



SURCHARGE DE TRAVAIL ET INJUSTICE ORGANISATIONNELLE

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail
en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences (M.Sc.)

PAR

© AKOHOU KINDO BORIS FANOU-KOUNONSO

Mai 2025

Composition du jury :

Amin Bernadine N'Dri, présidente du jury, Université du Québec à Rimouski

Hervé-Albert Marie-Noëlle, directrice de recherche, Université du Québec à Rimouski

Mamy Mujinga Kalenga, examinatrice externe, Université de Lubumbashi, RDC

Dépôt initial le 06 mars 2025

Dépôt final le 15 mai 2025

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

À la mémoire de mon père Pierre
K. FANOU

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à témoigner ma gratitude à Madame Marie-Noëlle Hervé-Albert, ma directrice de recherche dont les explications éclairées m'ont, à plusieurs reprises, permis de prendre confiance en moi dans la rédaction de ce travail et de dissiper mes inquiétudes par moments. Je vous remercie profondément pour tout le soutien et l'empathie que j'ai reçus.

Sincères remerciements au corps professoral du programme de gestion des personnes en milieu de travail pour les connaissances partagées avec nous. Au-delà de leur rôle, j'ai connu de bonnes personnes qui nous ont outillés à bien « gérer des personnes ».

Un remerciement particulier à ma famille qui a tenu le coup de la séparation, de la distance, afin que je puisse entamer et poursuivre cette quête de connaissance.

Enfin, je remercie mon grand frère Fabrice qui m'a ouvert la voie vers cette belle aventure.

Merci !

RÉSUMÉ

Cette recherche s'intéresse à la relation entre la surcharge de travail et l'injustice organisationnelle qui affectent le bien-être du personnel et la performance des organisations. Alors que la surcharge de travail est reconnue pour ses effets sur la santé psychologique et physique des travailleurs (stress, épuisement professionnel, baisse de motivation), l'injustice organisationnelle se manifeste par un sentiment d'iniquité dans la répartition des ressources, les processus décisionnels et les interactions professionnelles. Si ces deux concepts ont été largement étudiés séparément, peu de recherches se sont intéressées aux interactions qui peuvent les renforcer mutuellement. Partant de ce constat, l'objectif de cette recherche est de mieux comprendre les liens entre la surcharge de travail et l'injustice organisationnelle. La méthodologie adoptée est l'autopraxéographie qui permet de faire une analyse à partir du vécu professionnel du chercheur et d'en tirer des connaissances génériques. Les résultats mettent en évidence un cercle vicieux entre surcharge de travail et injustice organisationnelle. Une charge de travail excessive est perçue comme injuste et un environnement de travail marqué par l'injustice amplifie la perception de surcharge en réduisant la tolérance face aux exigences professionnelles. Cette interaction contribue à une détérioration du bien-être au travail, à une augmentation du stress et à une baisse de l'engagement organisationnel. Cette recherche apporte un éclairage nouveau sur les effets croisés de la surcharge de travail et de l'injustice organisationnelle et invite les entreprises à repenser la gestion de la charge de travail et à renforcer l'équité organisationnelle afin de prévenir les risques psychosociaux et favoriser un environnement de travail plus équilibré.

Mots clés : surcharge de travail, injustice organisationnelle, stress au travail, bien-être au travail, engagement organisationnel.

ABSTRACT

This research focuses on the relationship between work overload and organizational injustice that affect employee well-being and organizational performance. While work overload is recognized for its effects on the psychological and physical health of workers (stress, burnout, decreased motivation), organizational injustice manifests as a feeling of inequity in the distribution of resources, decision-making processes, and professional interactions. While these two concepts have been extensively studied separately, few studies have focused on the interactions that can mutually reinforce them. Based on this observation, the objective of this research is to better understand the links between work overload and organizational injustice. The adopted methodology is autopraxeography, which enables an analysis based on the researcher's professional experience and the extraction of generic insights. The results highlight a vicious cycle between work overload and organizational injustice. An excessive workload is perceived as unfair, and a work environment marked by injustice amplifies the perception of overload by reducing tolerance to professional demands. This interaction contributes to a deterioration of workplace well-being, an increase in stress, and a decrease in organizational commitment. This research sheds new light on the combined effects of workload overload and organizational injustice and invites companies to rethink workload management and strengthen organizational equity to prevent psychosocial risks and promote a more balanced work environment.

Keywords: work overload, organizational injustice, work stress, workplace well-being, organizational commitment.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	ix
RÉSUMÉ	xi
ABSTRACT.....	xiii
TABLE DES MATIÈRES.....	xv
LISTE DES TABLEAUX	xviii
LISTE DES FIGURES	xx
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....	xxii
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
CHAPITRE 1 CADRE CONCEPTUEL	5
1.1 LES TENSIONS DE ROLES	5
1.1.1 Le concept de tensions de rôle.....	5
1.1.2 Effets des tensions de rôle	8
1.1.3 Typologie des tensions de rôles.....	8
1.2 LA SURCHARGE DE TRAVAIL	12
1.2.1 Définitions et modèles théoriques liés à la surcharge de travail	12
1.2.2 Dimensions de la surcharge de travail.....	21
1.2.3 Les causes de la surcharge de travail.....	23
1.2.4 Effets de la surcharge de travail et liens avec d'autres concepts.....	25
1.3 L'INJUSTICE ORGANISATIONNELLE	33
1.3.1 Origine et définitions de l'injustice organisationnelle.....	34
1.3.2 Modèles théoriques liés à l'injustice organisationnelle	44
1.3.3 Causes de l'injustice organisationnelle	47
1.3.4 Effets de l'injustice organisationnelle	49
1.4 SYNTHÈSE INTEGRATIVE DES CONCEPTS DE SURCHARGE DE TRAVAIL ET D'INJUSTICE ORGANISATIONNELLE.....	54

1.5	OBJECTIF DE RECHERCHE	55
CHAPITRE 2 CADRE MÉTHODOLOGIQUE		59
2.1	POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE.....	59
2.2	METHODE DE L'AUTOPRAXEOGRAPHIE.....	61
2.2.1	Explication du choix de la méthode.....	61
2.2.2	Processus de la méthode	63
2.3	CONSIDERATIONS ETHIQUES DE LA RECHERCHE	65
CHAPITRE 3 RÉSULTATS.....		67
3.1	TEMOIGNAGE PARTIE 1.....	67
3.2	TEMOIGNAGE PARTIE 2.....	70
3.3	TEMOIGNAGE PARTIE 3.....	74
CHAPITRE 4 ANALYSE et DISCUSSION		77
4.1	ANALYSE.....	77
4.1.1	La surcharge de travail : causes et effets	78
4.1.2	Bien-être au travail.....	82
4.1.3	Injustice organisationnelle	84
4.1.4	Baisse de la motivation et de l'engagement organisationnel	87
4.1.5	Conciliation travail - vie personnelle.....	90
4.1.6	Rotation du personnel	92
4.1.7	Climat organisationnel	95
4.2	SYNTHESE DE L'ANALYSE ET DISCUSSION.....	98
4.2.1	Surcharge de travail et injustice organisationnelle : une relation bidirectionnelle	99
4.2.2	Impact de la surcharge sur le bien-être au travail	100
4.2.3	Injustice organisationnelle, désengagement et rotation du personnel....	101
4.2.4	Surcharge de travail et conciliation travail – vie personnelle	102
CONCLUSION GÉNÉRALE		105
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES		107

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 La typologie des conflits de rôle (d'après Katz et Kahn, 1966).....	10
Tableau 2 Synthèse comparative de la surcharge de travail et de l'injustice organisationnelle.....	54

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Processus d'autopraxéographie (Albert & Michaud, 2020, p. 144)	64
Figure 2 : Récapitulatif des interactions identifiées entre surcharge de travail et injustice organisationnelle	99

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

EPTC	Énoncé de Politique des Trois Conseils
JD-R	Job Demands-Resources
PECP	Paradigme Épistémologique Co-constructiviste Pragmatique
SLAC	Du Sens, du Lien, de l'Activité et de Confort

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Le monde du travail est de nos jours, marqué par une intensification des exigences professionnelles du fait des environnements organisationnels très concurrentiels qui incitent les entreprises à mettre en œuvre des pratiques pour augmenter la productivité et la rentabilité. L'évolution des modèles économiques, l'accélération des processus décisionnels et l'essor de nouvelles technologies ont remodelé ces environnements et impliquent des cadences de travail plus soutenues et donc une pression plus élevée sur les travailleurs. La quête effrénée de performance qui en résulte contribue ainsi à l'intensification du travail et force est de constater qu'il arrive que l'amélioration de la performance organisationnelle se fasse au détriment du bien-être du personnel (Peccei et Van De Voorde, 2019).

Cependant, si performance et productivité restent des objectifs stratégiques majeurs, elles ne devraient pas être atteintes sans prendre en considération les enjeux liés aux conditions de travail et à l'équilibre psychologique des individus au travail. Dans ce contexte, la surcharge de travail et l'injustice organisationnelle figurent parmi les enjeux les plus pressants dans les organisations. La surcharge de travail est largement reconnue comme un facteur de risque majeur pour la santé psychologique des employés. De nombreuses études mettent en évidence ses effets néfastes sur les individus (épuisement professionnel, stress, insatisfaction au travail) ainsi que sur les entreprises (augmentation de l'absentéisme, baisse de performance, rotation de personnel) (Avery et al., 2010; Djabi et Perrot, 2016; Hon et Kim, 2007). La perception d'une injustice organisationnelle engendre quant à elle beaucoup d'émotions négatives (Khattak et al., 2019; Reknes et al., 2020) qui érodent la motivation et le bien-être des employés, et peuvent mener à des attitudes contre-productives (Greenberg, 2006; Syed et al., 2021). Les interactions demeurent peu explorées entre ces deux concepts qui pourtant constituent des sources importantes de mal-être au travail et de dysfonctionnements organisationnels.

Dans cette logique, le présent mémoire a pour objectif de mieux comprendre les liens entre la surcharge de travail et l'injustice organisationnelle perçue en déterminant dans quelles conditions la surcharge de travail est vécue comme une injustice et comment un environnement de travail injuste peut accentuer les effets négatifs de la surcharge de travail. Plus précisément, il s'agit d'explorer les effets combinés de ces phénomènes sur la motivation, l'engagement, le bien-être des employés et l'intention de départ.

La surcharge de travail a été étudiée à travers plusieurs modèles théoriques influents, celui de la demande-contrôle de Karasek (1979) est l'un des cadres fondateurs à ce sujet. Demerouti et al. (2001) ont par la suite proposé un modèle plus englobant des demandes et ressources professionnelles (Job Demands-Resources ou JD-R), qui élargit l'analyse en tenant compte non seulement des exigences susceptibles d'épuiser l'individu, mais aussi des ressources qui lui permettent d'y faire face. Il a ouvert la voie à de nombreux travaux liés à la charge de travail et l'effet modérateur de ressources telles que le soutien social ou l'autonomie (Bakker et Demerouti, 2024). Les conséquences d'une surcharge de travail prolongée sur le bien-être psychologique et physique des employés ainsi que sur leur engagement organisationnel ont été majoritairement confirmées par des études empiriques (Poulose et Dhal, 2020; Reknes et al., 2020).

Quant à l'injustice organisationnelle, la littérature s'est également construite sur des bases théoriques solides. La théorie de l'équité formulée par Adams (1965) a constitué l'une des premières conceptualisations du concept. Les travaux de Greenberg (1987) ont marqué un tournant en élargissant la théorie de l'équité pour y intégrer la justice distributive et la justice procédurale. Bies et Moag (1986) ont introduit la justice interactionnelle tandis que Colquitt et al. (2001) ont proposé une approche intégrative qui distingue clairement trois dimensions de la justice. Ces recherches pionnières ont été suivies par d'autres qui ont enrichi le concept plus récemment. Les études ont en effet approfondi le concept d'injustice organisationnelle pour l'adapter aux nouvelles réalités du travail (Colquitt et al., 2023; Martins et al., 2023).

La présente étude entend apporter un regard nouveau par son angle d'analyse conjoint des deux concepts puisque la majorité des travaux existants s'intéressent distinctement soit à la surcharge de travail, soit à l'injustice organisationnelle. À ce jour, peu d'études ont investigué leur dynamique commune et lorsque ce lien est évoqué, c'est souvent dans des contextes spécifiques (Elshaer et al., 2024) ou pour étudier un effet déterminé (Vaamonde et al., 2018).

Pour atteindre son objectif, ce mémoire s'appuie sur la méthode de l'autopraxéographie, une approche qualitative basée sur l'analyse réflexive du vécu professionnel du praticien-chercheur (Albert et Cadieux, 2017). Cette méthode repose sur un dialogue entre le récit et les savoirs scientifiques où le témoignage personnel est confronté aux modèles théoriques existants afin de faire émerger des connaissances généralisables (Albert et al., 2023). L'autopraxéographie, à travers l'écriture à la première personne replace l'individu au centre de l'analyse des pratiques organisationnelles et contribue à faire de l'expérience pratique une source de connaissance à part entière en se basant sur un paradigme épistémologique co-constructiviste pragmatique (Albert et al., 2023).

Cette recherche est structurée en quatre chapitres. Le premier chapitre clarifie les concepts clés de l'étude, en commençant par les tensions de rôle, il examine ensuite la notion de surcharge de travail qui en découle avant d'aborder l'injustice organisationnelle et se conclut par la formulation de l'objectif de recherche. Le deuxième chapitre décrit le cadre méthodologique et son processus de mise en œuvre. Le troisième chapitre est consacré à la présentation des résultats sous forme de témoignages issus du vécu professionnel de l'auteur. Enfin, le quatrième chapitre qui propose l'analyse et la discussion des résultats s'appuie sur le cadre conceptuel pour examiner les résultats tirés d'une analyse abductive.

CHAPITRE 1

CADRE CONCEPTUEL

Le cadre conceptuel du présent travail de recherche vise à clarifier des concepts clés tels que les tensions de rôle, la surcharge de travail, et l'injustice organisationnelle perçue. Dans un premier temps, un court historique de la notion de tensions de rôle sera présenté. Ensuite, en établissant le lien avec la surcharge de travail, ce concept sera examiné plus précisément. Enfin, l'injustice organisationnelle sera abordée ainsi que les éventuelles interactions entre ces deux concepts pour mieux comprendre leurs dynamiques.

1.1 LES TENSIONS DE ROLES

1.1.1 Le concept de tensions de rôle

La théorie des rôles a été introduite dans la recherche en organisation pour la première fois par Kahn et al. (1964) et leurs travaux fondateurs ont généralement servi de socle aux recherches sur les tensions de rôles (Casenave et Pras, 2021). Ces auteurs estiment que les interactions entre les attentes liées aux rôles, le rôle attribué par l'organisation, le rôle perçu et celui effectivement exercé par les individus au travail peuvent engendrer des tensions (Djabi et al., 2019). La théorie des rôles s'est en effet développée à partir de l'analyse des comportements des acteurs dans les organisations, de l'institutionnalisation de ces comportements, et de leur contribution à la stabilité des organisations (Ceccato, 2019). Selon cette théorie « un rôle est un ensemble de comportements effectués par une personne occupant une place dans un groupe quelconque » (Dionne et Rhéaume, 2010, p. 203). Pour (Scarazzini, 2019), il existe deux manières de définir le rôle : le rôle exercé qui se manifeste à travers les comportements réguliers d'un individu, et l'ensemble des attentes de rôle qui

incluent à la fois les attentes des autres (rôle attendu) et celles de l'individu envers son propre rôle. Ces attentes proviennent de diverses sources : l'individu, l'organisation à travers les collègues, le supérieur immédiat, la direction et d'autres acteurs (Djabi et al., 2019).

Selon Ceccato (2019) et Scarazzini (2019), les attentes peuvent être classées en plusieurs catégories :

- **le rôle attendu** qui correspond aux tâches formellement prescrites ou énoncées par la hiérarchie ;
- **le rôle transmis** qui désigne la communication des attentes, variante en fonction des émetteurs ;
- **le rôle perçu** faisant référence à la manière dont l'individu interprète et intègre ces attentes ;
- et enfin le **rôle exercé** correspond aux comportements adoptés par l'individu en réponse à ces attentes.

Ceccato (2019) précise par ailleurs que cet ensemble d'attentes formulées par différents émetteurs et au centre duquel se trouve un titulaire de rôle ou « personne focale » peuvent parfois être vagues et contradictoires. Plus tard, Sabouné et al. (2024) ajoutent que tant au niveau individuel qu'organisationnel, l'entrelacement d'un tel système d'attentes plus ou moins explicite est susceptible de créer des ambiguïtés et des tensions.

Les tensions de rôles sont ainsi définies comme un « sentiment qu'éprouve une personne dans une situation où il lui est difficile, voire impossible, de répondre à toutes ces attentes de façon satisfaisante tant à ses yeux qu'aux yeux des personnes qui les formulent » (Royal et Brassard, 2010, p. 27). Ainsi, une personne peut être considérée en situation de « tension de rôle » lorsqu'elle fait face à des attentes de rôles floues ou contradictoires entre elles (Beton-Athmani et Rivière, 2024; Rivière, 2019). Sabouné et al. (2024) expliquent que selon ses valeurs personnelles ou son cadre de référence, une personne peut ressentir une tension de rôle, qui est fondamentalement subjective et découle de la relation qu'elle

entretient avec les divers rôles qu'elle assume, c'est-à-dire de sa perception des différents rôles qu'elle est appelée à jouer.

Le concept de tension de rôle met en évidence la confrontation, la possible incompatibilité, et donc la nécessité d'arbitrer entre différentes attentes exprimées par différents émetteurs au travail (Arras-Djabi et al., 2021). Depuis les années 1990, les gestionnaires ont adopté le cadre conceptuel de la théorie des rôles afin de repérer cette tension chez les acteurs organisationnels qui évoluent dans un environnement en pleine mutation (Ceccato, 2019). Dans le même sens, Djabi et al. (2019) ont ajouté que bien que la notion de tension de rôle renvoie à une littérature abondante et ancienne, elle fait l'objet d'un regain d'intérêt par les chercheurs en sciences de gestion (Rivière, 2022). Plusieurs recherches ont en effet relevé la nature protéiforme des tensions de rôle sans parvenir à un consensus (Djabi et al., 2019, cité dans Rivière, 2022).

La notion de tension de rôle demeure ambiguë en raison d'un décalage entre son fondement théorique multidimensionnel et l'échelle de Rizzo et al. (1970), utilisée dans la majorité des recherches pour la mesurer, cette échelle étant unidimensionnelle (Djabi et Perrot, 2016). Ils soulignent que l'utilisation répandue de cet outil dissimule la nature protéiforme des tensions de rôle et proposent une grille d'analyse multidimensionnelle. D'après Djabi et al. (2019), même si des échelles pluridimensionnelles des tensions de rôle sont répertoriées, elles ne se recoupent que partiellement et aucune n'aborde réellement les dimensions qui ont été révélées de manière dispersée dans la littérature. Ils expliquent que par exemple pour une même population, l'échelle de Chonko et al. (1986) se concentre sur les conflits personne-rôle tandis que celle de Ford et al. (1975) propose une distinction des conflits interémetteurs. Cependant, des travaux plus récents, tels que ceux de Djabi et Perrot (2016) ainsi que Rivière et al. (2013), préconisent une approche multidimensionnelle des conflits de rôle pour éviter une focalisation excessive sur des aspects propres à des métiers spécifiques (Djabi et al., 2019).

1.1.2 Effets des tensions de rôle

Pour Ben Ayed et Vandenberghe (2019), les stressseurs de rôle désignent des sources de stress associées à la fonction que l'employé occupe au sein de l'organisation et la littérature identifie les principaux types de tensions comme étant des stressseurs de rôle. Les tensions de rôle sont en effet citées comme « antécédents ou déterminants du stress professionnel (Jackson et Schuler, 1985 ; Glowinkowski et Cooper, 1986 ; Danna et Griffin, 1999 ; Örtqvist et Wincent, 2006) » (Rivière, 2019, p. 14). Généralement, ces stressseurs sont considérés comme des variables importantes contribuant à l'épuisement professionnel (Surana et Singh, 2013).

En évoquant une méta-analyse d'Örtqvist et Wincent (2006), Casenave et Pras (2021) énoncent que les travaux relatifs aux tensions de rôle analysent leur impact sur les comportements et attitudes, par exemple l'engagement organisationnel ou la satisfaction au travail. Dans le même sens, compte tenu du contexte de changements organisationnels et de pression économique grandissante, de nombreuses recherches ont révélé les effets négatifs au niveau organisationnel (absentéisme, départ volontaire) et individuel (insatisfaction au travail, réduction de l'implication, renforcement du stress, l'anxiété et l'épuisement émotionnel) (Djabi et Perrot, 2016 ; Rivière, 2022). Par ailleurs, une étude empirique de Noguera et Scarazzini (2022) révèle qu'elles sont source d'importants dysfonctionnements qui dégradent la performance des équipes au sein des organisations.

1.1.3 Typologie des tensions de rôles

Selon Arras-Djabi et al. (2021, p. 45), « dès 1964, Kahn et al. posent les bases du concept de tensions de rôle en identifiant les conséquences d'attentes incompatibles selon deux natures : le conflit de rôle et l'ambiguïté de rôle ». Tout en confirmant que ces travaux initiaux ont défini deux variantes de tensions de rôles, Rivière et al. (2019) précisent qu'une troisième, la surcharge de travail, était initialement présentée comme une facette du conflit

de rôle. Ces trois notions sont identifiées par les chercheurs comme des stressors de rôle (Ben Ayed et Vandenberghe, 2019). La grille d'analyse multidimensionnelle proposée par Djabi et Perrot (2016) croise quant à elle quatre natures d'attentes (conflictuelles, en contradiction avec celles de l'individu, ambiguës, ou excessives) avec trois objets distincts (définition du rôle, manière de l'exercer, et évaluation des résultats), pour aboutir à l'identification de douze formes singulières de tensions de rôle.

« Les derniers travaux théoriques sur ce sujet actualisent et précisent quatre natures de tensions de rôle (Djabi et Perrot, 2016 ; Djabi et al., 2019) : des attentes contradictoires entre elles, des attentes ambiguës où l'individu a la perception de manquer d'informations pour bien réaliser son travail ; des attentes excessives perçues comme excédant les ressources de l'individu, renvoyant à la surcharge de rôle ; et des attentes en conflit avec celles de l'individu, avec ses valeurs, ses besoins et sa vision personnelle de ce que devrait être son travail » (Arras-Djabi et al., 2021, p. 46). Par la suite, Urasadettan et Glémain (2023) ont confirmé que ces travaux plus récents distinguent une quatrième nature de tension de rôle qui provient des attentes en conflit avec celles de l'individu. Si l'on se concentre sur le point commun le plus largement accepté par ces auteurs, à savoir l'identification des trois composantes des tensions de rôle, le conflit de rôle, l'ambiguïté de rôle et la surcharge de rôle, l'étude de Royal (2007) propose d'ajouter une quatrième composante, l'incapacité de rôle (Scarazzini, 2019). Ce faisant, cette étude est venue approfondir les concepts posés par les auteurs fondamentaux (Ceccato, 2019).

Il y a donc un consensus dans la littérature autour de trois formes principales de tensions de rôle, le conflit de rôle, l'ambiguïté de rôle et la surcharge de rôle (Beton-Athmani et Rivière, 2024; Rivière, 2022).

1.1.3.1 Le conflit de rôle

Le conflit de rôle résulte d'une situation où une personne doit exercer plus d'un rôle et dans laquelle l'accomplissement de l'un compromet la réalisation des autres (Lupien, 2023). Pour Kahn et al. (1964), les conflits de rôle représentent la survenue simultanée d'au moins deux exigences contradictoires liées aux tâches à accomplir. Rizzo et al. (1970) suggèrent que le conflit de rôle correspond à des attentes de rôle incompatibles entre elles. Dans leurs travaux fondateurs, Katz et Kahn (1966) identifient quatre types de conflits de rôle (voir tableau 1) : les conflits intra-émetteurs, interémetteurs, inter-rôles et les conflits personne-rôle (Sabouné et al., 2024, p. 66).

Tableau 1
La typologie des conflits de rôle (d'après Katz et Kahn, 1966)

Type de conflit	Nature des tensions de rôle
Le conflit intra-émetteurs	Les tensions de rôle se produisent lorsqu'une même personne exprime des attentes contradictoires
Le conflit inter-émetteurs	Attentes conflictuelles venant de deux ou de plusieurs émetteurs
Le conflit inter-rôle	Lorsqu'une personne est amenée à jouer plusieurs rôles qui présentent des incompatibilités
Le conflit personne-rôle	Lorsqu'une personne est appelée à jouer un rôle contraire à ses valeurs.

Source : Scarazzini (2019, p. 41)

1.1.3.2 L'ambiguïté de rôle

En reprenant la définition de Rizzo et al. (1970), Beton-Athmani et Rivière (2024), énoncent que « l'ambiguïté de rôle correspond à un manque de connaissances claires, par l'individu, des attentes que l'on a de lui » (p.96). Quant à Perrot (2001, cité dans Rivière, 2022, p.157), il la définit comme « une incertitude de l'individu, relative aux activités et aux comportements attendus par son ensemble interactionnel ». Alors que certains auteurs la considèrent sous un angle unidimensionnel, d'autres soulignent sa complexité multidimensionnelle, en distinguant l'ambiguïté de rôle interne et externe, formelle et informelle, ainsi que celle liée à la tâche et aux aspects socio-émotionnels (Rivière, 2022).

Dans le même sens, Sabouné et al. (2024) affirment que l'ambiguïté de rôle revêt différentes formes et se rapporte à divers aspects tels que la tâche elle-même, les objectifs à atteindre, le déroulement du travail, les attentes en matière de comportements de rôle, ainsi que l'évaluation de la performance. Toutes les facettes d'ambiguïté de rôle décrites partagent une même nature, fondée sur la présence d'attentes ambiguës, quel que soit l'émetteur pris en compte (Djabi et al., 2019). Cette forme de tension de rôle est fréquemment liée à des effets négatifs tels que l'insatisfaction professionnelle, une baisse de l'engagement organisationnel, ou une augmentation de l'anxiété (Casenave et Pras, 2021).

Selon Pluta et Rudawska (2021, p. 593), « l'instabilité des rôles ou l'ambiguïté de rôle, associée aux conflits de rôle, constituent des antécédents classiques de la surcharge de travail, du stress et de l'épuisement professionnel ». Comme le soulignent Sabouné et al. (2024), des tensions transversales menant à une surcharge de rôle surviennent lorsque l'individu est confronté à un grand nombre d'attentes de rôle. Autrefois considérée comme un aspect des conflits de rôle et évaluée en tant que tel (Kahn et al., 1964; Rizzo et al., 1970), le concept de surcharge fait débat et est désormais perçu comme un construit distinct dans les recherches plus récentes (Commeiras et al., 2009; Djabi et al., 2019; Rivière et al., 2013).

Ainsi, il apparaît qu'une clarification conceptuelle de ce troisième type de tension de rôle est nécessaire. La section suivante se concentrera donc sur l'examen de la littérature

traitant de la surcharge de travail et de ses répercussions sur les individus dans le contexte organisationnel.

1.2 LA SURCHARGE DE TRAVAIL

1.2.1 Définitions et modèles théoriques liés à la surcharge de travail

1.2.1.1 Définitions de la surcharge de travail

La surcharge de travail est un concept souvent abordé dans les études sur les conditions de travail, mais sa définition recouvre plusieurs nuances selon les auteurs et leurs approches. Dans ce contexte, Gernet (2022) présente le terme surcharge comme une « notion descriptive qui vise à rendre compte de l'aspect quantitatif du travail, de l'excès de travail vis-à-vis des capacités du sujet » (p. 85). Par ailleurs, la « charge de travail » dont découle la surcharge est difficile à caractériser et est souvent mesurée en termes de « mobilisation du sujet pour accomplir une opération donnée » (Leduc, 2016, cité dans Gernet, 2022, p. 86).

Pour Mhiri (2019), ce concept fait référence au degré d'exigence d'une tâche à un instant précis, notamment les contraintes physiques, cognitives, sociales, organisationnelles ou environnementales ainsi qu'aux conditions dans lesquelles la tâche doit être exécutée. Le terme charge de travail équivaut au nombre total de tâches attribuées pour une période donnée (Bozdoğan, 2024). Abondant dans le même sens, Lefrançois et Trottier (2024) expliquent que la charge de travail fait référence à la somme des exigences et des obligations liées au travail, englobant la quantité de tâches, le rythme de travail, ainsi que l'effort physique, cognitif et émotionnel requis pour y faire face. Selon Bozdoğan (2024), la surcharge de travail se manifeste lorsque l'individu éprouve un épuisement à la fois physique et mental en raison des exigences liées à sa charge de travail.

Beton-Athmani et Rivière (2024) définissent la surcharge de travail comme la situation dans laquelle un individu est confronté à un nombre élevé d'attentes qui dépassent ses

capacités de réalisation. Cette définition rejoint celle de French et Caplan (1972) et Barnett et Baruch (1985), qui précisent que la surcharge de rôle survient lorsque « les attentes perçues par la personne focale excèdent le temps et les ressources dont elle dispose » (Djabi et Perrot, 2016, p. 142). Dans leurs travaux initiaux, Rizzo et al. (1970) expliquaient déjà que la surcharge de travail fait référence à la perception qu'ont les employés de l'attribution des responsabilités et activités qui vont au-delà de leur temps disponible, leurs capacités personnelles et d'autres limites. Dans une perspective similaire, Mhiri (2019, p. 36) définit la surcharge de travail comme « les demandes pour beaucoup de travail en très peu de temps » mettant ainsi l'accent sur le facteur temporel.

