

# **DEVIANCE ORGANISATIONNELLE ET BURNOUT: LE CAS D'UNE ENTREPRISE INDUSTRIELLE**

**Emmanuel Abord de Chatillon**

**IREGE, Université de Savoie**

**et**

**Jean Pierre Neveu**

**LIRHE, Université de Toulouse 1/Université Montesquieu, Bordeaux**

Adresse : Emmanuel Abord de Chatillon, IREGE, BP 80439 - 74944 Annecy-le-Vieux Cedex  
[abord@univ-savoie.fr](mailto:abord@univ-savoie.fr) – 0450092338 – 0450092337.

Résumé :

*Cette communication se propose d'explorer la question de l'épuisement professionnel et de son lien avec la déviance organisationnelle. Cette problématique est explorée dans la perspective de la théorie de la préservation des ressources d'Hobfoll (1989). Sont donc analysées ici, non seulement l'épuisement professionnel et son impact sur la déviance organisationnelle, mais aussi les ressources susceptibles d'être atteintes, et de provoquer l'épuisement. L'analyse des données d'une enquête réalisée en 2009 auprès de 293 salariés d'une entreprise industrielle permet de mettre en évidence ces liens et conduit à proposer des pistes de management de l'épuisement professionnel.*

Mots clés : épuisement, déviance, ressources, fatigue, mal-être

## Introduction

La question du risque psychosocial devient une préoccupation centrale des gestionnaires des ressources humaines soucieux du bien-être des salariés appartenant à leurs organisations. Si le stress professionnel focalise l'attention, les acteurs de la prévention paraissent bien démunis devant l'incapacité des discours sur les risques psychosociaux à convaincre d'une action de prévention. C'est pourquoi se pose aujourd'hui la question non pas des causes des troubles psychosociaux, mais plutôt de leurs conséquences sur le fonctionnement de l'organisation.

Dans ce cadre, une des préoccupations fondamentales de la gestion des ressources humaines réside dans la dynamisation de la cohésion des salariés. Dans leur ouvrage classique, March et Simon (1958) exposent ce défi en le conceptualisant selon deux directions : la volonté de participer et la volonté de produire. De fait, la recherche s'est rapidement intéressée à une variété de processus de synergie tels que l'implication (Neveu & Thévenet, 2001), la fidélisation (Paillé, 2004), le contrat psychologique (Coyle-Shapiro & Conway, 2005).

Une autre approche du problème est de l'aborder par l'évitement d'attitudes ou de comportements néfastes à cette cohésion. Ainsi, on peut distinguer plusieurs degrés de retrait de la situation de travail. Parmi ceux-ci, l'absentéisme focalise l'attention car parfaitement mesurable et explicite pour les gestionnaires (Rhodes & Seers, 1990). En revanche, peu nombreux sont les travaux qui s'attachent à mieux comprendre les mécanismes de la déviance organisationnelle et le lien que peut avoir la déviance au travail avec l'épuisement professionnel. Le travail présent choisit donc d'analyser l'interaction de ces processus dysfonctionnels. Il traite du problème de la déviance au travail et de son rapport avec l'épuisement professionnel, un corolaire explicatif. Sur la base d'une étude empirique, un modèle est proposé qui explique la déviance organisationnelle dans le cadre d'une théorie du burnout, celle de la préservation des ressources (Hobfoll, 1989). Les résultats sont discutés dans une optique double, théorique et d'implication managériale.

