous accompagnent lorsque vous parlez aux clients ?
<i>2. How often do you think that the phone conversations you have with customers are monitored by your supervisors?"</i>	<b>2.</b> À quelle fréquence pensez-vous que les conversations téléphoniques que vous avez avec les clients sont évaluées par votre entreprise ?
<i>3. How often do you think that supervisors know the content of your service communication with your customers?"</i>	<b>3.</b> À quelle fréquence pensez-vous que les superviseurs évaluent le contenu de votre service de communication avec vos clients ?

<sup>17</sup> « Nom de l'entreprise » a été remplacé à chaque fois r par le nom de l'entreprise dans laquelle s'effectuée la collecte

**Tableau 33 : Tableau récapitulatif des échelles de mesures retenues selon les trois d'études**

Variables	Échelles retenues/ adaptées	Contexte		
		Étude pilote	Étude 1	Étude 2
<b>Variable indépendante</b>				
Agressivité verbale quotidienne des clients	(Wang et al., 2011)	X	X	X
<b>Variables médiatrices</b>				
Épuisement des ressources le soir	(Maslach et al ., 1996) et (Ciarocco, Twenge, Muraven, & Tice, 2007; Deng et al., 2017)	X	X	X
Épuisement des ressources le lendemain matin	(Ciarocco, Twenge, Muraven, & Tice, 2007; Deng et al., 2017)			X
<b>Variable dépendante</b>				
Comportements contreproductifs	(Wang et al., 2011)		X	X
Temps moyen d'attente entre deux appels (en secondes)			X	
Productivité nette				X
<b>Variable modératrice</b>				
Soutien organisationnel perçu	(Einseiberger et al., 1986)		X	X
<b>Variables de contrôles</b>				
Contrôle du superviseur		X	X	X
Sexe	(Wang et al., 2011)	X	X	X
Age		X	X	X
Ancienneté		X	X	X

**Tableau 34: Récapitulatif de la fiabilité de nos construits au sein des trois études**

Variables	Étude pilote	Étude 1	Étude 2
Agressivité verbale (Jour J)	$\alpha = 0,92$	$\alpha = 0,95$	$\alpha = 0,92$
Épuisement des ressources (Jour J)	$\alpha = 0,89$	$\alpha = 0,88$	$\alpha = 0,91$
Épuisement des ressources (Jour J+1)	-	$\alpha = 0,87$	$\alpha = 0,91$
Agressivité verbale (Jour J+1)	-	$\alpha = 0,94$	$\alpha = 0,93$
Épuisement des ressources matin (Jour J)	-	-	$\alpha = 0,90$
Épuisement des ressources matin (Jour J+1)	-	-	$\alpha = 0,91$
Comportement contreproductifs (Jour j+1)	-	$\alpha = 0,87$	$\alpha = 0,63$
Soutien organisationnel perçu	-	$\alpha = 0,96$	$\alpha = 0,94$
Contrôle du superviseur	$\alpha = 0,73$	$\alpha = 0,81$	$\alpha = 0,89$

## ANNEXE 4 : Principaux indices pour l'analyse exploratoire et confirmatoire

Tableau 35 : Principaux indices de l'Analyse exploratoire (selon Hair et al. 2014)

Étapes	Indices ou statistiques	Règles de décision
Qualité de factorisation	Indice d'adéquation Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	$> 0,7$ (minimum : $> 0,5$ )
Choix du nombre d'axes	Critère de Kaiser Contribution à un axe	Valeur propre $> 1$ $> 0,5$ (minimum $> 0,3$ )
Contribution des items	Ecart de contribution entre deux axes	$> 0,4$
Fiabilité de l'échelle	Alpha de Cronbach	$> 0,7$