En effet, depuis les années 1960, on associe la surcharge de travail à l'impression de devoir réaliser un trop grand nombre de tâches dans un laps de temps insuffisant (Mosquera et Soares, 2024). De même, pour Hussain et al. (2023), la surcharge de travail se définit comme le niveau auquel les employés estiment avoir une quantité excessive de tâches à accomplir sans disposer de suffisamment de temps pour les terminer. Francoeur (2015) soutient cette vision en ajoutant que la surcharge survient lorsque « les responsabilités des employés dépassent leur capacité à atteindre les objectifs définis » (p. 88). De manière similaire, Poulose et Dhal (2020, p. 171) offrent une définition qui précise que la surcharge de travail se produit lorsque « l'employé doit faire face à trop de devoirs et de tâches sans disposer des ressources requises ».

Cet aspect est également abordé par Mosquera et Soares (2024), qui soulignent que la surcharge de travail est souvent perçue comme une pression temporelle qui contraint les employés à travailler plus rapidement ou pendant de plus longues heures. En effet, la surcharge de travail se définit par un déséquilibre entre les exigences professionnelles et la capacité d'un individu à y répondre (Royal et Brassard, 2010). Les attentes imposées deviennent alors trop élevées, ce qui conduit à l'épuisement des ressources personnelles et empêche ainsi la récupération de l'énergie (Maslach et al., 2001, cité dans Tremblay, 2023). « La surcharge de travail est un concept utilisé pour définir une situation dans laquelle les employés ont plus de travail qu'ils ne peuvent en accomplir au cours d'une période donnée »

(Alves et al., 2024, p. 6). Ces définitions, bien que similaires, relèvent toutefois d'une perception subjective de la surcharge de travail. C'est dans ce sens que Francoeur (2015) explique que la surcharge de travail peut être analysée en termes d'objectif de charge de travail et de perception de surcharge, les objectifs étant établis par la hiérarchie, tandis que la perception de la surcharge repose sur les expériences subjectives des employés.

Dans un tel contexte, lorsque les employés estiment qu'une quantité importante de travail leur a été assignée sans leur accorder suffisamment de temps pour le réaliser, ils ressentent une surcharge de travail (Huo et Jiang, 2023). Quant à Lefebvre et Poirot (2015, p. 47), ils proposent une « définition éclair » de la surcharge de travail qui correspond à une « demande excessive qui déborde les capacités naturelles d'un salarié ». Lorsque l'on attend d'un employé qu'il assume plusieurs rôles, chacun nécessitant des ressources spécifiques, la surcharge se produit, car il est peu probable qu'une seule personne puisse disposer simultanément de toutes les ressources nécessaires pour répondre à ces exigences (Elshaer et al., 2024). Dans le même ordre d'idées, la surcharge de travail est définie comme « une interaction entre la demande de travail réelle et la tension psychologique générée par l'effort pour répondre à cette demande. Cette tension psychologique s'accroît lorsque les exigences réelles sont perçues par les employés comme dépassant leurs propres capacités » (Pradana et Salehudin, 2015, p. 115).

Dans l'ensemble, les auteurs s'accordent à définir la surcharge de travail comme un déséquilibre entre les exigences professionnelles et les capacités ou ressources de l'individu (Djabi et Perrot, 2016; Gernet, 2022; Lefrançois et Trottier, 2024; Rizzo et al., 1970; Royal et Brassard, 2010). Ce déséquilibre est associé à un excès de tâches ou de responsabilités qui dépassent ce que l'employé estime raisonnablement pouvoir accomplir (Bozdoğan, 2024; Huo et Jiang, 2023; Lefebvre et Poirot, 2015; Pradana et Salehudin, 2015). Dans la littérature, des modèles théoriques fournissent un cadre analytique pour mieux appréhender ce phénomène (Demerouti et al., 2001; Karasek, 1979). Une description de ces modèles dans la section suivante permettra de mieux comprendre les mécanismes à l'origine de la surcharge de travail.

1.2.1.2 Modèles théoriques liés à la surcharge de travail

La charge de travail est considérée dans les recherches en management comme étant une des diverses exigences auxquelles les employés peuvent être confrontés. Certains modèles intègrent le concept de demande, qui se réfère à différents aspects du travail, qu'ils soient physiques, psychologiques, sociaux ou organisationnels, et nécessitant un effort physique et/ou mental pour y répondre (Sassi et Ben Aissa, 2016). Selon Kim et al. (2023), la surcharge de travail constitue l'un des indicateurs les plus pertinents et constants de tension évoqué dans le modèle « Job Demands-Resources » ou JD-R (Demerouti et al., 2001), ainsi que dans son prédécesseur, le modèle de demande-contrôle (Karasek, 1979).

a) LE MODELE BI-DIMENSIONNEL DE KARASEK (1979)

Le modèle de Karasek (1979) a initialement été conçu pour analyser l'impact des conditions de travail sur les maladies cardiovasculaires et leurs facteurs de risque. Cependant, son utilisation s'est élargie pour inclure des effets psychologiques et comportementaux tels que la satisfaction au travail, l'absentéisme et le stress, devenant progressivement une base conceptuelle pour les recherches sur l'épuisement professionnel (Truchot, 2010). Avant ce modèle, plusieurs facteurs psychosociaux comme la surcharge de travail, les contraintes de temps et les relations sociales au travail avaient été étudiés de manière dispersée dans la littérature. Le modèle de Karasek (1979) a donc permis d'intégrer ces différentes dimensions, ce qui l'a rendu prédominant dans les études sur la santé au travail et il serait juste de le considérer comme le modèle le plus influent dans la recherche sur l'environnement psychosocial au travail, le stress et les maladies (Truchot, 2010).

Par ailleurs, Pelfrene et al. (2003) affirment qu'il a constitué une base conceptuelle essentielle pour la majorité des recherches sur le stress. Il intègre des résultats qui proviennent de deux principaux axes de recherche des années 60. D'un côté, on trouve les études portant sur l'influence des pressions au travail sur la santé et de l'autre, les recherches sur la redéfinition des postes de travail qui examinaient l'effet du contrôle et de l'autonomie sur la

performance professionnelle (Truchot, 2010). Cet auteur ajoute que ce modèle conceptualise l'impact du travail sur la santé en se basant sur deux variables clés : les exigences (job demands) et la latitude décisionnelle ou contrôle.

La notion d'exigences est apparue dans les études sur le stress au travail dans les années 1970. Karasek (1979, p. 291) définit les exigences comme « les stressseurs psychologiques impliqués dans la réalisation de la charge de travail, les stressseurs liés aux tâches inattendues et les stressseurs provenant des conflits personnels au travail ». Elles comprennent ainsi des éléments tels que la nécessité de travailler rapidement, de gérer des tâches complexes et de faire face à des conflits de rôle. La demande psychologique est ainsi évaluée en tenant compte de la quantité de travail, de la complexité des tâches et des contraintes de temps (Sassi et Ben Aissa, 2016).

La seconde dimension du modèle, appelée aussi latitude décisionnelle, est le contrôle. Elle regroupe l'autonomie dans les décisions, c'est-à-dire la capacité de l'individu à prendre des décisions de manière autonome, ainsi que l'utilisation des compétences, soit le degré auquel une personne peut mobiliser ses compétences dans son travail (Truchot, 2010). Pour Karasek (1979), les impacts du stress professionnel sur la santé physique et mentale ne découlent donc pas d'un seul aspect de l'environnement de travail, mais de l'interaction entre les exigences professionnelles et la liberté de décision dont dispose le travailleur pour y faire face. Il propose ainsi une dichotomisation des variables de demande et de contrôle pour expliquer son modèle.

Le modèle génère deux hypothèses principales : l'hypothèse de tension suggère qu'une combinaison d'exigences élevées et de faible contrôle augmente les tensions physiques et psychologiques, définissant les emplois à haute tension ou « High strain jobs ». À l'opposé, des exigences faibles combinées à un contrôle élevé créent des situations détendues marquées par une faible tension. Quant à elle, l'hypothèse d'activité propose que des exigences élevées associées à un contrôle élevé aboutissent à des « emplois actifs », synonymes de bien-être et d'apprentissage, et qui encouragent les individus à mobiliser leurs talents et à développer des compétences qui, autrement, resteraient inexplorées (Truchot, 2010).

b) LE MODELE JOB DEMANDS-RESOURCES

Depuis son élaboration au début des années 2000, le modèle des exigences-ressources ou JD-R (Demerouti et al., 2001) est devenu une théorie influente pour expliquer le bien-être et la performance des employés (Bakker et Demerouti, 2024). Le modèle JD-R visait initialement à examiner l'apparition de l'épuisement professionnel et le niveau de satisfaction des employés en milieu de travail (Elshaer et al., 2024). Comme le soulignent Kim et al. (2023), des méta-analyses récentes telles que les travaux de Lesener et al. (2019) concluent que le modèle JD-R constitue une base théorique solide et complète pour appréhender le bien-être des employés. Kim et al. (2023) ajoutent que le modèle JD-R est un cadre global qui permet d'expliquer tant la tension au travail que la motivation des employés. Ancré à la fois dans le modèle de Karasek (1979) et dans la théorie de la conservation des ressources de Hobfoll (1989) (Ben Aissa et Sassi, 2019), ce modèle facilite la compréhension des caractéristiques du travail pouvant favoriser la motivation et l'engagement au travail (Sabouné, 2022). Selon Bakker et al. (2023), il décrit également de quelle manière les employés peuvent influencer leur propre bien-être en adoptant des comportements de travail proactifs et réactifs, qui affectent à la fois les exigences et les ressources de leur emploi.

Plus récemment, Bakker et Demerouti (2024, p. 188) ont défini le modèle JD-R comme « une théorie de la conception des tâches qui explique comment divers aspects de l'environnement physique et social du travail (exigences et ressources du travail) influencent la performance au travail à travers le bien-être des employés ». En effet, le modèle JD-R repose sur l'hypothèse que tous les emplois comportent des exigences et des ressources (Bakker et Demerouti, 2007, 2014). Selon cette théorie, les conditions de travail évoluent de manière dynamique sous l'influence de divers facteurs, ce qui a permis d'élargir ses applications à de nombreux contextes (Bakker et al., 2023). Ce point de vue est soutenu par Sabouné (2022) qui précise que puisque les exigences et les ressources clés varient selon les postes de travail, le modèle JD-R est centré sur une vision dynamique des situations de stress au travail.

Les concepts d'exigences et de ressources sont donc délibérément définis de manière assez large (Loup et al., 2020). Dans cette optique, « la théorie JD-R ne propose pas un ensemble fixe de caractéristiques d'emploi, mais reconnaît plutôt que toutes les organisations/professions sont uniques et peuvent être caractérisées par des exigences et des ressources différentes » (Bakker et Demerouti, 2024, p. 188). Les exigences sont des caractéristiques physiques, psychologiques, sociales et organisationnelles d'un emploi qui requièrent des efforts physiques et mentaux soutenus, entraînant ainsi un coût physique ou psychologique pour l'individu (Bakker et Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001). Elles désignent en effet toute contrainte perçue comme telle par l'individu (Demerouti et al., 2001). De même, Junça Silva et al. (2022) affirment que les exigences professionnelles désignent des aspects psychosociaux du travail qui contraignent l'individu à fournir un effort mental et émotionnel supplémentaire. Ils ajoutent par ailleurs qu'elles ont été liées à une diminution de l'engagement au travail et à des attitudes négatives envers le travail et autrui, ce qui peut entraîner une détérioration de la santé mentale et engendrer des coûts pour l'organisation.

Les ressources, en revanche, semblent être des sources de motivation au travail (Sabouné, 2022). En effet, elles permettent de compenser les effets des exigences du travail et aident l'employé à atteindre ses objectifs tout en stimulant la croissance personnelle, l'apprentissage et l'engagement (Bakker et Demerouti, 2007; Mosquera et Soares, 2024). D'après les travaux de Hobfoll (1989, p. 516), elles se définissent comme « des objets, caractéristiques personnelles, conditions ou énergies qui sont valorisées par les individus ». Il a identifié 74 ressources qu'il classe en quatre catégories : les ressources matérielles, les ressources personnelles telles que les compétences professionnelles, les ressources sociales et enfin les ressources énergétiques. En complément, Bakker et al. (2014, cités dans Junça Silva et al., 2022) identifient les ressources organisationnelles comme la sécurité de l'emploi, celles liées à l'organisation du travail telle que la clarté des rôles, et les ressources liées à la tâche elle-même. Pour Bakker et Demerouti (2024, p. 188), « les ressources professionnelles font référence aux aspects physiques, psychologiques, sociaux ou organisationnels du travail qui ont un potentiel motivant, tels que la rétroaction constructive, la variété des compétences et le soutien social des collègues ».

Dans la continuité du modèle de Karasek (1979), le modèle JD-R de Demerouti et al. (2001) soutient que les exigences de l'emploi peuvent provoquer des réactions de stress lorsqu'elles excèdent les limites et les capacités personnelles de l'individu (Rivière et al., 2019). Dans le même ordre d'idées, Mosquera et Soares (2024) avancent que les situations dans lesquelles les exigences professionnelles sont excessives sans être compensées par des ressources adéquates peuvent conduire à des conséquences négatives, comme une dégradation de la santé et une baisse de performance. Le modèle JD-R considère explicitement la surcharge de travail comme une exigence professionnelle requérant un effort physique ou mental important, susceptible de mener à des effets négatifs (Schaufeli, 2017). Ainsi, la surcharge de travail figure parmi les exigences professionnelles les plus répandues (Pluta et Rudawska, 2021).

Dans ce sens, Kim et al. (2023) suggèrent par exemple que les pratiques de gestion des ressources humaines à haute performance pourraient constituer une source d'exigences professionnelles entraînant une surcharge de travail et par ricochet une détérioration de la santé mentale. Cette perspective rejoint celle de Elshaer et al. (2024) qui soulignent que selon le modèle JD-R, l'utilisation des technologies de l'information et de la communication au travail pendant les heures de repos ou après les heures de travail peut être le reflet d'exigences professionnelles élevées, contribuant ainsi à une surcharge de travail. Achmadi et al. (2023) rapportent quant à eux, que selon le modèle JD-R, la surcharge de travail en tant qu'exigence professionnelle, modère la relation entre les ressources de l'emploi (telles que la civilité au travail et la cohésion sociale) et l'engagement au travail. Cela implique l'existence d'une relation négative entre les exigences de l'emploi et les ressources, car les exigences poussent l'individu à puiser dans ses ressources personnelles comme stratégie d'adaptation (Junça Silva et al., 2022). Cependant, il convient de noter que certaines ressources, en fonction de la culture et du contexte de travail, peuvent avoir un potentiel plus élevé pour atténuer les effets des exigences professionnelles (Hobfoll et al., 2018). Une première version révisée du modèle JD-R, proposée par Schaufeli et Bakker (2004), a élargi l'analyse de l'épuisement professionnel pour inclure également l'engagement au travail. Cela a permis d'introduire une dimension positive dans l'approche initiale du modèle (Schaufeli et Taris, 2014).

Ainsi, Loup et al. (2020) observent que la version révisée du modèle JD-R met en évidence que les états mentaux des individus résultant du déséquilibre entre les exigences professionnelles et les ressources peuvent être à la fois multidimensionnels et variés, engendrant des résultats négatifs tels que le burnout, ainsi que des résultats positifs comme l'engagement au travail, le bien-être et la motivation. Comme l'indiquent Pluta et Rudawska (2021), l'une des propositions du modèle JD-R est que les ressources personnelles peuvent atténuer l'impact négatif des exigences professionnelles sur la tension liée au travail. Cela en fait des éléments essentiels pour aider les employés à s'adapter à leurs environnements de travail et à réduire l'épuisement professionnel (Bakker et Demerouti, 2017).

Une deuxième proposition du modèle JD-R stipule que les exigences du travail et les ressources engendrent deux processus distincts. Le processus lié aux troubles de la santé se concentre sur l'impact spécifique des exigences professionnelles (gestion de tâches complexes, surcharge) sur les résultats en matière de santé, en entraînant l'épuisement des ressources physiques, émotionnelles et cognitives des employés (Li et al., 2023). En revanche, le processus motivationnel concerne l'impact spécifique des ressources professionnelles, telles que la latitude décisionnelle et le contrôle du temps, sur la performance, en passant par l'engagement au travail (Bakker et Demerouti, 2024). En ce sens, Lavoie-Tremblay et al. (2014) indiquent que les ressources professionnelles, comme le soutien social et la rétroaction, ont la capacité de réduire l'effet des diverses exigences professionnelles telles que la charge de travail, les exigences cognitives et les conflits interpersonnels sur la détresse psychologique et l'épuisement professionnel.

Dans ce contexte, selon Loup et al. (2020), la réactivité et l'efficacité d'un individu face aux sources de stress générées par les exigences professionnelles dépendent de la disponibilité des ressources, ce qui influence sa capacité à répondre rapidement et adéquatement aux défis rencontrés. Dans l'ensemble, le modèle JD-R explique la manière dont les exigences et les ressources du travail sont étroitement associées à l'intégration des employés dans leur environnement professionnel, ainsi qu'à leur satisfaction au travail et à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle (Karatepe, 2013; Poulou et Dhal, 2020).

1.2.2 Dimensions de la surcharge de travail

Bien que la perception d'une surcharge de travail soit communément partagée, il existe des distinctions importantes quant aux types de surcharge, aux éléments qui les composent, ainsi qu'aux stratégies, tant individuelles que collectives et organisationnelles, qui sont adoptées pour les gérer (Lefrançois et Trottier, 2024). En effet, la recherche apporte une compréhension nuancée en différenciant deux formes de surcharge de travail, notamment la surcharge qualitative et la surcharge quantitative (Rivière et al., 2019). Cela souligne l'intérêt de présenter dans cette recherche ces deux volets de la surcharge de travail qui sont généralement reconnus dans la littérature (Royal et Brassard, 2010).

1.2.2.1 Surcharge qualitative

Kahn et al. (1964) dans leurs travaux précurseurs décrivent la surcharge de travail qualitative comme la perception que les ressources personnelles disponibles (les compétences par exemple) sont insuffisantes pour accomplir les tâches demandées. Ensuite, Royal et Brassard (2010) expliquent que ce type de surcharge apparaît lorsque l'individu est confronté à des situations complexes qui nécessitent un effort cognitif ou émotionnel au-delà des ressources disponibles. En complément, Cordes et Dougherty (1993, cités dans Tremblay, 2023) soulignent que dans ces circonstances, l'individu peut ressentir une incapacité à exécuter son travail puisque les tâches confiées dépassent la complexité qu'il peut gérer avec ses habiletés, ressources et compétences. Par ailleurs, Ceccato (2019) affirme que « la surcharge qualitative intervient lorsque la personne se sent fortement sollicitée et ses rôles sont exercés dans des situations exigeant un investissement cognitif et émotif élevé » (p. 122).

Il est important de préciser que lorsque les activités sont multiples, la probabilité augmente que la personne soit confrontée à des attentes pour lesquelles elle ne dispose pas des compétences nécessaires pour y répondre de manière adéquate (Royal et Brassard, 2010).

Ces observations rejoignent celles de Awang (2017), qui soutient que la surcharge qualitative survient lorsque les employés jugent ne pas disposer des compétences nécessaires pour accomplir leur travail, peu importe le temps disponible. Cet auteur ajoute que cela peut également se produire lorsque les exigences de performance sont fixées à un niveau tellement élevé qu'elles apparaissent inaccessibles. En outre, selon Royal et Brassard (2010), l'augmentation de la charge de travail et la complexification des tâches entraînent non seulement une surcharge qualitative, mais elles compliquent l'identification des priorités et accentuent l'ambiguïté des rôles, ce qui peut résulter en une surcharge quantitative.

1.2.2.2 Surcharge quantitative

La surcharge quantitative, stressor largement documenté dans la littérature, est devenue de plus en plus fréquente dans les organisations en raison de la rareté des ressources et des pressions budgétaires (Haché-Miron, 2013). Pour Pluta et Rudawska (2021), elle résulte de l'ampleur de la charge de travail et du temps limité pour l'accomplir. Awang (2017) affirme également que la surcharge quantitative survient lorsque l'employé doit réaliser un nombre élevé de tâches dans un délai restreint. Cette perspective rejoint celle de Royal et Brassard (2010, p. 28) qui soulignent que « la personne éprouve le sentiment qu'elle ne dispose pas d'un temps suffisant pour répondre à l'ensemble des attentes qui lui sont formulées, de sorte qu'elle n'arrive pas à assumer tous ses rôles. »

Ainsi, la quantité, la diversité, la simultanéité et l'imprévisibilité des activités à accomplir représentent les caractéristiques de la surcharge quantitative (Royal, 2007). D'après Haché-Miron (2013), la surcharge quantitative est considérée comme un facteur de risque élevé pour les employés de bureau, les cadres, les professionnels, les enseignants et les techniciens, tandis qu'elle représente un risque modéré pour les travailleurs manuels. Rivière et al. (2019) ajoutent qu'elle constitue également un facteur prédictif important de stress professionnel, particulièrement chez les cadres de santé, comme le confirment d'autres recherches (Adriaenssens et al., 2017; Kath et al., 2013).

La section suivante sera consacrée aux causes de la surcharge de travail.

1.2.3 Les causes de la surcharge de travail

1.2.3.1 Causes individuelles

Comme le soulignent Altaf et Awan (2011), la surcharge de travail peut survenir lorsque l'individu choisit volontairement d'accepter une charge de travail plus élevée. Par exemple, la surcharge de travail quantitative peut découler de décisions personnelles (Lechat et Torrès, 2017) telles que le désir d'atteindre un sentiment d'accomplissement ou de satisfaire des clients exigeants (Chassin et Derraji, 2018, cités dans Tremblay, 2023). Par ailleurs, certains facteurs spécifiques, comme la gestion simultanée des responsabilités familiales et professionnelles, peuvent exacerber la surcharge de travail (Anand et Vohra, 2022). De plus, il convient de noter que les différentes formes de surcharge peuvent s'amplifier mutuellement, chaque type de surcharge pouvant accentuer l'impact de l'autre (Royal, 2007).

La littérature recense peu de causes individuelles à l'origine de la surcharge de travail. Elle découle souvent de pressions extérieures, telles que des exigences organisationnelles ou des contraintes budgétaires, qui imposent à la personne un volume de travail supplémentaire.

1.2.3.2 Causes organisationnelles et contextuelles

La modernité impose aux organisations d'être plus rapides, efficaces et compétitives pour subsister dans un contexte mondialisé et cela entraîne une intensification du travail, où les employés doivent répondre à des attentes croissantes de production rapide et élevée (Sandoval-Reyes et al., 2019). Selon ces auteurs, cette pression se traduit par un investissement émotionnel, mental et psychologique supplémentaire, risquant d'épuiser leurs ressources et de compliquer la récupération face aux demandes professionnelles. En effet, dans le contexte actuel des organisations, un nombre croissant d'employés signalent des exigences de travail complexes et une surcharge, souvent à cause de longues heures de travail (Poulose et Dhal, 2020). De même, Tabassum et al. (2017) confirment qu'en réalité, la surcharge de travail et l'insuffisance de temps pour accomplir les tâches sont parmi les exigences les plus couramment relevées dans les environnements professionnels.

Pour sa part, Gernet (2022) explique que les récentes évolutions des structures organisationnelles ont profondément transformé l'expérience du travail. Cette transformation touche non seulement la façon dont les individus abordent leurs tâches, mais aussi les interactions sociales et les conditions de travail au sein des équipes. D'après Bateman (1981), attribuer une charge de travail excessive aux employés est une stratégie managériale qui vise à stimuler leur motivation, leur effort et leur productivité. Toutefois, cette approche peut à long terme entraîner des effets négatifs, dont la surcharge de travail (Pluta et Rudawska, 2021). Par ailleurs, la technologie joue un rôle clé dans la surcharge de travail, notamment en raison de l'augmentation de l'utilisation des moyens de communication modernes. Genin (2017) explique que cette situation génère une exigence constante de disponibilité, ce qui pousse les employés à étendre leur travail au-delà de leurs heures normales, envahissant ainsi leur temps personnel et créant une surcharge informationnelle.

Les travaux de Avery et al. (2010) se sont intéressés au nombre d'heures travaillées comme un antécédent potentiel de la surcharge de travail pour plusieurs raisons. Selon ces auteurs, d'abord, travailler de longues heures est une source de stress, car cela sollicite davantage les ressources mentales, physiques et émotionnelles de l'employé. Ensuite, un environnement de travail particulièrement stressant augmente la probabilité de surcharge, par exemple, lorsqu'un superviseur avec des délais serrés surcharge les employés pour atteindre les objectifs dans les temps. Enfin, les superviseurs disposent souvent d'une certaine latitude pour gérer les heures de travail de leurs subordonnés, ce qui fait que ces derniers peuvent les tenir responsables du volume d'heures supplémentaires et donc de leur surcharge.

Selon Anand et Vohra (2022), la perception de la surcharge de travail peut s'intensifier lorsqu'il existe des ambiguïtés concernant les responsabilités professionnelles et les politiques organisationnelles. Dans le même ordre d'idées, Pluta et Rudawska (2021, p. 593) avancent que dans les organisations « le manque de stabilité ou l'ambiguïté des rôles, ainsi que les conflits de rôles, sont des antécédents classiques de la surcharge de travail ». Cependant, les résultats de Royal (2007) indiquent qu'une variété des tâches bien qu'elle permette de réduire l'ambiguïté des rôles, peut augmenter la perception de la surcharge tant

quantitative que qualitative parce que cette diversité de tâches expose les individus à un grand nombre d'attentes provenant de leurs différents interlocuteurs et nécessite des compétences variées.

Un autre facteur non négligeable est l'instauration de pratiques de gestion des ressources humaines à haute performance dans les organisations (Kim et al., 2023). En effet, ces auteurs mettent en évidence que ces pratiques, en augmentant la responsabilisation des employés, peuvent intensifier les exigences du travail et induire par ricochet une perception accrue de surcharge de travail. De même, Hall et al. (2015, cités dans Casenave et Pras, 2021) établissent un lien entre la hausse des responsabilités et la surcharge de travail, en soulignant que plus les individus assument de responsabilités, plus cela les amène à accroître leur charge de travail. Par exemple, à la suite des licenciements massifs et des mesures de réduction des coûts durant la récession, plus de 50 % des travailleurs américains ont vu leurs responsabilités s'alourdir (Gallagher et Meurs, 2015). Ainsi, bien que les risques de surcharge de travail soient connus des organisations, les contraintes économiques les poussent souvent à privilégier l'optimisation des ressources, même au détriment de la charge de travail des employés.

Les effets de la surcharge de travail et ses liens avec d'autres concepts feront l'objet de la section suivante.

1.2.4 Effets de la surcharge de travail et liens avec d'autres concepts

Dans de nombreux milieux professionnels, la surcharge de travail est considérée comme un problème majeur et en forte expansion, susceptible d'entraîner des répercussions néfastes (Awang, 2017). En effet, de nombreuses recherches issues de divers domaines, tels que la psychologie, le management, et les études sur le stress, s'accordent sur les effets majoritairement négatifs de la surcharge de travail, qu'elle soit objective ou perçue, pour les employés et les organisations (Avery et al., 2010; Hon et Kim, 2007). Les répercussions de

la surcharge de travail affectent les organisations directement, mais également de manière indirecte, en raison des problèmes psychologiques et de santé qu'elle entraîne chez les individus. Comme le soulignent également Djabi et Perrot (2016), la littérature évoque les effets de la surcharge de travail, tant sur le plan organisationnel que sur le plan individuel.

1.2.4.1 Au niveau individuel

Les effets de la surcharge de travail sur les individus sont particulièrement visibles dans des secteurs exigeants, comme le travail indépendant ou les environnements entrepreneuriaux, où elle est fréquemment perçue comme une source majeure de stress (Lechat et Torrès, 2017). La théorie du contrôle de la demande met en évidence la surcharge de travail comme une cause importante d'augmentation des attentes professionnelles, associée directement aux symptômes de stress (Bozdoğan, 2024). Le stress au travail, défini comme l'ensemble des réponses physiologiques et psychologiques des individus face à un écart perçu entre les exigences professionnelles et leurs capacités à y faire face, constitue une réaction courante à la surcharge de travail (Hussain et al., 2023; Kimura et al., 2018; Mosquera et Soares, 2024). Comme le soulignent Pluta et Rudawska (2021), les deux formes de surcharge de travail peuvent entraîner divers problèmes de santé, tels que des troubles du sommeil, une augmentation du stress et le burnout. En effet, qu'elle soit quantitative ou qualitative, la surcharge génère un niveau de stress élevé et est par exemple reconnue dans la littérature comme l'un des principaux facteurs de stress chez les enseignants universitaires (Montgomery et al., 2010). Pour Hussain et al. (2023), cela s'explique par les sentiments d'anxiété et de frustration que crée la surcharge de travail chez les individus. Des recherches ont démontré que la surcharge de travail a également des effets néfastes sur la santé physique des employés, en particulier en augmentant les niveaux de cholestérol et de triglycérides (Avery et al., 2010). Toutefois, Karasek (1979) explique que la surcharge de travail n'est pas toujours la cause principale du stress, elle peut être exacerbée ou atténuée par des facteurs comme la latitude décisionnelle et les relations professionnelles. Elle a d'autres répercussions négatives telles que l'épuisement professionnel, les conflits entre travail et vie familiale, et la baisse de performance (Gallagher et Meurs, 2015).

Les travaux de Sandoval-Reyes et al. (2019) montrent que l'accumulation de surcharge affaiblit la capacité des individus à se détacher psychologiquement de leur travail, freinant ainsi la récupération après les heures de travail. En prolongement de ces effets immédiats sur le bien-être psychologique, la surcharge de travail engendre également des troubles plus profonds. En effet, Kim et al. (2023) observent que selon le modèle JD-R les employés en surcharge ressentent une anxiété accrue, de l'inconfort psychologique, et une fatigue mentale significative. Pour eux, cette surcharge prolongée peut conduire à une fatigue mentale intense, qui affecte gravement la santé psychologique à long terme. Cette détresse est encore exacerbée par l'absence de soutien informel dans l'organisation, et donc les perceptions de stress s'en trouvent intensifiées (Pooja et al., 2016). De même, Lefrançois et Trotter (2024) affirment que la surcharge de travail peut provoquer des problèmes de santé mentale souvent en raison d'une perte de sens au travail, une fatigue chronique et un malaise général, augmentant ainsi le risque d'épuisement professionnel et de dépression.