# 1 : Déviance et épuisement professionnels

La notion de déviance au travail est à la fois ancienne et relativement récente. Ancienne, tout d'abord, car les écrits historiques et sociologiques ont depuis longtemps évoqués les phénomènes de révoltes ou de sabotage en rapport avec l'activité professionnelle (Becker, 1963 ; Nootens, 2007). Depuis les années 90, toutefois, les sciences du comportement se sont engagées à théoriser et à tester de façon empirique cette thématique, en particulier dans le contexte des organisations productives. Ainsi, la déviance en milieu professionnel a été communément admise comme un type de comportement individuel visant à nuire intentionnellement à d'autres acteurs et/ou aux intérêts légitimes de l'organisation (Babeau, 2005 ; Bennett & Robinson, 2003 ; Greenberg, 2005). La notion de déviance a été associée à un ensemble d'autres phénomènes comme le comportement antisocial (Giacalone & Greenberg, 1997), la violence organisationnelle (Herscovis et al., 2007), ou encore le « mauvais comportement organisationnel (« organizational misbehavior » ; Ackroyd & Thompson, 1999). L'urgence du sujet a notamment été suscitée par le coût exorbitant pour les organisations de comportements salariés inadéquats, se chiffrant par millions de dollars en pertes directes (vols, sabotages) ou indirectes (baisse de productivité par absentéisme) (Bennett & Robinson, 2003). Une façon communément admise est de distinguer un ensemble de formes de déviance, selon la gravité (mineure vs majeure) et le niveau (interpersonnel vs organisationnel) (Robinson & Bennett, 1995). Concernant le niveau du phénomène, la déviance interpersonnelle s'exprime notamment par des comportements dysfonctionnels envers les collègues ou bien les clients. Pour la déviance organisationnelle, il s'agit d'actes portant atteinte à la production ou à la propriété comme, par exemple, retards et absentéisme, temps de pause excessifs, non respect des procédures, etc. (Pulich & Tourigny, 2004).

Au delà du constat purement descriptif du phénomène de la déviance, la recherche a formalisé son étude en l'inscrivant dans le contexte de problématiques théoriques. La plus fréquente est celle dite de l'échange social. Cette approche postule un lien cognitif entre l'individu et son environnement professionnel, où la déviance est le résultat d'un déséquilibre ressenti par le salarié (Aquino, Lewis & Bradfield, 1999). La théorie de la rupture d'un contrat psychologique peut venir appuyer cette approche (Morrison & Robinson, 1997). La déviance organisationnelle a aussi été abordée dans une optique moins « économiste » du

comportement, plus «sociologique ». Ainsi, se fondant sur les limites de théories purement fondées sur le jugement, l'approche interactionniste a établi l'importance de l'affect, c'est-à-dire de l'impact des émotions dans le processus de déviance (Sady, Spitzmüller, & Witt, 2008). Cette approche bénéficie de l'apport de la théorie des événements affectifs, notamment développée par Weiss & Cropanzano, 1996).

Dans ce papier, nous allons nous intéresser au rapport entre la déviance et les sentiments de mal-être des salariés. Plus précisément, nous allons nous centrer sur la notion d'épuisement professionnel. Aussi appelé *burnout*, l'épuisement professionnel est un syndrome multidimensionnel de dépression lié au travail, associant des états de fatigue physique, intellectuelles et émotionnelles (Schaufeli & Enzmann, 1998). Ce domaine d'étude est néanmoins relativement peu exploré. Certes, il existe un assez grand nombre de recherches empiriques sur le lien entre burnout et comportements antisociaux au travail. De façon commune, ce sujet est abordé sous une rubrique burnout-violences, et se caractérise par une problématique de victimologie, celle de salariés dont l'épuisement est lié à l'agression de leur environnement de travail (Gil-Monte, Moreno et Neveu, 2006). Prenant une perspective de psychologie de la santé, les études abordent peu l'aspect gestionnaire du problème, à savoir les enjeux que ces violences peuvent induire sur un plan de la performance organisationnelle.

Dans ce papier, l'objectif est d'associer l'épuisement professionnel à une forme de violence, celle produite et constatée envers un client, par le salarié dans l'exercice de ses fonctions professionnelles. Néanmoins, et dans un premier temps, il convient de problématiser le cadre d'étude en adoptant une théorisation précise du burnout.

