



32^{ème} congrès de l'AGRH
Paris, 13-14-15 octobre 2021

**Mutations de l'environnement, mutations
des organisations, mutations de la GRH ?**

L'EFFET DE L'AGRESSIVITE EXTERNE SUR LES COMPORTEMENTS DES POMPIERS : LE ROLE MODERATEUR DU LEADERSHIP SERVITEUR

Anthony Perrier

Doctorant en Sciences de Gestion

Université Toulouse 1 Capitole, TSM Research (UMR CNRS 5303)

2 rue du Doyen Gabriel Marty, 31042 Toulouse, France

+33(0)682952127

anthony.perrier@tsm-education.fr

L'EFFET DE L'AGRESSIVITE EXTERNE SUR LES COMPORTEMENTS DES POMPIERS : LE ROLE MODERATEUR DU LEADERSHIP SERVITEUR

En 2010, l'enquête SUMER révélait que 15% des pompiers français avaient subi au moins une agression verbale en intervention durant l'année. Dix ans plus tard, un sapeur-pompier est agressé toutes les trois heures en France et l'agressivité externe à leur égard (insultes, menaces de mort ou embuscades) a augmenté de plus de 50% par rapport à 2018¹.

L'agressivité externe se définit comme « *un comportement déviant d'intensité variable, perpétré par un individu extérieur à l'organisation, avec l'intention ambiguë de nuire, en violation des normes sociales de respect mutuel et de courtoisie* » (Sliter, Jex, Wolford et McInnerney, 2010, p.468). Ce phénomène étant considéré comme un problème majeur, il est logique qu'il suscite un intérêt croissant de la part des chercheurs (Fida, Tramontano, Paciello, Guglielmetti, Probst et Barbaranelli, 2018 ; Koopmann, Wang, Liu et Song, 2015 ; Yaratana et Uludag, 2012). La littérature a mis en évidence que l'agressivité au travail est un facteur de stress affectant négativement plusieurs résultats tels que la satisfaction (Caillier, 2020 ; Lapierre, Spector et Jex, 2005), l'engagement (Chang et Lyons, 2012 ; Hershcovis et Barling, 2010) ou le bien-être (Bowling et Beehr, 2006 ; Baranik, Wang, Gong et Shi, 2017 ; Diefendorff, Richard et Yang, 2008). L'exposition à de l'agressivité est aussi associée à une baisse de l'estime de soi, à une augmentation de l'absentéisme et à des symptômes particuliers comme des troubles du sommeil ou des céphalées (Camerino, Estry-Behar, Conway, van Der Heijden et Hasselhorn, 2008 ; Hills et Joyce, 2013).

Pourtant, malgré le nombre croissant d'études s'intéressant à l'agressivité au travail, on en sait peu sur ses mécanismes et sur la façon d'en atténuer les conséquences. Par exemple, l'épuisement des ressources a été proposé comme un médiateur prometteur pour comprendre la relation entre l'agressivité et ses conséquences (Koopmann et al., 2015). Néanmoins, peu d'études ont testé cette proposition (Boujendar, 2018). De plus, si les effets de l'agressivité sur la santé ont été souvent étudiés, peu d'études se sont intéressées à l'effets de ces comportements sur la performance individuelle et les comportements à risque (Frida et al., 2018 ; O'Neill et Rothbard, 2017 ; Porcelli et Delgado, 2009 ; Schat et Frone, 2011). Notre problématique peut donc s'énoncer ainsi :

« Comment et sous quelles conditions l'agressivité externe affecte les comportements des sapeurs-pompiers ? »

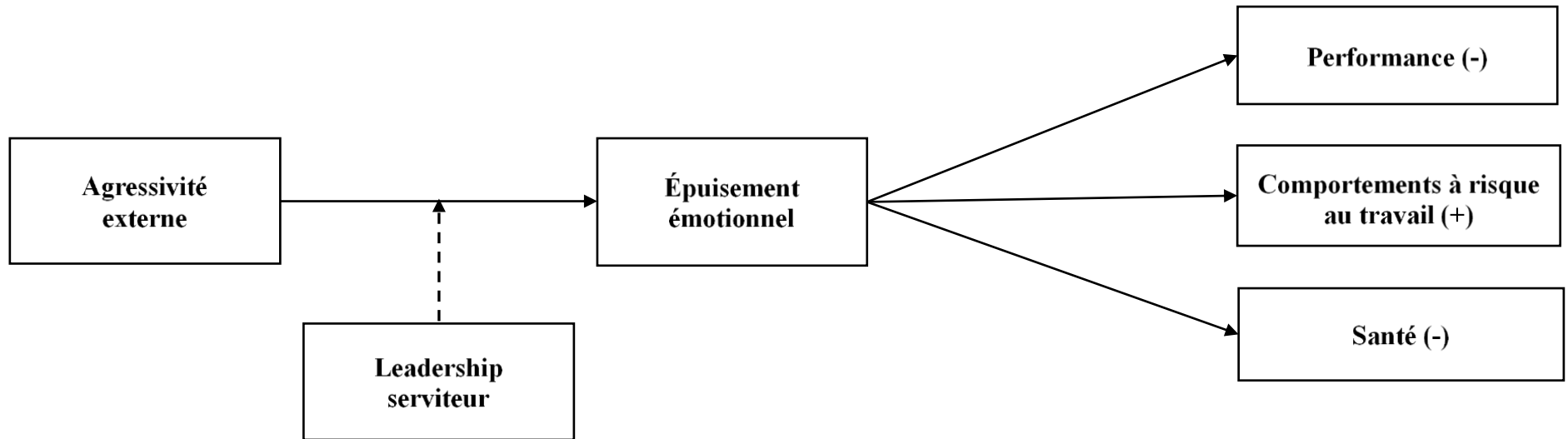
Cette recherche entend combler l'écart existant en recourant au cadre théorique des demandes et ressources de l'emploi (Demerouti, Bakker, Nachreiner et Schaufeli, 2001 ; Bakker et Demerouti, 2007). Le modèle JD-R (*Job Demand Resources*) propose que les conditions de travail sont classées en deux catégories (les demandes et les ressources), chacune étant liées à des résultats spécifiques. Les demandes font référence aux aspects physiques, psychologiques, sociaux et organisationnels nécessitant un effort ou des compétences physiques et psychologiques et associés à certains coûts physiques et psychologiques (Demerouti et Bakker, 2011). Lee & Ashfort (1996) soulignent que les événements stressants sont des demandes professionnelles particulières. Pour faire face à ces exigences, les individus investissent de nombreuses ressources considérées comme définitivement perdues (Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel, 2014). Après avoir été exposés à ces exigences élevées et avoir

¹ Statistiques nationales (2019)

déployé des efforts intenses pour y faire face, les individus peuvent se sentir fatigués et psychologiquement faibles (Bakker et al., 2000).

Notre étude propose que l'agressivité externe affectent les pompiers en influençant positivement leur épuisement émotionnel, qui se définit comme un manque d'énergie et un sentiment d'épuisement des ressources émotionnelles (Freudenberger, 1974 ; Maslach, 1976). L'agressivité externe peut amener les individus à craindre pour leur bien-être psychologique (Herscovis et Barling, 2010 ; Baranik et al., 2017). En effet, les agressions sur le lieu de travail (en particulier dans les situations d'urgence et en provenance de tiers) peuvent susciter la peur et l'anxiété car les individus ne peuvent déterminer quand et où elles auront lieu. Au fur et à mesure que le niveau de peur augmente, les individus deviennent de plus en plus anxieux et épuisés par la possibilité de récurrence de l'agressivité. Nous examinons également l'effet modérateur du leadership serviteur (Greenleaf, 1970, 1977), un style de leadership entièrement axé sur la satisfaction des besoins des subordonnés, sur la relation entre l'agressivité et l'épuisement émotionnel. Le modèle théorique est présenté en Figure 1.

FIGURE 1 – Modèle théorique



Malgré l'intérêt de la recherche, on en sait relativement peu sur les effets de l'agressivité externe et sur la façon d'atténuer ses conséquences (Boujendar, 2018). Nous proposons donc de contribuer à la littérature sur le sujet de quatre façons :

Premièrement, notre étude fournit une meilleure compréhension des processus par lesquels l'agressivité externe affecte la santé des pompiers. Deuxièmement, nous proposons de mettre en lumière l'effet négatif de ces comportements sur la performance individuelle. Troisièmement, cette étude ouvre de nouvelles perspectives concernant les effets négatifs de l'agressivité externe sur les comportements contre-productifs tels que les comportements à risque des pompiers. Puis, en examinant l'effet modérateur du leadership serviteur sur la relation entre comportements agressifs et épuisement émotionnel, nous mettons en lumière un nouveau facteur pouvant atténuer les conséquences négatives des agressions au travail sur les individus.