Aniței et al. (2015) ont établi un lien direct entre la surcharge de travail et l'apparition du burnout, mettant en évidence une corrélation positive entre ces deux concepts. Ainsi, la manière dont la charge de travail est perçue joue un rôle clé dans l'apparition de l'épuisement professionnel (Tabassum et al., 2017). Cela corrobore les conclusions de Surana et Singh (2013) qui révèlent une corrélation positive entre la surcharge de travail et les trois dimensions de l'épuisement professionnel : le sentiment d'insignifiance, l'épuisement émotionnel et la démotivation. Une surcharge de travail peut augmenter la tension émotionnelle de l'individu et pousser ses capacités émotionnelles à leurs limites (Haché-Miron, 2013). Ces résultats sont en accord avec d'autres recherches (Maslach et al., 2001; Shantz et al., 2016) qui établissent un lien entre charge de travail excessive et épuisement professionnel, notant qu'une charge de travail trop lourde peut engendrer une tension chez l'individu, jusqu'à l'épuisement émotionnel, ainsi qu'une dépersonnalisation et une diminution du sentiment d'accomplissement.

La surcharge de travail, en tant que perception d'un employé, joue un rôle déterminant dans la définition de son bien-être (Francoeur, 2015). Ainsi, Huffman et al.

(2024) ont identifié la surcharge de travail comme un facteur susceptible d'affecter négativement le bien-être des employés. De même, Mosquera et Soares (2024) indiquent que la surcharge de travail affecte de manière négative plusieurs dimensions du bien-être des employés, notamment la satisfaction, le détachement psychologique, l'équilibre entre le travail et la vie personnelle, ainsi que la qualité de la performance au travail. Pour leur part, Schütte et al. (2014) ont démontré que la surcharge de travail inhibe le bien-être psychologique au travail. En effet, en raison de son lien avec l'épuisement émotionnel, certaines études soulignent ses conséquences négatives sur le bien-être psychologique (Ben Ayed et Vandenberghe, 2019). En outre, elle peut entraîner une perte d'autonomie, un manque de soutien social, ainsi que d'autres aspects négatifs du poste, ce qui affecte encore davantage la satisfaction des employés (Hussain et al., 2023). Selon la théorie de l'équité (Adams, 1965), les individus comparent les avantages qu'ils perçoivent comme étant liés à leur travail avec ceux dont bénéficient d'autres personnes. Ainsi, ceux dont la charge de travail excède leurs capacités peuvent ressentir une forme de privation en matière de rémunération, ce qui pourrait entraîner un sentiment d'insatisfaction salariale (Gürlek, 2020).

La surcharge de travail s'est également avérée être un indicateur significatif du conflit entre travail et famille (Anand et Vohra, 2022). Ces auteurs expliquent qu'une intensification de la surcharge conduit à une augmentation du conflit travail-famille perçu par les employés. Achmadi et al. (2023) mettent en évidence qu'elle peut ainsi entraîner une perte significative de ressources personnelles, notamment en privant les employés de temps précieux avec leur famille. Dans cette optique, Karatepe (2013) indique également qu'une charge de travail excessive peut épuiser les ressources des employés, réduisant ainsi leur capacité à répondre efficacement à leurs responsabilités professionnelles et personnelles. Dans le contexte du télétravail, deux sources principales de stress ont été identifiées durant la crise sanitaire : la surcharge de travail et le conflit entre les responsabilités professionnelles et domestiques (Junça Silva et al., 2022). Selon Bozdoğan (2024), les employés surchargés peuvent passer trop de temps au bureau, perturbant ainsi l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, ce qui affecte leur santé mentale et physique, tout en réduisant leur motivation et leur performance.

Cependant, selon Kim et al. (2023), il convient de noter qu'il n'est pas systématiquement vrai que la surcharge de travail ait des effets négatifs pour tous les employés. Dans certains cas, un travail significatif, bien qu'exigeant, peut avoir des bénéfices psychologiques tout en engendrant une certaine tension. Les effets de la surcharge de travail ne sont pas seulement individuels, mais aussi organisationnels, incluant des coûts liés à l'absentéisme, au présentéisme et à un taux de rotation élevé (Francoeur, 2015). Selon Avery et al. (2010), d'autres facteurs organisationnels, tels que l'engagement organisationnel, l'insatisfaction au travail, la performance et l'absentéisme, sont fréquemment étudiés comme des conséquences directes de la surcharge de travail.

1.2.4.2 Au niveau organisationnel

L'intention de quitter l'organisation selon Mensah et al. (2023) est une conséquence majeure de la surcharge de travail et de l'insatisfaction professionnelle. Il a été observé que le stress au travail joue un rôle médiateur important dans cette relation, la surcharge de travail pouvant entraîner de l'anxiété, ce qui réduit la satisfaction au travail et augmente l'intention de démissionner (Hussain et al., 2023). Ces auteurs précisent qu'un taux élevé de départs peut s'avérer coûteux pour les entreprises, ce qui affecte par conséquent la productivité, les coûts de recrutement et de formation, ainsi que l'efficacité organisationnelle. Pour Pebriasanty et al. (2024), la surcharge de travail peut être un déterminant de l'intention de rotation des employés, car une charge de travail excessive et continue provoque du stress, et si elle n'est pas gérée adéquatement elle aggrave l'épuisement professionnel, augmentant la probabilité que les employés envisagent de quitter leur poste. Ces intentions de départ se concrétisent souvent lorsque les individus trouvent d'autres opportunités professionnelles et les employés, insatisfaits de leur travail en raison de la surcharge, contribuent le moins possible à la performance organisationnelle (Hakro et al., 2022).

Pooja et al. (2016) expliquent que face à une surcharge de travail, les employés peuvent se retrouver dans l'incapacité d'exercer leurs compétences pour des activités non

directement récompensées ou qui ne font pas partie de leur rôle formel. De plus, une surcharge prolongée peut entraîner des comportements de travail contre-productifs, ce qui diminue la capacité des employés à atteindre leurs objectifs (Junça Silva et al., 2022). Ainsi, Tabassum et al. (2017) ajoutent que lorsqu'une personne est amenée à travailler au-delà de ses capacités, elle s'épuise plus rapidement et rencontre des difficultés à maintenir un niveau de qualité dans son travail avec à la fin des retours négatifs de la part de l'employeur. Dans cette optique, Tremblay (2023) indique également que plus la surcharge de travail perdure, plus elle pousse l'individu à se limiter aux exigences minimales d'une tâche, ce qui peut, à long terme, affecter la qualité du travail. En outre, travailler sous pression, avec des tâches irréalistes, nuit à la qualité des interactions avec les collègues, engendre des distractions et incite à prendre des raccourcis, ce qui diminue la performance organisationnelle (Pluta et Rudawska, 2021). En effet, la surcharge de travail tend à affaiblir les relations dans le cycle de haute performance, car elle oblige les employés à étirer leur attention, leurs efforts et leurs ressources pour répondre à des exigences excessives (Brown et al., 2005). Comme le soulignent Ko et al. (2022), les exigences professionnelles, qu'elles soient émotionnelles ou physiques, ont un impact négatif sur la performance au travail.

Cependant, Kumar et al. (2021) soutiennent plutôt que les effets de la surcharge de travail sur la performance sont multiples et avancent que la relation entre ces deux facteurs n'est pas toujours claire. D'un côté, des charges de travail excessives peuvent épuiser les ressources physiques et mentales des employés, ce qui conduit à des résultats de performance négatifs. De l'autre, certains employés peuvent relever ces défis en fournissant des efforts supplémentaires et en développant des stratégies pour répondre aux exigences, ce qui peut, dans certains cas, améliorer leur rendement. Ainsi, la relation entre surcharge de travail et performance semble dépendre de la manière dont les individus perçoivent le contrôle qu'ils ont sur leurs actions dans ces situations.

La surcharge de travail est un facteur influençant considérablement l'engagement organisationnel des employés. Les employés confrontés à une surcharge de travail rencontrent divers problèmes qui réduisent leur engagement global envers l'organisation

(Abdulaziz et al., 2022). En effet, elle peut entraîner des répercussions négatives sur cet engagement, comme le démontrent Poulou et Dhal (2020) dans leur étude où ils ont observé une diminution de l'engagement professionnel en raison d'exigences de travail excessives. De même, Pradana et Salehudin (2015) confirment cette tendance, indiquant que les employés sont souvent contraints de réduire leur investissement professionnel face à une surcharge de travail importante, au profit de temps personnel. Cependant, tous les résultats ne convergent pas. Par exemple, Perrot (2001, cité dans Commeiras et al., 2009), en analysant plus en détail les différents aspects du conflit de rôle, a constaté une relation positive entre la surcharge de travail et l'engagement organisationnel des jeunes diplômés, ce qui va à l'encontre des conclusions généralement admises dans la littérature, où les tensions de rôle sont associées à un engagement réduit.

Par ailleurs, plusieurs études soulignent les effets négatifs de la surcharge de travail sur l'implication organisationnelle. Noguera et Scarazzini (2022) montrent que la surcharge de travail peut expliquer un manque d'implication organisationnelle, engendrant des conséquences telles qu'un taux élevé d'absentéisme et de rotation. De plus, Commeiras et al. (2009) soulignent que, tout comme l'ambiguïté des rôles, la surcharge de travail réduit l'implication organisationnelle, affectant à la fois les dimensions affectives et calculées. En outre, le modèle JD-R apporte une perspective intéressante sur le rôle de la surcharge de travail. Ce modèle propose que les exigences professionnelles, telles que la surcharge de travail, modèrent la relation entre les ressources organisationnelles et l'engagement des employés (Achmadi et al., 2023). Dans cette optique, si une surcharge de travail peut effectivement détériorer l'engagement des employés, elle peut également, dans certains cas, renforcer les liens sociaux et professionnels, comme le soutient la théorie de l'intégration dans l'emploi. Cette théorie suggère que les employés confrontés à des charges de travail importantes peuvent développer des réseaux professionnels plus étroits, mais souvent au détriment de leur vie personnelle (Achmadi et al., 2023, p. 15).

La surcharge de travail influence également les comportements organisationnels bénéfiques des employés. En effet, selon Pooja et al. (2016), une surcharge excessive,

combinée aux conflits interpersonnels, tend à diminuer ces comportements en réduisant l'attachement des employés à leur organisation. Elle peut également influencer d'autres aspects, notamment la créativité et l'éthique. Ainsi, Gürlek (2020) avance qu'une surcharge de travail peut engendrer des comportements contraires à l'éthique, notamment lorsqu'elle s'accompagne d'une insatisfaction salariale. L'auteur explique que dans ce contexte, les employés peuvent percevoir la surcharge comme une pression additionnelle, justifiant pour eux des comportements inappropriés envers l'organisation. Par ailleurs, De Clercq et Belausteguigoitia (2019) soulignent que, bien que la perception de la surcharge puisse initialement stimuler la créativité chez certains employés, une charge excessive finit par épuiser leur énergie, ce qui réduit leur capacité à innover. Ils ajoutent que la surcharge de travail peut amener les employés à percevoir un manque de respect de la part de l'employeur, ressentiment pouvant les amener à éviter des comportements créatifs positifs, qui pourraient pourtant bénéficier à l'organisation.

Néanmoins, certaines études nuancent cette relation. Par exemple, des recherches récentes indiquent qu'une surcharge de travail modérée peut stimuler la créativité jusqu'à un certain seuil, illustrant une relation en « U inversé » (Antwi et al., 2019). En revanche, lorsque la surcharge atteint un niveau excessif, elle devient contre-productive et limite la capacité des employés à produire des idées novatrices pour leur organisation (De Clercq et Mustafa, 2023). Selon la théorie de la conservation des ressources, la résilience des employés qui perçoivent la surcharge comme une menace de perte de ressources, peut être profitable aux organisations dans de telles situations (De Clercq, 2021). Selon cet auteur, les comportements créatifs adoptés pour alléger la pression pourraient encourager l'expression d'idées novatrices visant à améliorer l'organisation.

Enfin, Chipunza et Samuel (2012) affirment que la surcharge de travail influence les perceptions des employés concernant la justice et la sécurité de leur emploi. Pour eux, une surcharge de travail accentue le sentiment d'injustice organisationnelle. La section suivante aborde le concept d'injustice organisationnelle, essentiel pour comprendre les ressentis des employés face aux décisions et pratiques de l'organisation.

1.3 L'INJUSTICE ORGANISATIONNELLE

La perception de l'injustice organisationnelle a suscité un intérêt croissant dans la recherche académique et la pratique de gestion au fil des années (Martins et al., 2023). Dès les débuts de l'élaboration de ce concept, l'accent était mis sur la manière dont les employés percevaient l'équité dans leur traitement (Elshaer et al., 2024). Avec le temps, les recherches se sont diversifiées pour inclure différents types d'injustice organisationnelle qui prennent en compte des aspects spécifiques du comportement organisationnel, notamment les résultats, les procédures, et les interactions interpersonnelles (Shapoval, 2019). Selon Butitova (2019), bien que ce concept soit largement exploré, il existe toujours des débats entre les chercheurs concernant sa définition et sa mesure. Cependant, il est communément admis que la justice organisationnelle se réfère aux perceptions des employés concernant l'équité au sein de leur organisation (Wu et al., 2016). Ces perceptions jouent un rôle clé dans les attitudes et comportements au travail (Colquitt et Zipay, 2015) d'où la nécessité d'en tenir compte dans le management organisationnel moderne (Bouraoui, 2019).

Il importe de préciser que les chercheurs adoptent souvent la convention selon laquelle l'injustice est considérée comme l'opposé de la justice (Valentine et al., 2023). Cette perspective également adoptée dans cette recherche est essentielle pour comprendre la perception de l'injustice et ses implications dans le contexte organisationnel. De plus, la complexité et l'interdépendance des différents types d'injustice organisationnelle font qu'ils agissent de manière conjointe pour former des perceptions globales d'injustice (Brockner et Wiesenfeld, 2005, cités dans Peterson et al., 2022). Ces auteurs expliquent qu'une différence entre les pratiques organisationnelles intentionnelles, réelles et perçues peut générer des degrés variés d'injustice.

Dans les sections qui suivent, il sera présenté tout d'abord les origines et définitions du concept d'injustice organisationnelle, avant d'examiner ses différents types, ses fondements théoriques, ainsi que ses causes et ses effets sur les individus et les organisations.

1.3.1 Origine et définitions de l'injustice organisationnelle

1.3.1.1 Origine du concept

L'étude de la justice en milieu organisationnel remonte à plusieurs décennies et s'appuie sur des théories bien établies. Adams (1965) est souvent cité comme le précurseur dans ce domaine grâce à sa théorie de l'équité, qui est l'une des premières conceptualisations de la notion de justice organisationnelle (Butitova, 2019; Martins et al., 2023). Bilal et al. (2015) précisent toutefois que c'est à partir des années 1980 que le concept de justice organisationnelle a véritablement émergé, notamment grâce aux travaux de Greenberg (1987). Ces travaux ont non seulement élargi les discussions sur la théorie de l'équité, mais ont aussi rassemblé les notions de justice distributive et procédurale sous une terminologie commune, marquant ainsi un tournant dans la recherche sur la justice organisationnelle (Colquitt et al., 2023). Cette évolution conceptuelle montre une reconnaissance croissante de l'importance des perceptions de justice ou d'injustice en tant que déterminants des comportements organisationnels (Fall et al., 2018). En effet, par le passé, l'injustice au travail était normalisée et perçue comme une caractéristique inhérente au monde professionnel. Cependant, les attitudes ont évolué progressivement et les individus sont devenus de moins en moins tolérants envers les pratiques injustes (Dahmani, 2018).

Le développement historique de la justice organisationnelle révèle également l'apparition de nouveaux aspects. Colquitt et al. (2023) soulignent par exemple que les formes de justice interpersonnelle et informationnelle ont été introduites par Bies et Moag (1986) et ont enrichi la compréhension des relations entre les individus et les organisations. Greenberg (1986) a montré comment les responsables pouvaient intégrer des considérations de justice tant dans les résultats que dans les processus, tandis que Folger et Konovsky (1989) ont révélé que les employés valorisaient non seulement l'équité des résultats, mais aussi celle des procédures, y compris la cohérence et l'exactitude des processus de rémunération.

Par ailleurs, la littérature a également exploré la perception de la justice dans les contextes de diversité et d'inclusion. Comme l'indiquent Colquitt et al. (2023), des études comme celles de Mor Barak et al. (1998), ont montré des disparités dans les perceptions de justice selon le genre et l'origine ethnique, tandis que d'autres, comme Schmit et Ryan (1997) ont mis en évidence comment des processus perçus comme biaisés pouvaient décourager certains groupes, notamment les candidats caucasiens, dans des contextes de sélection. Selon Dahmani (2018), on observe l'apparition d'un nouveau référentiel moral qui réorganise les concepts de justice et d'injustice dans la société contemporaine.

Ainsi, la recherche a évolué pour intégrer des thématiques modernes, telles que l'impact des technologies, comme l'intelligence artificielle (IA), sur les perceptions de justice. Les travaux de Acikgoz et al. (2020) montrent par exemple que l'utilisation de l'IA dans des processus organisationnels, tels que le recrutement, peut être perçue comme moins équitable sur le plan procédural. Dans le même ordre d'idées, Newman et al. (2020) avancent que tenter de promouvoir la justice informationnelle dans le contexte de l'utilisation de l'IA peut s'avérer contre-productif, car la transparence semble plus efficace lorsqu'elle est appliquée à des décideurs humains plutôt qu'à des systèmes algorithmiques. L'histoire de l'injustice organisationnelle révèle donc un concept en constante évolution qui s'est enrichi au fil du temps avec une attention particulière aux nouvelles réalités organisationnelles.

La section suivante présente différentes définitions de l'injustice organisationnelle.

1.3.1.2 Définitions de l'injustice organisationnelle

Dans la littérature managériale, l'injustice reste un concept relativement peu exploré, avec un nombre limité de recherches empiriques et de conceptualisations et est fréquemment abordé à travers la théorie de la justice organisationnelle (Dahmani, 2018). Le concept de justice organisationnelle a été développé pour décrire la manière dont un employé perçoit les comportements, décisions et actions de son organisation, et comment ces perceptions

influencent ses attitudes et comportements au travail (Ledimo, 2015). Selon Biétry et Creusier (2018, p.967), la justice organisationnelle est définie comme « une construction sociale, c'est-à-dire une perception de l'honnêteté des décisions et de la façon dont elles devraient être prises ».

Par ailleurs, pour Butitova (2019), la justice organisationnelle perçue peut être définie comme la manière dont les employés évaluent l'équité des rémunérations, des procédures formelles et des interactions sociales informelles dans leur environnement de travail. De même, Fall et al. (2018) s'appuient sur les travaux de Adams (1965) et Greenberg (1990) pour confirmer que la justice organisationnelle est la perception qu'un individu a de l'équité dans le traitement reçu de la part de son organisation. Cela corrobore les conclusions de Colquitt et al. (2001) qui affirment que la justice organisationnelle reflète la mesure dans laquelle les individus considèrent qu'ils sont traités de manière équitable au sein de leur organisation.

L'injustice organisationnelle correspond donc à « la perception subjective ou à la croyance individuelle d'un employé selon laquelle il a été traité de manière inéquitable ou injuste sur son lieu de travail » (Elshaer et al., 2024, p. 2). Cela va dans le même sens que Greenberg (1987) qui avait défini l'injustice perçue comme la mesure dans laquelle les employés interprètent leur milieu de travail comme étant juste ou injuste. De même, selon Ambrose et al. (2002, cités dans Liu et Berry, 2013, p.75), « l'injustice organisationnelle fait référence à la croyance des employés qu'ils ont été traités injustement par leur organisation ». D'après Kee et Chung (2021), elle résulte de la différence entre les attentes et les perceptions des employés concernant leur traitement au travail. Ils avancent que si un traitement perçu comme injuste ne peut être justifié, cela affecte émotionnellement et comportementalement les individus. Jahanzeb et al. (2021) expliquent qu'un tel traitement injuste peut être perçu par les employés lorsqu'ils estiment que leurs contributions, qu'elles soient mesurées par la charge de travail, la rémunération, les primes, les évaluations ou les promotions, ne sont pas récompensées de manière proportionnelle. De plus, pour ces auteurs, cette perception

d'injustice peut émerger si les employés n'ont pas la possibilité d'exprimer leurs opinions ou s'ils estiment que les autorités organisationnelles ne les traitent pas avec dignité et respect.

Plus récemment, Khan et al. (2024) abonderont dans le même sens en affirmant que l'injustice organisationnelle perçue fait référence à l'évaluation subjective des employés en ce qui concerne l'équité de leur traitement dans divers domaines de leur travail, tels que les promotions, les évaluations, ainsi que leurs interactions avec les collègues et les superviseurs. Brien-Robidoux et al. (2017) insistent sur le rôle des perceptions subjectives dans l'évaluation de l'équité et soulignent que l'injustice réside moins dans une réalité objective que dans la manière dont les employés interprètent leurs expériences. Lin et al. (2024) enrichissent cette perspective en décrivant également l'injustice organisationnelle comme une évaluation subjective des pratiques organisationnelles et de leur conformité aux normes éthiques et morales.

De manière similaire, Ledimo (2015) avance que l'injustice organisationnelle est intrinsèquement subjective, car elle repose sur les croyances des employés quant à ce qui est juste plutôt que sur une réalité objective. Une approche empirique de la justice évoquée par Bouraoui (2019) soutient que les comportements des individus étant guidés par leurs jugements, l'attention ne se porte pas sur le caractère objectivement juste ou équitable d'une action ou d'une répartition, mais sur la manière dont celle-ci est perçue. Une action peut ainsi être considérée comme injuste, même si elle ne l'est pas objectivement, car cette perception repose sur des standards subjectifs propres à chaque individu. Fall et al. (2018) y ajoutent une autre perspective en expliquant que l'injustice organisationnelle découle des normes sociales qui gouvernent la distribution des ressources, les processus associés et les relations interpersonnelles.

Quelles que soient les définitions proposées, l'injustice organisationnelle est généralement conceptualisée en plusieurs dimensions (Kee et Chung, 2021) qui sont présentées dans la section suivante.

1.3.1.3 Types d'injustice organisationnelle

Généralement, les perceptions d'injustice sont analysées dans les travaux antérieurs selon trois dimensions : l'injustice distributive, l'injustice procédurale et l'injustice interactionnelle (Valentine et al., 2023). Cependant, il a par la suite été suggéré que la justice interactionnelle se divise en deux sous-catégories distinctes : la justice informationnelle et la justice interpersonnelle, chacune devant être considérée indépendamment (Ceylan et Sulu, 2011).

a) *INJUSTICE DISTRIBUTIVE*

Bertholet et al. (2021) désignent la justice distributive comme la première forme de justice explorée dans la littérature scientifique. Ils la décrivent comme la dimension la plus visible de la justice, souvent débattue et source de controverses. La justice distributive découle de la théorie de l'équité d'Adams (1965) et se réfère à la perception de l'équité dans la distribution des ressources entre les individus. Ainsi, un individu juge une situation équitable lorsqu'il considère que le ratio entre ses efforts et les récompenses reçues est comparable à celui d'autres individus de statut similaire (Brien-Robidoux et al., 2017; Shapoval, 2019). Pour ces auteurs, un déséquilibre dans la distribution des ressources peut conduire à une perception d'injustice distributive. Par exemple, un employé peut ressentir une injustice distributive s'il estime que son salaire est insuffisant par rapport à l'effort qu'il consacre à son travail, et s'il constate que celui-ci est inférieur à celui de collègues occupant un poste similaire.

Fall et al. (2018) appuient cette idée en indiquant que les employés peuvent se sentir lésés lorsqu'ils considèrent que leurs rétributions ne sont pas proportionnelles à leurs contributions. Dans un tel contexte, les individus peuvent éprouver un sentiment d'injustice distributive (Bernd et Beuren, 2021). Liu et Berry (2013) précisent par ailleurs que l'injustice distributive désigne l'injustice perçue par les employés concernant les résultats des décisions

prises, tels que les affectations de travail, la rémunération, les récompenses, les évaluations et les promotions.

L'injustice distributive met donc en évidence le fait que, dans les organisations, tous les employés ne bénéficient pas du même traitement et que les résultats sont attribués de manière différenciée (Ledimo, 2015). Bertholet et al. (2021), de leur côté, précisent que cette approche prend en compte trois normes principales : l'égalité, l'équité et les besoins, chacune considérée comme légitime selon le contexte. L'égalité implique une distribution égale des ressources, indépendamment des contributions, tandis que l'équité se concentre sur une répartition proportionnelle aux efforts et contributions des individus. En milieu organisationnel, la perception qu'une décision respecte des normes d'allocation adéquates est généralement basée sur l'équité, plus pertinente que l'égalité (Adams, 1965, cité dans Colquitt et al., 2023). Dans leurs travaux, Elshaer et al. (2024) ont par exemple argumenté que l'utilisation des technologies de l'information et de la communication par une catégorie d'employés en dehors de leurs heures de travail habituelles pour accomplir des tâches professionnelles sans compensation engendre un sentiment d'iniquité au sein de ce groupe, en particulier en matière d'injustice distributive.

Un élément important réside dans le degré d'équité du processus de distribution de récompenses, comme les promotions ou les augmentations salariales (Lee, 2022; Peterson et al., 2022). Selon Bouraoui (2019), deux critères de jugement de l'équité par les individus sont mis en évidence : la valeur de la rétribution et le caractère moral de la distribution. Lorsqu'une justice distributive est perçue après ce jugement, les employés croient que les récompenses qu'ils ont reçues sont méritées et qu'ils ne sont pas exploités (Rai et Agarwal, 2021). Les réactions des individus face à une perception d'injustice ne peuvent toutefois pas être entièrement expliquées par la justice distributive, car en l'absence de critères d'évaluation de la justice distributive, les salariés font appel à d'autres variables pour évaluer la légitimité de leur rétribution. Cette réflexion a conduit les recherches à explorer une autre forme de justice : la justice procédurale (Bouraoui, 2019).

b) INJUSTICE PROCEDURALE

Introduite à l'origine par Thibaut et Walker (1975), la justice procédurale fait référence à l'évaluation subjective des normes, règles et méthodes formelles employées pour distribuer les résultats ou les récompenses (Bouraoui, 2019; Folger et Cropanzano, 1998). Butitova (2019) précise que les insuffisances de la théorie de l'équité ont conduit les chercheurs à élaborer une théorie de la justice procédurale, axée sur la perception d'équité des procédures utilisées pour prendre des décisions dans l'organisation (Martins et al., 2023). Contrairement à la justice distributive, qui se concentre sur l'équité de ces résultats, la justice procédurale s'intéresse aux processus et mécanismes décisionnels (Alimansyah et Takahashi, 2023; Bertholet et al., 2021). En complément, Duprez et al. (2021, cités dans Khan et al., 2024) soulignent qu'à l'inverse de la justice distributive, qui est étroitement liée aux jugements formulés sur un plan individuel, la justice procédurale se concentre sur les évaluations réalisées à l'échelle de l'organisation.

Selon Kee et Chung (2021), la perception de l'injustice procédurale survient lorsque les individus estiment que les moyens employés pour décider de la répartition des ressources et récompenses sont inéquitables. « Par exemple, les employés peuvent être victimes d'une injustice procédurale s'ils ne sont pas autorisés à exprimer leurs opinions au cours de la prise de décision » (Y. Liu et Berry, 2013, p. 75). En effet Shapoval (2019) explique que la justice procédurale repose en grande partie sur la prise en compte des opinions des employés, considérée comme essentielle pour qu'une décision soit perçue comme équitable. À l'inverse, lorsqu'une organisation ou un gestionnaire néglige de prendre en compte ces opinions, cela est perçu comme une injustice procédurale. En outre, les procédures utilisées pour prendre des décisions peuvent être perçues comme tout aussi importantes que les résultats eux-mêmes. Ainsi, toute violation de ces processus, que ce soit de la part d'un décideur ou d'une organisation, peut générer des perceptions d'injustice procédurale (Ceylan et Sulu, 2011). D'après Rai et Agarwal (2021), cette perception d'injustice procédurale indique qu'une personne n'est pas considérée comme importante par son organisation, ni respectée ou valorisée en tant que membre de celle-ci.

Une autre approche majeure qui a marqué le développement de la justice procédurale est celle de Leventhal (1980). Il a élaboré six principes fondamentaux pour qu'un processus décisionnel soit perçu comme équitable : la cohérence dans l'application des règles, l'impartialité des décideurs, l'exactitude des informations utilisées, la possibilité de rectification des erreurs, la considération des intérêts des parties prenantes et le respect des normes morales et éthiques. S'appuyant sur ces critères, Colquitt et al. (2023) confirment dans leurs travaux que la justice procédurale reflète la perception de la cohérence, de l'exactitude, de l'impartialité, de la rectification et de la réceptivité d'un processus. Plus un individu perçoit le processus décisionnel comme équitable, plus il sera capable d'accepter une décision qui lui est défavorable (Bertholet et al., 2021; Ceylan et Sulu, 2011). Bertholet et al. (2021) ont argumenté à cet effet qu'un salarié qui estime qu'un processus d'évaluation de la performance a été mené de manière juste par son supérieur est disposé à accepter une insatisfaction salariale, signe d'une atténuation de ses réactions à l'injustice. L'approche de Leventhal (1980) a ainsi été retenue par plusieurs chercheurs en raison de son caractère moins subjectif que la perception de contrôle de Thibaut et Walker (1975).