**Tableau 36 : Classification et seuil des indices d'ajustement pour l'analyse confirmatoire (selon Hair et al. 2014)**

<b>Indices</b>	<b>Description</b>	<b>Normes</b>
<b>Indices absolus</b>		
$\chi^2/ddl$	Mesure le degré de parcimonie « absolu » d'un modèle	+ faible possible (1 à 3 voire 5)
<b>GFI</b>	Mesure la part relative de variance-covariance expliquée par le modèle	> 0,9
<b>AGFI</b>	Mesure la part relative de variance-covariance expliquée par le modèle ajusté par le nombre de variables par rapport au nombre de degré de liberté	> 0,9
<b>RMSEA</b>	Mesure l'ajustement du modèle avec la matrice de covariance de la population	< 0,08
<b>SRMR</b>	Mesure standardisée de l'écart entre les matrices de covariance observées et estimées	< 0,05
<b>Indices incrémentaux</b>		
<b>NNFI</b>	Représente la proportion de la covariance totale expliquée par le modèle lorsque le modèle nul est pris comme référence	> 0,9
<b>CFI</b>	Mesure la diminution relative du manque d'ajustement entre le modèle testé et le modèle de base	> 0,9
<b>Indices de parcimonie</b>		
<b>PNFI</b>	Mesure la parcimonie du modèle par comparaison à des modèles alternatifs	+ forte possible (comparaison)
<b>AIC</b>		+ petite possible (comparaison)

## ANNEXE 5 : Guide d'évaluation des salariés au sein de l'Entreprise B

### Guide d'évaluation des téléconseillers :

Les managers/superviseurs doivent réaliser trois écoutes par mois pour chaque salarié à l'issue de chacune de ces écoutes ils doivent remplir une grille d'évaluation comprenant certaines mentions, il s'agit de deux blocs l'un comprenant les piliers (de l'entreprise) et l'autre comporte le respect des consignes métiers. Les téléconseillers ont le droit de se présenter avec leur prénom et d'aborder leur localisation réelle.

Critère non réalisé	Critère partiellement réalisé	Critère réalisé
---------------------	-------------------------------	-----------------

#### Bloc 1 (piliers (nom de l'entreprise)) :

✓ **Toujours le bienvenu** : accueil et proximité (NF : selon la norme : accueil du client)

*Situation inacceptable (SI)* : le client est accueilli incorrectement par un téléconseiller.

Le critère n'est pas réalisé si l'item n'est pas respecté par le téléconseiller

✓ **Toujours écouté** : empathie et considération (NF : découverte des attentes clients)

*SI* : la demande du client n'est pas comprise par le TC lors de la clôture de l'entretien

✓ **Toujours pris en charge** : accompagnement et initiative (NF : prise en charge et accompagnement du contact)

*SI* : le client a subi une incivilité ou une *SI* / ou celle(s) listé (s) dans les critères suivants : accueil du client / découverte des attentes client / mise en attente / temps d'attente / conclusion du contact. /prise de congé.

✓ **Toujours prise en charge** : accompagnement et initiative (NF : conclusion du contact)

*SI* : le contact aboutit à une compréhension erronée des termes de l'entretien

✓ **Toujours conseillé au mieux de mes intérêts** : éthique et personnalité (NF : expérience client de l'interaction)

*SI* : le TC ne donne pas la réponse adaptée à la demande du client alors que les informations sont disponibles à son niveau.

✓ **Toujours sûr de repartir avec une solution efficace** : efficacité et responsabilité (NF : pertinence de la réponse)

*SI* : il induit le client en erreur avec une information manquante ou erronée.

✓ **Prise de congé**

*SI* : lors de la prise de congé, le client est congédié de façon manifestement incorrecte par le TC.