Parallèlement à ces contributions et suivant les recommandations de Lee, Lyubovnikova, Tian et Knight (2020), nous proposons de souligner l'effet positif du leadership serviteur sur la santé des subordonnés. Enfin, sur le plan méthodologique, nous proposons un design de recherche dynamique, opérationnalisé par une étude à quatre temps de mesure. Cole, Shipp et Taylor (2016) soutiennent que la plupart des travaux antérieurs repose sur une conception statique, principalement transversale. En adoptant une conception longitudinale, nous contribuons à la littérature en fournissant un cadre méthodologique permettant de mieux comprendre la relation dynamique entre comportement et conséquences sur le lieu de travail (Taylor, Bedeian, Cole et Zhang, 2017).

1. Cadre théorique et hypothèses de recherche

1.1 Le modèle JD-R

La littérature propose plusieurs cadres théoriques pour examiner les effets de l'agressivité au travail (Baranik et al., 2017 ; Hershcovis et Barling, 2010 ; Keashly et Arvey, 2005 ; Schat et Frone, 2011). Cependant, malgré le nombre de théories utilisées, la thématique commune reliant ces cadres est l'accent mis sur les facteurs de stress, le stress et les tensions (Hershcovis et Barling, 2010). Un facteur de stress se définit comme une caractéristique de l'environnement contraignant les processus cognitifs individuels (Bakker et Demerouti, 2017). Le stress reflète les propriétés de l'environnement tel qu'il est vécu et perçu par les individus. Enfin, les tensions sont définies comme la réponse physiologique et psychologique d'un individu au stress (Bakker et al., 2014).

Cette étude s'appuie sur le modèle JD-R (Demerouti et al., 2001 ; Bakker et Demerouti, 2007) pour examiner la relation entre l'agressivité externe en intervention et plusieurs comportements des pompiers. Ce modèle propose qu'un large ensemble de caractéristiques de l'emploi (les demandes et les ressources) peut influencer le bien-être lié au travail, qui à son tour affecte les résultats individuels (Bakker et Demerouti, 2014 ; Schaufeli et Taris 2014).

van den Broeck, Baillien et De Witte (2010) soutiennent que les demandes professionnelles (comme les événements stressants) sont des caractéristiques affectant les capacités personnelles et qu'elles sont à l'origine du processus d'épuisement. En effet, en drainant l'énergie des individus, les demandes se traduisent par des coûts psychologiques et physiologiques, tels que des tensions et l'épuisement professionnel (Bakker et Demerouti, 2007). Les ressources de l'emploi, quant à elles, regroupent les caractéristiques professionnelles permettant de réduire les exigences et leurs effets sur la santé (Bakker et Demerouti, 2007). Outre leur effet individuel, les demandes et les ressources de l'emploi peuvent également interagir (Demerouti et al., 2001 ; Schaufeli & Taris, 2014). Les ressources de l'emploi peuvent

atténuer les effets néfastes sur la santé des exigences si bien que les personnes confrontées à des exigences professionnelles élevées peuvent se sentir moins épuisées si elles disposent de ressources professionnelles adaptées (Bakker et Demerouti, 2007).

1.2 Agressivité externe au travail

L'agressivité externe au travail regroupe un ensemble d'actions préjudiciables pour l'organisation et/ou ses membres qui peuvent être classés en termes de gravité et de fréquence. Bien qu'ils puissent prendre différentes formes allant de l'atteinte psychologique à l'atteinte physique ou l'agression (Johnson, Nguyen, Groth et White, 2018), l'agressivité au travail peut être séparée en trois catégories : (1) expression d'hostilité (injures), (2) empêchement (intention d'entraver la progression d'un engin de secours) et (3) agression caractérisée (guet-apens) (LeBlanc et Barling, 2005).

Bien que la littérature commence à saisir les différentes approches théoriques liées à l'agressivité au travail, la diversité de ce champ de recherche est caractérisée par une abondance de terminologie et un manque d'unité sémantique qui sont sources de confusion (Boujendar, 2018). Malgré ce manque d'unité, on identifie cinq conditions fondamentales permettant de définir la nature agressive d'un comportement au travail (Allen & Anderson, 2017; Griffin & Lopez, 2005; Hills, 2018): (1) l'intention (volonté de l'agresseur de causer des dommages ou des blessures), (2) l'efficacité (l'acte doit être effectif pour être qualifié d'agressif), (3) l'action (varie en fonction de la fréquence, de la persistance, de la nature et de la gravité), (4) les antécédents (les antécédents de cette agressivité doivent être liés à la personnalité de l'agresseur et/ou à la victime et à l'organisation), et (5) la cible (l'agression peut avoir des cibles différentes qui subissent d'abord les conséquences négatives de cet acte).

L'agressivité externe en intervention constitue une importante source de stress pour les pompiers. En effet, ces événements peuvent survenir de jour comme de nuit, juste après un réveil pour cause d'appel d'urgence ou en se rendant sur les lieux d'une intervention pour éteindre un incendie (Lanctôt et Guay, 2014).

Le modèle JD-R propose que, bien que chaque emploi soit associé à un facteur spécifique de risque de stress, un modèle global peut être appliqué à divers contextes professionnels (Tummers, Brunetto et Teo, 2016). L'agressivité externe lors d'intervention peut être considérée comme une forme de demande de l'emploi (Jourdain et Chênevert, 2010). Être la cible de ce type de comportements peut augmenter le stress des pompiers et les engager dans un processus de tension continu (Nixon et Spector, 2015). Pour faire face à ces demandes, les individus doivent investir dans de nombreuses ressources personnelles, qui sont dès lors considérées perdues. Le stress lié à ces événements a pour conséquence que les exigences de l'emploi épuisent les ressources mentales et physiques et entraînent des problèmes de santé (Bakker, Demerouti et Schaufeli, 2003 ; Bakker et Demerouti, 2014).

1.3 Agressivité externe et épuisement émotionnel

L'agressivité au travail est une source de stress extrême conduisant les individus à ressentir d'importantes tensions psychologiques (Vincent Höper, Stein, Nienhaus et Schablon, 2020). La littérature souligne que l'exposition à des comportements agressifs peut affecter gravement la santé psychologique des individus et participer à l'apparition de troubles liés au stress et à l'épuisement professionnel (Lanctôt et Guay, 2014 ; Rogers et Kelloway, 1997, Vincent-Höper et al., 2020).

L'épuisement professionnel se définit comme « *un syndrome psychologique qui apparaît comme une réponse durable à des facteurs de stress interpersonnels chroniques au travail* » (Maslach et Leiter, 2016, p.103) et commence, selon sa conceptualisation la plus utilisée, par l'épuisement émotionnel (Maslach, 1982 ; Maslach et Jackson, 1981 ; Pines et

Maslach, 1980). Celui-ci est la composante énergétique de l'épuisement professionnel et se caractérise par un manque d'énergie et le sentiment que les ressources émotionnelles sont épuisées. Le modèle JD-R soutient que les demandes de l'emploi nécessitent de mobiliser de l'énergie et des ressources personnelles ce qui entraîne l'individu dans une spirale de perte favorable à l'épuisement émotionnel (Hobfoll, 2002).

Quand les pompiers sont exposés à des demandes chroniques (du stress causé par la possibilité d'être agressé en intervention), un processus d'épuisement et d'usure de leurs ressources énergétiques se déclenche (Jourdain et Chênevert, 2010). Plusieurs études viennent confirmer ce postulat théorique en soulignant que les exigences de l'emploi sont positivement liées à l'épuisement émotionnel (Demerouti et al., 2001 ; Lee et Ashforth, 1996).

1.4 Épuisement émotionnel et performance des pompiers

Le travail des pompiers se caractérise par une alternance entre des tâches routinières (phases de formation, de maintien de la condition physique ou technico-administratives) et des interventions d'urgence (secours à victime, incendie ou intervention spécialisée). Elles nécessitent toutes de maîtriser un ensemble de comportements formalisés (Colquitt, LePine, Zapata & Wild, 2011). On attend des pompiers un haut niveau de performance de tâche. Les tâches dévolues à un agent répondent en effet à un cahier des charges précis. Le niveau hiérarchique de l'agent est également lié à un niveau de compétence. Un homme du rang se verra attribuer des tâches d'exécution quand un officier pourra se voir confier la gestion d'un service.