La section suivante s'intéresse à la troisième forme d'injustice qu'est l'injustice interactionnelle.

c) INJUSTICE INTERACTIONNELLE

L'injustice interactionnelle, concept issu des travaux de Bies et Moag (1986), se rapporte au manque d'équité perçu dans le traitement que reçoit un individu que ce soit lors de l'application des procédures ou dans la répartition des résultats (Peterson et al., 2022; Shapoval, 2019). Par exemple, cette injustice peut se manifester lorsque les employés estiment que leurs supérieurs hiérarchiques ne font pas preuve de respect ou ne les traitent pas avec dignité (Y. Liu et Berry, 2013). De même, Lavelle et al. (2018) affirment que la justice interactionnelle est définie comme la manière dont les employés sont traités en termes de dignité et de politesse sur leur lieu de travail. Shapoval (2019) précise que les perceptions

d'injustice interactionnelle émergent souvent lorsque les individus considèrent ce traitement qu'ils reçoivent comme déraisonnable ou irrationnel. Pour leur part, Martins et al. (2023) avancent que la justice interactionnelle désigne le degré de sensibilité d'un gestionnaire à l'égard des personnes impactées par une décision, ainsi que la fourniture d'informations et d'explications claires et équitables concernant les décisions prises.

Comme le soulignent Bernd et Beuren (2021), la justice interactionnelle met l'accent sur la dimension interpersonnelle des pratiques organisationnelles, notamment à travers les interactions et la communication entre supérieurs et subordonnés. En complément, Khattak et al. (2021) ajoutent que les interactions interpersonnelles étant fréquentes au sein des organisations, elles rendent la justice interactionnelle souvent plus importante pour les employés que les autres dimensions de la justice. Cependant, la source de la justice interactionnelle peut être plus étendue, comprenant l'organisation dans son ensemble, ou plus restreinte, comme les relations entre collègues de travail. Il ne s'agit pas uniquement des échanges directs, mais aussi de l'ensemble des interactions interpersonnelles vécues au quotidien (Biétry et Creusier, 2018). Ils ajoutent que les remarques informelles, lorsqu'elles critiquent publiquement un employé absent, mais clairement identifié, peuvent représenter une forme spécifique d'injustice interactionnelle.

Dans ses travaux, Dahmani (2018) identifie trois dimensions majeures de l'injustice interactionnelle ressentie vis-à-vis du supérieur direct, à savoir la malveillance, le manque de respect et de courtoisie, ainsi que l'absence de reconnaissance des efforts fournis. En ce qui concerne l'injustice perçue à l'égard des hauts dirigeants, trois facteurs récurrents sont identifiés : l'abus de pouvoir, l'ambiguïté et la non-justification des décisions, ainsi que la violation des principes déontologiques et vertueux. Au fur et à mesure que les recherches sur la justice organisationnelle évoluaient, la justice interactionnelle a été divisée en justice interpersonnelle et justice informationnelle (Lee, 2022; Reknes et al., 2020).

D'après Peterson et al. (2022), la justice interpersonnelle se rapporte à la manière dont un supérieur traite un subordonné avec respect tandis que la justice informationnelle concerne la manière dont l'information est partagée au sein des relations ou de l'organisation.

Fall et al. (2018) expliquent quant à eux que la justice interpersonnelle désigne la perception qu'a un salarié de l'équité dans le traitement interpersonnel accordé par ses supérieurs hiérarchiques et qu'elle repose sur un traitement empreint de dignité et de respect. Dans le même ordre d'idées, Colquitt et al. (2023) affirment que la justice interpersonnelle renvoie à la perception des employés quant au caractère respectueux et approprié des communications relatives à une décision ou un processus. Par ailleurs, il importe de préciser que la justice interpersonnelle tient compte du fait que les individus accordent de l'importance non seulement aux actions accomplies et aux traitements reçus, mais également à la qualité des interactions interpersonnelles dans l'exécution de ces actions (Ceylan et Sulu, 2011). Un comportement respectueux des supérieurs est perçu comme équitable, car il met en évidence la valeur accordée aux subordonnés en tant que membres du groupe de travail. À l'inverse, le manque de respect est considéré comme injuste, car il néglige les subordonnés et peut provoquer un sentiment d'exclusion (Penhaligon et al., 2013, cité dans Rai et Agarwal, 2021).

Pour ce qui est de la justice informationnelle, elle a été décrite dans les travaux précurseurs comme étant la perception de l'équité dans les explications et informations communiquées lors des interactions interpersonnelles, en particulier entre supérieurs hiérarchiques et subordonnés (Bies et Moag, 1986; Colquitt, 2001). Elle repose sur des principes tels que la véracité, la clarté, la complétude et la qualité des justifications fournies par les décideurs dans l'organisation (Bouraoui, 2019; Ledimo, 2015). Ce type de justice met également l'accent sur la capacité des informations transmises à expliquer pourquoi certaines décisions ont été prises ou pourquoi des résultats ont été distribués d'une manière particulière (Ceylan et Sulu, 2011). Selon Shapoval (2019), les employés s'attendent à recevoir des explications transparentes et cohérentes sur la mise en œuvre des procédures et les décisions prises. Ces explications doivent être jugées adéquates et honnêtes, ce qui favorise un sentiment de justice dans l'organisation (Fall et Roussel, 2017). En outre, les justifications fournies doivent être raisonnables, opportunes et de nature franche, car elles permettent aux subordonnés d'évaluer la légitimité des actions et des décisions des superviseurs (Rai et Agarwal, 2021).

1.3.2 Modèles théoriques liés à l'injustice organisationnelle

Il existe plusieurs cadres conceptuels qui facilitent la compréhension des perceptions d'injustice en mettant en évidence les processus par lesquels elles surviennent. Ces théories visent à analyser les perceptions des employés concernant la justice, l'équité et l'éthique dans leurs interactions avec leur employeur (Peterson et al., 2022). Parmi ces cadres théoriques, les plus récurrentes sont la théorie de l'équité (Adams, 1965), la théorie de l'échange social (Blau, 1964), le modèle du Process Control (Thibaut et Walker, 1975) et la théorie de la justice comme responsabilité (Fairness Theory) de Folger et Cropanzano (1998). Cependant, dans cette étude, seules les plus pertinentes au regard de l'objectif de recherche seront abordées.

1.3.2.1 La théorie de l'équité

Adams (1963, 1965) a proposé une première formulation de la théorie de l'équité qui repose sur les notions d'échange et de comparaison. Bertholet et al. (2021, p. 40) définissent l'équité comme « un ratio contribution/rétribution évalué par les individus, par exemple, lorsque je tiens compte de ma contribution, ce que je reçois est-il juste ? ». Pour leur part, Colquitt et Zipay (2015) considèrent l'équité comme une perception générale de ce qui est approprié, une notion qui se positionne théoriquement en aval de la justice. Selon la théorie de l'équité (Adams, 1965), les individus considèrent leur environnement de travail comme équitable lorsque le ratio entre leurs efforts (comme le temps, les compétences et l'énergie investis) et les résultats obtenus (par exemple, le salaire, les promotions et la reconnaissance) correspond à celui de leurs collègues (Elshaer et al., 2024). En revanche, lorsqu'un individu constate des différences dans ces ratios, il ressent un sentiment d'iniquité, qui peut se manifester sous la forme d'une sous-équité ou d'une sur-équité (Mukamba et Dupont, 2022).

Par ailleurs, Butitova (2019) explique que si le rapport entre les contributions et les résultats différerait entre deux travailleurs qui accomplissent des tâches similaires, ces derniers

ajustent leurs contributions en conséquence. Il ajoute toutefois que bien que cette théorie ait permis d'expliquer de nombreux cas, elle ne parvenait pas à rendre compte des situations où le ratio travail-salaire des employés était différent, mais où ceux-ci continuaient de percevoir la situation comme juste. Une probable explication à cette situation est évoquée par Colquitt et Zipay (2015) qui observent que la théorie de l'équité suggère que les employés évaluent consciemment l'équité en utilisant une réflexion contrefactuelle, c'est-à-dire en comparant la situation vécue avec des scénarios hypothétiques. Selon ces auteurs, l'écart entre ces scénarios et la réalité influe sur la perception de la justice. Ainsi, les normes de référence des employés, qu'elles concernent les résultats ou les processus, peuvent conduire à des jugements différents de ce qui est juste ou injuste.

Il existe trois formes d'équité fréquemment mentionnées dans la gestion des rémunérations : l'équité personnelle, l'équité interne et l'équité externe (Howard et Cordes, 2010). L'équité personnelle concerne le rapport entre la rémunération d'un individu et ses contributions personnelles. L'équité interne se réfère à la comparabilité des rémunérations entre les employés au sein de la même organisation. Enfin, l'équité externe porte sur la parité des rémunérations entre une organisation et d'autres ayant des postes similaires. Rai et Agarwal (2021) expliquent que selon la théorie de l'équité, un sentiment de répartition inéquitable des rémunérations peut engendrer des tensions parmi les employés, les amenant à se sentir victimes d'injustice. Par ailleurs, les employés réagissent de manière rapide et automatique face à cette forme d'injustice. En accord avec la théorie de l'équité, lorsqu'ils perçoivent une situation comme injuste, ils se basent sur des jugements rapides et inconscients (Colquitt et Zipay, 2015).

1.3.2.2 La théorie de l'échange social

La théorie de l'échange social, développée par Blau (1964), explique les mécanismes qui régissent le partage de ressources entre l'employé et son organisation, avec pour objectif, de part et d'autre, de maximiser les bénéfices tirés de cette relation. Ce cadre théorique est

fréquemment mobilisé pour examiner l'influence de l'injustice organisationnelle sur les comportements déviants des employés au travail (Colquitt et al., 2013; Khattak et al., 2021). Pour Brien-Robidoux et al. (2017), la théorie de l'échange social conceptualise la justice organisationnelle comme le respect des attentes des individus et donc l'écart entre la situation réelle et ces attentes est considéré comme injuste. Selon Colquitt et al. (2023), les réactions à l'injustice souvent interprétées à travers cette théorie, reflètent des relations professionnelles basées sur des obligations mutuelles, la confiance, l'engagement et la reconnaissance. Dans cette perspective, les employés répondent à la justice perçue par des comportements extra-rôles et un engagement accru, ce qui engendre une relation d'échange social fondée sur des obligations implicites dont l'exécution reste flexible entre les parties (Adamovic, 2023).

En revanche, si le traitement organisationnel est perçu comme injuste, les employés auront tendance à éviter de futurs échanges et l'une des formes d'évitement consiste à adopter des comportements de retrait (Vaamonde et al., 2018). Khattak et al. (2021) soulignent que les relations d'échange se construisent sur la base des expériences vécues par les individus dans le traitement interpersonnel reçu. Ils expliquent qu'en s'appuyant sur la norme de réciprocité, la théorie de l'échange social suggère que les travailleurs tendent à répondre aux actions reçues de manière équivalente, en récompensant les comportements positifs par des réponses positives et les comportements négatifs par des réactions similaires. Les études ayant relié la justice aux cognitions d'échange social ont également inclus le comportement de citoyenneté organisationnelle qui tend à baisser avec la perception d'injustice (Colquitt et al., 2023). Il est essentiel de noter que bien que la théorie de l'échange social soit largement utilisée dans les recherches sur l'injustice organisationnelle, son application continue d'évoluer en faisant ressortir le fait qu'elle tient compte à la fois d'aspects économiques et relationnels pour interpréter les réactions des individus (Adamovic, 2023).

La section suivante est consacrée aux causes de l'injustice organisationnelle.

1.3.3 Causes de l'injustice organisationnelle

Les causes de l'injustice organisationnelle sont variées et peuvent être regroupées en facteurs organisationnels (y compris la culture organisationnelle) et managériaux (incluant les comportements et décisions des dirigeants).

1.3.3.1 Causes organisationnelles

Les employés représentent sans doute l'une des ressources les plus importantes dans les organisations modernes, et leur assurer un traitement juste tout au long de leur parcours professionnel constitue une situation bénéfique tant pour l'organisation que pour les employés eux-mêmes (Bilal et al., 2015). Dahmani (2018) explique que lorsque les normes formelles et contractuelles sont perçues comme injustes, ou lorsque les promesses faites par l'organisation ne sont pas tenues, cela crée une rupture dans la relation de confiance entre l'individu et l'organisation et conduit à un sentiment d'injustice. Une des premières sources identifiées réside dans les pratiques de gestion ambiguës mises en place par les dirigeants. Dahmani (2018) souligne à cet effet que la décision délibérée de cultiver l'ambiguïté en répartissant de manière floue les rôles et en donnant des instructions vagues engendre une perception d'injustice parmi les employés. Il ajoute que des pratiques de gestion des ressources humaines jugées arbitraires et un désengagement de la direction peuvent également alimenter ce sentiment d'injustice organisationnelle.

D'autres facteurs organisationnels, tels que les environnements de travail à forte demande, renforcent également cette perception. Comme le soulignent Elshaer et al. (2024), dans ces environnements, où les employés sont soumis à une surcharge de travail sans contreparties adéquates, un sentiment d'injustice émerge, particulièrement lorsque l'effort fourni n'est pas récompensé à sa juste valeur. Des facteurs structurels tels que l'absence de correspondance entre la spécification du poste et le forfait salarial, la précarité de l'emploi, la surcharge de travail et la gestion inadéquate de l'évolution de carrière alimentent aussi cette perception d'injustice (Bilal et al., 2015).

Par ailleurs, Elshaer et al. (2024) ont constaté que l'utilisation des outils de communications professionnelles en dehors des heures normales de travail peut être un amplificateur de la perception d'injustice lorsque ces heures supplémentaires ne sont pas reconnues comme du travail additionnel par l'organisation et donc non rémunérées. Les employés se sentent ainsi exploités et maltraités par l'organisation. Dans le même ordre d'idées, Bernd et Beuren (2021) indiquent que les perceptions d'injustice résultent souvent d'un déséquilibre entre des efforts considérables et des récompenses insuffisantes, où les employés se retrouvent confrontés à des exigences élevées sans reconnaissance adéquate. Enfin, les comportements intimidants perçus sont souvent liés à une injustice distributive et procédurale, car ils exacerbent la colère et le sentiment de dévalorisation des employés (Valentine et al., 2023). Dans le même sens, Rai et Agarwal (2021) ajoutent qu'une culture de travail agressive constitue un antécédent de l'injustice perçue.

En dehors des causes organisationnelles, les causes managériales jouent également un rôle important dans l'émergence de l'injustice organisationnelle.

1.3.3.2 Causes managériales

Les causes de l'injustice interactionnelle sont souvent liées à des comportements observés chez les gestionnaires et superviseurs (Khattak et al., 2021). Cette perspective rejoint celle de Dahmani (2018) qui révèle que le leadership toxique du supérieur immédiat, associé à des comportements non éthiques et ambigus de la part des dirigeants, amplifie la perception d'injustice interactionnelle. En effet, Ceylan et Sulu (2011) soulignent que le supérieur est souvent la première source de contact lorsque l'employé rencontre une situation perçue comme injuste. Une perception de traitement injuste de la part du responsable peut découler de diverses situations, telles que des décisions biaisées, des promotions inéquitables, ou encore des mesures disciplinaires injustifiées, comme l'indiquent De Clercq et al. (2021).

De telles pratiques font naître un sentiment d'injustice interpersonnelle, d'autant plus que l'environnement organisationnel et les processus décisionnels des gestionnaires influencent la perception de justice des employés (Martins et al., 2023). Par ailleurs, selon Valentine et al. (2023) des recherches ont établi que la supervision abusive du supérieur pouvait directement entraîner des perceptions d'injustice, un phénomène également étendu à l'intimidation au travail. En effet, Valentine et al. (2023) affirment que l'intimidation d'un supérieur contribue à un environnement de travail hostile, où les individus, en fonction de leur propre expérience et de celle des autres, forment leur perception de la justice sur la base de l'injustice vécue.

La section qui suit abordera les effets de l'injustice tant sur le plan organisationnel qu'au niveau individuel.

1.3.4 Effets de l'injustice organisationnelle

1.3.4.1 Effets individuels de l'injustice perçue

Les travaux sur l'injustice organisationnelle ont mis en évidence sa forte association avec des actes contre-productifs, déviants et opposés aux intérêts de l'organisation (Dahmani, 2018). Timmerman (2016) souligne que les liens entre l'injustice perçue et les réactions des employés figurent parmi les sujets les plus étudiés dans le domaine du comportement organisationnel. En effet, les perceptions d'injustices chez les employés peuvent entraîner des répercussions majeures sur leurs attitudes, comportements et satisfaction générale au travail (Aliedan et al., 2022). Selon Reknes et al. (2020), percevoir l'organisation comme injuste dans ses décisions relatives aux droits et intérêts des employés génère du stress et engendre des émotions négatives au travail, ce qui peut nuire à la santé des employés.

En effet, les perceptions d'injustice au travail donnent lieu à une gamme d'émotions négatives, telles que la colère, le ressentiment, l'indignation, ou encore la frustration (Khattak et al., 2019). En outre, Lynch et al. (2021) mettent également l'accent sur la corrélation de

l'injustice organisationnelle avec divers troubles psychologiques, tels que l'anxiété, la dépression, et le stress. Cette situation découle notamment du manque de reconnaissance des efforts des employés, source de frustration et d'un sentiment d'impuissance face à des résultats perçus comme inéquitables, ce qui peut conduire à un stress chronique (Bernd et Beuren, 2021; Bertholet et al., 2021). Ces émotions peuvent s'accompagner de comportements de retrait, comme le désengagement, ou encore d'attitudes hostiles envers l'organisation (Syed et al., 2021). Au nombre de ces attitudes, Khattak et al. (2019) évoquent le sabotage, le vandalisme, la résistance, le retrait et les comportements de citoyenneté réduite.

En limitant la participation aux décisions, la rétroaction ou le contrôle, l'injustice procédurale est un prédicteur significatif du burnout, de l'épuisement émotionnel et de l'anxiété (Bernd et Beuren, 2021; Shapoval, 2019). Par ailleurs, Wu et al. (2016) ajoutent qu'une perception d'injustice peut réduire la confiance des employés quant à l'obtention du soutien nécessaire de la part de l'organisation. En conséquence, cette perception d'injustice est fréquemment considérée comme l'un des principaux facteurs menant à l'épuisement professionnel. Bertholet et al. (2021) expliquent que l'absence de justice procédurale engendre des perceptions d'incertitude organisationnelle, lesquelles renforcent les symptômes de tension psychologique et de cynisme à l'égard de l'organisation. Cette dynamique s'apparente à une violation psychologique, infligeant une douleur émotionnelle marquée chez les employés (Bies, 2000, cité dans Dahmani, 2018). L'injustice perçue n'affecte pas uniquement la santé mentale, mais a également des répercussions directes sur la santé physique des employés (Lynch et al., 2021). Selon Bertholet et al. (2021, p. 80), « le sentiment d'injustice est d'ailleurs lié aux douleurs musculosquelettiques et à l'inflammation chronique ». En outre, les employés confrontés à des perceptions d'injustice tendent à faire des choix alimentaires moins sains, ce qui peut contribuer à l'aggravation de leur état de santé général (Bertholet et Gaudet, 2023).

Une gestion perçue comme injuste par les travailleurs peut entraîner une détérioration de leur état émotionnel et de leur moral, et il s'en suit une baisse du bien-être au travail (Fall

et al., 2018). Cette idée est ensuite soutenue par Kee et Chung (2021) qui affirment que la perception de l'injustice se développe progressivement au sein des organisations et exerce une influence sur le bien-être des employés. Ledimo (2015) relève d'autres conséquences de l'injustice organisationnelle sur le comportement des employés, tel qu'un absentéisme élevé, une baisse de la production et des relations interpersonnelles détériorées. Les perceptions de justice sont fréquemment associées à des conséquences positives telles que la satisfaction au travail et la confiance envers l'organisation (Lee, 2022). Par conséquent, lorsque les employés perçoivent un déséquilibre dans les processus décisionnels ou une injustice dans la répartition des ressources, leur satisfaction professionnelle peut diminuer considérablement (Bernd et Beuren, 2021). Selon Fall et Roussel (2017), le modèle des besoins multiples postule que l'injustice compromet la satisfaction de besoins fondamentaux tels que l'estime de soi, le sentiment de contrôle et d'appartenance. Kee et Chung, (2021) avancent par ailleurs que des actions perçues comme injustes provoquent, à long terme, un sentiment de dévalorisation chez les employés, ce qui tend à réduire leur engagement.

Dans le même ordre d'idées, De Clercq et al. (2021) montrent que des perceptions d'injustice affectent la motivation intrinsèque au travail. De même, lorsque l'injustice est perçue dans les pratiques managériales, les employés peuvent voir leur superviseur comme trop contrôlant, ce qui renforce leur démotivation (Fall et Roussel, 2017). Ainsi, Khan et al. (2024) confirment que les employés peuvent perdre leur motivation, se désintéresser de leur travail et même ressentir du mécontentement envers leur employeur lorsqu'ils perçoivent un traitement injuste.

Ces effets sur les individus entraînent des répercussions sur le plan organisationnel qui sont présentées dans la section suivante.

1.3.4.2 Effets organisationnels

La perception d'injustice représente un facteur déterminant dans l'intention de quitter une organisation. En effet, selon Bertholet et Gaudet (2023), le sentiment d'injustice constitue la principale cause des départs, surpassant même des facteurs comme le leadership, les perspectives de carrière et la rémunération. Ce constat est appuyé par Fall et al. (2018), qui expliquent que l'intention de départ découle souvent d'une évaluation négative de la justice organisationnelle, qu'il s'agisse d'une réflexion approfondie ou d'une réaction émotionnelle immédiate face à un traitement perçu comme injuste. Gillet et al. (2015, cités dans Fall et al., 2018) soulignent que des perceptions d'injustice incitent les employés à rechercher une reconnaissance plus juste ailleurs.

De même, Vaamonde et al. (2018) soutiennent que les différentes dimensions de la justice organisationnelle entretiennent des relations négatives avec les intentions de roulement, une perspective souvent expliquée par des phénomènes d'échange social (Bernd et Beuren, 2021). Ces auteurs expliquent que lorsque les employés perçoivent des interactions injustes avec leurs supérieurs ou l'organisation, leur motivation à rester diminue. Pour Valentine et al. (2023), le sentiment d'injustice peut soit mener à des intentions de démission ou à un départ effectif. Plus spécifiquement, Kee et Chung (2021) mettent en évidence que l'injustice distributive et interactionnelle sont les prédicteurs les plus significatifs des intentions de départ. À cet égard, Martins et al. (2023) observeront aussi plus récemment que la justice distributive est négativement liée à l'intention de quitter. En revanche, selon Timmerman (2016), sur le plan pratique, il reste évident que toutes les formes d'injustice perçues sont étroitement associées à l'intention de quitter l'organisation.

L'injustice organisationnelle, quelle que soit sa forme, peut altérer la confiance des individus envers la direction (Fall et Roussel, 2017). Les décisions organisationnelles jugées injustes peuvent quant à elles mener à des comportements déviants tels que le sabotage, la rétention d'informations, ou le vol de temps, souvent perçus par les employés comme un moyen de rétablir la justice (Bertholet et Gaudet, 2023; Syed et al., 2021). De plus, les

employés concernés par une injustice se sentent moins liés à l'organisation, ce qui conduit à une baisse de leur implication dans leurs tâches et de leur coopération avec l'équipe (Lin et al., 2024). En outre, dans des contextes de travail stressants, les employés peuvent répondre au sentiment d'injustice par des comportements hostiles ou par des rétentions d'informations stratégiques (Jahanzeb et al., 2021). Ces réactions peuvent se traduire par un déséquilibre entre les attentes organisationnelles et les actions des employés, caractérisées par les comportements déviants qui détériorent le climat de travail (Wu et al., 2016). L'étude menée par Nazir et al. (2023) a montré que les trois types d'injustice organisationnelle, puisqu'elles exercent une influence négative sur les comportements des individus au travail, affectent par ricochet la performance globale de l'organisation.

Tout d'abord, la manière dont les individus perçoivent l'injustice influence directement leur engagement organisationnel, en particulier leur citoyenneté organisationnelle, ainsi que la confiance envers leurs superviseurs (Bernd et Beuren, 2021). Les études de Syed et al. (2023) apportent une perspective complémentaire en montrant que les émotions négatives des employés victimes d'injustice favorisent le détachement psychologique et une diminution de la citoyenneté organisationnelle. Liu et Berry, (2013) soulignent par ailleurs que les perceptions d'injustice distributive, procédurale ou interactionnelle conduisent à une faible identification à l'organisation, ce qui entraîne les comportements de déviance tels que le vol de temps. Dans le même ordre d'idées, De Clercq et al. (2021) avancent que la frustration générée par l'injustice amène les employés à dissocier leur identité personnelle de celle de l'organisation afin de préserver leur estime de soi. Enfin, Khan et al. (2024) observent que les employés victimes de traitements injustes sont plus susceptibles de justifier ou d'excuser leurs comportements nuisibles par un désengagement moral vis-à-vis de leur organisation.

Bertholet et al. (2021) affirment que l'injustice organisationnelle affecte non seulement la santé des employés, mais impacte aussi la santé de l'entreprise elle-même, en réduisant la confiance entre les membres de l'organisation. Les organisations perçues comme justes favorisent un engagement plus élevé des employés, tandis que celles considérées comme injustes sont davantage sujettes à une baisse de cet engagement (Butitova, 2019). Cela est

cohérent avec les conclusions de Kee et Chung (2021) qui démontrent que l'injustice distributive et l'injustice interactionnelle sont fortement liées à une diminution de l'engagement organisationnel. Colquitt et al. (2013) abondent dans ce sens en expliquant que la perception d'injustice peut détériorer la qualité de la relation entre l'employé et l'organisation.

1.4 SYNTHÈSE INTEGRATIVE DES CONCEPTS DE SURCHARGE DE TRAVAIL ET D'INJUSTICE ORGANISATIONNELLE

Pour mieux visualiser les concepts de surcharge de travail et injustice organisationnelle, le tableau 2 ci-dessous récapitule leurs cadres théoriques, mécanismes et effets.

Tableau 2

Synthèse comparative de la surcharge de travail et de l'injustice organisationnelle

	Surcharge de travail	Injustice organisationnelle
Cadre théorique	Modèle JD-R (Demerouti et al., 2001) ; modèle demande-contrôle (Karasek, 1979)	Théorie de l'équité (Adams, 1965), théorie de l'échange social (Blau, 1964)
Causes	Exigences quantitatives (volume, délais) et qualitatives (complexité, inadéquation compétences)	Perceptions d'un traitement inéquitable dans la répartition, les procédures ou les interactions
Mécanismes	Déséquilibre demandes/ressources - stress, épuisement, baisse de performance	Comparaison sociale et évaluation normative - émotions négatives, insatisfaction, comportements contre-productifs
Effets convergents	Burnout, stress, turnover, diminution de l'engagement	Stress, insatisfaction, désengagement, intention de départ

Si la surcharge de travail et l'injustice organisationnelle partagent des conséquences convergentes, leurs causes et leurs mécanismes théoriques diffèrent. Le modèle JD-R (Demerouti et al., 2001) souligne l'effet des demandes excessives, particulièrement en situation de manque de soutien ou d'autonomie, tandis que les théories de la justice organisationnelle, notamment la théorie de l'équité (Adams, 1965) et les travaux de Colquitt et al. (2001), insistent sur les perceptions d'équité dans la répartition des ressources, les procédures et les interactions. L'absence d'un cadre unifié empêche de saisir pleinement comment une surcharge de travail peut être perçue comme une injustice, par exemple lorsqu'un employé vit une répartition inégale des tâches et comment un climat organisationnel injuste peut amplifier les effets négatifs des demandes professionnelles. C'est cette zone grise, à la croisée des courants théoriques, que le présent mémoire propose d'explorer.

1.5 OBJECTIF DE RECHERCHE

La surcharge de travail et l'injustice organisationnelle sont, comme l'ont montré les sections précédentes, des concepts largement étudiés dans la littérature en gestion et en psychologie du travail. Les conséquences négatives de la surcharge de travail sur le bien-être des employés, leur motivation et leur engagement ont été mises en évidence. Par ailleurs, d'autres travaux ont montré que l'injustice organisationnelle joue un rôle déterminant dans la satisfaction au travail et la perception de l'équité (Colquitt et al., 2023). Toutefois, les interactions entre ces deux concepts restent encore peu explorées, la littérature s'étant principalement intéressée à leurs effets indépendants sans analyser en profondeur comment l'un peut renforcer l'autre. Lorsqu'une relation entre ces concepts est évoquée, elle est souvent étudiée dans des contextes spécifiques, par exemple le tourisme et l'hôtellerie dans les travaux de Elshaer et al. (2024), ou pour étudier un effet particulier, comme l'impact combiné d'un climat injuste et d'une surcharge de travail sur la rotation du personnel (Vaamonde et al., 2018).

Bien que ces travaux aient commencé à explorer le lien entre surcharge de travail et injustice organisationnelle, ils présentent des limitations importantes. Par exemple, Elshaer et al. (2024), dans leur étude quantitative menée auprès d'employés du secteur hôtelier, montrent une corrélation entre charge excessive et sentiment d'injustice distributive, mais en restent au niveau statistique et ne saisissent ni la dimension subjective ni le contexte organisationnel spécifique. De même, Vaamonde et al. (2018) ont mis en évidence, via une analyse corrélationnelle dans les services, que l'injustice procédurale amplifie l'effet de la surcharge sur l'intention de départ, sans toutefois recueillir de témoignages permettant de comprendre les mécanismes psychologiques sous-jacents. Parmi les rares études sur le sujet, Reknes et al. (2020) documentent via une médiation modérée sur un échantillon de conducteurs de bus, l'impact du sentiment d'injustice sur le stress et le bien-être psychologique. Mais ils n'analysent pas comment la surcharge est vécue comme source d'injustice ni comment un climat injuste renforce ses effets délétères. Ces recherches, malgré leur apport, négligent la dynamique réciproque et contextuelle des perceptions et ne permettent pas d'intégrer la surcharge comme source d'injustice ni l'inverse. Cela appelle une approche intégrative, qualitative et réflexive, capable de révéler comment la surcharge peut être vécue comme injustice et comment un climat organisationnel injuste renforce les effets néfastes de la charge de travail.