De façon similaire à la déviance, le *burnout* a fait l'objet d'un ensemble de théorisations. Actuellement deux théories principales fondent la recherche : une approche en termes de déséquilibre entre contraintes et ressources, une autre en termes d'épuisement de valeurs motivationnelles (Halbesleben & Buckley, 2004). La première approche est la plus communément sollicitée et regroupe un ensemble de théories (Demerouti et al., 2001 ; Karasek, 1979 ; Siegrist, 1998). De nature pathogénique, elle considère le burnout comme avant tout le résultat d'un impact néfaste de contraintes venant rompre l'équilibre psychologique de la personne. Notre approche relève de la seconde. De nature salutogénique, elle situe l'épuisement professionnel en rapport avec les sources de santé et de motivation de

la personne. Une des principales théories relevant de cette perspective, et précisée par Halbesleben & Buckley, est celle dite de la préservation des ressources (Hobfoll, 1989 ; Hobfoll & Shirom, 1993). Elle postule que le *burnout* survient quand un individu perd, ou pense perdre, une ou plusieurs ressources auxquelles il tient et qui animent sa motivation. Ces ressources sont de natures diverses : tangibles (ex : un logement de fonction), personnelles (ex : l'estime de soi), interpersonnelles (ex : les collègues) ou énergétiques (ex : la formation). Ainsi, dans ce contexte, la déviance serait une conséquence d'un épuisement de ressources. Très peu d'études sur la déviance ont emprunté cette voie. Toutefois, les rares résultats disponibles semblent confirmer un rapport entre des comportements de déviance, en particulier au niveau interpersonnel, et certaines facettes du *burnout* comme la dépersonnalisation (Liang & Hsieh, 2007).

## **2 : Méthode**

### **2.1 : Le contexte**

Pumpex<sup>1</sup> est une filiale d'un grand groupe de télécommunication et emploie 600 salariés. Installée dans les Alpes, elle fabrique et commercialise des pompes dans le monde entier, elle est un des leaders mondial du secteur.

La recherche réalisée a été menée en partenariat avec le CHSCT de l'entreprise. Après une phase d'information et d'échange, la direction de l'entreprise a décidé, à notre demande, de soutenir le processus de l'enquête.

L'enquête propose donc d'évaluer les troubles psychosociaux, et notamment l'épuisement professionnel qui touche les individus au travail, mais aussi de situer ces souffrances ou difficultés à la fois par rapport à leurs origines et leurs conséquences. L'idée principale est d'étudier les conditions de travail pour identifier ce qui fonctionne et ce qui fonctionne moins bien de manière à construire des propositions d'amélioration. L'hypothèse

---

<sup>1</sup> Le nom de l'entreprise est modifié.

de départ est de considérer que les pathologies psychosociales dépendent principalement des conditions de travail, mais également d'autres éléments qui tiennent aussi bien aux ressources dont peuvent disposer les acteurs que trouver leur source dans l'environnement personnel de la personne concernée.

Le propos de cette étude est également d'évaluer les conséquences des problèmes psychosociaux sur la santé des salariés, mais aussi sur la santé de l'organisation. Pour cela, nous avons évalué la déviance organisationnelle, mais aussi l'attention à la qualité.

L'enquête permet ainsi de fixer des niveaux de souffrance perçus, mais aussi (et surtout) de comprendre comment les phénomènes s'articulent. L'idée n'est pas ainsi uniquement de mesurer un niveau d'épuisement professionnel, mais plutôt de comprendre d'où viennent ces différentes difficultés et ce qu'elles produisent.

## 2.2 : L'échantillon

Un ensemble de dimensions permettent de situer le répondant dans l'organisation :

- son statut (ouvrier, employé, maîtrise ou cadre)
- la nature de son contrat de travail
- son âge
- son ancienneté
- son sexe
- et son lieu de travail (section + bâtiment).

La comparaison des caractéristiques de l'échantillon avec les données extraites du bilan social donne une idée précise de la qualité de cet échantillon.