L'épuisement des ressources pénalise les attitudes au travail (Ben Ayed et Vandenberghe, 2019). Plus précisément, la littérature soutient que l'épuisement émotionnel est négativement lié à la performance de tâche (Cropanzano, Rupp et Byrne, 2003 ; Halbesleben et Bowler, 2007 ; Tourigny et Baba, 2013). Parce qu'ils sont épuisés émotionnellement, les individus se montrent incapables de mobiliser les ressources personnelles nécessaires à l'accomplissement de leurs tâches. Bakker, Demerouti et Verbeke (2004) soutiennent que l'épuisement émotionnel réduit la capacité individuelle à exercer un contrôle sur son environnement, ce qui nuit à sa capacité à mener ses tâches à bien. En d'autres termes, l'épuisement émotionnel réduit l'énergie disponible et entraîne une diminution des efforts consentis au travail (Bakker et al., 2004). De plus, l'épuisement émotionnel enferme les individus dans un cercle vicieux au sein duquel ils n'essaieront pas de modifier leur situation. En conséquence, ils continueront d'agir inefficacement au travail (Demerouti et al., 2001 ; Tourigny et Baba, 2012). Enfin, l'épuisement émotionnel réduit la confiance des individus dans leur capacité à gérer des problèmes au travail (Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli et Schreurs, 2003), entraînant une baisse de leur performance. Ainsi, nous proposons l'hypothèse suivante :

H1 : L'épuisement émotionnel des pompiers médiatise la relation négative entre l'agressivité externe et leur performance de tâche.

1.5 Épuisement émotionnel et santé

La santé des pompiers est un enjeu essentiel pour les SDIS (Bilgiç, Bulazer, Bürümlü, Öztürk & Taşçıoğlu, 2018 ; Nielsen et al., 2013).

L'Organisation Mondiale de la Santé (1948) définit la santé comme « *un état de complet bien-être physique, psychologique et social et pas seulement l'absence de maladie ou d'infirmité* ». L'épuisement émotionnel est reconnu pour affecter négativement la santé sur le plan physique, psychologique et social (Maslach et Leiter, 2016 ; Salvagioni, Melanda, Mesas, Gonzáles, Gabani et de Andrade, 2017). L'épuisement émotionnel joue un rôle clé dans le

processus de tension qui draine les ressources physiques et psychologiques de l'individu (Hanaken, Bakker et Schaufeli, 2006).

En effet, l'usure des ressources, considérée comme une dimension centrale de l'épuisement émotionnel, est à l'origine de différents problèmes de santé (Shirom et Melamed, 2005). Plusieurs études suggèrent qu'une exposition chronique au stress peut affecter négativement la santé physique et favoriser l'apparition de troubles du sommeil et de migraines (Shirom, 2003). Sur le plan social et relationnel, l'épuisement émotionnel entraîne des difficultés dans tous les aspects de la vie des individus (Maslach et Leiter, 2016). L'épuisement des ressources émotionnelles peut conduire à une perte de confiance qui amène les individus à se renfermer sur eux-mêmes. Cet état amène à une détérioration des relations interpersonnelles et conduit à adopter une vision négative à l'égard de la vie (Ganster, Schaubroeck, 1991 ; Maslach et Leiter, 2016). Compte-tenu de ces éléments, nous proposons l'hypothèse suivante :

H2 : *L'épuisement émotionnel des pompiers médialise la relation négative entre l'agressivité externe et leur santé.*

1.6 Épuisement émotionnel et comportements à risque

O'Neill et Rothbard (2017) soutiennent que les normes dominantes de masculinité en centre d'incendie et de secours sont positivement liées à des comportements tels que refuser de demander de l'aide, refuser un traitement antidouleur ou nier le besoin de sommeil. De telles normes peuvent influencer les comportements à risque qui se définissent comme « *tout comportement conscient ou non, dont l'issue, les avantages et les coûts pour le bien-être de l'individu ou d'autrui sont incertains* » (Killianova, 2013).

Nous proposons qu'un fort niveau d'épuisement émotionnel est susceptible d'accroître la prise de risque au travail, pour deux raisons. Tout d'abord, l'épuisement qui découle de l'exposition aux demandes de l'emploi empêchent les individus de mobiliser l'énergie nécessaire au respect des règles de sécurité. Ils ne sont plus capables de gérer leur état d'épuisement, notamment émotionnel, ce qui se traduit par une prise de risque inutile. Dans le cas des pompiers, ils sont susceptibles de s'engager dans des comportements pouvant les mettre en danger en intervention en ne respectant pas les règles de sécurité notamment.

Deuxièmement, nous soutenons qu'en s'engageant dans ces comportements à risque, les pompiers tentent de faire face à l'épuisement de leurs ressources, notamment émotionnelles (Hobfoll, 2002). En effet, compte-tenu de l'effet des demandes professionnelles sur les tensions liées à l'emploi, les individus sont à la recherche de ressources capables d'amortir l'effet de ces demandes sur la tension et l'épuisement. En d'autres termes, nous proposons que les comportements à risque en intervention sont perçus par les pompiers comme un moyen d'atténuer le sentiment d'épuisement. La littérature soutient l'idée que ce type de comportements sont des moyens de « démontrer sa masculinité ». En agissant de manière risquée lors de phases d'intervention, nous proposons que les pompiers cherchent à renforcer leurs ressources personnelles en s'identifier comme des individus compétents et forts, et tentent ainsi de compenser l'effet délétère des demandes de l'emploi sur leur état d'épuisement émotionnel. Nous formulons donc l'hypothèse suivante :

H3 : *L'épuisement émotionnel des pompiers médialise la relation négative entre l'agressivité externe et leurs comportements à risque au travail.*

1.7 Effet modérateur du leadership serviteur

Les demandes et ressources de l'emploi peuvent avoir des effets conjoints influençant indirectement les résultats (Bakker et Demerouti, 2014). Plus précisément, cette interaction peut

apparaître lorsque les ressources viennent diminuer l'influence des demandes. Les ressources liées à l'emploi permettent de faire face aux demandes professionnelles et peuvent être modélisées au niveau interpersonnel (avec le chef du centre d'incendie et de secours).

Conformément au modèle JD-R, nous proposons que le leadership serviteur (Greenleaf, 1970, 1977) est une ressource pouvant atténuer l'effet des demandes de l'emploi (comme l'agressivité externe) sur l'épuisement émotionnel des pompiers. Greenleaf envisage le leadership serviteur comme une approche centrée sur les subordonnés mettant l'accent sur le service à autrui, la satisfaction des besoins individuels et la considération individuelle (Chiniara & Bentein, 2018). Eva, Robin, Sendjaya, van Dierendonck et Liden (2019, p.114) proposent de le définir comme « (1) une approche centrée sur autrui, (2) qui se manifeste par une priorisation individuelle des besoins et des intérêts individuels des subordonnés, (3) qui cherche à réorienter la préoccupation personnelle des individus vers une préoccupation de l'autre, à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation ».

Il existe une notion clé dans le leadership serviteur qu'on ne trouve dans aucune théorie : tout commence avec la volonté de placer les besoins des autres avant tout (Greenleaf, 1970 ; Keith, 2008). Les individus qui s'engagent dans des comportements de leadership serviteur aspire à diriger tout en incarnant des impératifs éthiques et un engagement profond à faire passer les besoins des subordonnés avant les leurs (Chiniara et Bentein, 2016).

Nous soutenons que les dimensions du leadership serviteur telles que la guérison émotionnelle (Liden, Wayne, Zhao et Hendersen, 2008) peuvent aider les pompiers à atténuer les effets négatifs de l'agressivité externe sur leur épuisement émotionnel. En effet, les leaders serviteurs veillent à satisfaire les besoins de leurs subordonnés et leur permettent de faire émerger le meilleur d'eux-mêmes. Ils peuvent exprimer leur réel potentiel tout en préservant leur bien-être (Liden et al., 2008). En d'autres termes, nous proposons que le leadership serviteur est une ressource de l'emploi qui permet aux pompiers de s'adapter plus facilement aux exigences quotidiennes du travail (Bakker et al., 2010 ; Bakker, Demerouti et Euwema, 2005).

La littérature soutient que les individus ayant plusieurs ressources disponibles s'adaptent plus facilement aux demandes de l'emploi et y font face plus efficacement (Bakker et al., 2010 ; Hakanen, Bakker et Demerouti, 2005). Compte-tenu de ces éléments, nous proposons l'hypothèse suivante :

***H4** : Le leadership serviteur modère la relation positive entre l'agressivité externe et l'épuisement émotionnel des pompiers de telle sorte que la relation est plus faible lorsque le niveau de leadership serviteur est élevé plutôt que faible.*

2. Méthodologie

2.1 Échantillon et procédure

Cette étude longitudinale à quatre temps de mesure a été menée dans un SDIS du sud de la France en 2019. Elle a été annoncée dans un mémorandum et la direction a contacté l'ensemble des chefs de centre afin d'encourager la participation des agents. Le service RH nous a fourni l'ensemble des coordonnées des chefs de centres. Afin de garantir l'anonymat des répondants, tous nos messages leur ont été envoyés afin qu'ils les relaient à leurs subordonnés.