#### Bloc 2 : Respect des consignes métier

✓ **Vérification des cas précédents**

✓ **Collecte des coordonnées client**

✓ **Respect des procédures orange ok**

✓ **Pertinence du traçage**

✓ **Acquittement**

✓ **Taux de résolution au premier contact**

✓ **Transfert d'appel, mise en attente, temps d'attente**

**Situation pour lesquelles les TC ont la possibilité de raccrocher avec le client :**

- ✓ Faux numéro (appels entrants ou sortants)
- ✓ l'appel est terminé mais le client a oublié de raccrocher
- ✓ Client inaudible
- ✓ Client tenant des propos incompréhensibles ou ne maîtrisant pas le français
- ✓ Appel conflictuel hors de maîtrise

Client tenant des propos injurieux ou désobligeants



# LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Présentation de nos trois contextes d'étude.....	130
Tableau 2 Contenu du questionnaire de l'Étude pilote.....	132
Tableau 3. Taux de participation des salariés dans l'Étude pilote.....	133
Tableau 4. Caractéristiques de l'échantillon de l'Étude pilote.....	133
Tableau 5. Contenu des questionnaires de l'Étude 1.....	135
Tableau 6. Taux de participation des salariés au sein de l'Étude 1.....	136
Tableau 7. Traitement de l'échantillon final de l'Étude 1 pour le design sur deux jours.....	137
Tableau 8. Caractéristiques de l'Étude 1.....	137
Tableau 9. Taux de participation des salariés au sein de l'Étude 2.....	139
Tableau 10. Traitement de l'échantillon final de l'Étude 2 pour le design sur deux jours.....	140
Tableau 11. Caractéristiques de l'échantillon de l'Étude 2.....	141
Tableau 12. Récapitulatif du nombre de réponses aux niveaux 1 et 2 pour les trois terrains.....	142
Tableau 13. Variance intra et inter individuelle de nos variables de niveau 1 au sein de l'Étude pilote .....	149
Tableau 14. Analyse factorielle exploratoire de l'échelle d'agressivité verbale.....	151
Tableau 15. Moyennes, écarts types et corrélations pour les variables de niveau 1 et de niveau 2 pour l'Étude pilote.....	152
Tableau 16. Effet direct de l'agressivité quotidienne des clients sur l'épuisement des ressources des salariés le même Jour.....	152
Tableau 17. Moyennes, écarts types et corrélations pour les variables de niveau 1 et de niveau 2 pour l'Étude 1.....	158
Tableau 18. Variance intra et inter individuelle de nos variables de niveau 1 au sein de l'Étude 1 ...	159
Tableau 19. Résultats de l'Étude 1 (Effet direct et effet modérateur du SOP).....	160
Tableau 20. Indices d'ajustement des modèles de mesure de l'agressivité verbale et l'épuisement des ressources.....	165
Tableau 21. Variance intra et inter individuelle de nos variables de niveau 1 au sein de l'Étude 1 ...	167
Tableau 22. Moyennes, écarts types et corrélations pour les variables de niveau 1 et de niveau 2 pour l'Étude 2.....	173
Tableau 23. Résultats des analyses de l'Étude 2 (médiation et modération).....	174
Tableau 24. Récapitulatif des hypothèses de recherche.....	183
Tableau 25 : Synthèse des variables mesurées au niveau intra et inter individuel.....	244
Tableau 26 : Récapitulatif des variables mesurées.....	244
Tableau 27 : Mesure de l'agressivité verbale des clients.....	245
Tableau 28 : Mesure de l'épuisement des ressources (Étude pilote et Étude 1).....	245
Tableau 29 : Mesure de l'épuisement des ressources (Étude 2).....	246
Tableau 30 : Mesure du comportement contreproductif.....	246
Tableau 31 : Mesure du soutien organisationnel perçu.....	247
Tableau 32 : Mesure du contrôle du superviseur.....	247
Tableau 33 : Tableau récapitulatif des échelles de mesures retenues selon les trois d'études.....	248
Tableau 34: Récapitulatif de la fiabilité de nos construits au sein des trois études.....	249
Tableau 35 : Principaux indices de l'Analyse exploratoire (selon Hair et al. 2014).....	250
Tableau 36 : Classification et seuil des indices d'ajustement pour l'analyse confirmatoire (selon Hair et al. 2014).....	251