Données Bilan social 2007

Age	Nb	%
Moins de 25 ans	31	5,55 %
26-35	118	21,15 %
36-45	187	33,51 %
46-55	168	30,11 %
55 +	54	9,68 %
Total	558	100 %

Données de l'enquête

Age	Nb	%
Moins de 25 ans	18	6,4%
De 26 à 35 ans	77	27,4%
De 36 à 45 ans	95	33,8%
De 46 à 55 ans	77	27,4%
Plus de 55 ans	14	5,0%
TOTAL	281	100%

Genre	Nb	%
Un homme	448	80,29 %
Une femme	110	19,71 %
Total	558	100 %

  

Statut	Nb	%
Employé ou technicien	244	43,65 %
Ouvrier	160	28,80 %
Cadre	130	23,26 %
Maîtrise	24	4,29 %
Total	558	100 %

  

Ancienneté	Nb	%
Moins de 2 ans	56	10,04 %
2-5	60	10,75 %
5-10	148	26,52 %
10-20	93	16,67 %
20 +	201	36,02 %
Total	558	100 %

  

Genre	Nb	%
Un homme	238	82,6%
Une femme	50	17,4%
Total	288	100%

  

Statut	Nb	%
Employé ou technicien	116	42,0%
Ouvrier	75	27,2%
Cadre	72	26,1%
Maîtrise	13	4,7%
Total	276	100%

  

Ancienneté	Nb	%
Moins de deux ans	23	8,2%
2 à 5 ans	50	17,7%
5 à 10 ans	70	24,8%
10 à 20 ans	56	19,9%
Plus de 20 ans	83	29,4%
Total	282	100%

Tableau 1 : population de l'entreprise et structure de l'échantillon

D'une manière globale, on peut indiquer que le nombre de répondants et la structure de l'échantillon permettent de disposer d'une excellente image de l'opinion des salariés de l'entreprise. La proportion de répondants (près de la moitié) et la structure de l'échantillon nous indiquent que l'échantillon est tout à fait proche structurellement de la population des salariés du site.

### 2.3 : Les instruments de mesure

Pour rester en cohérence avec le cadre théorique choisi, il a été nécessaire de choisir un ensemble de mesures illustrant l'importance des ressources dont l'épuisement peut conduire à l'épuisement professionnel. De même, il s'est avéré indispensable de lier la mesure de l'épuisement professionnel avec le concept de préservation des ressources.

Concernant tout d'abord les ressources, un ensemble de facteurs ont été sélectionnée qui reflètent deux types de ressources : des ressources personnelles et des ressources interpersonnelles.

Ressources personnelles :

- Les opportunités de croissance : 4 items (Remondet & Hansson, 1991)
- L'attention à la qualité : 5 items (Kralewski, 1996)

Ressources interpersonnelles :

- L'équilibre famille / travail : 5 items (Remondet & Hansson, 1991)
- Le soutien social : 8 items (Pinneau, 1976)

Concernant la mesure du burnout, notre choix s'est porté sur le *Shirom-Melamed Burnout Measurement* (SMBM). Contrairement à ses principaux concurrents à faible justification théorique (*Maslach Burnout Inventory*, Maslach & Jackson, 1981; *Burnout Measure*, Pines et al., 1981), le SMBM présente l'avantage d'avoir été directement conçu en rapport avec la théorie de préservation des ressources (Shirom & Melamed, 2006). L'échelle comporte trois dimensions :

- La fatigue physique (6 items)
- La lassitude cognitive (5 items)
- L'épuisement émotionnel (3 items)

Pour la variable dépendante de déviance organisationnelle, c'est la mesure de Bennett & Robinson (2000), une des échelles les plus utilisées, que nous avons choisi. Toutefois, des 12 items d'origine, nous n'en avons retenu que 8, 4 items délicats à administrer dans l'entreprise (et faisant peur aux élus du CHSCT (Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail)), ayant été abandonnés. Ceci limite ainsi notre analyse à la déviance passive. Cette mesure a été confirmée par une analyse factorielle avec rotation varimax, établissant deux facteurs distincts sur l'échelle totale.

Enfin, une mesure de charge de travail a aussi été incluse. Il s'agit de celle proposée en 7 items par Remondet & Hansson (1991).

### **3 : Les résultats**

Un regard plus approfondi sur les différentes dimensions de l'épuisement professionnel permet de dissocier les trois dimensions du phénomène :

- la lassitude cognitive qui manifeste l'incapacité des individus à pouvoir construire des raisonnements élaborés ;
- l'épuisement émotionnel qui conduit les individus à se trouver dans l'incapacité de ressentir ce qui se passe autour de lui ;
- et l'épuisement physique.