Les pompiers professionnels ont rempli leurs questionnaires en face-à-face, lors de rencontres durant leurs jours de garde. Compte-tenu du planning des pompiers volontaires, nous avons envoyé un courriel contenant un lien vers le questionnaire en ligne. Nous avons toujours souligné le caractère volontaire de la participation de chacun.

Les données ont été collectées sur quatre temps afin de limiter les biais liés aux méthodes de collecte de données (Podsakoff, MacKenzie et Podsakoff, 2012). Au temps 1, les pompiers ont renseigné des informations démographiques et des variables de contrôle. Deux mois plus tard (T2), les individus ayant rempli le premier questionnaire ont été invité à évaluer l'agressivité externe vécue. Deux mois plus tard (T3), les agents ont évalué leur épuisement émotionnel et les comportements de leadership serviteur de leur chef de centre². Enfin, deux mois plus tard (T4), les individus ayant répondu aux questionnaire 1 à 3 ont été invité à en remplir un dernier. Celui-ci comprenait l'évaluation de leur performance de tâche, de leur santé et de leurs comportements à risque. Afin d'obtenir une correspondance entre les pompiers et leurs centres de secours, les répondants ont notifié le nom de leur centre sur le questionnaire. Une fois les dyades identifiées, les centres de secours ont été numérotés et les noms des participants ont été supprimés afin de garantir l'anonymat.

Au total, 303 pompiers ont répondu aux 4 questionnaires, pour un taux de réponse de 20,2%. Parmi eux, 21,5% étaient des professionnels et 78,5% des volontaires, ce qui correspond aux données nationales des pompiers français. Notre échantillon final était constitué de 303 pompiers issus de 45 centres de secours. Il est composé de 88,44% d'hommes ayant, en moyenne, 39 ans ($ET = 9,62$). 8,2% d'entre eux sont sous les ordres de leur chef de centre depuis 4 à 12 mois, 30% depuis 1 à 3 ans, 25,4% depuis 3 à 5 ans, 21,1% depuis 5 à 10 ans et 15,2% depuis plus de 10 ans. La majorité est pompier depuis 14,2 ans ($ET = 8,58$) et travaille dans son centre de secours depuis 10 ans ($ET = 7,77$).

2.2 Mesures

Nous avons recouru au procédé de « *back translation* » (Brislin, 1980) pour traduire l'ensemble des échelles de l'anglais vers le français et avons utilisé (sauf indication contraire) une échelle de Likert en 7 points allant de 1 (pas du tout d'accord) à 7 (tout à fait d'accord) pour l'ensemble des items. L'ensemble des items utilisés est reporté en annexe 1.

Agressivité externe (T2). Les individus ont évalué l'agressivité externe au moyen de 4 items de l'échelle de Wang, Liao, Zhan et Shi (2011). L'échelle va de 1 (jamais) à 7 (toujours). ($\alpha = .83$).

Leadership serviteur (T3). Les participants ont évalué le leadership serviteur de leur chef de centre avec 16 items de l'échelle de Liden et al. (2008). En raison des inter-corrélations élevées entre les sept dimensions du leadership serviteur (Chiniara et Bentein, 2016, 2018), nous avons calculé une moyenne des items pour composer une valeur globale ($\alpha = .97$). La valeur de l'alpha de Cronbach correspond à celles trouvées dans les différentes études publiées au cours des dernières années (Chiniara & Bentein, 2016, 2018 ; Liao, Lee, Johnson & Lin, 2021 ; Liden et al., 2008).

Épuisement émotionnel (T3). Les pompiers ont évalué leur épuisement émotionnel avec 6 items de l'échelle de Maslach et Jackson (1981). L'évaluation va de 1 (jamais) à 7 (toujours). ($\alpha = .91$).

Performance (T4). La performance de tâche est autoévaluée en avec 3 items de l'échelle de Griffin, Neal et Parker (2007). L'échelle de Likert va de 1 (jamais) à 7 (toujours). ($\alpha = .90$).

² Sont considérés comme leaders serviteurs les chefs de chaque centre de secours

Santé (T4). Les pompiers ont évalué leur santé avec 4 items de l'échelle de Ware et Sherbourne (1992). ($\alpha = .74$).

Comportements à risque au travail (T4). Les répondants ont évalué leurs comportements à risques avec 3 items de l'échelle de Wetsaby (2005) ($\alpha = .75$).

Variables de contrôle (T1). La littérature souligne l'importance du choix des variables de contrôle et de la justification de leur utilisation (Becker et al., 2016 ; Bernerth et Aguinis, 2016). Nous avons contrôlé plusieurs variables susceptibles d'affecter les effets de l'agressivité externe sur l'épuisement émotionnel et de l'épuisement émotionnel sur les comportements. Nous avons ainsi contrôlé le statut et l'ancienneté des pompiers. Nous avons également contrôlé l'effet de l'affectivité négative sur l'épuisement émotionnel et la santé. Nous avons utilisé 3 items du PANAS (Watson, Clark et Tellegen, 1988) pour mesurer cette variable ($\alpha = .87$).

3. Analyses et résultats

3.1 Stratégie d'analyse

Les tests d'hypothèses ont été réalisés avec PROCESS 3.5 (Hayes, 2013). Toutes les variables prédictives étaient centrées sur la moyenne générale (Hofmann, Griffin et Gavin, 2000). Pour tester l'effet modérateur du leadership serviteur, nous avons calculé l'effet d'interaction (agressivité externe x leadership serviteur). Nous avons utilisé une approche *bootstrap* (10000 ré-échantillons) pour établir des intervalles de confiance (IC) corrigés à 95% afin de tester la significativité des effets indirects.

3.2 Analyses préliminaires

Le tableau 1 présente une synthèse des moyennes, des écarts types et des tests de corrélations entre les variables utilisées pour cette étude.

TABLEAU 1 – Matrice des corrélations

Variabes	M	E T	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 – Statut (T1)	1.78	.413	–								
2 – Ancienneté chez les pompiers (T1)	13.80	8.80	-.313**	–							
3 – Affectivité négative - Trait (T1)	3.31	1.43	-.139*	.100	(.87)						
4 – Agressivité externe (T2)	2.05	1.51	-.341**	.116*	.113*	(.83)					
5 – Leadership serviteur (T3)	4.81	1.41	.385**	-.127*	-.182**	-.318**	(.97)				
6 – Épuisement émotionnel (T3)	2.39	1.11	-.312**	.211**	.291**	.379**	-.436**	(.91)			
7 – Performance de tâche (T4)	5.65	0.93	.220**	-.144*	-.235**	-.214**	.474**	-.373**	(.90)		
8 – Perceptions de santé globale (T4)	5.28	.97	.183**	-.094	-.230**	-.177**	.230**	-.269**	.282**	(.73)	
9 – Comportements à risque au travail (T4)	4.67	1.22	-.200**	.085	.125*	.217**	-.015	.245**	-.005	.004	(.74)

N = 303. Statut, 1= Professionnel 2= Volontaire. Alphas de Cronbach indiqués entre parenthèses

M = Moyennes E T = Écarts types

* *p* < .05 ; ** *p* < .01

3.3 Analyses principales et résultats

L'hypothèse 1 suppose que l'épuisement émotionnel médiatise l'effet de l'agressivité externe sur la performance des pompiers. Comme indiqué dans le tableau 2, l'agressivité est positivement et significativement liée à l'épuisement émotionnel des pompiers, $\beta = .36$, $ES = .06$, $p = .002$, 95% CI [.23, .48]. De plus, l'épuisement émotionnel est négativement et significativement lié à la performance de tâche des pompiers, $\beta = -.25$, $ES = .04$, $p = .001$, 95% CI [-.34, -.15]. L'effet direct de l'agressivité externe sur la performance des pompiers n'est pas significatif, $\beta = -.05$, $ES = .05$, 95% CI [-.16, .05]. Ainsi, l'effet de l'agressivité externe sur la performance de tâche des pompiers est entièrement médiatisé par leur épuisement émotionnel. L'hypothèse 1 est validée.

L'hypothèse 2 propose que l'épuisement émotionnel médiatise la relation négative entre l'agressivité externe et la santé des pompiers. Le tableau 2 montre que l'agressivité est positivement et significativement liée à l'épuisement émotionnel des pompiers, $\beta = .36$, $ES = .06$, $p = .002$, 95% CI [.23, .48]. De plus, l'épuisement émotionnel est négativement et significativement lié à leur santé, $\beta = -.17$, $ES = .05$, $p = .002$, 95% CI [-.27, -.07]. Enfin, l'effet direct des de l'agressivité sur la santé des pompiers n'est pas significatif, $\beta = -.06$, $ES = .06$, 95% CI [-.18, .05]. En conséquence, l'hypothèse 2 est validée.