Au-delà de l'avancée théorique, comprendre cette interaction revêt une grande importance pour les organisations et la société. En effet, l'exposition conjointe à une surcharge excessive et à un climat d'injustice, tous deux identifiés comme facteurs majeurs entraînant burnout, absentéisme et baisse de productivité, peut générer des coûts importants pour les organisations. Par ailleurs, sur le plan social, ces phénomènes dégradent la santé mentale et les relations interpersonnelles, augmentant le risque de problèmes de santé à long terme et de rotation élevée. Une étude qualitative pourrait non seulement éclairer les mécanismes subjectifs de perception d'injustice liée à la surcharge, mais aussi fournir aux praticiens des recommandations opérationnelles pour prévenir ces risques psychosociaux et améliorer durablement le climat de travail.

Face à ce constat, cette recherche vise à mieux comprendre les liens entre la surcharge de travail et l'injustice organisationnelle, en analysant comment elles s'influencent mutuellement et quelles en sont les répercussions sur les attitudes et comportements au travail. Plus précisément, cette étude cherchera à identifier les effets de cette interaction et comprendre comment elle façonne l'expérience des travailleurs.

CHAPITRE 2

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Ce chapitre présente le cadre méthodologique qui sous-tend l'ensemble de la présente recherche afin de répondre à son objectif qui est de mieux comprendre les liens entre la surcharge de travail et l'injustice organisationnelle. Il s'articule autour du positionnement épistémologique, du choix de la méthodologie, du processus de mise en œuvre de cette méthode et des considérations éthiques de la recherche.

2.1 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE

La notion d'épistémologie correspond à une branche de la philosophie qui s'intéresse à la nature, aux fondements et aux modes de production des connaissances valides (Piaget, 1967, cité dans Avenier et Gavard-Perret, 2012). Elle répond à des questions fondamentales telles que « qu'est-ce que la connaissance ? », « comment est-elle élaborée ? » et « quelle est sa valeur ? » (Avenier et Gavard-Perret, 2012, p. 7). Selon ces auteurs, en sciences sociales, l'épistémologie joue un rôle déterminant dans le choix des approches méthodologiques et des paradigmes de recherche, puisqu'elle conditionne la manière dont le chercheur perçoit la réalité (ontologie), la connaissance (épistémologie) et les méthodes appropriées pour l'étudier (méthodologie). Par ailleurs, ils précisent que plusieurs paradigmes épistémologiques coexistent en sciences sociales et parmi les plus courants, on retrouve :

- Le positivisme, qui repose sur l'idée que la réalité est objective et indépendante du chercheur et privilégie les méthodes quantitatives et la recherche de lois générales (Popper, 1959) ;
- Le post-positivisme, qui reconnaît une certaine subjectivité, mais conserve l'idée d'une réalité mesurable par des méthodes scientifiques rigoureuses (Guba et Lincoln, 1994) ;

- Le constructivisme, qui considère que la réalité est socialement construite à travers les interactions et les interprétations des individus (Berger et Luckmann, 1966) ;

- Le pragmatisme, qui met l'accent sur l'utilité des connaissances produites et leur capacité à résoudre des problèmes concrets (Dewey, 1938).

La présente recherche s'inscrit dans un paradigme épistémologique co-constructiviste pragmatique (PECP). Le constructivisme pragmatique repose sur l'idée que le savoir n'existe pas en dehors de l'expérience humaine et qu'il est co-construit par les interactions et l'interprétation des faits (Albert et al., 2023). L'ajout du préfixe co- au concept de constructivisme reflète les multiples relations dialogiques et récursives inhérentes à cette approche (Albert et al., 2023). Il s'agit selon les auteurs de mettre en évidence les relations impliquant à la fois les praticiens et les chercheurs, le savoir pratique et scientifique, ainsi que la relation entre la pratique et la théorie. « Ce co-constructivisme est une traduction de la connaissance dans une démarche abductive et légitimant la connaissance de manière pragmatique » (Albert et al., 2023, p. 5).

Comme l'expliquent Avenier et Gavard-Perret (2012), le constructivisme pragmatique permet d'articuler expérience individuelle et savoir scientifique en mobilisant une posture réflexive. Il repose sur trois principes fondamentaux, l'expérience comme source de connaissance : les individus apprennent et construisent du savoir à partir de leur vécu et de leurs interactions avec leur environnement, l'interprétation et la contextualisation, la réalité n'existe pas indépendamment des significations que les individus lui attribuent et enfin l'utilité des connaissances, le savoir devant être pertinent et applicable à des situations concrètes. Ils ajoutent que les paradigmes épistémologiques constructivistes permettent ainsi la validation de connaissances élaborées à travers l'interprétation et l'analyse d'informations recueillies par le biais de n'importe quelle méthode de recherche à condition que soient respectées des conditions de transparence, d'éthique, et de rigueur du travail épistémique et empirique.

Ce paradigme est particulièrement adapté à la présente étude notamment en ce qui concerne la perception de l'injustice organisationnelle et de la surcharge de travail. Ces concepts étant fondamentalement subjectifs comme évoqué au chapitre 1, leur compréhension nécessite une approche qui prend en compte le vécu des individus et l'interprétation qu'ils en font. Le constructivisme pragmatique s'aligne ainsi parfaitement avec la méthode autopraxéographique, qui repose sur l'analyse réflexive du vécu professionnel du praticien-chercheur. Cette posture permet d'interpréter les expériences en lien avec des modèles théoriques existants, tout en garantissant un ancrage empirique fort (Albert et Cadieux, 2017). Dans ce contexte, cette recherche partira donc de l'exploration des perceptions et des expériences vécues concernant la surcharge de travail et l'injustice organisationnelle, sans préjugés sur les éventuelles relations causales entre ces concepts. Les données recueillies permettront de dégager des tendances et des associations entre ces concepts.

2.2 METHODE DE L'AUTOPRAXEOGRAPHIE

2.2.1 Explication du choix de la méthode

La présente recherche adopte une approche qualitative, qui repose sur l'exploration des expériences vécues et des significations attribuées aux phénomènes étudiés. La recherche qualitative a longtemps été considérée comme une approche complémentaire aux méthodes quantitatives, mais elle est désormais reconnue comme une stratégie de recherche à part entière (Giordano et Jolibert, 2016). Elle permet d'extraire des connaissances scientifiques à partir d'expériences subjectives et de les analyser en identifiant des régularités et des tendances dans les discours et comportements (Agogué et al., 2023). En ce sens, elle favorise la construction de nouveaux concepts et modèles, tout en permettant d'éprouver ceux déjà existants (Giroux, 2003, cité dans Giordano et Jolibert, 2016).

Dans le cadre de ce mémoire, l'autopraxéographie a été retenue comme méthode, en raison de son adéquation avec le PECP expliqué plus haut. L'autopraxéographie repose sur un dialogue entre l'expérience personnelle du chercheur et la production de savoirs généralisables (Albert et al., 2023). Cette méthode, ancrée dans une perspective co-constructiviste, considère que le savoir est une construction sociale et contextuelle, où les praticiens et les chercheurs, la connaissance pratique et scientifique ainsi que la pratique et la science interagissent dans une relation récursive (Albert et al., 2023).

L'un des avantages majeurs de l'autopraxéographie est l'utilisation de la première personne dans l'écriture scientifique. Cette approche permet de remettre les individus au centre des pratiques en sciences humaines (Yanow, 2006, cité dans Albert et al., 2023) et d'élaborer un savoir actionnable, c'est-à-dire un savoir applicable dans différents contextes par d'autres praticiens et chercheurs. L'autopraxéographie se distingue également d'autres méthodes qualitatives à la première personne. Contrairement à l'autoethnographie par exemple, qui s'attarde sur l'expérience culturelle des individus, l'autopraxéographie met l'accent sur l'analyse des pratiques professionnelles et leur conceptualisation dans un cadre plus large (Albert et Michaud, 2020).

Par ailleurs, l'auteur de la présente recherche étant une personne qui a fait un retour aux études, Albert et Michaud (2020, p. 142) soulignent justement que « cette méthode est particulièrement intéressante pour les personnes qui retournent à l'université et souhaitent produire des connaissances à partir de leurs propres expériences ». En mobilisant un processus de décontextualisation et de recontextualisation, l'autopraxéographie permet aussi de réduire l'écart entre la théorie et la pratique, souvent dénoncé dans les sciences de gestion (Romme et al., 2015, cité dans Albert et al., 2023). Ce mémoire s'inscrit donc dans une logique de recherche où l'expérience personnelle est non seulement un objet d'analyse, mais également un levier pour produire des connaissances à valeur heuristique. L'autopraxéographie permettra en effet de concilier universalité et singularité (Morin, 1990), en intégrant une démarche abductive qui favorise l'émergence de nouvelles perspectives théoriques (Albert et al., 2023).

2.2.2 Processus de la méthode

Selon Albert et Michaud (2016, cités dans Albert et Michaud, 2020), le processus d'autopraxéographie (voir figure 1 ci-dessous) se déroule en trois étapes récursives : l'écriture naïve du témoignage, le travail épistémique et la construction des connaissances génériques. Ce processus n'est pas linéaire, mais itératif, impliquant des allers-retours constants entre l'expérience vécue et l'analyse réflexive (Albert et al., 2023). Dans un premier temps, le praticien-chercheur rédige des témoignages naïfs de ses expériences professionnelles, c'est-à-dire des récits spontanés et sincères, sans filtre ni analyse immédiate. Cette écriture naïve se veut réaliste, modeste et naturelle, à l'image d'un récit adressé à un proche après une journée de travail ou des vacances et repose sur une approche intuitive, sans artifice narratif, permettant de préserver l'authenticité du vécu (Albert et al., 2023). Cette phase demande également au chercheur d'être disposé à exposer ses propres faiblesses (Custer, 2014, cité dans Albert et al., 2023).

Dans un deuxième temps, commence le travail épistémique, où le chercheur relit et interroge son récit à travers une réflexion critique. Il ne s'agit pas simplement d'un retour sur l'expérience, mais d'un examen approfondi et répété qui est destiné à mettre en lumière des éléments initialement implicites ou inconscients (Albert et Michaud, 2020). Pour enrichir cette analyse, il doit comparer et confronter son témoignage aux théories existantes issues de disciplines variées, ce qui permet de dépasser une simple introspection subjective et d'ancrer l'expérience dans une réflexion scientifique (Albert et al., 2023).

Enfin, il construit des connaissances génériques à partir de ses réflexions et analyses, avec l'aide de multiples théories comme le soulignent Albert et Michaud (2016, cités dans Albert et Michaud, 2020). Ainsi, « la confrontation des témoignages naïfs avec des savoirs multiples, des points de vue différents, permet la co-construction de savoirs » (Albert et al., 2023, p. 11).

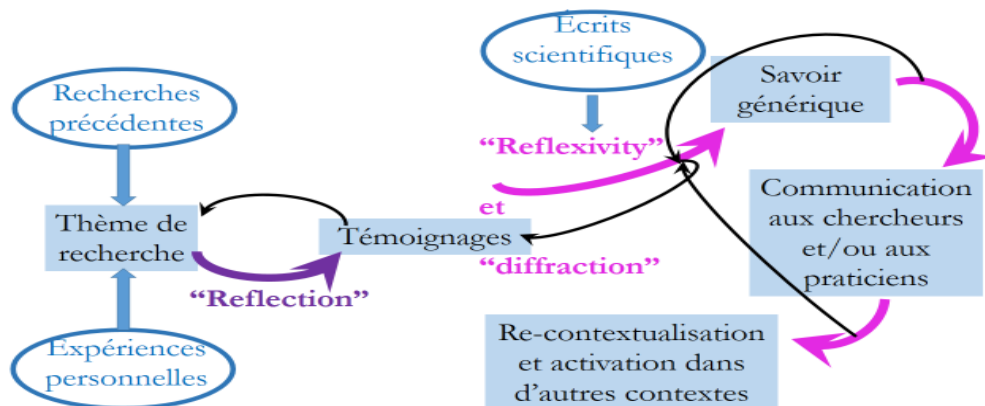


Figure 1 : Processus d'autopraxéographie (Albert & Michaud, 2020, p. 144)

L'autopraxéographie se distingue ainsi des autres méthodes utilisant l'écriture à la première personne par son ancrage dans un paradigme épistémologique constructiviste pragmatique, qui place le praticien-chercheur au cœur du processus de production du savoir (Albert et Michaud, 2020). Au regard de l'objectif de recherche, et en se plongeant dans sa propre expérience, l'autopraxéographie permettra d'identifier de manière réaliste et approfondie les facteurs organisationnels qui ont eu à impacter la perception d'injustice et la surcharge de travail. La réflexivité sur le vécu personnel permettra de saisir des nuances et des détails qui pourraient ne pas être évidents avec d'autres méthodes plus conventionnelles. En effet, l'« un des principaux avantages associés aux données qualitatives est qu'en général, les mots qui ont été dits ou écrits reflètent la signification que les gens donnent à leurs actions, le sens qu'ils donnent à ce qu'ils communiquent » (Agogué et al., 2023, p. 20). L'autopraxéographie offre donc une perspective assez contextualisée qui peut fournir des informations authentiques et originales pour répondre aux objectifs de recherche. En prenant un recul sur les expériences passées et en les confrontant à des théories existantes, le praticien chercheur entend mieux comprendre comment par exemple les conditions de travail, la reconnaissance, et les liens sociaux auraient pu affecter la perception d'injustice organisationnelle et la surcharge de travail ressentie. Aussi, l'exercice de « dialogue entre les

analyses réflexives et les analyses de diffraction » (Albert et Michaud, 2020, p. 146) pourra permettre de mieux appréhender les croyances construites, suite aux diverses expériences.

Il faut toutefois noter que la subjectivité de l'expérience personnelle est la principale limite de l'autopraxéographie. En effet, les souvenirs, reconstruits a posteriori, peuvent être influencés par des biais cognitifs, ce qui peut altérer l'objectivité de l'analyse (Albert et Michaud, 2020).

2.3 CONSIDERATIONS ETHIQUES DE LA RECHERCHE

Compte tenu du fait que les données qui seront collectées et utilisées ne relèvent que des expériences personnelles du chercheur, l'un des enjeux d'éthique qu'il faut considérer pour cette recherche réside dans le respect de la vie privée et la confidentialité dans le récit en ce qui concerne les interactions avec d'autres personnes. Comme stipulé dans l'EPTC 2 (2022, p. 86) : « il faut respecter la vie privée des participants à la recherche et le chercheur a le devoir de traiter les renseignements personnels de façon confidentielle ». Pour répondre convenablement à ce devoir éthique, le chercheur s'assurera dans ses témoignages, de garantir l'anonymat de toutes les personnes tierces ainsi que des organisations où il a travaillé et qui devront être mentionnées dans le récit. Les noms seront remplacés au besoin et il ne sera fait aucune indication temporelle qui puisse permettre de situer ou d'identifier des personnes ou des organisations en se basant sur l'identité du praticien chercheur.

CHAPITRE 3

RÉSULTATS

3.1 TMOIGNAGE PARTIE 1

Lorsque j'ai obtenu mon premier diplôme en finance et comptabilité, je m'étais lancé activement à la recherche d'un emploi en attendant de poursuivre en master au cycle supérieur. C'est ainsi que j'ai été retenu par un organisme d'intérêt général œuvrant dans le secteur de la santé pour un stage professionnel en tant qu'assistant comptable, avec la perspective d'une embauche au terme de la période.

J'avais été sélectionné particulièrement pour assister le comptable de la structure à la suite d'une mission d'audit qui avait relevé de nombreuses irrégularités dans la tenue des comptes. Pratiquement tout le manuel de procédures était à revoir, les irrégularités avaient perduré sur plusieurs années et donc il y avait vraiment beaucoup à faire. Étant un jeune diplômé qui voulait faire ses preuves et obtenir un emploi, je m'étais fixé comme objectif de donner le meilleur de moi-même afin de pouvoir être maintenu à la fin de la période de stage. Ce n'était même pas un stage rémunéré, mais mon objectif étant clair, je me donnais à fond dans mon travail, espérant que mes efforts porteraient leurs fruits. Le comptable, puisqu'il a été le seul à avoir géré la comptabilité pendant toute la période remise en cause par les commissaires aux comptes, était sous une forte pression et il m'avait un peu fait comprendre cela lors de notre premier entretien.

Dès les premiers jours, j'ai constaté la lourdeur de la tâche qui nous attendait et j'ai vite compris pourquoi il ne pouvait pas s'en sortir seul. Aucun des comptes ne respectait la nomenclature comptable en vigueur, les registres étaient mal tenus, des centaines d'opérations mal enregistrées étaient à corriger pour l'année en cours. Il exprimait souvent son inquiétude de ne pas réussir à remettre de l'ordre dans les comptes avant la prochaine

mission de vérification. J'étais tellement motivé qu'il arrivait même des jours où je venais au bureau avec mon propre ordinateur portable pour faire avancer le travail parce que le poste que j'avais au bureau avait souvent un problème de connectivité et retardait mon travail. Je devais souvent faire des enregistrements comptables qui sont par la suite validés par mon supérieur. Malgré les difficultés, à force de collaboration et d'encouragement mutuel, nous avons pu au fil des semaines, trouver les bonnes méthodes qui devaient permettre de remettre en ordre les comptes dans de bons délais conformément aux recommandations du rapport d'audit.

Mais en dehors de tout ce que nous avions à faire en comptabilité, notre gestionnaire nous confiait régulièrement des tâches administratives qui relevaient normalement du secrétariat comme gérer la téléphonie, le courrier et son propre agenda. Je devais donc venir en soutien à une personne visiblement épuisée et affectée par le poids de la responsabilité d'être au four et au moulin. J'avais commencé à me faire à l'idée que la surcharge de travail à des moments donnés pouvait être la cause de certaines de ses erreurs passées, car en travaillant avec lui, j'ai constaté qu'il avait quand même de bonnes connaissances du métier.

Le gestionnaire avait été nommé par le conseil d'administration quelques mois avant mon recrutement et c'était lui qui avait commandité l'audit des comptes. Après mon arrivée, je n'avais pas mis longtemps pour me rendre compte de son caractère presque autoritaire et de l'atmosphère négative que cela créait. Il lui arrivait de passer dans les bureaux uniquement pour voir ce que nous faisions et d'en ressortir sans dire un mot. Ce comportement non seulement était source de stress, mais cela m'irritait également beaucoup parce que ça me faisait sentir comme sous surveillance permanente. De plus, les irruptions du genre étaient de nature à interrompre inutilement notre travail et nous déconcentrer, surtout compte tenu de la sensibilité des informations financières. La fois où mon moral a reçu le plus gros coup était le jour où il était entré dans notre bureau et pour une raison que je n'avais pas comprise il lança « Mais il s'ennuie souvent ici ce monsieur, il faut lui donner du travail ». Dès qu'il était ressorti, le comptable m'avait demandé de ne pas prêter attention à ce qu'il venait de dire

et que s'il mesurait tout le travail que j'avais pu l'aider à abattre depuis mon arrivée, il ne tiendrait pas de tels propos.

Ses mots m'avaient profondément touché puisque c'était comme si tout ce que j'avais pu accomplir jusque-là était inutile. Depuis ce jour, j'avais commencé à avoir du mal à faire des efforts et je me contentais du strict minimum. On arrivait de moins en moins à faire baisser la pile d'opérations à corriger et la tendance initiale avait changé parce que je ne me sentais plus dans la même dynamique.

À un moment, la structure devait organiser une formation au profit de certains de ses partenaires dans une ville à plus de 500 km au nord du pays. Pendant qu'à la comptabilité nous étions déjà suffisamment bousculés, on nous annonce que c'est nous qui devons nous occuper de l'organisation et de la gestion de toute la logistique de la formation parce qu'il n'y avait pas de personnel pour cela. Voilà donc que nous devons abandonner les travaux en cours pour une semaine environ. Les moyens mis à notre disposition pour cette mission étaient presque dérisoires. Une fois sur place, j'avais même dû prendre un hôtel plus décent à mes propres frais parce que le logement qui avait été réservé n'était pas du tout adéquat. Ce déplacement nous avait fait accumuler un retard important sur nos objectifs et il fallait toujours finir dans les mêmes délais. Les jours qui ont suivi ont donc été très intenses et je finissais souvent à des heures tardives. Cet épisode a considérablement entamé mon engagement et j'avais commencé à compter les jours pour la fin de mon contrat de stage.

Toute ma motivation de départ était remise en cause d'autant plus que le comptable m'avait confié qu'il cherchait activement un autre emploi. Je constatais effectivement qu'il avait de plus en plus du mal à supporter la pression et le contrôle accru. Je me demandais si j'allais rester dans un tel environnement pour le début de ma carrière. À la fin de ma période de stage, j'ai donc décidé de partir. J'étais convaincu qu'il valait mieux chercher un environnement plus favorable à mon développement professionnel et personnel. J'avais gardé contact avec le comptable et quelques mois après mon départ, il m'a annoncé sans surprise qu'il venait de démissionner, car il avait trouvé un autre emploi.

3.2 TEMOIGNAGE PARTIE 2

À la suite de ma précédente expérience et parallèlement à mon inscription en Master que je faisais en cours du soir, j'ai débuté un stage dans la filiale béninoise d'un groupe international. J'étais animé d'un grand enthousiasme et d'une volonté d'apprendre, surtout qu'il s'agissait d'un groupe présent dans plusieurs pays. Cela représentait pour moi une chance unique de consolider mes compétences en comptabilité et de découvrir le fonctionnement d'une grande entreprise. Mon rôle principal consistait à préparer des reportings financiers et à m'occuper de diverses opérations comptables quotidiennement. À première vue, les responsabilités étaient claires, mais en réalité, je me retrouvais fréquemment assigné à d'autres tâches imprévues, souvent à réaliser en urgence. L'équipe dans laquelle je travaillais était clairement en sous-effectif au vu du volume de travail, et cette situation faisait qu'il y avait une répartition inéquitable des charges. Aussi, il faut préciser que dans le département, nous étions quatre stagiaires et deux employés réguliers. En tant que stagiaires, nous étions souvent considérés comme une « ressource flexible », autrement dit, nous devions parfois exécuter des tâches pour lesquelles nous n'étions pas forcément préparés et qu'on pouvait nous confier à tout moment. Il était fréquent que la charge de travail soit tellement élevée que je devais sacrifier plusieurs heures de mon temps personnel pour terminer à temps.

Parfois, notre équipe, pour rattraper les retards dans les tâches habituelles, devait travailler tard plusieurs soirs consécutifs, et ceci sans aucune reconnaissance ni compensation. Je me souviens qu'une fois pendant que nous étions encore au travail au-delà de l'heure de sortie, la directrice des ressources humaines qui était restée tard également, passait devant notre bureau et avait remarqué que nous étions encore présents. Elle était surprise et nous a demandé ce que nous faisions encore à pareille heure, nous lui avons alors expliqué que ça arrivait souvent quand nous avions trop de travail à boucler avant le lendemain. Elle avait donc signifié qu'elle prendrait des dispositions avec notre chef de service pour que nos heures supplémentaires soient comptabilisées, mais ça n'a jamais été fait. Pourtant, le service de paie en collaboration avec les ressources humaines ne manquait

jamais l'occasion de couper dans notre maigre prime de stage lorsque nous étions permissionnaires. Lors de l'implémentation d'un nouveau logiciel de gestion, toute l'équipe a été mobilisée pour tester et ajuster les paramètres en temps réel. Malgré tout le surplus de travail que nous avons accumulé durant cette période, aucun suivi officiel n'a été effectué, et ces efforts ont été considérés comme allant de soi. Ces heures supplémentaires impayées étaient une véritable source de mécontentement pour moi parce que ça empiétait beaucoup sur ma vie personnelle. Quand tu quittes le travail très tard et que le lendemain tu dois t'y rendre très tôt, tu as du mal à trouver du temps pour toi-même. Et c'est d'autant plus frustrant quand il n'y a aucune contrepartie.

Les horaires étendus, en plus de l'exigence de livrer des résultats rapidement, me mettaient constamment sous pression. Il est vrai que cela pouvait parfois stimuler mon engagement à bien faire les choses et à atteindre des résultats, mais il arrivait également des situations qui émoussaient mon ardeur. Lors d'une réunion par exemple, un de mes supérieurs avait exprimé son mécontentement pour un rapport qu'il n'avait pas reçu quand il le souhaitait. Il avait évité de mentionner le fait que c'est lui-même qui m'avait confié autre chose à faire au même moment. Lorsque les choses se passaient ainsi, j'avais l'impression que les efforts que je déployais pour gérer plusieurs priorités à la fois étaient totalement ignorés et cela me laissait un goût amer. Au fil du temps, les heures supplémentaires se sont accumulées et certains soirs, je me retrouvais à quitter le bureau à des heures où le bâtiment était presque vide.

Un autre élément de frustration était lié au traitement réservé aux stagiaires. Bien que nous assumions des responsabilités identiques à celles des employés permanents, notre rémunération était dérisoire, et nous n'avions droit à aucun des avantages offerts au reste du personnel, comme les primes de résultats ou les jours de congé. De plus, les promesses répétées de signature de contrat de travail, à durée déterminée tout au moins, n'étaient jamais tenues. Au début j'y croyais vraiment puisqu'à chaque évaluation périodique de la performance mon supérieur disait que j'avais le niveau pour être pris à un poste permanent et il l'écrivait même sur la fiche d'évaluation qui était transmise aux ressources humaines.

Mais j'ai compris plus tard que c'était utopique puisque j'ai vu que dans d'autres départements c'était de pareilles promesses qui étaient faites aux stagiaires. Il y en avait qui sont restés dans ce système (renouvellement du contrat de stage) pendant plus de deux ans sans congés et sans obtenir un contrat de travail en bonne et due forme. Et en ce qui concerne le nombre de stagiaires dans les autres services c'était pareil, beaucoup de stagiaires et peu d'employés permanents. À croire que c'était une politique délibérément adoptée par l'entreprise. Pour moi, c'était écœurant de me rendre compte qu'une si grande société puisse exploiter des jeunes en quête d'emploi de cette manière. Cela m'a laissé avec un véritable sentiment de désillusion, je me sentais abusé.

Lors de la mise en place d'un nouveau processus de validation des factures, aucune formation adéquate n'avait été fournie. Cela a conduit à de nombreux ratés, que nous, les stagiaires, devions corriger dans l'urgence et souvent sous la pression. Cette absence de planification et de communication claire était fréquente et créait à mon entendement un environnement où il fallait être constamment en mode « gestion de crise ». Ce climat avait eu un impact significatif sur mon bien-être. Je me souviens de certains moments où le stress était tellement intense que j'en avais des maux de tête persistants. La fatigue qui s'accumulait au fil des jours a également affecté ma capacité de concentration et ma productivité. J'avais parfois commis des erreurs que je n'aurais jamais faites en temps normal. Un collègue stagiaire avait même plaisanté une fois, avec une pointe d'amertume, qu'il nous faudrait des journées de 30 heures pour accomplir tout ce qui était attendu de nous. Ce qui avait commencé pour moi comme une opportunité prometteuse s'est transformé en une expérience marquée par le stress et de l'épuisement.

Quelques mois après que je me suis habitué à la cadence, une restructuration a été annoncée. C'était selon ce qui nous a été dit, pour améliorer la productivité et réduire les coûts opérationnels. Mais cela signifiait surtout une charge de travail plus élevée sans aucune augmentation de salaire ni ajustement des délais. Plusieurs collègues avaient été transférés dans d'autres départements, et des postes ont purement et simplement été supprimés dans certains services. Bien qu'étant toujours stagiaire, j'avais de plus en plus l'impression de

porter le poids de responsabilités disproportionnées, la charge de travail restante avait été redistribuée. Il y avait eu une réunion pour nous informer de cette redistribution des tâches dont je me souviens. Les responsables ont détaillé la liste des livrables de chacun et insisté sur l'importance de respecter les échéances. Aucune consultation préalable n'avait été faite pour savoir si avec ce que chacun faisait déjà il était possible d'assigner de nouveaux rôles et aucune explication n'était fournie quant aux critères de répartition des tâches.

Mon rôle a évolué, en plus de mes tâches habituelles de comptabilité et de reporting, on m'a confié la gestion des états de rapprochements des comptes avec plusieurs filiales de l'entreprise. Ces opérations nécessitaient une coordination avec des équipes basées dans d'autres pays, souvent avec des horaires différents. Cela impliquait pour moi des réunions tardives et des suivis de dossiers qui empiétaient davantage sur mes soirées. Un après-midi, le directeur financier m'a demandé, sans préavis, de préparer un rapport sur des écarts de trésorerie pour une réunion qui devait avoir lieu le lendemain. Il était déjà presque 17 heures, et je n'avais même pas les données nécessaires pour commencer. En dépit de cela, il avait insisté sur le fait que c'était une priorité absolue et que ça devait être prêt pour le lendemain. J'avais dû travailler jusqu'à environ 22 h pour obtenir les informations manquantes. Lorsque je suis finalement rentré chez moi, épuisé, j'ai à peine pu dormir, car j'étais anxieux à l'idée de ne peut-être pas avoir répondu à ses attentes. Le lendemain, malgré tout ce que j'ai pu faire, il avait quand même critiqué mon travail en disant qu'il manquait de clarté sur certains points. Il ne s'est même pas soucié des circonstances dans lesquelles j'avais dû travailler. Ce moment a été particulièrement difficile à digérer, car il semblait que peu importait les sacrifices, la reconnaissance n'était jamais au rendez-vous.