D'autre part, la déviance mesurée dans cette étude correspond à une déviance de type passive, ce que corrobore une analyse factorielle opérée sur l'ensemble de l'échelle et qui a produit deux facteurs: une déviance passive et une déviance offensive.

## **Epuisement et déviance organisationnelle**

L'analyse des corrélations entre les différentes dimensions de l'épuisement professionnel et la déviance permet de mettre en évidence un ensemble de liens. Les trois dimensions de l'épuisement professionnel possèdent un lien fort avec la déviance. Qu'il s'agisse de la fatigue physique (+0,29\*\*), de la lassitude cognitive (+0,35\*\*) ou de l'épuisement émotionnel (+0,29\*\*). On peut donc indiquer que les trois composantes de l'épuisement professionnel et la déviance organisationnelle sont deux phénomènes très significativement liés. Il en est de même avec l'attention à la qualité qui se réduit avec l'épuisement professionnel, et cela qu'il s'agisse de la fatigue physique (-0,13\*), de la lassitude cognitive (-0,16\*\*) ou de l'épuisement émotionnel (-0,18\*\*). L'épuisement professionnel est donc à la fois associé à une augmentation de la déviance, mais aussi à une diminution de l'attention à la qualité.

	Moyennes	Ecartstypes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Ancienneté (échelle en 5 points)	3,45	1,29										
2. Déviance (7)	2,32	1,27	-0,12*	(0,70)								
3. Epuisement physique (7)	2,36	1,41	0,11	0,29**	(0,92)							
4. Lassitude cognitif (7)	2,14	1,13	0,17**	0,35**	0,67**	(0,86)						
5. Epuisement émotionnel (7)	2,30	1,11	0,11	0,29**	0,71**	0,66**	(0,69)					
6. Support social (5)	2,45	1,06	-0,02	-0,04	-0,06	-0,10	-0,10	(0,79)				
7. Relations familiales (7)	2,28	1,25	0,11	0,32**	0,56**	0,47**	0,48**	0				
8. Charge de travail (7)	2,92	0,89	0,15*	0,20**	0,55**	0,40**	0,43**	-0,08	0,41**	(0,68)		
9. Possibilités de développement professionnel (7)	2,40	1,35	0	0,22**	0,56**	0,37**	0,42**	-0,15*	0,29**	0,42**	(0,71)	
10. Attention à la qualité (7)	4,48	0,67	0	-0,07	-0,13*	-0,16**	-0,18**	0,12*	-0,17	-0,11*	-0,20**	(0,59)
Notes : Coefficients de fiabilité alpha entre parenthèses * : $p < 0,05$ ; ** : $p < 0,01$												

Tableau 2 : Données descriptives et corrélation

## Des ressources qui limitent l'épuisement professionnel

En ce qui concerne les ressources, nous en avons identifié trois *a priori* : le support social, l'équilibre famille / travail et les opportunités de croissance.

Parmi ces trois dimensions, il apparaît que seul le support social ne constitue pas une ressource significative. Les coefficients de corrélations nous indiquent une absence de liens significatifs entre le support social et les trois composantes de l'épuisement (physique -0,06 , cognitif -0,10, émotionnel -0,10). En revanche, aussi bien un bon équilibre famille / travail (physique +0,56\*\*, cognitif +0,47\*\*, émotionnel +0,48\*\*) que les possibilités de développement personnel (physique +0,56\*\*, cognitif +0,37\*\*, émotionnel +0,42\*\*) peuvent être considérées comme des ressources au sens d'Hobfoll (1989). Ainsi, l'atteinte à l'équilibre de la relation famille / travail et la limitation aux possibilités de développement personnel constituent des ressources dont la dégradation va provoquer de l'épuisement.

## Une déviance qui trouve son origine dans l'épuisement professionnel

L'analyse des régressions permet de constater que la déviance passive est fortement liée à l'épuisement des salariés, que la charge de travail soit contrôlée (tableau 4) ou non (tableau 3).