# LISTE DES FIGURES

Figure 1: Les comportements déviants des clients .....	31
Figure 2 : Principes et corollaires de la théorie de préservation des ressources (adapté et traduit de Hobfoll et al (2018, p.106) .....	64
Figure 3 : Représentation des ressources personnelles et ressources sociales selon Hobfoll (1989) (Adopté de Marchand, 2015, p.32).....	101
Figure 4 : Modèle de recherche .....	114
Figure 5 : Illustration de la variation intra-individuelle de l'épuisement des ressources des salariés (Jour J) (échelle de Likert) pour 4 individus au sein de l'Étude 2.....	122
Figure 6 : Illustration de la variation intra-individuelle du sabotage du service des salariés envers les clients (Jour J+1) (échelle de Likert) pour 4 individus au sein de l'Étude 2 .....	122
Figure 7 : Illustration de la variation intra-individuelle de l'agressivité verbale quotidienne des clients envers les salariés (Jour J+1) (échelle de Likert) pour 4 individus au sein de l'Étude 2.....	123
Figure 8 : Illustration de la variation intra-individuelle de la productivité des salariés (Jour J+1) (échelle de Likert) pour 4 individus au sein de l'Étude 2.....	123
Figure 9 : Modèle de recherche .....	126
Figure 10 : Succession des trois études de la recherche .....	127
Figure 11 : Articulation des trois études de la recherche .....	128
Figure 12: Réorganisation de notre échantillon pour l'Étude 1.....	136
Figure 13: Réorganisation de notre échantillon pour l'Étude 2.....	141
Figure 14: Illustration de l'hypothèse d'effet direct entre agressivité verbale et épuisement des ressources des salariés .....	150
Figure 15: Illustration de l'hypothèse de l'effet modérateur du SOP entre épuisement des ressources et performance des salariés .....	153
Figure 16. Effet modérateur du soutien organisationnel perçu sur la relation entre l'épuisement des ressources la veille et la productivité des salariés le lendemain.....	162
Figure 17: Illustration du modèle testé au sein de l'Étude 2 .....	163
Figure 18 : Illustration de l'effet indirect de l'agressivité verbale la veille sur l'épuisement des ressources le lendemain.....	169
Figure 19: Illustration de l'hypothèse d'effet direct entre épuisement des ressources et performance des salariés au cours de la journée de travail.....	170
Figure 20: Illustration de l'hypothèse de l'effet indirect entre l'agressivité verbale (Jour J) et performance des salariés (Jour J+1) .....	171
Figure 21: Illustration de l'hypothèse de l'effet modérateur du SOP dans la relation entre épuisement des ressources et performance des salariés le même jour.....	172
Figure 22. Effet modérateur de Soutien Organisationnel Perçu sur la relation entre l'épuisement des ressources et la productivité des salariés .....	175



# TABLE DES MATIERES

<b>Introduction Générale.....</b>	<b>1</b>
Objet et problématique de la recherche .....	3
Une perspective longitudinale et intra-individuelle.....	6
Contributions attendues.....	8
Structuration de la thèse .....	10
<b>Chapitre 1 L’agressivité verbale quotidienne des clients envers les salariés des centres d’appels .....</b>	<b>13</b>
1.1 Les différentes formes de comportements négatifs des clients .....	16
1.1.1 Les comportements déviants des clients.....	17
1.1.1.1 La difficulté d’une dénomination commune .....	18
1.1.1.2 Les enjeux d’une qualification .....	19
1.1.2 Les formes d’incarnation des comportements déviants des clients.....	19
1.1.2.1 Les comportements ciblés .....	20
1.1.2.2 La forme des comportements déviants .....	21
1.2 L’agressivité verbale comme comportement déviant des clients .....	32
1.2.1 L’agressivité au travail.....	32
1.2.1.1 Définition et difficulté d’une terminologie générique.....	32
1.2.1.2 Une typologie de l’agressivité au travail.....	34
1.2.2 L’agressivité verbale des clients.....	36
1.2.3 L’agressivité verbale des clients dans les centres d’appels .....	37
1.2.3.1 Apparition de l’agressivité verbale dans le secteur des services téléphoniques.....	38
1.2.3.2 La relation asymétrique entre le client et le salarié .....	40
1.2.3.3 Une société de plus en plus agressive.....	41
1.2.3.4 Définition et manifestation de cette agressivité verbale dans les centres d’appel.....	42
1.2.4 Agressivité verbale chronique versus agressivité verbale quotidienne .....	44
Synthèse de chapitre.....	47
<b>Chapitre 2 Conceptualisation du lien entre agressivité verbale quotidienne des clients et épuisement des ressources des salariés .....</b>	<b>49</b>
2.1 La théorie de la préservation des ressources (COR, Conservation of Ressource Theory, Hobfoll, 1989, 2002).....	51
2.1.1 Les ressources, concept « phare » de la théorie COR.....	52
2.1.2 La valeur des ressources .....	56
2.1.3 Principes et corollaires de la théorie de préservations des ressources : Les fondements de la théorie COR .....	57
2.1.4 Principaux éléments distinctifs de la COR vis- à -vis des principaux modèles de stress au travail. ....	66
2.2 La théorie COR, fondement de la relation entre l’agressivité verbale des clients et l’épuisement des ressources des salariés en contact.....	69
Synthèse de chapitre .....	73