Mes émotions étaient un mélange de fatigue, de frustration et de résignation. Il m'arrivait de douter sérieusement de mes compétences, bien que je savais au fond de moi que ces défis auraient été difficiles pour n'importe qui dans les mêmes conditions. La promesse de passer à un contrat de travail et les avantages qui vont avec restait suspendue dans l'air, mais plus le temps passait, plus je perdais confiance en cette perspective. Nous avions une fois tenté de relancer notre supérieur à ce sujet, mais la réponse était encore plus

décevante. Il nous avait simplement lancé avec un ton condescendant que nous étions là pour apprendre et que « d'autres aimeraient être à notre place ». J'avais considéré cela comme un mépris évident pour tout le travail abattu au-delà de nos attributions de stagiaires. Pourquoi donc continuer à se tuer à la tâche pour une organisation qui ne valorise pas cela ? Globalement j'ai remarqué que pour la plupart d'entre nous stagiaires, l'engagement n'était plus élevé. Certains faisaient carrément exprès de ne plus bien effectuer le travail tellement le désarroi et l'impression qu'on profitait de nous étaient grands. Lorsque mon contrat de stage s'est terminé, j'avais décidé, cette fois encore, de ne pas en accepter une éventuelle prolongation. Et beaucoup qui étaient là avant mon arrivée avaient commencé à faire pareil, le nombre de départs était considérable. Cette expérience m'a laissé un goût amer, mais aussi une leçon précieuse : l'importance de fixer ses limites, même face à des opportunités qui semblent importantes pour l'avenir.

3.3 TMOIGNAGE PARTIE 3

Ma première expérience professionnelle après mon arrivée au Québec s'est déroulée dans une administration de service public. Dans ce nouveau contexte, j'ai été confronté à des défis inattendus dès le départ. Initialement, on m'avait assigné un poste de soir, ce que j'avais accepté en toute bonne foi. Une fois sur place, j'ai rapidement remarqué une répartition inéquitable des tâches. Certains postes impliquaient une charge de travail importante et constante, tandis que d'autres permettaient des moments de répit bien plus fréquents. Cette disparité avait fait que j'ai constaté que certains collègues avec qui je commençais le travail à la même heure pouvaient prendre bien avant moi leur pause, alors que je continuais à courir d'une tâche à l'autre. Quelques semaines après le début de ce travail, j'ai appris que je ne travaillerais finalement plus de soir, mais de nuit. La justification avancée était que seuls les employés les plus anciens pouvaient prétendre à des horaires de jour ou de soir. Cette annonce a été un coup dur, car en tant qu'étudiant, il ne m'était pas vraiment possible de travailler la nuit, même à temps partiel, sans compromettre mes études. Lorsque j'ai partagé

mes inquiétudes avec la gestionnaire des horaires, sa réponse n'a pas seulement manqué d'empathie, mais elle a pris la forme d'une intimidation. Elle m'avait littéralement menacé de signaler une absence non autorisée dans mon dossier si je refusais de poursuivre dans ce rôle. Je ne savais plus quoi faire et j'étais vraiment désespéré. J'avais besoin de ce travail, mais je ne pouvais pas non plus mettre en péril mes études. Face à cette situation, j'ai dû me tourner vers la responsable du service où je travaillais pour lui expliquer ma situation et lui faire part des menaces proférées. Heureusement, elle s'est montrée compréhensive et m'a rassuré en me promettant qu'une solution serait trouvée. Quelques semaines plus tard, on m'a effectivement attribué un autre poste, ce qui a mis fin à cette période d'incertitude et de stress pour moi.

Malgré ce changement de poste, les débuts dans ma nouvelle fonction n'étaient pas si reluisants non plus. La transition s'est opérée dans un contexte où la gestionnaire de mon nouveau service n'était pas encore nommée. Il y avait donc un vide au niveau des directives et du soutien hiérarchique. En l'absence de supervision claire, j'ai dû m'orienter presque seul, ce qui m'avait rapidement exposé à une autre facette de dysfonctionnements. En effet, dans cette période transitoire, une gestionnaire d'un autre service dans la même direction a commencé à me solliciter pour exécuter diverses tâches qui, selon elle, faisaient partie des responsabilités de mon poste. Elle justifiait ses demandes en me disant que la personne qui m'avait précédé s'en chargeait également. Ne voulant pas paraître peu coopératif et n'ayant pas de cadre clair pour savoir si je pouvais refuser ces demandes, j'ai accepté de les réaliser. Il arrivait que je sois en plein travail et qu'elle rentre précipitamment dans mon bureau pour me demander de faire ceci ou cela pour elle. Ces tâches supplémentaires qu'elle venait à tout bout de champ me confier détournaient régulièrement mon attention des missions principales de mon poste.

Mon comportement au quotidien s'en était finalement trouvé affecté. Les journées de travail devenaient une épreuve psychologique où je devais constamment m'adapter aux imprévus tout en luttant pour maintenir ma concentration. Avec le temps, j'ai commencé à suspecter qu'il ne s'agissait pas véritablement d'attributions formelles, mais plutôt d'une

opportunité qu'elle saisissait pour se décharger sur moi. Je me souviens après une journée où les demandes s'étaient multipliées sans explication claire, une collègue plus ancienne m'a confié qu'elle-même refusait désormais d'accepter certaines tâches pour préserver son équilibre. Mais étant nouveau, je me sentais encore trop vulnérable dans ce nouvel environnement pour oser poser des limites. Ce sentiment d'impuissance était aggravé par l'absence de soutien concret de la part de ma gestionnaire, qui tardait à être nommée.

Mes doutes se sont confirmés plus tard lorsque ma gestionnaire, une fois nommée, a clarifié mes rôles et m'a dit que ces demandes ne relevaient pas de mes responsabilités. Cette situation m'avait vraiment mis en colère et m'avait fait réaliser à quel point l'absence de directives claires pouvait être à l'origine d'abus et d'injustice en milieu de travail. Le manque de clarté et de soutien m'avait donné l'impression d'être livré à moi-même, prisonnier d'une situation où mon engagement devenait une source de profit, plutôt qu'une opportunité de me sentir utile. J'ai appris à naviguer dans cet environnement en développant des stratégies personnelles pour me protéger.

CHAPITRE 4

ANALYSE ET DISCUSSION

Ce chapitre examine les thématiques émergentes des témoignages du chercheur en les confrontant à une littérature multidisciplinaire pour en tirer des connaissances par une réflexion sous divers angles théoriques et l'expérience vécue.

4.1 ANALYSE

L'interprétation des récits issus du vécu du praticien-chercheur dans cette recherche mobilise simultanément le modèle JD-R de Demerouti et al. (2001) et la théorie de l'équité d'Adams (1965) prolongée par Colquitt et al. (2001). Le modèle JD-R donne un éclairage sur la façon dont les exigences professionnelles, qu'il s'agisse de volumes de travail excessifs, de complexité des tâches ou d'interruptions fréquentes, pèsent sur le bien-être des employés en l'absence de ressources suffisantes. La théorie de l'équité, quant à elle, permet d'analyser comment ces mêmes employés évaluent la justice distributive, procédurale et interactionnelle de leur environnement de travail, en portant un jugement sur la répartition des tâches, la transparence des processus et la qualité des interactions.

La combinaison de ces deux perspectives permettra de comprendre non seulement les sources de stress et d'épuisement, mais aussi la manière dont ces vécus sont interprétés comme injustes, engendrant émotions négatives et comportements de désengagement. Cette double approche offre une grille de lecture intégrée des dynamiques psychosociales au cœur de cette analyse.

4.1.1 La surcharge de travail : causes et effets

Dès les premiers jours, j'ai constaté la lourdeur de la tâche qui nous attendait et j'ai vite compris pourquoi il ne pouvait pas s'en sortir seul. Aucun des comptes ne respectait la nomenclature comptable en vigueur, les registres étaient mal tenus, des centaines d'opérations mal enregistrées étaient à corriger pour l'année en cours. **Extrait 1, témoignage 1.**

Dans cet extrait on peut noter que le constat de la « lourdeur de la tâche » révèle une prise de conscience immédiate de la complexité du travail à accomplir. Elle pourrait être vue comme un aspect de la surcharge quantitative, où les attentes dépassent les ressources disponibles pour y faire face (Ceccato, 2019). Le chercheur ressent ici une pression dès le début non seulement en raison du volume des tâches, mais également de leur complexité. En effet la phrase « j'ai vite compris pourquoi il ne pouvait pas s'en sortir seul » révèle la reconnaissance de l'incapacité à accomplir la tâche seul, ce qui souligne que la quantité de travail est bien au-delà des capacités individuelles. La surcharge de travail quantitative peut mener à une perte d'efficacité, nécessitant parfois une assistance externe pour alléger la charge. Dans ce contexte, la personne reconnaît que le travail dépasse les capacités individuelles, ce qui peut entraîner une surcharge cognitive où l'individu doit gérer une grande quantité d'informations ou de tâches dans un environnement dysfonctionnel (Scarazzini, 2019).

Les problèmes organisationnels spécifiques mentionnés sont révélateurs d'une surcharge de travail qualitative, où la tâche devient encore plus exigeante en raison d'une mauvaise organisation. La surcharge qualitative est caractérisée par des tâches qui nécessitent une attention particulière et un effort cognitif élevé (Royal et Brassard, 2010). Dans ce cas, il ne s'agit pas seulement d'un nombre élevé de tâches, mais d'un travail complexe et désorganisé qui nécessite une expertise et un effort supplémentaire pour être corrigé. Par ailleurs, l'ajout de tâches supplémentaires est une source majeure de surcharge de travail qui se révèle au travers des extraits suivants :

Mais en dehors de tout ce que nous avons à faire en comptabilité, notre gestionnaire nous confiait régulièrement des tâches administratives qui

relevaient normalement du secrétariat comme gérer la téléphonie, le courrier et son propre agenda. Je devais donc venir en soutien à une personne visiblement épuisée et affectée par le poids de la responsabilité d'être au four et au moulin. **Extrait 2, témoignage 1.**

Pendant qu'à la comptabilité nous étions déjà suffisamment bousculés, on nous annonce que c'est nous qui devons nous occuper de l'organisation et de la gestion de toute la logistique de la formation parce qu'il n'y avait pas de personnel pour cela. **Extrait 3, témoignage 1**

Mon rôle a évolué, en plus de mes tâches habituelles de comptabilité et de reporting, on m'a confié la gestion des états de rapprochements des comptes avec plusieurs filiales de l'entreprise. **Extrait 1, témoignage 2**

La surcharge de travail se manifeste ici par l'attribution de responsabilités supplémentaires qui ne correspondaient pas aux fonctions initiales qu'avait le praticien chercheur. Ces ajouts, tels que les tâches administratives ou la gestion de la logistique d'une formation, viennent se compléter à un volume de travail qui était déjà important. Cette situation l'avait obligé à exécuter ces tâches supplémentaires sans ajustement de ses charges préalables. Selon Pebriasanty et al. (2024), ce type d'accumulation de responsabilités sans ressources adéquates entraîne une augmentation du stress, favorise l'épuisement professionnel et réduit l'efficacité au travail. Par ailleurs, ces ajouts non reconnus, comme l'expliquent Pooja et al. (2016), peuvent également entraîner une baisse de satisfaction professionnelle et distraire les employés de leurs missions principales. La surcharge de travail lorsqu'elle est continue, peut entraîner un cercle vicieux où l'absence de soutien adéquat pour gérer les responsabilités supplémentaires renforce le stress, et à terme, est de nature à affecter la performance et l'engagement (Hussain et al., 2023). Il convient également de souligner qu'une telle situation est susceptible d'augmenter chez l'individu le sentiment d'injustice organisationnelle, en ce sens que les employés se sentent surchargés sans compensation ou reconnaissance appropriée. Cela peut impacter leur engagement, comme le soulignent Noguera et Scarazzini (2022), ou encore mener à une intention de quitter l'organisation, si la surcharge devient trop intense et est mal gérée (Mensah et al., 2023). Ainsi, il est important de noter que dans des situations de surcharge de travail déjà existantes, lorsque des mesures

adéquates ne sont pas prises pour en atténuer les effets, elles s'en trouvent amplifiées. Les extraits ci-dessous le démontrent à suffisance.

Ce déplacement nous avait fait accumuler un retard important sur nos objectifs et il fallait toujours finir dans les mêmes délais. Les jours qui ont suivi ont donc été très intenses et je finissais souvent à des heures tardives. **Extrait 4, témoignage 1**

Lorsque les choses se passaient ainsi, j'avais l'impression que les efforts que je déployais pour gérer plusieurs priorités à la fois étaient totalement ignorés et cela me laissait un goût amer. Au fil du temps, les heures supplémentaires se sont accumulées et certains soirs, je me retrouvais à quitter le bureau à des heures où le bâtiment était presque vide. **Extrait 2, témoignage 2**

La pression pour respecter les mêmes délais malgré des retards accumulés a constitué une source majeure de surcharge de travail. Ces situations ont obligé le praticien chercheur à prolonger ses journées de travail, ce qui a par ricochet augmenté considérablement la fatigue et le stress. Dans l'extrait 4 du témoignage 1, les heures tardives reflètent la nécessité de rattraper le retard tout en maintenant la même qualité de prestation dans un délai limité. Ces conditions, comme l'ont montré Pluta et Rudawska (2021), affectent directement la qualité du travail et les interactions professionnelles, créant un environnement de travail tendu et parfois dysfonctionnel. L'absence de reconnaissance évoquée face au surplus de travail aggrave par ailleurs ces effets négatifs, entraînant une perte de motivation et une baisse d'engagement (Abdulaziz et al., 2022). Selon Chipunza et Samuel (2012), le manque de reconnaissance que peut ressentir un employé surchargé est également un élément déclencheur du sentiment d'injustice organisationnelle. Il en résulte que dans un contexte de surcharge, si tout au moins l'individu ne reçoit pas de la reconnaissance pour le travail supplémentaire effectué, il perçoit de l'iniquité dans son traitement. Aussi, le sous-effectif et une mauvaise répartition des tâches ont parfois été à l'origine de la surcharge vécue.

À première vue, les responsabilités étaient claires, mais en réalité, je me retrouvais fréquemment assigné à d'autres tâches imprévues, souvent à réaliser en urgence. L'équipe dans laquelle je travaillais était clairement en sous-effectif au vu du volume de travail, et cette situation faisait qu'il y avait une répartition inéquitable des charges. **Extrait 3, témoignage 2**

Certains postes impliquaient une charge de travail importante et constante, tandis que d'autres permettaient des moments de répit bien plus fréquents. **Extrait 1, témoignage 3**

Le manque de personnel, associé à une répartition inégale de la charge de travail, amplifie ici la surcharge de travail ressentie. Il ressort de l'extrait 3 du témoignage 2 et de l'extrait 1 du témoignage 3 que les tâches imprévues et urgentes aggravent la pression au travail tandis que le déséquilibre mentionné par le chercheur dans la répartition des charges est révélateur d'une injustice ressentie par lui. Ces éléments, en ligne avec les travaux d'Achmadi et al. (2023), montrent que la surcharge dans un environnement de travail où l'effectif de travailleurs est insuffisant réduit non seulement l'engagement des employés, mais contribue également au stress. En outre, l'exigence professionnelle que représente la surcharge de travail selon le modèle JD-R est liée non seulement à la diminution de l'engagement au travail, mais aussi à des attitudes négatives (Junça Silva et al., 2022). La répartition inéquitable peut également générer des tensions entre collègues, de manière que certains se sentent injustement traités par rapport à d'autres.

Il arrivait que je sois en plein travail et qu'elle rentre précipitamment dans mon bureau pour me demander de faire ceci ou cela pour elle. Ces tâches supplémentaires qu'elle venait à tout bout de champ me confier détournaient régulièrement mon attention des missions principales de mon poste. **Extrait 2, témoignage 3**

La surcharge de travail peut également se manifester à travers des interruptions fréquentes qui perturbent la concentration. Ces situations, comme dans l'extrait 2 du témoignage 3, empêchent une exécution optimale des tâches principales, augmentent la pression et réduisent la qualité du travail. De même, les demandes imprévues perturbent la concentration de telle sorte qu'un travail qui aurait pu être réalisé rapidement prend finalement plus de temps qu'il n'en fallait. Il s'en suit un manque de stabilité dans les rôles, qui est un antécédent classique de surcharge de travail comme le soulignent Pluta et Rudawska (2021). Tremblay (2023) met par ailleurs en évidence que les distractions régulières nuisent au focus et à la performance globale.

4.1.2 Bien-être au travail

Selon l’OMS (Organisation Mondiale de la Santé), le bien-être sur le lieu de travail est défini comme « un état d'esprit dynamique caractérisé par une harmonie satisfaisante entre d'un côté les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur, d’une part, et les contraintes et les possibilités du milieu de travail, d’autre part ». Il repose sur plusieurs approches théoriques, notamment l’hédonisme, qui privilégie la quête du plaisir et la satisfaction des désirs (Creusier, 2013), et l’eudémonisme, qui se concentre sur l’accomplissement du potentiel humain et l’épanouissement personnel (Kraut, 1979, cité dans Bernard, 2019). Selon Abord de Chatillon et Richard (2015), le bien-être au travail intègre également des facteurs sociaux et organisationnels, comme la qualité des relations au travail et le confort de l'environnement. Comme on peut le constater dans l’extrait 5 du témoignage 1, la mauvaise qualité des relations a été un facteur nuisible au bien-être du chercheur à un moment donné.

Ses mots m'avaient profondément touché puisque c'était comme si tout ce que j'avais pu accomplir jusque-là était inutile. Depuis ce jour, j'avais commencé à avoir du mal à faire des efforts et je me contentais du strict minimum. **Extrait 5, témoignage 1**

Cet extrait révèle une perte de motivation et un sentiment de dévalorisation. Cela fait écho à la dimension affective du bien-être au travail, où le manque de reconnaissance et d’appréciation des efforts fournis entraîne une baisse de l’engagement et du bien-être. Selon la définition de Richard (2012, cité dans Bernard, 2019), cela peut être interprété comme un déséquilibre perçu par l’individu entre ses aspirations professionnelles et le sens que prend son travail, affectant ainsi son bien-être émotionnel et cognitif.

Cette absence de planification et de communication claire était fréquente et créait à mon entendement un environnement où il fallait être constamment en mode « gestion de crise ». Ce climat avait eu un impact significatif sur mon bien-être. **Extrait 4, témoignage 2**

L'absence de planification et de communication claire, évoquée ici, illustre un environnement de travail peu favorable à un bien-être optimal. Cela semble correspondre à

la notion de lien social et d'activité dans le modèle SLAC (sens donné au travail, lien social, activité et confort) d'Abord de Chatillon et Richard (2015), où un climat de travail de gestion de crise empêche l'individu de se concentrer sur ses tâches essentielles et impacte son bien-être psychologique. Le manque de clarté dans ce modèle de gestion nuit à la dimension eudémonique du bien-être, c'est-à-dire à l'épanouissement et à la réalisation de son potentiel dans un cadre de travail bien structuré.

Le stress était tellement intense que j'en avais des maux de tête persistants. La fatigue qui s'accumulait au fil des jours a également affecté ma capacité de concentration et ma productivité. **Extrait 5, témoignage 2**

Selon Danna et Griffin (1999), le bien-être au travail représente un concept impliquant à la fois des manifestations physiques et psychologiques de troubles, des expériences de vie globales, ainsi que des expériences spécifiquement liées à l'emploi. L'extrait 5 relate donc des effets qui ont trait à la dimension physique du bien-être, et fait référence aux conséquences du stress et de la surcharge de travail. Le lien entre stress, fatigue et diminution de la productivité est également en phase avec les modèles de bien-être qui soulignent la nécessité d'un équilibre pour prévenir les troubles de la santé et améliorer la satisfaction professionnelle.

Ce comportement non seulement était source de stress, mais cela m'irritait également beaucoup parce que ça me faisait sentir comme sous surveillance permanente. **Extrait 6, témoignage 1**

Enfin, selon l'extrait 6, le sentiment d'être constamment sous surveillance a affecté le bien-être émotionnel et social du narrateur. Ce type de pression psychologique engendre non seulement du stress, mais aussi une diminution de la perception de la qualité des relations sociales au travail, un aspect clé du modèle SLAC (Abord de Chatillon et Richard, 2015). Le contrôle excessif peut entraîner un sentiment d'aliénation et de perte de contrôle, défavorable à la dimension sociale du bien-être et avec des effets négatifs sur la motivation et l'engagement.

4.1.3 Injustice organisationnelle

À titre de rappel, l'injustice organisationnelle désigne la perception subjective des employés selon laquelle ils ont été traités de manière inéquitable dans leur environnement professionnel (Elshaer et al., 2024). Elle se manifeste sous trois principales formes : distributive, liée à une répartition perçue comme inéquitable des ressources ; procédurale, lorsqu'il existe un manque d'équité dans les processus décisionnels et interactionnelle, qui reflète un traitement interpersonnel ou une communication jugés inappropriés (Valentine et al., 2023). Selon Colquitt et al. (2023), ces perceptions influencent considérablement les attitudes et comportements au travail tout en affectant la performance organisationnelle. Parmi ces formes, l'injustice interactionnelle occupe une place particulière dans le récit du chercheur. Elle touche directement la manière dont les employés sont traités par leurs supérieurs et collègues. De ce fait, un management perçu comme autoritaire, un manque de respect ou des interactions marquées par l'intimidation peuvent renforcer le sentiment d'injustice et détériorer le climat de travail. On peut en effet relever cet état de choses à la lecture des situations vécues dans les extraits suivants.

Après mon arrivée, je n'avais pas mis longtemps pour me rendre compte de son caractère presque autoritaire et de l'atmosphère négative que cela créait. **Extrait 7, témoignage 1**

Lorsque j'ai partagé mes inquiétudes avec la gestionnaire des horaires, sa réponse n'a pas seulement manqué d'empathie, mais elle a pris la forme d'une intimidation. **Extrait 3, témoignage 3**

Elle m'avait littéralement menacé de signaler une absence non autorisée dans mon dossier si je refusais de poursuivre dans ce rôle. **Extrait 4, témoignage 3**

Ces extraits reflètent des situations d'injustice interactionnelle vécue et qui s'était manifestée par un style de management autoritaire, un manque de considération et des pratiques oppressantes envers le chercheur. Selon Bies et Moag (1986), la justice interactionnelle relève de la manière dont les employés sont traités avec respect et dignité. Ici, la posture autoritaire des gestionnaires envers cet employé, combinée à l'absence d'écoute et à des menaces, a créé un climat de tension et de stress. L'intimidation évoquée

dans les extraits 3 et 4 du témoignage 3 était de nature à accentuer l'impression d'un rapport de force déséquilibré, où le narrateur n'avait pas vraiment la possibilité d'exprimer ses préoccupations sans crainte de représailles. Selon Moulin (2021), l'intimidation, qu'elle se traduise par des menaces ou par l'utilisation de force verbale, physique ou psychologique, constitue une forme grave d'injustice interpersonnelle et est un comportement déviant ayant des conséquences sur la santé en milieu professionnel.

Ce type d'environnement de travail injuste avait sans nul doute été nuisible et également représenté un facteur aggravant la surcharge de travail que ressentait déjà le chercheur. Lorsqu'un employé se sent forcé d'accepter des tâches ou des horaires sans discussion possible, cela contribue à une perte d'autonomie et à un sentiment d'exploitation (Khattak et al., 2021). La surcharge de travail peut être exacerbée par un manque de reconnaissance et un autoritarisme excessif perçus comme injustes, dans un contexte où les efforts fournis ne sont pas valorisés et où toute tentative de discussion est perçue comme une remise en cause de l'autorité (Bertholet et al., 2021). Cette combinaison entre injustice interactionnelle et surcharge de travail a entraîné une fatigue mentale, un épuisement émotionnel et, par la suite, une perte de motivation chez le chercheur. Au-delà des interactions directes, l'injustice organisationnelle se manifeste également à travers des inégalités perçues dans la répartition des ressources et des opportunités. Lorsque les travailleurs constatent des écarts injustifiés dans l'attribution des avantages ou des conditions de travail, cela alimente un sentiment de frustration et d'iniquité (Khattak et al., 2019). Les extraits suivants font état de ce type de perceptions d'injustice distributive dans le vécu du chercheur.

La justification avancée était que seuls les employés les plus anciens pouvaient prétendre à des horaires de jour ou de soir. **Extrait 5, témoignage 3**

Bien que nous assumions des responsabilités identiques à celles des employés permanents, notre rémunération était dérisoire, et nous n'avions droit à aucun des avantages offerts au reste du personnel, comme les primes de résultats ou les jours de congé. De plus, les promesses répétées de signature de contrat de travail, à durée déterminée tout au moins, n'étaient jamais tenues. **Extrait 6, témoignage 2**

L'attribution des horaires selon l'ancienneté, sans prendre en compte d'autres critères individuels, peut être interprétée comme une règle rigide ne tenant pas compte des besoins personnels des employés, ce qui peut être à l'origine de la frustration ressentie (Ledimo, 2015). Si cette politique peut sembler justifiée par une logique d'expérience, elle peut également être perçue comme inéquitable lorsque des travailleurs plus récents, mais tout aussi compétents, se voient systématiquement refuser certaines conditions de travail plus favorables. On note par ailleurs une inégalité flagrante dans la rémunération et l'accès aux avantages sociaux puisque malgré le fait d'avoir les mêmes responsabilités que leurs collègues permanents, la catégorie de travailleurs à laquelle appartenait le chercheur était exclue des primes et des jours de congé, ce qui n'avait pas manqué de créer une perception d'exploitation et d'injustice. Selon Adams (1965), les individus évaluent leur propre équité en comparant leur contribution et leur rétribution à celles des autres. Qui plus est, l'injustice distributive se retrouve également dans les promesses non tenues concernant la signature des contrats évoquée dans l'extrait 6 du témoignage 2. Cette absence de transparence et de fiabilité avec des engagements non respectés par l'organisation alimente un sentiment de trahison et de précarité dans l'emploi (Bilal et al., 2015). Lorsqu'un employé s'investit pleinement en espérant obtenir une stabilité professionnelle, mais que les engagements ne sont jamais concrétisés, il développe des ressentiments assez négatifs comme on peut le comprendre à travers l'extrait 7 du témoignage 2.

Cela m'a laissé un véritable sentiment de désillusion, je me sentais abusé.

Extrait 7, témoignage 2

L'attente prolongée d'un contrat stable alors que l'employé continue de fournir des efforts crée une situation où l'investissement au travail n'est pas récompensé, ce qui affecte la motivation et à la longue entraîne des comportements de retraits (Vaamonde et al., 2018). Le manque d'équité dans les processus décisionnels joue également un rôle non négligeable dans la perception d'injustice au travail. Lorsque le travailleur constate que les règles sont appliquées de manière incohérente, opaque ou biaisée, il s'en suit une perte de confiance envers l'organisation.

Ses mots m'avaient profondément touché puisque c'était comme si tout ce que j'avais pu accomplir jusque-là était inutile. **Extrait 8, témoignage 1**

Pourquoi donc continuer à se tuer à la tâche pour une organisation qui ne valorise pas cela ? **Extrait 8, témoignage 2**

Il ressort de ces deux extraits une absence de reconnaissance des efforts et une gestion perçue comme injuste des performances individuelles. Selon Leventhal (1980), une organisation perçue comme juste est celle qui applique des procédures équitables et transparentes. Ici, le fait que les efforts fournis ne soient pas valorisés a créé une perte de sens et a abouti à un désengagement progressif du praticien chercheur. Le manque de reconnaissance est souvent un facteur central dans la perception d'injustice organisationnelle, car elle donne aux employés le sentiment que leurs contributions sont invisibles et inutiles (Colquitt et al., 2023). Par ailleurs, l'extrait 8 du témoignage 2 met en évidence le fait que lorsque les employés sont soumis à une charge excessive sans aucune valorisation, le fort sentiment d'injustice qui en découle conduit inexorablement au désengagement, voire à une intention de départ (Rai et Agarwal, 2021).

4.1.4 Baisse de la motivation et de l'engagement organisationnel

« Sans motivation, il n'y a pas d'action. Cette impulsion, cette force motrice qui nous pousse à agir, à nous lever le matin et à accomplir nos tâches, ou parfois à les éviter, a fait l'objet de nombreuses recherches » (Forest, 2023, p. 55). Le lien entre motivation et engagement est nécessaire pour comprendre comment les employés réagissent face à différents défis au travail. Dans le vécu du chercheur, l'extrait 9 du premier témoignage montre que lorsque des obstacles comme la surcharge de travail ou un manque de reconnaissance surgissent, même les individus les plus motivés au départ peuvent se retrouver démoralisés.

Cet épisode a considérablement entamé mon engagement et j'avais commencé à compter les jours pour la fin de mon contrat de stage. **Extrait 9, témoignage 1**

On peut constater qu'il y a eu une perte de la motivation qui se transformera peu à peu en un désengagement de la part du chercheur. Deci et Ryan (2000) expliquent dans leurs travaux sur la théorie de l'autodétermination que la motivation au travail dépend de la satisfaction des besoins fondamentaux d'autonomie, de compétence et de relation sociale. Lorsque ces besoins ne sont pas comblés comme il se doit, les employés en viennent à perdre leur engagement envers l'organisation. Dans l'extrait 9, le chercheur exprime un désengagement qu'on pourrait qualifier de passif lorsqu'il s'était mis à compter les jours restants pour la fin de son contrat. Ce type de désengagement s'apparente à un retrait psychologique qui survient souvent lorsqu'un employé ne trouve plus de sens à ses tâches (Gagné et Deci, 2005). L'absence de reconnaissance ou l'accumulation de frustrations liées à la surcharge de travail et à l'injustice perçue sont des facteurs qui favorisent cette diminution de l'engagement.