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t		Sig.	
	B	Std. Error	Beta	B	Std. Error		
1	(Constant)	,442	,448			,989	,324
	Epuisement physique	-,035	,088	-,038		-,396	,693
	<b>Lassitude cognitive</b>	<b>,261</b>	<b>,091</b>	<b>,233</b>		<b>2,880</b>	<b>,004</b>
	<b>Epuisement émotionnel</b>	<b>,068</b>	<b>,098</b>	<b>,058</b>		<b>,691</b>	<b>,490</b>
	<b>Equilibre famille travail</b>	<b>,203</b>	<b>,068</b>	<b>,196</b>		<b>2,959</b>	<b>,003</b>
	Opportunités de croissance	,109	,066	,114		1,653	,099
	Support social	,156	,094	,103		1,662	,098

a Variable dépendante : Déviance passive

Tableau 3 : Analyse des régressions

On constate donc que la déviance est fortement liée à deux facettes de l'épuisement, et notamment à sa facette cognitive. La déviance est également fortement liée à l'équilibre de la vie personnelle et de la vie professionnelle, ce qui l'installe comme une ressource essentielle.

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t		Sig.
	B	Std. Error	Beta	B	Std. Error	
1 (Constant)	,330	,520		,634	,526	
Epuisement physique	-,043	,090	-,048	-,480	,632	
<b>Lassitude cognitive</b>	<b>,260</b>	<b>,091</b>	<b>,232</b>	<b>2,864</b>	<b>,005</b>	
<b>Epuisement émotionnel</b>	<b>,067</b>	<b>,098</b>	<b>,058</b>	<b>,685</b>	<b>,494</b>	
<b>Equilibre famille travail</b>	<b>,198</b>	<b>,069</b>	<b>,191</b>	<b>2,863</b>	<b>,005</b>	
Opportunités de croissance	,106	,066	,112	1,608	,109	
Support social	,165	,096	,109	1,711	,088	
Charge de travail	,042	,098	,029	,427	,670	

a Variable dépendante: Déviance passive

Tableau 4 : Analyse des régressions (en contrôlant la charge de travail)

Le fait de contrôler la charge de travail ne modifie pas les résultats de l'analyse, la déviance est avant tout associée à l'épuisement cognitif et émotionnel et à la qualité de l'équilibre famille / travail.

## 4 : Discussion

Les résultats de l'analyse des données de l'enquête montrent que dans cette situation, il existe bien un lien entre épuisement professionnel et déviance organisationnelle. Ces résultats confirment ceux de Liang & Hsieh (2007) et vont plus loin puisque l'ensemble des facettes du burnout sont liées à la déviance, qu'il s'agisse de la fatigue physique, de la lassitude cognitive ou de l'épuisement émotionnel. En ce qui concerne l'épuisement, la comparaison avec les normes élaborées par Shirom pour ce questionnaire permet d'indiquer que ces trois indicateurs sont plus élevés chez Pumpex que dans la population de référence.

	Echantillon (N = 293)	Données de Shirom (N = 6700)
Epuisement émotionnel	2,30	1,84
Lassitude cognitive	2,14	1,87
Epuisement physique	2,36	2,29
Epuisement professionnel total	2,27	2,04

Tableau 5 : Evaluation des différentes dimensions de l'épuisement professionnel

Ceci permet de souligner que les moyennes observées chez Pumpex se situent à la limite du tiers supérieur. Ce niveau d'épuisement se décompose alors de la manière suivante :

Épuisement émotionnel : la moyenne Pumpex se situe entre le 7<sup>ème</sup> et le huitième décile

Lassitude cognitive : la moyenne de l'échantillon se situe entre le 6<sup>ème</sup> et le 7<sup>ème</sup> décile

Épuisement physique : la moyenne de l'échantillon se situe entre le 6<sup>ème</sup> et le 7<sup>ème</sup> décile.