L'hypothèse 3 soutient que l'épuisement émotionnel médiatise la relation positive entre l'agressivité externe et les comportements à risque au travail des pompiers. Encore une fois, le tableau 2 montre que l'agressivité est positivement et significativement liée à l'épuisement émotionnel des pompiers, $\beta = .36$, $ES = .06$, $p = .002$, 95% CI [.23, .48]. L'épuisement émotionnel, quant à lui, est positivement et significativement lié aux comportements à risque au travail, $\beta = .17$, $ES = .06$, $p = .003$, 95% CI [.04, .30]. L'effet direct de l'agressivité, en revanche, n'est pas significatif, $\beta = .14$, $ES = .07$, 95% CI [-.005, .29]. L'hypothèse 3 est donc validée.

TABLEAU 2 – Résultats

<i>Variables</i>	<i>Médiateur</i>		<i>Variables dépendantes</i>						
	Épuisement émotionnel	Performance de tâche	Perception de santé	Comportements à risque au travail					
	β (SE)	IC 95%	β (SE)	IC 95%	β (SE)	IC 95%	β (SE)	IC 95%	
(Constant)	2.38 (.39)	(1.59, 3.16)	6.10 (.34)	(5.42, 6.78)	5.49 (.37)	(4.76, 6.23)	4.50 (.47)	(3.57, 5.42)	
<i>Contrôle</i>									
Ancienneté	.01* (.007)	(.002, .03)	-.004 (.006)	(-.01, .007)	-.001 (.006)	(-.01, .01)	.0004 (.008)	(-.01, .01)	
Statut	-.47** (.16)	(-.79, -.15)	.19 (.13)	(-.06, .46)	.21 (.14)	(-.07, .50)	-.31 (.18)	(-.68, .04)	
<i>Effets principaux</i>									
Agressivité externe (AE)	.36** (.06)	(.23, .48)	-.05 (.05)	(-.16, .05)	-.06 (.06)	(-.18, .05)	.14 (.07)	(-.005, .29)	
Épuisement émotionnel	–	–	-.25** (.04)	(-.34, -.15)	-.17** (.05)	(-.27, -.07)	.17** (.06)	(.04, .30)	
Leadership serviteur (LS)	-.25 (.04)	(-.34, -.16)	.18 (.04)	(.09, .27)	-.31 (.04)	(-.40, -.21)	.12 (.11)	(-.09, .34)	
<i>Effets d'interactions</i>									
AE x LS	-.08 (.03)*	(-.13, -.01)	–	–	–	–	–	–	
R2	.39		.15		.13		.08		
F	38.92 (5, 297)		13.72		9.06		7.19		

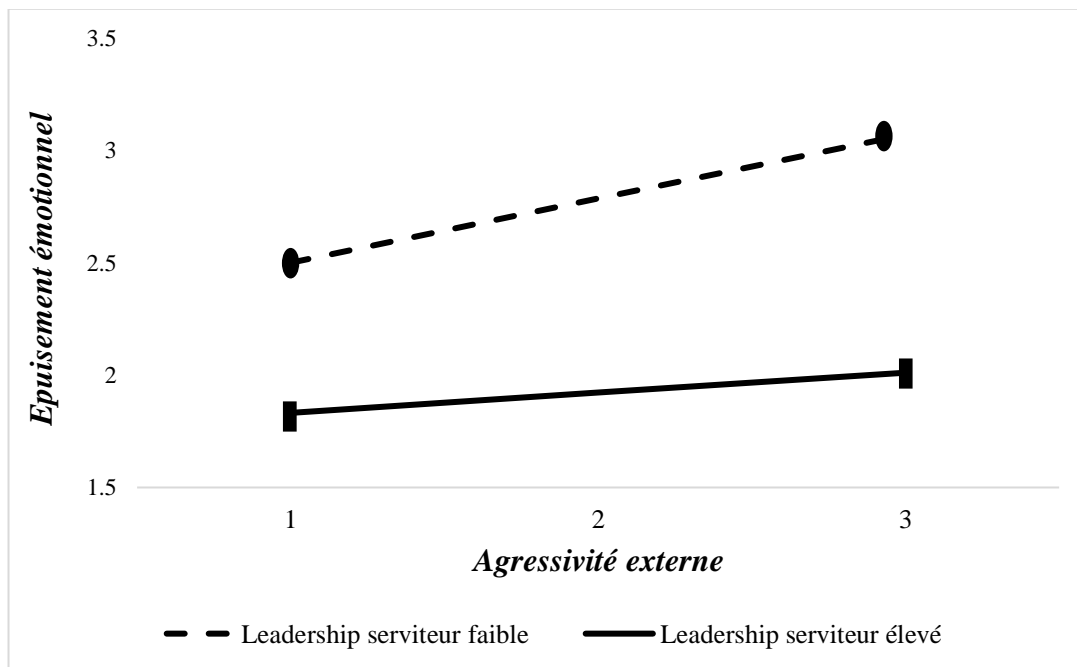
$N = 303$. * $p \leq 0,05$, ** $p \leq 0,01$.

Suivant les recommandations de Carlson et Wu (2012), nous avons omis les variables de contrôle n'ayant pas d'effet significatif sur le test du modèle (analyses disponibles sur demande).

L'hypothèse 4 suppose que le leadership serviteur modère la relation positive entre l'agressivité externe et l'épuisement émotionnel des pompiers, de telle sorte que la relation est plus faible lorsque le leadership serviteur est élevé plutôt que faible. Le tableau 2 montre que l'agressivité interagit avec le leadership serviteur pour prédire l'épuisement émotionnel, $\beta = -.08$, $ES = .03$, $p = .04$, 95% CI [-.13, -.01]. Pour comprendre la forme de cette interaction, nous avons tracé en Figure 2 les lignes de régression de l'agressivité sur le leadership serviteur à 1 écart-type en dessous et 1 écart-type au-dessus de la moyenne de l'épuisement émotionnel (Aiken et West, 1991).

La droite de régression de l'agressivité externe sur l'épuisement émotionnel est significativement positive et plus forte aux niveaux bas et moyen de leadership serviteur ($b = .31$, $p = .00$ et $b = .20$, $p = .003$) mais non significative aux niveaux élevés ($b = .089$, ns.). Ceci confirme l'hypothèse 4.

FIGURE 2
Effet d'interaction entre agressivité externe et leadership serviteur sur l'épuisement émotionnel



4. Discussion

Cette étude vise à étendre notre compréhension de l'agressivité externe au travail et de ses effets. Nous proposons également d'améliorer notre compréhension du leadership serviteur en examinant l'une des propositions clés de cette approche qui envisage que les leaders serviteurs peuvent affecter positivement la santé de leurs subordonnés (Lee et al., 2020 ; Panaccio, Donia, Saint Michel et Liden, 2015 ; Rivkin, Diestel et Schmidt, 2014).

En mobilisant le modèle JD-R, cette étude offre une vision nouvelle des mécanismes déclenchés par l'agressivité externe au travail pour affecter les comportements des pompiers et de la façon de prévenir ces relations. Notre étude longitudinale souligne que l'agressivité externe affecte positivement l'épuisement émotionnel des pompiers, lequel est négativement lié à leur performance et à leur santé et affecte positivement leurs comportements à risque au travail.

4.1 Contributions théoriques

Cette étude contribue à développer notre connaissance de l'agressivité externe et de ses effets.

Premièrement, conformément aux recommandations de Schat & Frone (2011), notre travail met en lumière l'effet négatif de l'agressivité sur la performance individuelle. Bien que ce résultat ait reçu à ce jour peu d'attention empirique, notre design nous permet d'aller plus loin en soulignant que ces comportements affectent la performance des pompiers sur le long terme et pas seulement au moment où est vécue l'agressivité. La mise en lumière de cette forme plus passive de comportements est un résultat important. Boujendar (2018) souligne en effet que « *la majorité des études à ce jour suggère que l'agressivité amène les individus à s'attaquer directement à l'agent responsable du facteur de stress* » (p.184).

Deuxièmement, nos résultats confirment que l'agressivité externe peut affecter la santé des pompiers mais qu'elle est également liée à une nouvelle conséquence, les comportements à risque au travail. Si les recherches antérieures ont mis en évidence un lien positif entre l'agressivité et les comportements non éthiques (Chi, Tsai & Tseng, 2013 ; Wang et al., 2011), nos résultats vont plus loin en montrant que s'engager dans des comportements à risque au travail est une réponse possible. Nous confirmons ainsi l'hypothèse que l'épuisement ressenti par les pompiers en étant la cible d'agressivité en interventions les conduit à être moins performants, mais également à se mettre en danger sous l'effet de cette demande de l'emploi.