Comme le soutiennent Kim et al. (2023), le modèle JD-R fait un lien entre les exigences du travail, la motivation et l'engagement, et démontre que l'augmentation des exigences sans ressources adéquates peut mener à un épuisement de la motivation. Forest (2023) souligne également que la théorie de l'autodétermination permet de comprendre la motivation des employés. Ainsi, lorsqu'ils sont confrontés à des environnements de travail où leurs besoins fondamentaux ne sont pas satisfaits, cela conduit à un épuisement de leur motivation. La surcharge de travail, en tant que contrainte, nuit à l'autonomie perçue par les employés et donc diminue la motivation intrinsèque. Les caractéristiques du travail doivent alors être équilibrées pour favoriser l'engagement et éviter ce type de retrait (Sabouné, 2022). De même, les opportunités de développement professionnel sont indispensables pour conserver l'intérêt des travailleurs, lorsqu'il n'y a pas de véritables perspectives d'évolution, le sentiment de stagnation et de frustration qui en découle finit par éroder l'engagement au travail. Cette baisse de l'engagement se manifeste parfois en action concrète :

Globalement j'ai remarqué que pour la plupart d'entre nous stagiaires, l'engagement n'était plus élevé. Certains faisaient carrément exprès de ne plus bien effectuer le travail tellement le désarroi et l'impression qu'on profitait de nous étaient grands. **Extrait 9, témoignage 2**

Dans l'extrait 9 du témoignage 2, le désengagement des stagiaires devient en effet plus actif et s'est traduit par la réduction intentionnelle de la qualité du travail. Selon la théorie de l'équité d'Adams (1965), les employés adoptent ce comportement lorsqu'ils perçoivent un déséquilibre entre leurs efforts et les récompenses obtenues. Ce désengagement actif est souvent un mécanisme d'adaptation visant à rétablir une forme d'équité perçue. Kee et Chung (2021) avancent que des actions perçues comme injustes provoquent, à long terme, un sentiment de dévalorisation chez les employés, ce qui tend à réduire leur engagement. Le sentiment d'exploitation, décrit dans l'extrait 9 du témoignage 2, a été à l'origine du désarroi collectif constaté chez ces stagiaires. Cela rejoint les conclusions de Greenberg (2006), qui explique que la perception d'injustice organisationnelle est un facteur clé du désengagement collectif. Lorsque les individus très motivés au départ sont confrontés à un environnement de travail structuré de manière rigide avec beaucoup d'exigences, leur niveau d'engagement et de satisfaction s'en trouve réduit (Giacomelli et al., 2022). Selon Van Loon et al. (2015, cité dans (Giacomelli et al., 2022)), ce phénomène est décrit comme le côté obscur de la motivation et illustre l'idée du cycle de l'échec dans le modèle JD-R.

Le Pain et Larose-Hébert (2024) ajoutent que l'absence de soutien organisationnel, combinée à une surcharge de travail, augmente le risque de désengagement émotionnel et de diminution de la performance. En parallèle, Parent-Rochelleau et al. (2016) montrent que le locus de contrôle joue un rôle important dans ces dynamiques puisque les employés avec un locus de contrôle externe se sentent plus vulnérables aux injustices organisationnelles et ont plus de chances de se désengager. Par ailleurs, Nyare et Gangloff (2022) apportent un éclairage supplémentaire sur l'impact des émotions négatives comme la colère et la frustration sur le désengagement organisationnel. Ces émotions, souvent exacerbées par l'injustice perçue, sont des médiateurs essentiels des intentions de retrait observés dans les organisations.

Le comptable m'avait confié qu'il cherchait activement un autre emploi. Je constatais effectivement qu'il avait de plus en plus du mal à supporter la pression et le contrôle. **Extrait 10, témoignage 1**

Le contrôle excessif et la pression constante, comme mentionné dans l'extrait 10 du témoignage 1, avaient limité l'autonomie de ce comptable. Selon la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 2000) et les observations de Gruman et Saks (2011), un manque d'autonomie entraîne une diminution de la motivation intrinsèque. Ceci, combiné à la baisse de l'engagement organisationnel, pousse clairement les travailleurs à envisager le départ. Cette situation a des répercussions importantes sur les organisations, car non seulement elle affecte la performance individuelle, mais elle peut aussi créer une dynamique collective de désengagement. On a pu le remarquer à travers l'extrait 9 du témoignage 2, où dans un environnement similaire, plusieurs stagiaires ont cessé volontairement de bien effectuer leur travail. Pour Maslach et Leiter (2016), le désengagement collectif peut contribuer à détériorer le climat organisationnel et à augmenter la rotation du personnel.

4.1.5 Conciliation travail - vie personnelle

La conciliation entre le travail et la vie personnelle est un enjeu de taille dans le contexte professionnel actuel en raison de l'évolution des exigences du travail. Selon Khouiya (2023), elle désigne la capacité des individus à gérer simultanément leurs responsabilités professionnelles et familiales, tout en préservant leur bien-être personnel. Ce concept est particulièrement pertinent dans des sociétés où les horaires de travail sont souvent étendus, et où la pression liée aux exigences professionnelles entre en conflit avec les besoins personnels. Il en a été le cas pour le chercheur dans son vécu tel qu'on peut le remarquer dans ses témoignages :

Lorsque tu quittes le travail très tard et que le lendemain tu dois t'y rendre très tôt, tu as du mal à trouver du temps pour toi-même. **Extrait 10, témoignage 2**

J'avais besoin de ce travail, mais je ne pouvais pas non plus mettre en péril mes études. **Extrait 6, témoignage 3**

Dans l'extrait 10 du témoignage 2, le chercheur exprime un déséquilibre entre sa vie professionnelle et sa vie personnelle, résultant de contraintes organisationnelles telles que les

horaires prolongés qui l'empêchaient littéralement de consacrer du temps à lui-même. Cette situation est un exemple de conflit travail-vie personnelle, étudié par Grodent et Tremblay (2013), qui soutiennent que les exigences professionnelles avec de fortes sollicitations causent une perte d'équilibre entre les obligations professionnelles et familiales. Michel et al. (2010) ont décrit quant à eux cette forme de conflit comme un phénomène où les pressions professionnelles empiètent sur les responsabilités personnelles, ce qui rend difficile la gestion de la vie personnelle tel que l'a ressentie le narrateur. Comme le soutient Khouiya (2023), la gestion des horaires dans les organisations, particulièrement les horaires atypiques, impacte directement la capacité à gérer le temps personnel et familial. Bourque et St-Amour (2016) recommandent une approche intersectorielle pour mieux appréhender les solutions à ce problème, ce qui peut inclure la mise en place de mesures telles que flexibilité des horaires, télétravail et congés parentaux.

L'extrait 6 du témoignage 3 met en évidence un conflit spécifique aux jeunes employés qui doivent jongler entre les études et les responsabilités professionnelles. On demandait à ce nouvel employé de travailler plusieurs nuits consécutives, ce qu'il ne pouvait bien évidemment pas se permettre sans mettre à mal la réussite de ses études. Bien que Lefrançois et al. (2017) avancent que les horaires atypiques, notamment le travail de nuit, sont dans certains cas une solution pour concilier exigences professionnelles et personnelles, leurs conséquences sur la santé sont telles que tout le monde ne peut s'y accommoder. Comme l'indiquent Jauvin et al. (2019), il est important d'intégrer des politiques de conciliation travail-vie personnelle pour les travailleurs particulièrement vulnérables. Les politiques d'aménagement du temps de travail, telles que la possibilité de travailler à temps partiel ou d'adopter une semaine de travail comprimée, sont des mesures que les employeurs peuvent mettre en place pour réduire les conflits et améliorer la satisfaction des employés (Khouiya, 2023).

De plus, Lazzari (2012) soutient que le manque de flexibilité dans les horaires de travail a des effets délétères non seulement sur l'engagement, mais aussi sur la rétention des employés dans des secteurs comme la santé, où les horaires sont souvent non négociables.

L'impact de la conciliation travail-vie personnelle ne se limite pas seulement à la gestion du temps, mais concerne aussi le soutien organisationnel, les politiques flexibles de travail et la capacité à offrir des ressources de soutien (Michel et al., 2010). Lazzari (2012) ajoute que l'absence de soutien de l'organisation engendre des conflits qui affectent la santé mentale des travailleurs et réduisent leur capacité à performer efficacement dans leurs rôles professionnels.

En 2017, au Québec, une étude réalisée auprès d'environ 8000 employeurs conjointement par le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale et le ministère de la Famille a montré que l'implantation de mesures de conciliation travail-famille dans les entreprises québécoises a un impact positif sur la satisfaction des employés et leur engagement organisationnel. Les entreprises qui privilégient des politiques favorables à la conciliation observent des effets positifs sur la performance des employés et l'attraction de talents. En revanche, les répercussions du déséquilibre sont multiples, allant du stress à une perte d'engagement envers le travail. Allen et al. (2020) expliquent que les employés exposés à un conflit travail-vie personnelle prolongé sont plus susceptibles de développer des symptômes de burnout et de désengagement. Cela se reflète dans l'incapacité du chercheur à gérer simultanément ses études et les exigences de son nouvel emploi, ce qui aurait pu le mener à un abandon de l'un des deux engagements.

4.1.6 Rotation du personnel

La rotation du personnel, désigne le départ volontaire d'employés de leur organisation, souvent motivé par des conditions de travail jugées insatisfaisantes, un manque de reconnaissance ou une perception d'injustice organisationnelle (Dahri et al., 2023). Ces auteurs ont expliqué que les départs peuvent être fortement influencés par des émotions négatives, telles que la frustration ou le ressentiment, qui poussent les employés à rechercher de meilleures opportunités de carrière. Ce phénomène est fréquemment analysé à travers le modèle JD-R, qui postule que lorsque les exigences professionnelles sont élevées (surcharge

de travail, pression constante) et que les ressources de soutien sont insuffisantes, les employés finissent par se désengager et dans bien des cas par quitter l'organisation (Liu et al., 2024).

À la fin de ma période de stage, j'ai donc décidé de partir. J'étais convaincu qu'il valait mieux chercher un environnement plus favorable à mon développement professionnel et personnel. J'avais gardé contact avec le comptable et quelques mois après mon départ, il m'a annoncé sans surprise qu'il venait de démissionner, car il avait trouvé un autre emploi. **Extrait 11, témoignage 1**

Lorsque mon contrat de stage s'est terminé, j'avais décidé, cette fois encore, de ne pas en accepter une éventuelle prolongation. Et beaucoup qui étaient là avant mon arrivée avaient commencé à faire pareil, le nombre de départs était considérable. **Extrait 12, témoignage 2**

La rotation observée dans les extraits 11 et 12 a été le résultat de facteurs tant organisationnels que personnels. Dans le premier témoignage, l'extrait 11 révèle que le chercheur avait décidé de quitter son stage à la fin de la période contractuelle, en estimant qu'il valait mieux chercher un environnement plus favorable à son avenir professionnel. Ce départ avait ensuite été complété par celui du comptable, qui annonce également sa démission quelques mois plus tard, après avoir trouvé un autre emploi. Il était ainsi passé par plusieurs étapes avant de décider de partir : insatisfaction, recherche d'alternatives (puisqu'il avait confié au chercheur qu'il recherchait un autre emploi) et décision de quitter. Cela met en évidence une dynamique progressive de retrait, qui conduit les employés au départ de l'entreprise. Selon la théorie de l'équité (Adams, 1965), les employés évaluent leur investissement professionnel en fonction de ce qu'ils reçoivent en retour. Si cette balance est perçue comme déséquilibrée, des comportements de désengagement progressif peuvent émerger, jusqu'à la prise de décision de quitter (Kee et Chung, 2021).

En outre, la justice organisationnelle, ou plutôt le manque de celle-ci, joue également un rôle important dans la décision de quitter une organisation. Cet aspect est confirmé par Özkan (2023), qui avance que la justice distributive et la justice procédurale influencent directement l'intention de quitter : lorsque les efforts fournis ne sont pas justement récompensés ou que les décisions manquent de transparence, le taux de rotation augmente. Outre la justice distributive et procédurale, la justice interactionnelle qui a trait dans ce

contexte à la manière dont les supérieurs interagissaient avec leurs employés, a joué un rôle important dans les décisions de départ. Ainsi, les départs successifs observés étaient attribuables non seulement aux conditions de travail insatisfaisantes, mais aussi à la perception générale d'injustice qu'il y avait. Le comptable et le chercheur ont donc choisi de quitter cette entreprise en quête d'un meilleur environnement de travail, mais aussi en raison d'une surcharge de travail non compensée, qui avait fini par les épuiser. Comme l'expliquent Bakker et Demerouti (2017), le modèle JD-R postule que l'effet de la surcharge de travail est modéré par la présence ou l'absence de ressources organisationnelles. Dans le cas de l'extrait 12 du témoignage 2, l'absence de soutien organisationnel et d'opportunités de progression a renforcé l'effet négatif des exigences professionnelles élevées, contribuant ainsi aux départs.

En effet, le chercheur observe une situation où plusieurs de ses collègues, après son départ, ont également choisi de quitter l'organisation dans laquelle ils travaillaient. Comme dans le premier témoignage, la surcharge de travail, l'injustice perçue et le manque de flexibilité organisationnelle ont contribué à cette vague de départs. Ces départs survenus de manière quasi collective suggèrent qu'ils avaient partagé un désengagement organisationnel causé par une gestion de leur situation professionnelle qu'ils jugeaient injuste et une faible reconnaissance des efforts individuels. L'absence de perspectives de développement professionnel ou d'opportunités de croissance est aussi un facteur qui amplifie le sentiment de stagnation, ce qui pousse les employés à chercher des opportunités ailleurs. Ceci peut également être expliqué à la lumière des travaux de Hur et Hawley (2020), qui avancent que la rotation du personnel peut être accentuée dans des environnements où les travailleurs se sentent désalignés par rapport aux contraintes organisationnelles et où il existe une mauvaise adéquation entre les compétences et les tâches demandées. Le désengagement est une réponse fréquente à un manque de soutien ou à une ambiguïté de rôle, comme le décrivent De Clercq et Belausteguigoitia (2017). Pour ces derniers, des rôles mal définis et des attentes floues sont des facteurs significatifs dans l'intention de quitter l'organisation.

Les extraits 11 et 12 permettent d'étayer cette idée, puisqu'ils laissent entrevoir que l'ambiguïté des rôles et l'absence de soutien organisationnel ont fini par inciter plusieurs

employés à quitter leur travail. La rotation du personnel observée dans les contextes des extraits 11 et 12 des témoignages 1 et 2 peut également être mise en perspective avec les recherches de Rhnima et al. (2014), qui montrent que le conflit travail-famille, combiné à une surcharge de travail, constitue un facteur déterminant de l'intention de quitter, notamment dans des environnements de travail où les exigences professionnelles empiètent sur la vie personnelle des employés. Par ailleurs, d'un point de vue économique, Hur et Hawley (2020) expliquent que la rotation du personnel représente un coût considérable pour les organisations, non seulement en raison des coûts liés au recrutement et à la formation des nouveaux employés, mais aussi en raison de la baisse de productivité qu'il entraîne. D'un autre côté, Liu et al. (2024) montrent que dans certains secteurs, une rotation élevée du personnel réduit la compétitivité des entreprises et nuit à la motivation des employés restants, qui doivent compenser la charge de travail laissée par les départs et deviennent aussi à risque de démissionner.

4.1.7 Climat organisationnel

Le climat organisationnel est décrit par Brunet et Savoie (2016) comme étant l'ensemble des caractéristiques objectives d'une organisation, perçues de manière similaire par les membres d'une même section administrative, et qui influencent leurs attitudes et comportements au travail. « En pratique, la façon dont un individu se comporte au travail dépend plus ou moins de ses caractéristiques personnelles et plus ou moins de la façon dont il perçoit son environnement » (Brunet et Savoie, 2016, p. 18). Un climat de travail négatif peut être caractérisé par un manque de communication, un leadership autoritaire, une surcharge de travail et une absence de soutien organisationnel.

Après mon arrivée, je n'avais pas mis longtemps pour me rendre compte de son caractère presque autoritaire et de l'atmosphère négative que cela créait. **Extrait 7, témoignage 1**

Le climat négatif perçu par le praticien chercheur dans l'extrait 7 du témoignage 1 est l'un des facteurs qui expliquent la baisse d'engagement qu'il avait eu. Dans cet extrait, l'atmosphère négative ressentie traduit bien qu'il s'était senti contrôlé plutôt qu'accompagné, ce qui a pu altérer sa motivation. L'extrait 7 met en évidence un climat de travail autoritaire et oppressant, marqué par une hiérarchie rigide. Cette atmosphère pesante peut être comparée aux descriptions du climat de méfiance analysé par Brunet et Savoie (2016), et dans lequel la rigidité, la nuisance et la malveillance sont de mise. Selon ces auteurs, un climat organisationnel néfaste et basé sur la contrainte réduit la perception de soutien tout en augmentant les tensions au travail. (Drzewiecka et Roczniowska, 2018) montrent également que le style de leadership autoritaire accentue la perception des contraintes organisationnelles chez les travailleurs et crée une atmosphère de méfiance et de pression. Pour Bernd et Beuren (2021), la perception d'injustice à travers le manque de respect et d'équité dans les relations hiérarchiques peut dégrader la confiance organisationnelle et donc finir par conduire à des comportements défensifs chez les employés. Nakou et Simen (2021) ont par ailleurs montré, dans leur étude mesurant l'influence du climat social sur l'implication au travail des employés temporaires de très petites entreprises au Bénin, que l'environnement social impacte fortement l'implication.

Cette absence de planification et de communication claire était fréquente et créait à mon entendement un environnement où il fallait être constamment en mode « gestion de crise ». Ce climat avait eu un impact significatif sur mon bien-être.

Extrait 4, témoignage 2

Le manque de communication et d'anticipation dont fait cas l'extrait 4 du témoignage 2 est assimilable à un facteur de stress organisationnel dans la mesure où il fallait constamment faire face à des situations imprévues. Lefrançois et al. (2017) indiquent que des conditions de travail instables ou mal définies affaiblissent la motivation et limitent la capacité des individus à se projeter à long terme dans l'organisation. L'absence de coordination contribue quant à elle à une surcharge cognitive et émotionnelle, car elle oblige les employés à compenser des lacunes organisationnelles par un effort supplémentaire, souvent au détriment de leur propre équilibre. Un environnement de travail où la charge mentale devient élevée du fait des déficiences dans l'organisation et la communication

interne peut entraîner une fatigue professionnelle (Le Pain et al., 2021). D'un point de vue psychologique, Parent-Rochelleau et al. (2016) montrent que les facteurs organisationnels, comme l'ambiguïté des rôles et la surcharge de travail, ont un impact direct sur les difficultés émotionnelles des employés. Par ailleurs, un climat de travail où les directives sont floues et la supervision est insuffisante conduit à une détérioration de la santé mentale et une augmentation du stress professionnel.

Il y avait donc un vide au niveau des directives et du soutien hiérarchique. En l'absence de supervision claire, j'ai dû m'orienter presque seul, ce qui m'avait rapidement exposé à une autre facette de dysfonctionnements. **Extrait 7, témoignage 3**

L'extrait 7 du témoignage 3 est révélateur d'un manque de directives et de soutien hiérarchique qui avait contraint le chercheur à s'orienter seul dans son nouvel environnement de travail. Cette absence de supervision et de cadre organisationnel clair s'apparente à l'ambiguïté de rôle défini par Rizzo et al. (1970) comme une incertitude en ce qui concerne les attentes et responsabilités associées à un poste. Cette ambiguïté entraîne généralement des difficultés d'adaptation et une surcharge cognitive importante, car l'individu doit continuellement interpréter les attentes et savoir ajuster son comportement en conséquence. D'après Ben Ayed et Vandenberghe (2019), une absence de clarté dans les attentes et responsabilités des employés favorise la frustration et le désengagement. En parallèle, Nakou et Simen (2021) ont montré que les employés temporaires ou en période d'essai sont particulièrement vulnérables à ces conditions puisque leur sentiment d'appartenance à l'organisation est plus fragile. En outre, la surcharge qualitative devient particulièrement problématique lorsque les employés doivent gérer des responsabilités mal définies, ce qui les oblige à naviguer dans une incertitude quant aux attentes organisationnelles (Royal et Brassard, 2010).

D'un point de vue de la justice organisationnelle, Kee et Chung (2021) expliquent que les employés développent un sentiment d'injustice procédurale lorsque les processus organisationnels ne sont pas transparents et que les règles ou procédures sont appliquées de manière incohérente. Dans le cas de l'extrait 7 du témoignage 3, l'absence de directives et de

soutien hiérarchique s'apparente à un manquement à ces principes, entraînant frustration et désengagement chez le praticien chercheur. Cette combinaison d'ambiguïté de rôle, de surcharge de travail et de perception d'injustice n'avait pas manqué d'avoir des répercussions négatives sur sa motivation et son bien-être. En effet, Lavoie-Tremblay et al. (2014) indiquent que le manque de soutien organisationnel aggrave les effets des exigences professionnelles sur la détresse psychologique et l'épuisement professionnel. Dans ce contexte, l'individu peut ressentir une perte de contrôle sur son travail, ce qui alimente son insatisfaction et, potentiellement, son intention de quitter l'organisation.

4.2 SYNTHÈSE DE L'ANALYSE ET DISCUSSION

La surcharge de travail et l'injustice organisationnelle sont deux concepts aux conséquences bien documentées sur le bien-être, la motivation et l'engagement au travail. Toutefois, bien que ces deux notions aient souvent été étudiées séparément, leurs interactions mutuelles restent encore peu explorées dans la littérature. La majorité des travaux s'est concentrée sur leurs effets distincts, sans s'attarder sur les influences réciproques qui peuvent exister entre elles. Face à ce constat, cette recherche avait pour objectif de mieux comprendre les liens entre surcharge de travail et injustice organisationnelle, en analysant comment ils s'influencent mutuellement et quelles en sont les répercussions sur les attitudes et comportements au travail. L'analyse effectuée a permis de dégager une compréhension des mécanismes organisationnels, influencés par des interactions entre les principaux thèmes qui ont émergé des témoignages. Bien qu'examinés séparément, ces éléments se révèlent interdépendants et contribuent à modeler l'expérience vécue au travail (voir figure 2).

Ainsi, cette section propose une discussion qui permettra d'approfondir les résultats de cette recherche en les confrontant plus largement à la littérature mobilisée dans le chapitre 1. Elle mettra en avant les apports spécifiques de cette recherche, notamment en ce qui concerne la relation entre la surcharge et l'injustice pour mieux comprendre les répercussions de leurs effets croisés.

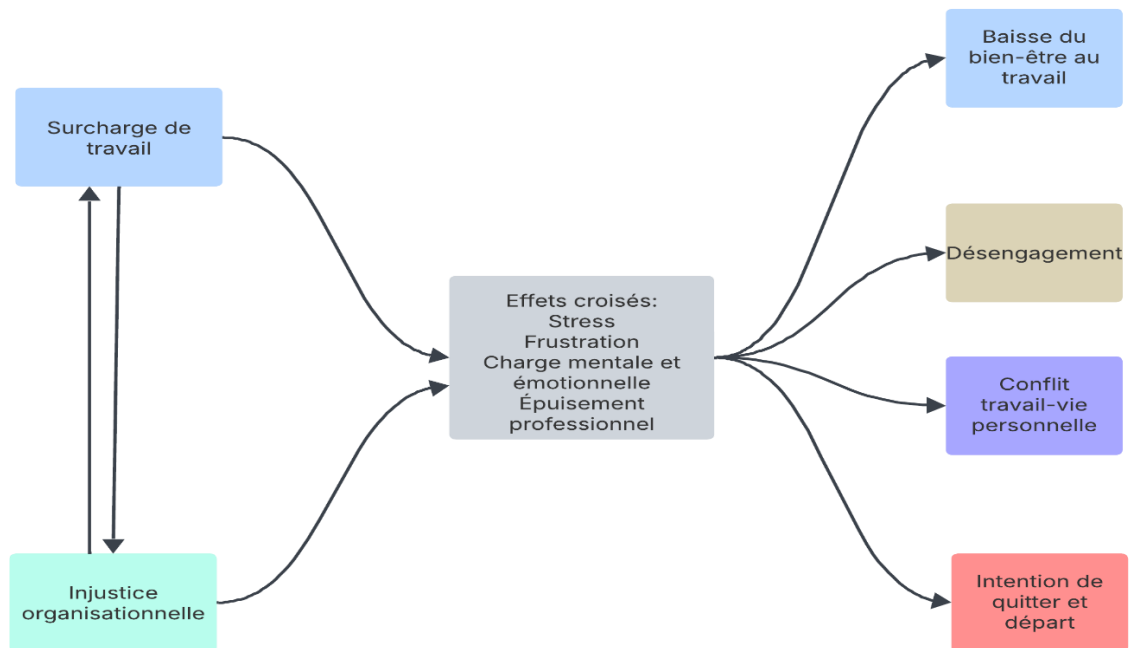


Figure 2 : Récapitulatif des interactions identifiées entre surcharge de travail et injustice organisationnelle

4.2.1 Surcharge de travail et injustice organisationnelle : une relation bidirectionnelle

L'analyse des témoignages en section 4.1.1 met en évidence une corrélation forte entre surcharge de travail et injustice organisationnelle. En particulier, il ressort de cela que la surcharge de travail est souvent associée à une répartition inégale des tâches, un manque de reconnaissance et une absence de soutien organisationnel, ce qui a contribué à nourrir un sentiment d'injustice organisationnelle chez le praticien-chercheur et ses collègues. L'expérience vécue illustre que lorsque les ressources humaines sont insuffisantes ou que l'organisation du travail est inefficace, les employés se retrouvent contraints d'assumer des responsabilités supplémentaires sans compensation. Cette situation engendre un déséquilibre entre les exigences professionnelles et les ressources mises à disposition, renforçant le sentiment d'exploitation et d'injustice. Ces résultats sont en phase avec les travaux de

Demerouti et al., (2001) sur le modèle JD-R, selon lequel une surcharge de travail excessive qui n'est pas compensée par des ressources suffisantes conduit à un stress professionnel élevé. L'analyse faite à ce sujet montre que cette surcharge a également alimenté une perception d'injustice organisationnelle. Selon Colquitt et al. (2023), l'injustice organisationnelle se manifeste sous différentes formes : distributive (répartition inéquitable des ressources et des charges), procédurale (décisions non transparentes) et interactionnelle (manque de respect et reconnaissance). Les témoignages indiquent que la surcharge de travail est perçue comme une forme d'injustice, en raison d'une répartition inégale des tâches, et spécifiquement d'injustice procédurale, du fait d'un manque de clarté et de communication dans l'attribution des responsabilités. L'absence de critères clairs sur la répartition des tâches a donné une impression d'arbitraire et d'iniquité, amplifiant ainsi la frustration ressentie.

La contribution de cette analyse réside dans l'identification d'un cercle vicieux entre surcharge de travail et injustice perçue. Les études antérieures ont principalement considéré l'injustice organisationnelle comme une conséquence de la surcharge de travail, mais l'analyse révèle que l'injustice perçue peut également être un facteur aggravant de la surcharge. Par exemple, lorsqu'on impose une charge de travail excessive sans reconnaissance ni soutien, cela entraîne un découragement, qui peut lui-même affecter la motivation et l'efficacité, rendant ainsi la charge de travail encore plus accablante. Ce phénomène crée un effet cumulatif, où la surcharge initiale, plutôt que de se stabiliser ou de s'atténuer, se renforce au fil du temps en raison de l'injustice ressentie.

4.2.2 Impact de la surcharge sur le bien-être au travail

La surcharge de travail influence négativement le bien-être au travail, tant sur le plan physique (fatigue, maux de tête, troubles du sommeil) que psychologique (stress, anxiété, sentiment d'épuisement) comme a pu le montrer l'analyse faite dans la section 4.1.2. L'accumulation de demandes excessives sans ressources suffisantes entraîne un épuisement émotionnel et cognitif. Les résultats confirment également les modèles du bien-être au

travail, notamment le modèle SLAC d'Abord de Chatillon et Richard (2015), qui identifie quatre dimensions du bien-être : sens du travail, lien social, activité et confort. L'analyse des témoignages montre que plusieurs de ces dimensions peuvent être altérées par la surcharge de travail :

- Le manque de reconnaissance affaiblit le sens du travail.
- L'excès de pression détériore le confort psychologique.
- Le stress nuit aux relations interpersonnelles (diminution du lien social).

Par ailleurs, on retient également l'identification du rôle des interruptions fréquentes et des attentes implicites dans l'intensification de la surcharge perçue. Les tâches ajoutées sans préavis obligent les employés à gérer plusieurs priorités à la fois, ce qui perturbe la concentration et augmente le stress. Pluta et Rudawska (2021) confirmaient d'ailleurs que l'ambiguïté des rôles et les demandes imprévues constituent des facteurs aggravants du stress au travail.

4.2.3 Injustice organisationnelle, désengagement et rotation du personnel

Un lien entre injustice perçue et désengagement au travail a été mis en évidence dans l'analyse des témoignages aux sections 4.1.3 et 4.1.4. En effet, il en ressort une perte de motivation progressive qui se traduit par une baisse de l'engagement, voire une intention de départ de l'organisation. Ceci est en accord avec la théorie de l'équité (Adams, 1965), selon laquelle un déséquilibre perçu entre contributions et récompenses entraîne une démotivation et une perte d'engagement. De plus, Rai et Agarwal (2021) expliquaient que lorsque les employés perçoivent une injustice dans la gestion des promotions, des rémunérations ou des conditions de travail, leur satisfaction professionnelle diminue et leur intention de quitter augmente.

L'un des éléments nouveaux apportés est l'impact collectif de l'injustice perçue. Le désengagement ne concernait pas seulement des individus isolés, mais pouvait s'étendre à un groupe entier (par exemple le groupe de stagiaires ayant réduit délibérément la qualité de leur travail). Ceci rejoint les travaux de Greenberg (2006) sur la diffusion du désengagement dans les environnements perçus comme injustes. Par ailleurs, les résultats révèlent que ce désengagement progressif peut conduire à de réels départs. Face à une surcharge persistante et un manque de reconnaissance, plusieurs personnes dans les équipes de travail ont développé une intention de quitter l'organisation, confirmant ainsi les conclusions de Mensah et al. (2023) et Vaamonde et al. (2018) qui montrent que la surcharge de travail combinée à un climat injuste augmente le taux de rotation du personnel.