Ces résultats viennent également conforter le modèle de la théorie de la préservation des ressources (Hobfoll, 1989, Hobfoll & Shirom, 1993). Les liens observés entre les différentes ressources identifiées (équilibre famille / travail, possibilités de développement professionnel et support social) et l'épuisement professionnel sont validés. L'épuisement professionnel est donc statistiquement associé à une dégradation du niveau perçu des ressources par l'individu au travail. De plus, l'analyse des régressions met en évidence l'importance de la ressource (ici l'équilibre famille / travail) comparée à la contrainte (la charge de travail). Cela fournit un argument supplémentaire indiquant la validité théorique de la théorie de la préservation des ressources.

Cette recherche représente néanmoins un travail exploratoire dont il convient d'évoquer certaines limites qui sont en elles-mêmes autant de perspectives de recherches à venir. Tout d'abord, les résultats obtenus sont ceux d'une analyse transversale. Les résultats de régressions sont une première indication importante du rôle relatif d'un épuisement des ressources sur un type de déviance organisationnelle. Une analyse longitudinale est une suite attendue pouvant confirmer, dans le temps, la dynamique de ce processus de disfonctionnement tant personnel qu'organisationnel. Ensuite, il convient de souligner que le questionnaire de déviance illustre une attitude d'hostilité envers l'organisation. Une mesure effective de comportement déviant serait à même de renforcer les premières conclusions apportées dans cette étude. Toutefois, la mesure de comportements anti-sociaux reste problématique. Quelques rares études dans le domaine hospitalier peuvent fournir des méthodes d'investigations croisées, i.e. associant questionnaires auto-administrés, données disciplinaires et observations participantes, sur une thématique que les répondants ont plutôt tendance à dissimuler (Neveu, 2008).

## Conclusion

L'ensemble de ces résultats permettent de proposer un modèle de compréhension de l'impact d'une dégradation des ressources sur l'épuisement professionnel et ses conséquences sur le fonctionnement de l'organisation. Modèle qu'il conviendra de tester dans des recherches futures. Une contrainte sur l'individu au travail (comme par ex. une augmentation de la charge de travail) atteint les ressources de l'individu et provoque de l'épuisement. Cet épuisement conduit le salarié à adopter des comportements de déviance.

L'intérêt de ce modèle est de dépasser le simple constat de l'épuisement et de ses antécédents organisationnels pour proposer des pistes d'actions de prévention. A la prévention de premier niveau qui va se concentrer sur la diminution des contraintes pesant sur l'individu et son travail, peut alors s'ajouter une prévention de second niveau qui s'intéressera à développer les ressources accessibles aux salariés.

Enfin, l'évaluation de l'impact de l'épuisement sur le fonctionnement de l'organisation (par l'intermédiaire de la déviance) fournit un argument pour justifier de l'action de prévention. En effet, cette étude permet d'extraire la déviance organisationnelle d'une perspective purement disciplinaire et permet, en la liant à un processus de démotivation, de fournir des éléments pour une gestion constructive des ressources humaines.

## Références

- Ackroyd, S., & Thompson, P. (1999). *Organizational Misbehavior*. Thousand Oaks: Sage.
- Aquino, K., Lewis, M.U., & Bradfield, M. 1999. Justice constructs, negative affectivity, and employee deviance: A proposed model and empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1073-1091.
- Babeau, O. (2005). *La déviance des organisations comme conséquence d'une dérive cognitive - Une approche du rôle du tireur d'alarme dans les organisations déviantes*. XIV<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers.
- Becker, H. (1963). *Outsiders: Studies in the Sociology of Deviance*. New York: The Free Press.
- Bennett, R.J. & Robinson, S.L., (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 349–360.
- Bennett, R.J., Robinson, S.L. (2003), "The past, present and future of workplace deviance research", in Greenberg, J. (Eds), *Organizational Behavior: The State of the Science*, 2nd ed., (pp.247-81). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M. and Conway, Neil (2005) Exchange relationships : examining psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 90 (4), 774-781.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., and Schaufeli, W.B. (2001). The job-demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512
- Giacalone, R.A., & Greenberg, J. (1997). *Antisocial behavior in organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Gil-Monte, P., Moreno, B., & Neveu, J.-P. (2006). « Burnout et violences au travail », dans A. El Akremi, S. Guerrero, & J.-P. Neveu (Eds), *Comportement organisationnel : Epuisement professionnel, Justice organisationnelle, Individus et difficultés de carrière*, (pp. 265-287). Bruxelles : De Boeck.
- Greenberg, J. (2005). "Deviance." Dans N. Nicholson & M. Pillutla (Eds.), *The Blackwell encyclopedic dictionary of organizational behavior*. Cambridge, MA: Blackwell.
- Halbesleben, J. R. B., and Buckley, M. R. (2004). Burnout in organizational life. *Journal of Management*, 30, 859-879.
- Herscovis, S., Turner, N., Barling, J., Arnold, R.A., Dupré, K.E., Inness, M., LeBlanc, M.M., and Sivanathan, N. (2007). Predicting workplace aggression: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 228-238.
- Hobfoll S. E. (1989). Conservation of resources. *American Psychologist*, 44, 513-524.