Troisièmement, en identifiant l'épuisement émotionnel comme un mécanisme intermédiaire pertinent, notre étude contribue à une meilleure compréhension du processus par lequel l'agressivité au travail affectent la santé des individus. Nous avons de plus montré qu'une explication basée sur les demandes et ressources de l'emploi est adaptée au contexte des pompiers. Plusieurs recherches ont utilisé ce cadre théorique (Deery, Iverson et Walsh, 2003 ; van Jaarsveld, Walker et Skarlicki, 2010). Néanmoins, ces études étaient transversales. Compte tenu de ce design, il n'est pas certain qu'un tel mécanisme d'épuisement puisse expliquer les comportements observés sur de courtes périodes. (Boujendar, 2018 ; Koopmann et al., 2015).

Quatrièmement, considérant les conséquences néfastes de l'agressivité externe en intervention, nos résultats permettent de mieux comprendre comment atténuer ces effets négatifs. En effet, malgré une littérature abondante, peu d'études ont examiné cette question (Schilpzand, De Pater et Erez, 2016). Conformément au postulat de Greenleaf (1970, 1977), le leadership serviteur peut agir comme une ressource professionnelle et ainsi atténuer les effets néfastes des comportements agressifs sur la santé des pompiers.

Nos résultats contribuent également de manière significative à la littérature sur le leadership serviteur. En effet, suivant les recommandations de Lee et al. (2020), nous soulignons l'effet positif que peuvent avoir les leaders serviteurs sur la santé de leurs subordonnés. Parce que les leaders serviteurs développent des comportements d'aide et de soutien envers les membres de l'organisation, les subordonnés sentent qu'ils peuvent parler librement de leurs émotions, ce qui peut les conduire à un niveau plus faible d'épuisement émotionnel. C'est encore un résultat important car, comme le soulignent Panaccio et al. (2015,

p.334), « *il reste encore beaucoup à découvrir en ce qui concerne l'effet que le leadership serviteur peut avoir sur des résultats tels que la santé* ».

Enfin, cette étude contribue à la littérature sur l'agressivité sur un plan méthodologique. Plusieurs auteurs (Cole et al., 2016 ; Wang et al., 2011) soulignent que la plupart des recherches utilise un design transversal pour examiner les effets des comportements agressifs sur les individus (Chi et al., 2013 ; Frida et al., 2018). Toutefois, ce design de recherche ne permet pas d'examiner l'effet dans le temps de l'agressivité sur la santé psychologique et physique des individus et sur leur comportement (Boujendar, 2018 ; Wang et al., 2011).

4.2 Implications managériales

Notre étude est porteuse d'implications managériales et offre une contribution concrète au domaine organisationnel et managérial des pompiers. En effet, nos résultats proposent un aperçu de la façon dont l'agressivité externe peut affecter la performance et la santé des individus ainsi que la manière dont les leaders serviteurs peuvent aider un SDIS à protéger ses agents.

Premièrement, nos résultats confirment les effets négatifs des comportements agressifs sur différents résultats. Ces effets sont complexes car l'agressivité externe à l'égard des pompiers ne peut être totalement éradiquée. Les SDIS doivent apprendre à gérer ces situations et les comportements non-productifs et à risque des agents au travail. En cohérence avec notre cadre théorique, nous proposons que les chefs de centre se concentrent sur l'aide qu'ils peuvent apporter aux pompiers dans leurs ressources, et particulièrement dans la récupération de leurs ressources personnelles. Pour ce faire, des formations et des visites médicales annuelles sont des moments pertinents pour aborder la question des procédures et des comportements à risque.

Deuxièmement, nos résultats indiquent que les SDIS gagneraient à former leurs chefs de centre au leadership serviteur ainsi qu'à nommer ou recruter des leaders serviteurs à des postes clés de l'organisation. Compte tenu de l'effet positif significatif du leadership serviteur sur la santé psychologique, physique et sociale des pompiers, il serait intéressant pour les SDIS de sélectionner et de former des cadres capables de faire passer les besoins individuels des pompiers avant les leurs et d'établir des relations de qualité avec tous les membres de l'organisation. Les leaders serviteurs savent créer et favoriser des environnements propices à un dialogue ouvert et honnête, où les individus sentent qu'il y a suffisamment de sécurité psychologique pour parler de leurs sentiments et des difficultés éventuelles au travail.

Plus généralement et compte tenu de la littérature, toutes les pratiques RH visant à développer la perception d'un fort soutien organisationnel chez les subordonnés sont susceptibles de les aider à maintenir un niveau suffisant de ressources personnelles et professionnelles pour faire face aux demandes de l'emploi (Marchand & Vandenberghe, 2014). Cette idée est cohérente avec nos conclusions car le soutien chef de centre joue un rôle déterminant dans la prévention et la gestion de l'épuisement des subordonnés (Benbouja, Camelis et Moisson Duthoit, 2013). Ce soutien inclut la capacité à discuter ouvertement des demandes émotionnelles des agents ou à reconnaître les actions individuelles. Elle peut également se manifester par un soutien émotionnel individuel (débriefing après une intervention, discussions, conseils).

4.3 Limites

Notre étude présente des limites pouvant constituer des axes pour de futures recherches.

Premièrement, le risque de biais lié à la mesure de l'ensemble des construits constitue la principale limite de notre recherche. En effet, tous nos résultats sont basés sur des questionnaires auto-rapportés et cette méthode présente plus de risques que les évaluations par le supérieur ou par d'autres sources (Hoffman, Nathan et Holden, 1991). L'auto-évaluation pose également des questions sur le biais de variance commune et sur la réalité du comportement étudié (Podsakoff, MacKenzie, Lee et Podsakoff, 2003). Les individus semblent en effet avoir tendance à juger leur propre comportement plus favorablement que les comportements d'autrui (Harris et Schaubroeck, 1988).

Enfin, les participants sont tous issus d'un SDIS du sud de la France. Selon les statistiques nationales, les pompiers constituent une population homogène en termes sociodémographiques. Afin d'accroître la généralisation de nos résultats, les études futures devraient examiner différentes populations et différents environnements culturels.

5. Conclusion

Compte-tenu de ses conséquences, l'examen l'agressivité externe dans l'environnement des pompiers est pertinent. Cette étude suggère l'importance d'étudier le processus de tension pouvant servir de médiateur à la relation positive entre l'agression par un tiers en intervention et les comportements des pompiers. En particulier, nos résultats suggèrent que l'épuisement émotionnel est une conséquence de l'agression des pompiers sur le lieu de travail et pourrait conduire certains d'entre eux à traduire leur épuisement émotionnel en comportement à risque.

Enfin, cette étude met en évidence l'effet modérateur du leadership serviteur sur la relation entre l'agressivité et l'épuisement émotionnel. Comme le suggère la littérature (Lee et al., 2020 ; Panaccio et al., 2015 ; Rivkin et al., 2014), les leaders serviteurs peuvent atténuer l'effet des exigences professionnelles sur l'épuisement des pompiers et ainsi les aider à faire face à ces événements stressants.

Bibliographie

- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991), *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park: Sage.
- Allen, J. J., & Anderson, C. A. (2017), Aggression and Violence: Definitions and Distinctions. In the *Wiley Handbook of Violence and Aggression*, P. Sturmey (Ed.).
- Bakker, A. B., et Demerouti, E. (2007). « The Job Demands-Resources model: state of the art », *Journal of Managerial Psychology*, vol.22, n°3, p.309-328.
- Bakker, A. B., et Demerouti, E. (2014), *Job demands-resources theory*, Chichester, UK: Wiley-Blackwell.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017), “Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward”. *Journal of Occupational Health Psychology*, vol.22, n°3, p.273–285.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., et Euwema, M. C. (2005), “Job resources buffer the impact of job demands on burnout”, *Journal of Occupational Health Psychology*, vol.10, n°2, p.170-180.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., et Sanz-Vergel, A. I. (2014), “Burnout and Work Engagement: The JD–R Approach”. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol.1, n°1, p.389-411.
- Bakker, A., Demerouti, E., et Schaufeli, W. (2003), “Dual processes at work in a call center: An application of the job demands–resources model”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol.12, n°4, p.393-417.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., et Xanthopoulou, D. (2007), “Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high”. *Journal of Educational psychology*, vol.99, n°2, p.274-284.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Demerouti, E., & Janssen, P. P. M., Hulst, R. V. D., & Brouwer, J. (2000), “Using equity theory to examine the difference between burnout and depression”. *Anxiety, Stress, & Coping*, vol.13, p.247-268.
- Bakker, A. B., van Veldhoven, M., et Xanthopoulou, D. (2010), “Beyond the Demand-Control model: Thriving on high job demands and resources”, *Journal of Personnel Psychology*, vol.9, n°1, p.3-16.
- 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*, vol.43, n°4, p.1261-1282.
- Barling, J. (1996). “The prediction, experience, and consequences of workplace violence”, *Violence on the job: Identifying risks and developing solutions*, American Psychological Association, p. 29–49.
- Becker, T. E., Atinc, G., Breugh, J. A., Carlson, K. D., Edwards, J. R., and Spector, P. E. (2016), “Statistical control in correlational studies: 10 essential recommendations for organizational researchers”, *Journal of Organizational Behavior*, vol.37, p.157– 167.