**Chapitre 3 Épuisement des ressources et performance au travail : Une lecture par la théorie de la préservation des ressources ..... 75**

3.1 La performance des salariés de centres d'appels .....	77
3.1.1 Le paradoxe de la performance dans les centres d'appels .....	78
3.1.2 Le caractère multidimensionnel de la performance dans les centres d'appel .....	79
3.1.3 La productivité et le « sabotage du service envers la clientèle » : deux indicateurs majeurs de cette performance dans les centres d'appels .....	80
3.2 La théorie de la préservation des ressources pour expliquer le lien entre épuisement des ressources et productivité des salariés .....	83
Synthèse de chapitre .....	91

**Chapitre 4 Le rôle modérateur du soutien organisationnel perçu dans la relation quotidienne entre épuisement des ressources et performance au travail ..... 93**

4.1 Définition, antécédents et conséquences du soutien organisationnel perçu (SOP).....	95
4.1.1 Définition et assises théoriques.....	95
4.1.2 Antécédents et conséquences.....	98
4.2 Conception du soutien organisationnel perçu comme ressource sociale .....	100
4.2.1 Les ressources sociales et le soutien social.....	101
4.2.2 Le SOP : une ressource sociale.....	105
4.2.3 La théorie COR et le SOP.....	107
4.2.4 L'effet « tampon » du SOP .....	108
4.2.5 Le rôle modérateur du SOP entre épuisement des ressources et performance des salariés .....	109
Synthèse de chapitre .....	115

**Chapitre 5 Démarche méthodologique et contextes de l'étude..... 117**

5.1 Approche longitudinale à mesures répétées.....	119
5.1.1 Le choix d'un design longitudinal à mesures répétées .....	119
5.1.2 Articulation des études.....	126
5.2 Contextes de l'étude.....	129
5.1.1 Contexte et déroulement de l'Étude pilote.....	130
5.2.1.1 Contexte.....	130
5.2.1.2 Déroulement de la collecte.....	130
5.2.1.3 Administration des questionnaires.....	131
5.2.1.4 Taux de participation et caractéristiques de l'échantillon.....	132
5.2.2 Contexte et déroulement de l'Étude 1.....	133
5.2.2.1 Contexte.....	133
5.2.2.2 Déroulement de la collecte.....	134
5.2.2.3 Administration des questionnaires.....	135
5.2.2.4 Taux de participation .....	136
5.2.3 Contexte et déroulement de l'Étude 2.....	137
5.2.3.1 Contexte.....	137
5.2.3.2 Déroulement de la collecte.....	138
5.2.3.3 Administration des questionnaires.....	138
5.2.3.4 Taux de participation .....	139
Synthèse de chapitre .....	143