- Hobfoll S.E. and Shirom A. (1993). "Stress and burnout in the workplace: Conservation of resources". Dans R.T. Golembiewski (Eds.), *Handbook of organizational behaviour*, 41-60. New-York: Dekker.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308
- Kralewski J. E., Wingert T. D. & Barbouche M. H. (1996). Assessing the culture of medical group practices. *Medical care*, 34, 377-88.
- Liang, S.C., & Hsieh, A.T. (2007). Burnout and workplace deviance among flight attendants in Taiwan. *Psychological Reports*, 101, 457-468.
- March James G. & Simon Herbert A. (1958), *Organizations*, New York : Wiley. Traduction française de J.C. Rouchy et G. Prunier, Paris, Dunod, 1991.
- Maslach, C., and Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99-113.
- Morrison, E.W., & Robinson, S.L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, 223-256.
- Neveu, J.-P. (2008). « Burnout and consequences: the case of professional aggressiveness on service quality to the patient ». Dans J. Halbesleben (Ed.), *Handbook of stress and burnout in health care*. New York: Nova Science Publishers
- Neveu, J.-P., & Thévenet, M. (2001) (Eds). *L'implication au travail*. Paris : Vuibert.
- Nootens, T. (2007). *Fous, prodiges et ivrognes - Familles et déviance à Montréal au XIXe siècle*. Montréal : McGill University Press.
- Paillé, P. (2004). *La fidélisation des ressources humaines*. Paris : Economica.
- Pines, A., and Aronson, E., and Kafry, D. (1981). *Burnout from tedium to personal growth*. New York: Free Press.
- Pinneau, S.R. Jr. (1976). Effects of social support on occupational stresses and strains, *Paper presented at the Meeting of American Psychological Association, Washington DC*.
- Pulich, M., & Tourigny, L. (2004). Workplace deviance – Strategies for modifying employee behavior. *The Health Care Manager*, 23, 290-301.
- Remondet, J. H., & Hansson, R. O. (1991). Job-related threats to control among older employees. *Journal of Social Issues*, 47, 129–141.
- Rhodes, S.R., & Steers, R.M. (1990). *Managing employee absenteeism*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Robinson, S.L., & Bennette, R. (1995). A typology of deviant workplace behaviors : A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555-572.



Sady, K., Spitzmüller, C., & Witt, L. A. (2008, August). *Good employee, bad business: An interactionist approach to workplace deviance*. Academy of Management, Anaheim.

Schaufeli, W.B., and Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. London: Taylor and Francis.

Shirom, A., & Melamed, S. (2006). A comparison of the construct validity of two burnout measures in two groups of professionals. *International Journal of Stress Management*, 13(2), 176-200.

Siegrist, J. (1998). "Adverse health effects of effort-reward imbalance at work: theory, empirical support and implications for prevention". Dans C.L. Cooper (Ed.), *Theories of Organizational Stress*, (pp. 190-204). Oxford: Oxford University Press.

Weiss, H.M., & Cropanzano, R. (1996). "Affective Event Theory : A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work". Dans B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, (pp. 1-74). New-York : JAI Press.