- Benbouja, A., Camelis, C., & Moisson-Duthoit, V. (2013), “ Les comportements téléphoniques déviant des clients “, *Economies et Sociétés. Série Gestion des services*, XLVII, n°3/4, p.419-441.
- Bernerth, J. B. & Aguinis, H. (2016), “A Critical review and best-practice recommendations for control variable usage”. *Personnel Psychology*, vol.69, p.229-283.
- Biçer, C. (2019), “Fight Fire with Fire? Workplace Aggression and How to Reduce Its Negative Effects”, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, vol.21, n°37, p.37-46.
- Boujendar, S. (2018), « Les conséquences de l’agressivité verbale quotidienne des clients sur l’épuisement des ressources et la performance des salariés de centres d’appels », *Thèse de doctorat, Université Toulouse 1 Capitole, sous la direction de Karim Mignonac*.
- Bowling, N. A., & Beehr, T. A. (2006), “Workplace harassment from the victim's perspective: A theoretical model and meta-analysis”. *Journal of Applied Psychology*, vol.91, n°5, p.998–1012.
- Brislin, R.W. (1980), “Cross-cultural research methods”. *Environment and Culture*, Boston, MA: Springer, p.47-82.
- Caillier, J.G. (2020). « The Impact of Workplace Aggression on Employee Satisfaction With Job Stress, Meaningfulness of Work, and Turnover Intentions”. *Public Personnel Management*. doi:[10.1177/0091026019899976](https://doi.org/10.1177/0091026019899976)
- Camerino D., Estryn-Behar M., Conway P. M., van Der Heijden B.I., Hasselhorn H. M. (2008), Work-related factors and violence among nursing staff in the European NEXT study: a longitudinal cohort study. *International Journal of Nursing Studies*, vol.45, n°1, p.35-50.
- Carlson, K. D. & Wu, J. (2012), “The illusion of statistical control: Control variable practice in management research”, *Organizational Research Methods*, vol.15, p.413–435.
- Chang, C. H., & Lyons, B. J. (2012), “Not all aggressions are created equal: a multifoci approach to workplace aggression”. *Journal of Occupational Health Psychology*, vol.17, n°1, p.79-92.
- 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*, vol.27, n°3, p.298-319.
- Chiniara, M., & Bentein, K. (2016), “Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction”. *The Leadership Quarterly*, vol.27, p.124-141.
- Chiniara, M., & Bentein, K. (2018), “The servant leadership advantage: When perceiving low differentiation in leader-member relationship quality influences team cohesion, team task performance and service OCB”. *The Leadership Quarterly*, vol.29, p.333-345.

- Cole, M. S., Shipp, A. J., & Taylor, S. G. (2016). Viewing the interpersonal mistreatment literature through a temporal lens. *Organizational Psychology Review*, vol.6, n°3, p.273-302.
- Deery, S., Iverson, R., & Walsh, J. (2002), “Work relationships in telephone call centers: Understanding emotional exhaustion and employee withdrawal”. *Journal of Management studies*, vol.39, n°4, p.471-496.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001), “The job demands-resources model of burnout”, *Journal of Applied Psychology*, vol.86, n°3, p.499–512.
- Demerouti, E., et Bakker, A. B. (2011). “The job demands-resources model: challenges for future research”, *SA Journal of Industrial Psychology*, vol.37, n°2, p.1-9.
- 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*, vol.73, n°3, p.498-508.
- Fida, R., Tramontano, C., Paciello, M., Guglielmetti, C., Gilardi, S., Probst, T. M. Barbaranelli, C. 2018. “First, Do No Harm’: The Role of Negative Emotions and Moral Disengagement in Understanding the Relationship Between Workplace Aggression and Misbehavior”, *Frontier in Psychology*, vol.9, p.671.
- Freudenberger, H. J. 1974. “Staff burnout”. *Journal of Social Issues*, vol.30, p.159-165.
- Ganster, D.C. and Schaubroeck, J. (1991), “Work stress and employee health”, *Journal of Management*, vol.17, p.235-271.
- Greenleaf, R. K. 1970. *The Servant as leader*. Newton Center, MA: The Robert K Greenleaf Center.
- Greenleaf, R. K. 1977. *Servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New-York: Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. 1998. *The power of servant leadership*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Griffin M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007), “A new model of Work role performance: Positive Behavior in uncertain and interdependent contexts”, *Academy of Management Journal*, vol.50, n°2, p.327-347.
- Griffin RW, Lopez YP. (2005), “Bad Behavior in Organizations: A Review and Typology for Future Research”. *Journal of Management*, vol.31, n°6, p.988-1005.
- 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*, p.102-117.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., et Schaufeli, W. B. (2006), “Burnout and work engagement among teachers”. *Journal of School Psychology*, vol.43, n°6, p.495-513.

- Harris, M. M., & Schaubroeck, J. (1988), "A meta-analysis of self-supervisor, self-peer, and peer-supervisor ratings". *Personnel Psychology*, vol.41, p.43-62.
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*. New York: The Guilford Press.
- Hershcovis, M., S., & Barling, J. (2010), "Towards a multi-foci approach to workplace aggression: A meta-analytic review of outcomes from different perpetrators", *Journal of Organizational Behavior*, vol.31, n°1, p.24-44.
- Hills, D. (2018). "Defining and Classifying Aggression and Violence in Health Care Work", *Collegian*, vol.25, n°6, p.607-612.
- Hills, D., and Joyce, C. (2013), "A review of research on the prevalence, antecedents, consequences and prevention of workplace aggression in clinical medical practice", *Aggression & Violent Behavior*, vol.18, n°5, p.554–569.
- Hobfoll, S. E. (2002), "Social and psychological resources and adaptation", *Review of General Psychology*, vol.6, n°4, p.307-324.
- Hoffman, C. C., Nathan, B. R., & Holden, L. M. (1991), "A comparison of validation criteria: Objective versus subjective performance measures and self-versus supervisor ratings", *Personnel Psychology*, vol.44, p.601-620.
- Hofmann, D.A., Griffin, M.A., & Gavin, M.B. (2000), "The application of hierarchical linear modeling to organizational research", *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*: San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Jourdain, G. and Chênevert, D. (2010), "Job Demands—Resources, Burnout and Intention to Leave the Nursing Profession: A Questionnaire Survey". *International Journal of Nursing Studies*, vol.47, p.709-722.
- Karasek, R. A. (1979), "Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign", *Administrative Science Quarterly*, vol.24, n°2, p.285-308.
- Keashly, L., & Harvey, S. (2005), "Emotional Abuse in the Workplace", *Counterproductive Workplace Behavior: Investigations of Actors and Targets*, p.201-235, Washington DC: American Psychological Association.
- Keith, K. M. (2008). *The case for servant leadership*. Westfield, IN: Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Killianova T. (2013), *Risky Behavior*. Encyclopedia of Behavioral Medicine. Springer, New York, NY.
- Koopmann, J., Wang, M., Liu, Y., & Song, Y. (2015), "Customer Mistreatment: A Review of Conceptualizations and a Multilevel Theoretical Model", *Research in occupational stress and well-being*, vol. 13, p. 33–79.