<b>Chapitre 6 Instruments de mesure, analyse et résultats .....</b>	<b>145</b>
6.1 Étude pilote - Instruments de mesure analyse et résultats .....	147
6.1.1 Mesures mobilisées dans l'Étude pilote.....	147
6.1.2 La démarche analytique .....	149
6.1.3 Résultats de l'Étude pilote .....	150
6.2 Étude 1 – Instruments de mesure, analyse et résultats .....	153
6.2.1 Mesures mobilisées dans l'Étude 1.....	154
6.2.2 La démarche analytique .....	155
6.2.3 Résultats de l'Étude 1 .....	156
6.3 Étude 2 – Instruments de mesure, analyse et résultats .....	162
6.3.1 Mesures mobilisées dans l'Étude 2.....	163
6.3.2 La démarche analytique .....	164
6.3.3 Résultats de l'Étude 2 .....	168
Synthèse de chapitre .....	177
<b>Chapitre 7 Discussion et mise en perspectives des résultats .....</b>	<b>179</b>
7.1 Synthèse des résultats .....	181
7.2 Contributions théoriques et méthodologiques .....	184
7.3 Implications managériales .....	187
7.4 Limites et voies futures de recherche.....	192
<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....</b>	<b>197</b>
<b>LISTE DES ANNEXES .....</b>	<b>237</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	<b>255</b>
<b>LISTE DES FIGURES.....</b>	<b>257</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>259</b>

## **RÉSUMÉ :**

L'agressivité verbale des clients est devenue un phénomène d'ampleur dans les activités de service et tout particulièrement dans le secteur des centres d'appels. L'ambition générale de cette thèse est de contribuer à une meilleure connaissance de ce phénomène. En mobilisant une perspective théorique fondée sur les ressources, nous examinons sur une base quotidienne la relation entre l'agressivité verbale des clients et le niveau de ressources perçu des salariés à la fin de leur journée de travail. En outre, nous faisons l'hypothèse que cet épuisement éventuel des ressources est susceptible de se prolonger jusqu'au lendemain matin et d'affecter ensuite la performance des salariés, mesurée à l'aide de deux indicateurs : la productivité journalière et l'engagement dans des comportements de sabotage du service à la clientèle. Par ailleurs, nous considérons le rôle du soutien organisationnel perçu (SOP) en tant que ressource susceptible d'atténuer les effets négatifs de l'épuisement des salariés sur leur performance. Nous testons ces propositions au travers d'un design quantitatif longitudinal à mesures répétées sur trois échantillons distincts de salariés de centres d'appels. La plupart de nos hypothèses sont vérifiées à l'exception notable du rôle modérateur du SOP sur la relation entre l'épuisement des ressources en début de journée de travail et les comportements de sabotage. Ces résultats sont discutés au regard des limites méthodologiques de nos études. Les contributions théoriques et managériales sont mises en évidence et des pistes de recherche sont proposées.

**MOTS CLÉS :** Agressivité verbale des clients, épuisement des ressources des salariés, performance des salariés, soutien organisationnel perçu, design quantitatif longitudinal à mesures répétées

## **ABSTRACT :**

Customer mistreatment of employees is a major phenomenon in service activity, specifically for call center industries. This research aims to contribute to an improvement in our knowledge of this phenomenon. Taking a resource perspective, we examined the daily relationship between customer mistreatment of employees and the perceived level of resources of employees at the end of their workday. In addition, we hypothesized that this potential depletion of resources would be likely to last until the next morning and continue to affect employee performance, as measured by two indicators: daily productivity and employee sabotage. Further, we considered the role of perceived organizational support (POS) as an employee's individual resource moderator that would mitigate the effect of employee depletion on employee performance. We tested these proposals through an experience sampling methodology. Most of our assumptions were verified with the notable exception of the moderating role of POS on the relationship between resource depletion at the beginning of the work day and employee sabotage. These results are discussed with regard to the methodological limitations of our studies. Theoretical and managerial contributions are highlighted and research leads are proposed.

**KEY WORDS:** Customer mistreatment of employees, depletion of employee resources, performance of employees, perceived organizational support, experience sampling methodology