- Johnson, A., Nguyen H., Groth, M., & White, L. (2018), “Workplace aggression and organizational effectiveness: The mediating role of employee engagement”, *Australian Journal of Management*, vol.43, n°4, 614-631.
- Lanctôt, N., & Guay, S. (2014), “The aftermath of workplace violence among healthcare workers: A systematic literature review of the consequences”, *Aggression and Violent Behavior*, vol.19, n°5, p.492–501.
- Lapierre, L. M., Spector, P. E., & Leck, J. D. (2005), “Sexual Versus Nonsexual Workplace Aggression and Victims' Overall Job Satisfaction: A Meta-Analysis”, *Journal of Occupational Health Psychology*, vol.10, n°2, p.155–169.
- LeBlanc, M. M., & Barling, J. (2005), “Understanding the Many Faces of Workplace Violence”, *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets*, p. 41-63.
- Lee, R. T., et Ashforth, B. E. (1996), “A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout”. *Journal of applied psychology*, vol.81, n°2, p.123.
- Lee, A., Lyubovnikova, J., Tian, A.W. and Knight, C. (2020), “Servant leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, moderation, and mediation”. *Journal of Occupational Psychology*, vol.93, n°1, 1-44.
- Liao, C., Lee, H. W., Johnson, R. E., & Lin, S.-H. (2021). Serving You Depletes Me? A Leader-Centric Examination of Servant Leadership Behaviors. *Journal of Management*, 47(5), 1185–1218.
- Liden, R.C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008), “Servant Leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment”. *The Leadership Quarterly*, vol.19, p.161-177.
- Little, T. D., Rhemtulla, M., Gibson, K., & Schoemann, A. M. (2013). “Why the items versus parcels controversy needn’t be one”, *Psychological Methods*, vol.18, p.285-300.
- 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*, vol.20, n°1, p.63-89.
- Maslach, C. 1976. « Burned-out », *Human Behavior*, vol.5, n°9, p.16-22.
- Maslach, C. 1982. *Burnout: The cost of caring*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Maslach, C. & Jackson, S.E. 1981. *Maslach Burnout Inventory Manual* (research edition). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). “Burnout”, *Handbook of stress: Stress: Concepts, cognition, emotion, and behavior*, vol.1, p. 351–357.
- Mount, M., Ilies, R., & Johnson, E. (2006), “Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: The mediating effects of job satisfaction”. *Personnel Psychology*, vol 59, n°3, p.591–622.

- Nixon, A. E., & Spector, P. E. (2015), "Seeking clarity in a linguistic fog: Moderators of the workplace aggression-strain relationship". *Human Performance*, vol.28, n°2, p.137–164.
- O'Neill, O. A., Rothbard, N. P. (2017). "Is love all you need? The effects of emotional culture, suppression, and work-family conflict on firefighters risk-taking behavior", *Academy of Management Journal*, vol.60, n°1, p.78-108.
- Panaccio, A., Donia, M., Saint-Michel, S., & Liden, R. C. (2015), "Servant leadership and wellbeing", *Flourishing in Life, Work and Careers*, p.334-358. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- 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*, vol.88, n°5, p.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*, vol.63, p.539-569.
- Porcelli, A. J., & Delgado, M. R. (2009), "Acute Stress Modulates Risk Taking in Financial Decision Making", *Psychological Science*, vol.20, n°3, p.278-283.
- Rivkin, W., Diestel, S., & Schmidt, K. H. (2014), "Servant Leadership and employees' psychological health", *German Journal of Research in Human Resources Management*, vol.28, n°1- 2, p.1-21.
- Rogers, K.-A., & Kelloway, E. K. (1997), "Violence at work: Personal and organizational outcomes", *Journal of Occupational Health Psychology*, vol.2, n°1, p.63–71.
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002), "The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach", *Journal of Applied Psychology*, vol.87, n°1, p.66–80.
- Salvagioni D. A. J., Melanda F. N., Mesas A. E., González A. D., Gabani F. L., Andrade S. M. (2017), "Physical, psychological and occupational consequences of job burnout: A systematic review of prospective studies". *PLoS One*, vol.12, n°10.
- Schat, A. C. H., & Frone, M. R., (2011), "Exposure to psychological aggression at work and job performance: The mediating role of job attitudes and personal health", *Work & Stress*, vol.25, n°1, p.23-40.
- 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*, vol.8, n°2, p.110.
- Schaufeli, W. B., et Taris, T. W. (2014), *A critical review of the Job Demands-Resources Model: Implications for improving work and health Bridging occupational, organizational and public health*, Springer.

- 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*, vol.37, p.57-88.
- Shirom, A. (2003), "Job-Related Burnout: A Review". *Handbook of Occupational Health Psychology*, American Psychological Association, Washington DC.
- Shirom, A., & Melamed, S. (2005), "Does burnout affect physical health? A review of the evidence", *New horizons in management. Research companion to organizational health psychology*, Edward Elgar Publishing.
- Siegrist, J. (1996), "Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions", *Journal of Occupational Health Psychology*, vol.1, n°1, p.27.
- 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*, vol.15, n°4, p.225-238.
- 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*, vol.33, n°1, p.121-139.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2005). "The Stressor-Emotion Model of Counterproductive Work Behavior", *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets*, American Psychological Association.
- 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*, vol.43, n°3, p.645- 670.
- Totterdell, P., & Holman, D. (2003), "Emotion regulation in customer service roles: Testing a model of emotional labor", *Journal of Occupational Health Psychology*, vol.8, n°1, p.55-73.
- Tummers, L.G., Brunetto, Y. Teo, S.T.T. (2016), "Workplace aggression: Introduction to the special issue and future research directions for scholars". *International Journal of Public Sector Management*, vol.29, n°1, p.2-10.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010), "Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol.83, p.981-1002.
- 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*, vol.36, n°6, p.1486-1504.
- Vincent-Höper S, Stein M, Nienhaus A, Schablon A. (2020), "Workplace Aggression and Burnout in Nursing-The Moderating Role of Follow-Up Counseling", *International Journal of Environmental Research and Public Health*, vol.17, n°9, p.31-52.

- 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*, vol.54, n°2, p.312-334.
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988), "Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS Scales", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.47, p.1063–1070.
- Westaby, J. D. (2005), "Risk-Taking Orientation and Injury Among Youth Workers: Examining the Social Influence of Supervisors, Coworkers, and Parents", *Journal of Applied Psychology*, vol.90, p.1027-1035.
- Yaratan, H., & Uludag, O. (2012), "The Impact of Verbal Aggression on Burnout: An Empirical Study on University Students", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol.46, p.41-46.

Annexe 1 – Échelles de mesure utilisées

1. *Agressivité externe* (Wang, Liao, Zhan et Shi, 2011).

« Veuillez, s'il vous plait, lire attentivement les affirmations suivantes et indiquer à quelle fréquence ces comportements se sont produits au cours des trois derniers mois : »

- Des victimes ou leur entourage se sont défoulées sur moi
- Des tiers m'ont agressé physiquement (jets de projectiles ou agressions physiques directes) en s'en prenant personnellement à moi
- Des individus se sont montrés désagréables
- Des victimes ou leur entourage m'ont donné des ordres

2. *Leadership serviteur* (Liden et al., 2008).

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

Concernant mon chef de centre,

- Je peux lui demander de l'aide si j'ai un problème personnel
- Il se soucie de mon bien-être personnel
- Il cherche toujours à aider les agents du centre de secours
- Il s'implique personnellement dans les activités du centre de secours
- Il m'encourage à m'investir personnellement pour le centre de secours
- Il est capable de réfléchir efficacement pour résoudre des problèmes complexes
- Il a une connaissance approfondie de notre centre de secours et de ses objectifs
- Il me donne la responsabilité de prendre des décisions importantes concernant mon travail
- Il m'encourage à prendre des décisions importantes au travail.
- Il me donne la liberté de gérer des situations difficiles de la façon que je considère la meilleure
- Il fait de mon développement de carrière une priorité
- Il cherche à connaître mes objectifs de carrière
- Il place mes intérêts avant les siens
- Il sacrifie ses propres intérêts pour répondre à mes besoins
- Il est toujours honnête
- Il ne remettrait pas en cause ses principes pour réussir

3. *Épuisement émotionnel* (Maslach & Jackson, 1981)

« Indiquez à quelle fréquence vous ressentez la description de chacune des affirmations suivantes : »

- Je me sens vidé·e émotionnellement par mon activité de sapeur-pompier
- Je me sens à bout à la fin de ma journée de garde
- Je me sens fatigué·e quand je me lève le matin et que j'ai à affronter une nouvelle journée de garde
- Travailler avec des gens tout au long de ma garde me demande beaucoup d'efforts
- J'ai l'impression de ne plus avoir d'énergie
- Je me sens épuisé·e par mon travail de sapeur-pompier

4. *Performance de tâche* (Griffin et al., 2007)

« Indiquez à quelle fréquence vous avez eu l'un des comportements décrits par chacune des affirmations suivantes : »

Au cours du dernier mois,

- Vous avez réalisé convenablement les parties essentielles de votre travail
- Vous avez assuré vos tâches de base en utilisant les procédures standards
- Vous vous êtes assuré·e que vos tâches ont été menées et terminées correctement

5. *Santé* (Ware & Sherbourne, 1992)

« Les affirmations suivantes concernent votre état de santé, en général. Sont-elles vraies ou fausses ? »

- Il me semble que je tombe malade moins facilement que d'autres
- Ma santé est aussi bonne que celle des gens que je connais
- Je m'attends à ce que mon état de santé reste bon
- Mon état de santé est excellent

6. *Comportements à risque au travail* (Wetsaby, 2005)

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

Pour accomplir mon travail de sapeur-pompier ...

- Il m'arrive d'accomplir des tâches dangereuses
- Je fais parfois des choses qui peuvent me blesser
- Je mène mes tâches à bien plus rapidement en prenant des risques