4.2.4 Surcharge de travail et conciliation travail – vie personnelle

La surcharge de travail entrave fortement la conciliation entre vie professionnelle et personnelle tel qu'il a été constaté dans la section 4.1.5. On peut en retenir une intrusion du travail dans la sphère privée du fait des horaires prolongés et d'une difficulté à se décrocher mentalement du travail. Ces résultats confirment les recherches de Tabassum et al. (2017) et Poulouse et Dhal (2020), qui soulignent que la surcharge de travail est un des principaux obstacles à l'équilibre travail-famille. De plus, selon le modèle JD-R, l'absence de flexibilité et d'autonomie dans l'organisation du travail renforce l'impression d'être constamment sous pression.

Une contribution importante de cette analyse est que ce n'est pas seulement la quantité de travail qui pose un problème, mais aussi le manque d'autonomie et les attentes implicites de disponibilité. Les résultats indiquent ainsi qu'une pression informelle à prolonger la journée de travail ou à accepter des tâches supplémentaires sans disposer du temps nécessaire pour les réaliser perturbe l'équilibre travail-vie personnelle, similairement aux observations de Huo et Jiang (2023).

Au vu de tout ce qui précède, il est essentiel d'adopter des mesures pour limiter la surcharge de travail à travers une répartition plus équitable des tâches et en mettant en place des mécanismes de soutien adaptés. De même, réduire la perception d'injustice organisationnelle passe par la mise en place de pratiques de gestion plus équitables et transparentes, en définissant par exemple clairement les critères d'attribution des responsabilités et en favorisant un climat organisationnel où prévalent la reconnaissance et le respect. Pour ce faire, des initiatives comme le renforcement des processus de communication, l'évaluation régulière de la charge de travail et la promotion d'une culture organisationnelle plus participative devraient contribuer à limiter les effets négatifs identifiés dans l'analyse. Ceci rappelle l'importance pour les organisations de réfléchir à des modes de fonctionnement plus équilibrés et respectueux des attentes des travailleurs, tant pour préserver leur bien-être que pour garantir une meilleure rétention et performance.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Ce travail de recherche consacré à la surcharge de travail et à l'injustice organisationnelle a permis de faire émerger plusieurs constats sur l'articulation entre ces deux concepts. L'étude met en évidence une relation étroite entre une charge de travail excessive et la perception d'un traitement injuste dans les organisations. Les résultats obtenus montrent que des exigences de travail trop élevées s'accompagnent souvent de pratiques organisationnelles jugées inéquitables, par exemple une répartition inégale des tâches, un manque de reconnaissance des efforts fournis ou une absence de soutien de la part de la hiérarchie. Cet état de choses crée un déséquilibre préjudiciable, les employés se sentent surchargés, de façon particulièrement injuste, ce qui affecte négativement leur expérience au travail.

L'analyse des témoignages recueillis, dans une démarche abductive, a révélé comment la surcharge de travail nourrit un sentiment d'exploitation et d'injustice, et réciproquement comment ce ressentiment vient aggraver les effets de la surcharge. Enrichissant les connaissances existantes, ce mémoire contribue à démontrer qu'il s'établit un véritable cercle vicieux entre surcharge et injustice perçue. Contrairement à l'idée répandue selon laquelle l'injustice n'est qu'une conséquence de la surcharge, les observations suggèrent qu'un environnement de travail injuste peut aussi amplifier la surcharge ressentie. Ce faisant, elle apporte un éclairage nouveau sur leurs effets croisés, en montrant que cette interaction renforce les impacts déjà bien documentés dans la littérature : stress élevé, altération du bien-être, baisse de la motivation et de l'engagement, difficultés de conciliation travail-vie personnelle et, in fine, augmentation de la rotation du personnel. L'ensemble de ces éléments converge pour offrir une compréhension plus globale et nuancée des enjeux, la surcharge de travail et l'injustice organisationnelle ne doivent pas seulement être appréhendées isolément, mais bien comme des phénomènes interdépendants qui influencent, ensemble, les attitudes et comportements des employés.

La présente recherche invite les organisations à reconnaître l'importance de considérer conjointement une bonne gestion de la charge de travail et l'équité organisationnelle. Dans ce sens, des actions comme veiller à une répartition plus équitable des tâches et à une clarification des rôles pour éviter le sentiment d'arbitraire, fournir des reconnaissances régulières du travail accompli et un soutien approprié aux employés en période de forte charge, ou encore instaurer des politiques de flexibilité pour la conciliation travail-vie personnelle. Ces mesures, tout en améliorant le climat organisationnel, peuvent réduire le stress et l'épuisement professionnel, mais aussi maintenir la motivation et l'engagement du personnel.

Malgré ses contributions, cette recherche comporte certaines limites qu'il importe de souligner. Il s'agit d'une étude réalisée à partir des témoignages du praticien-chercheur dans les contextes spécifiques d'organisations où il a travaillé. Ceci pourrait dans une certaine mesure limiter la généralisation des conclusions. L'autopraxéographie implique également une part de subjectivité, les données étant issues de récits rétrospectifs d'expérience, elles dépendent de la mémoire du narrateur, avec les possibles biais que cela suppose. Ces contraintes méthodologiques et contextuelles sont importantes malgré les précautions prises pour assurer la rigueur de l'analyse.

Les résultats de ce travail ouvrent plusieurs pistes de recherche et il serait pertinent de reproduire et d'élargir l'étude dans d'autres contextes organisationnels ou culturels afin de vérifier si les relations mises en lumière se retrouvent ailleurs. Des recherches futures pourraient s'intéresser à l'examen du rôle de variables modératrices ou médiatrices, par exemple le soutien organisationnel, la communication managériale ou la culture de justice susceptibles d'atténuer (ou au contraire d'aggraver) l'impact de cette dynamique entre la surcharge de travail et l'injustice organisationnelle.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abdulaziz, A., Bashir, M. et Alfalih, A. A. (2022). The impact of work-life balance and work overload on teacher's organizational commitment: do Job Engagement and Perceived Organizational support matter. *Education and Information Technologies*, 27(7), 9641-9663. <https://doi.org/10.1007/s10639-022-11013-8>
- Abord de Chatillon, E. et Richard, D. (2015). Du sens, du lien, de l'activité et de confort (SLAC): Proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail par le SLAC. *Revue française de gestion*, 249(4), 53-71. <https://doi.org/10.3166/RFG.249.53-71>
- Achmadi, Hendryadi et Oktrivina, A. (2023). Developing employees' job embeddedness through workplace civility and social cohesion: The role of work overload. *Cogent Business & Management*, 10(3), 2262228. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2262228>
- Acikgoz, Y., Davison, K. H., Compagnone, M. et Laske, M. (2020). Justice perceptions of artificial intelligence in selection. *International Journal of Selection and Assessment*, 28(4), 399-416. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12306>
- Adamovic, M. (2023). Organizational justice research: A review, synthesis, and research agenda. *European Management Review*, 20(4), 762-782. <https://doi.org/10.1111/emre.12564>
- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. Dans L. Berkowitz (dir.), *Advances in Experimental Social Psychology* (vol. 2, p. 267-299). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Adriaenssens, J., Hamelink, A. et Bogaert, P. V. (2017). Predictors of occupational stress and well-being in First-Line Nurse Managers: A cross-sectional survey study. *International Journal of Nursing Studies*, 73, 85-92. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2017.05.007>

- Agogué, M., Ch nard-Poirier, L., Grégoire, D., Plourde, Y., Robinson, M. et Soubli re, J.-F. (2023). *Survivre   son projet de recherche : Introduction   la méthodologie en gestion*. Editions JFD.
- Albert, M.-N. et Cadieux, P. (2017). L'autopraxéographie : Des r flexivit s comme moyen de construire du savoir scientifique ou de prendre du recul par rapport   une pratique difficilement vécue. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels - RIPCO*, (Supplement), 163-175. <https://doi.org/10.3917/rips1.hs04.0163>
- Albert, M.-N., Lazzari Dodeler, N., Couture, M.-M. et Michaud, N. (2023). L'autopraxéographie, une méthode pour construire des savoirs   partir de son expérience dans une perspective complexe et interdisciplinaire. *Journal of Interdisciplinary Methodologies and Issues in Sciences*, Vol 11- Thinking...(Domaine 1 :...), 10387. <https://doi.org/10.46298/jimis.10387>
- Albert, M.-N. et Michaud, N. (2020). Chapitre 12. Les utilisations de l'autopraxéographie pour le dirigeant-chercheur : Dans *Produire du savoir et de l'action* (p. 141-152). EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.peret.2020.01.0141>
- Aliedan, M. M., Sobaih, A. E. E., Alyahya, M. A. et Elshaer, I. A. (2022). Influences of Distributive Injustice and Job Insecurity Amid COVID-19 on Unethical Pro-Organisational Behaviour: Mediating Role of Employee Turnover Intention. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(12), 7040. <https://doi.org/10.3390/ijerph19127040>
- Alimansyah, M. et Takahashi, Y. (2023). How does perceived organizational justice mediate talent management of non-high potential employees and their outcomes?, 20(1), 79-95. <https://doi.org/10.1108/JAMR-04-2022-0074>
- Allen, T. D., French, K. A., Dumani, S. et Shockley, K. M. (2020). A cross-national meta-analytic examination of predictors and outcomes associated with work–family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 105(6), 539-576. <https://doi.org/10.1037/apl0000442>
- Altaf, A. et Awan, M. A. (2011). Moderating Affect of Workplace Spirituality on the Relationship of Job Overload and Job Satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 104(1), 93-99.
- Alves, I., Limão, M. et Lourenço, S. M. (2024). Work Overload, Work–Life Balance and Auditors' Turnover Intention: The Moderating Role of Motivation. *Australian Accounting Review*, 34(1), 4-28. <https://doi.org/10.1111/auar.12417>

- Anand, A. et Vohra, V. (2022). The Impact of Role Overload and Social Support on Work-Family Conflict in a Collectivist Culture. *South Asian Journal of Management*, 29(2), 60-86.
- Aniței, M., Chraif, M. et Ioniță, E. (2015). Gender Differences in Workload and Self-perceived Burnout in a Multinational Company from Bucharest. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 187, 733-737. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.03.155>
- Antwi, C. O., Fan, C., Aboagye, M. O., Brobbey, P., Jababu, Y., Affum-Osei, E. et Avornyo, P. (2019). Job demand stressors and employees' creativity: a within-person approach to dealing with hindrance and challenge stressors at the airport environment. *Service Industries Journal*, 39(3/4), 250-278. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1520220>
- Arras-Djabi, M., Jeannerod-Dumouchel, N. et Lanoë, L. (2021). L'apport des tensions de rôle dans l'ingénierie des espaces de discussion. Recherche-intervention chez Enedis. *Revue française de gestion*, 295(2), 39-63. <https://doi.org/10.3166/rfg.2021.00522>
- Avenier, M.-J. et Gavard-Perret, M.-L. (2012). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique (p. 11). Pearson Education Universitaire. <https://shs.hal.science/halshs-00355392>
- Avery, D. R., Tonidandel, S., Volpone, S. D. et Raghuram, A. (2010). Overworked in America? : How work hours, immigrant status, and interpersonal justice affect perceived work overload, 25(2), 133-147. <https://doi.org/10.1108/02683941011019348>
- Awang, A. (2017). Work Alienation Intervention in Job-Related Tension, Role Overload and Work Effort, 7(2), 268-296. <https://doi.org/10.18227/2237-8057rarr.v7i2.4176>
- Bakker, A. B. et Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B. et Demerouti, E. (2014). Job demands-resources theory. Dans *Work and wellbeing*, Vol. III (p. 37-64). Wiley Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019>
- Bakker, A. B. et Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>

- Bakker, A. B. et Demerouti, E. (2024). Job demands–resources theory: Frequently asked questions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 29(3), 188-200. <https://doi.org/10.1037/ocp0000376>
- Bakker, A. B., Demerouti, E. et Sanz-Vergel, A. (2023). Job Demands–Resources Theory: Ten Years Later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(Volume 10, 2023), 25-53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Bateman, T. S. (1981). Work Overload. *Business Horizons*, 24(5), 23. [https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(81\)80022-5](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(81)80022-5)
- Ben Aissa, H. et Sassi, N. (2019). Application du modèle du « Job/Demand/Resource » à l'analyse des niveaux de stress des cadres. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 23(2), 32-44. <https://doi.org/10.7202/1060029ar>
- Ben Ayed, A. K. et Vandenberghe, C. (2019). Stresseurs de rôle et performance prosociale : l'effet de l'épuisement émotionnel et de l'engagement au travail. *Le travail humain*, 82(4), 293-316. <https://doi.org/10.3917/th.824.0293>
- Bernard, N. (2019, 26 novembre). *Bien-être au travail et performance de l'entreprise : une analyse par les paradoxes* [thèse de doctorat, Université Grenoble Alpes]. <https://theses.hal.science/tel-02461337>
- Bernd, D. C. et Beuren, I. M. (2021). Self-perceptions of Organizational Justice and Burnout in Attitudes and Behaviors in the Work of Internal Auditors, 23(3), 422-438. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v23i3.4110>
- Bertholet, J.-F. et Gaudet, M.-C. (2023). Manque de motivation au travail : et si le sentiment d'injustice était en cause ? *Gestion*, 48(3), 60-63. <https://doi.org/10.3917/riges.483.0060>
- Bertholet, J.-F., Gaudet, M.-C. et Robert, C. (2021). *Le sentiment d'injustice en entreprise*. Mardaga. <https://doi.org/10.3917/mard.ertho.2021.01>
- Beton-Athmani, L. et Rivière, A. (2024). Une quête de sens en proie aux tensions de rôle : le recours aux pratiques transgressives dans le secteur médico-social. *Revue Management et Avenir*, (140), 93-114. <https://doi.org/10.3917/mav.140.0093>
- Bies, R. J. et Moag, J. S. (1986). Interactional justice : communication criteria of fairness. *Research on negotiation in organizations*, 1(1), 43-55.

- Biétry, F. et Creusier, J. (2018). An instrumental and relational explanation of witness reactions to interactional injustice in the workplace: The case of inter-peer derogation, *21*(3), 967-991.
- Bilal, A. R., Muqadas, F. et Khalid, S. (2015). Impact of Organizational Justice on Job Satisfaction with Mediating Role of Psychological Ownership, *5*(2), 63-74.
- Blau, P. M. (1964). Exchange And Power In Social Life. *John Wiley & Sons*.
- Bouraoui, K. (2019, 11 février). *Conséquences de la responsabilité sociale de l'entreprise sur l'engagement organisationnel des salariés : l'apport des théories de la justice organisationnelle*. [phdthesis, Université de Pau et des Pays de l'Adour ; Institut supérieur de gestion (Tunis)]. <https://theses.hal.science/tel-02879871>
- Bourque, M. et St-Amour, N. (2016). Les politiques de conciliation travail-famille : la nécessité d'une analyse intersectorielle ? *Politique et Sociétés*, *35*(2-3), 15-38. <https://doi.org/10.7202/1037008ar>
- Bozdoğan, S. C. (2024). Work overload, leader-member exchange, and psychological flexibility: A field research on the organized industrial zone. *Journal of Economics & Administrative Sciences / Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *26*(1), 73-83. <https://doi.org/10.33707/akuiibfd.1380139>
- Brien-Robidoux, E., Labrèche, C., Hatier, D., Paiement, A. et Blais, M. (2017). La justice organisationnelle et l'épuisement professionnel : une nouvelle mesure selon les opportunités en milieu de travail. *Humain et Organisation*, *3*(1), 21-28. <https://doi.org/10.7202/1095894ar>
- Brown, S. P., Jones, E. et Leigh, T. W. (2005). The Attenuating Effect of Role Overload on Relationships Linking Self-Efficacy and Goal Level to Work Performance. *Journal of Applied Psychology*, *90*(5), 972-979. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.972>
- Brunet, L. et Savoie, A. (2016). *Le climat de travail : au cœur de la dynamique organisationnelle* (vol. 1-1 ressource en ligne (173 pages)). EMS Editions. <http://sbiproxy.uqac.ca/login?url=http://international.scholarvox.com/book/88834425>
- Butitova, D. (2019). Perceptions of Organizational Justice Among State Government Employees: The Effect of Years of Public Service, *48*(3), 345-368. <https://doi.org/10.1177/0091026018816348>
- Casenave, É. et Pras, B. (2021). Cultures organisationnelles progressistes : leurs effets sur les tensions de rôle et l'obligation ressentie de rendre des comptes, *25*(3), 152-175. <https://doi.org/10.7202/1079218ar>

- Ceccato, L. M. (2019, 13 novembre). *Tensions de rôle versus tensions de gouvernance publique : l'exemple du manager de proximité et de l'équipe infirmière dans les hôpitaux publics français*. Université Clermont Auvergne École Doctorale des Sciences Économiques, Juridiques, Politiques et de Gestion.
- Ceylan, A. et Sulu, S. (2011). Organizational Injustice and Work Alienation, (2), 65-78.
- Chipunza, C. et Samuel, M. O. (2012). Effect of Role Clarity and Work Overload on Perceptions of Justice and Job Insecurity after Downsizing. *Journal of Social Sciences*, 32(3), 243-253. <https://doi.org/10.1080/09718923.2012.11893069>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Colquitt, J. A., Hill, E. T. et De Cremer, D. (2023). Forever focused on fairness: 75 years of organizational justice in Personnel Psychology. *Personnel Psychology*, 76(2), 413-435. <https://doi.org/10.1111/peps.12556>
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E. et Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199-236. <https://doi.org/10.1037/a0031757>
- Colquitt, J. A., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., Conlon, D. E., et K. Yee Ng. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Colquitt, J. A. et Zipay, K. P. (2015). Justice, Fairness, and Employee Reactions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(Volume 2, 2015), 75-99. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111457>
- Commeiras, N., Loubès, A. et Fournier, C. (2009). Les effets des tensions de rôle sur l'implication au travail : une étude auprès des managers de rayon1. *Management international*, 13(4), 73-89. <https://doi.org/10.7202/038586ar>
- Creusier, J. (2013). *Clarification Conceptuelle du Bien-être au Travail*. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2319810>
- Dahmani, A. (2018). Les questionnaires tunisiens au cœur de la tourmente post-révolution : entre injustice et empowerment psychologique. *Psychologie Française*, 63(3), 277-301. <https://doi.org/10.1016/j.psfr.2017.04.003>

- Dahri, N. W., Tjahjono, H. K., Muafi, M. et Prajogo, W. (2023). The Influence of Workplace Envy on Turnover Intention: The Mediating Role of Negative Emotion and Perception of Injustice. *Quality - Access to Success*, 24(193), 28-38. <https://doi.org/10.47750/QAS/24.193.04>
- Danna, K. et Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: a review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)00006-9](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)00006-9)
- De Clercq, D. (2021). Overworked, friendless, and constrained, but also helpful: How workplace adversity prompts employees to use task conflict to suggest organizational improvements. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, 38(4), 382-397. <https://doi.org/10.1002/cjas.1641>
- De Clercq, D. et Belausteguigoitia, I. (2017). Reducing the harmful effect of role ambiguity on turnover intentions: The roles of innovation propensity, goodwill trust, and procedural justice. *Personnel Review*, 46(6), 1046-1069. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2015-0221>
- De Clercq, D. et Belausteguigoitia, I. (2019). Reducing the harmful effect of work overload on creative behaviour: Buffering roles of energy-enhancing resources. *Creativity & Innovation Management*, 28(1), 5-18. <https://doi.org/10.1111/caim.12278>
- De Clercq, D., Kundi, Y. M., Sardar, S. et Shahid, S. (2021). Perceived organizational injustice and counterproductive work behaviours: mediated by organizational identification, moderated by discretionary human resource practices. *Personnel Review*, 50(7/8), 1545-1565. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2020-0469>
- De Clercq, D. et Mustafa, M. J. (2023). How transformational leaders get employees to take initiative and display creativity: the catalytic role of work overload. *Personnel Review*, 53(2), 488-507. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2022-0090>
- Deci, E. L. et Ryan, R. M. (2000). The « What » and « Why » of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. et Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Dionne, S. et Rhéaume, A. (2010). L'ambiguïté et le conflit de rôle chez les infirmières* dans le contexte des réformes de la santé au Nouveau-Brunswick. *Revue de l'Université de Moncton*, 39(1-2), 199-223. <https://doi.org/10.7202/039847ar>

- Djabi, M. et Perrot, S. (2016). Tensions de rôle : proposition d'une grille d'analyse. *Management international*, 21(1), 140-148. <https://doi.org/10.7202/1052503ar>
- Djabi, M., Perrot, S., Jeannerod-Dumouchel, N. et Campoy, E. (2019). Proposition d'une nouvelle échelle de mesure multidimensionnelle des tensions de rôle au travail. *Revue de gestion des ressources humaines*, 112(2), 41-65. <https://doi.org/10.3917/grhu.112.0041>
- Drzewiecka, M. et Roczniowska, M. (2018). The relationship between perceived leadership styles and organisational constraints: An empirical study in Goleman's typology. *European Review of Applied Psychology*, 68(4), 161-169. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2018.08.002>
- Elshaer, I. A., Azazz, A. M. S., Ghaleb, M. M., Abdulaziz, T. A., Mansour, M. A. et Fayyad, S. (2024). The impact of work-related ICT use on perceived injustice: Exploring the effects of work role overload and psychological detachment. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(1), 100208. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100208>
- Fall, A. et Roussel, P. (2017). L'effet de la justice organisationnelle perçue sur la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux au travail. *@GRH*, 25(4), 35-60. <https://doi.org/10.3917/grh.174.0035>
- Fall, A., Safy-Godineau, F. et Carassus, D. (2018). Perceptions de justice organisationnelle dans les collectivités locales : quels impacts sur le bien-être psychologique au travail et sur l'intention de quitter des agents. *@GRH*, 29(4), 31-59. <https://doi.org/10.3917/grh.184.0031>
- Folger, R. et Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. SAGE.
- Folger, R. et Konovsky, M. A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130. <https://doi.org/10.2307/256422>
- Forest, J. (2023). Libérer sa motivation au travail. *Gestion*, 48(3), 54. <https://doi.org/10.3917/riges.483.0054>
- Francoeur, V. S. (2015). *Le rôle médiateur de l'énergie entre la surcharge de travail et la performance au travail & le rôle modérateur du soutien social dans cette relation* [HEC Montréal]. <https://biblos.hec.ca/biblio/memoires/2015NO46.PDF>
- Gagné, M. et Deci, E. L. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.

- Gallagher, V. C. et Meurs, J. A. (2015). Positive affectivity under work overload: Evidence of differential outcomes. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 32(1), 4-14. <https://doi.org/10.1002/cjas.1309>
- Genin, É. (2017). Le débordement du travail sur le temps personnel des cadres français. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 72(4), 658-681. <https://doi.org/10.7202/1043171ar>
- Gernet, I. (2022). Travail et surcharge des professionnels : éclairage par la psychodynamique du travail. *Contraste*, 56(2), 85-96. <https://doi.org/10.3917/cont.056.0085>
- Giacomelli, G., Vainieri, M., Garzi, R. et Zamaro, N. (2022). L'engagement organisationnel dans différents contextes institutionnels : comment les contraintes procédurales perçues entravent l'abnégation. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 88(3), 567-584. <https://doi.org/10.3917/risa.883.0567>
- Giordano, Y. et Jolibert, A. (2016). Pourquoi je préfère la recherche quantitative/Pourquoi je préfère la recherche qualitative. *Revue internationale P.M.E. : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 29(2), 7. <https://doi.org/10.7202/1037919ar>
- Greenberg, J. (1986). Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 340-342. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.2.340>
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22. <https://doi.org/10.5465/AMR.1987.4306437>
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow, 16(2), 399.
- Greenberg, J. (2006). Losing Sleep Over Organizational Injustice: Attenuating Insomniac Reactions to Underpayment Inequity With Supervisory Training in Interactional Justice. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 58-69. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.58>
- Groden, F. et Tremblay, D.-G. (2013). La conciliation vie privée-vie professionnelle des gestionnaires hommes et femmes : le cas d'une société de transport québécoise : @GRH, n° 6(1), 117-147. <https://doi.org/10.3917/grh.131.0117>
- Gruman, J. A. et Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123-136. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.004>

- Gürlek, M. (2020). How Does Work Overload Affect Unethical Behaviors? The Mediating Role of Pay Dissatisfaction, 13(1), 68-78. <https://doi.org/10.12711/tjbe.2020.13.1.0141>
- Haché-Miron, M.-C. (2013). Surcharge de travail et développement de l'épuisement professionnel : examen du rôle modérateur de l'autonomie et de la qualité de la relation avec le supérieur hiérarchique. <https://savoirs.usherbrooke.ca/handle/11143/6461>
- Hakro, T. H., Jhatial, A. A. et Chandio, J. A. (2022). Employee Turnover Intentions: Investigating the role of Work Overload, Job Satisfaction, Employee Engagement and Job Stress. *Research Journal of Social Sciences and Economics Review*, 2(2), 71-82. [https://doi.org/10.36902/rjsser-vol2-iss2-2022\(71-82\)](https://doi.org/10.36902/rjsser-vol2-iss2-2022(71-82))
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *The American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P. et Westman, M. (2018). Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences.
- Hon, A. H. Y. et Kim, T.-Y. (2007). Work Overload and Creativity: Goal Orientation, Task Feedback from Supervisor, and Reward for Competence. *Current topics in management*, 12, 193-212.
- Howard, L. W. et Cordes, C. L. (2010). Flight from Unfairness: Effects of Perceived Injustice on Emotional Exhaustion and Employee Withdrawal, 25(3), 409-428. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9158-5>
- Huffman, A. H., Nordstrand, A. E., Taylor, Z. E., Wickham, R. E., Noll, L. K. et Bøe, H. J. (2024). The Role of Potential Traumatic Events and Work Overload on Wellbeing Outcomes: An Analysis of Four Competing Models. *Occupational Health Science*. <https://doi.org/10.1007/s41542-024-00198-8>
- Huo, M.-L. et Jiang, Z. (2023). Work-role overload, work-life conflict, and perceived career plateau: The moderating role of emotional stability. *Human Resource Management*, 62(6), 867-882. <https://doi.org/10.1002/hrm.22167>
- Hur, H. et Hawley, J. (2020). La rotation du personnel dans l'administration américaine. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 86(4), 671-686. <https://doi.org/10.3917/risa.864.0671>

- Hussain, K., Iqbal, M. A. et Rehman, S. ur. (2023). Unpacking the Relationship Between Work Overload, Job Satisfaction, and Turnover Intention: The Mediating Role of Job Stress. *International Journal of Business and Economic Affairs*, 8(2), 20-26. <https://doi.org/10.24088/IJBEA-2023-82003>
- Jahanzeb, S., De Clercq, D. et Fatima, T. (2021). Organizational injustice and knowledge hiding: the roles of organizational dis-identification and benevolence, 59(2), 446-462. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2019-0581>
- Jauvin, N., Sassine, M.-P., Boisclair, M.-C., Yergeau, M., Institut national de santé publique du Québec Direction des risques biologiques et de la santé au travail, et Institut national de santé publique du Québec. (2019). *Conciliation travail-vie personnelle : point de vue de travailleuses et pistes d'action pour des contextes de travail plus favorables à la santé mentale : rapport de recherche* (vol. 1-1 ressource en ligne (x, 52 pages)). INSPQ, Institut national de santé publique du Québec. <http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/4027531>
- Junça Silva, A., Almeida, A. et Rebelo, C. (2022). The effect of telework on emotional exhaustion and task performance via work overload: the moderating role of self-leadership. *International Journal of Manpower*, 45(2), 398-421. <https://doi.org/10.1108/IJM-08-2022-0352>
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D. et Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity* (p. xii, 470). John Wiley.
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Karatepe, O. M. (2013). The effects of work overload and work-family conflict on job embeddedness and job performance, 25(4), 614-634. <https://doi.org/10.1108/09596111311322952>
- Kath, L. M., Stichler, J. F., Ehrhart, M. G. et Sievers, A. (2013). Predictors of nurse manager stress: A dominance analysis of potential work environment stressors. *International Journal of Nursing Studies*, 50(11), 1474-1480. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2013.02.011>
- Kee, D. M. H. et Chung, K. S. (2021). Perceived organizational injustice, job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: a study of MNCS in malaysia, 22(2), 1047-1065. <https://doi.org/10.33736/ijbs.3781.2021>

- Khan, M. A., Kumar, J., Shoukat, M. H. et Selem, K. M. (2024). Does injustice perception threaten organizational performance in the healthcare setting? A sequential mediation examination, *35*(2), 287-308. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-05-2023-0100>
- Khattak, M. N., Khan, M. B., Fatima, T. et Ali Shah, S. Z. (2019). The underlying mechanism between perceived organizational injustice and deviant workplace behaviors: Moderating role of personality traits, *24*(3), 201-211. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2018.05.001>
- Khattak, M. N., Zolin, R. et Noor, M. (2021). The combined effect of perceived organizational injustice and perceived politics on deviant behaviors, *32*(1), 62-87. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-12-2019-0220>
- Khouiyi, A.-H. (2023). Gestion favorable à la conciliation travail – vie personnelle : illustration d’une utilisation de la méthodologie de la théorisation enracinée. *Enjeux et société : Approches transdisciplinaires*, *10*(2), 48. <https://doi.org/10.7202/1110573ar>
- Kim, K. Y., Messersmith, J. G., Pieper, J. R., Baik, K. et Fu, S. (Qiang). (2023). High performance work systems and employee mental health: The roles of psychological empowerment, work role overload, and organizational identification. *Human Resource Management*, *62*(6), 791-810. <https://doi.org/10.1002/hrm.22160>
- Kimura, T., Bande, B. et Fernández-Ferrín, P. (2018). Work overload and intimidation: The moderating role of resilience. *European Management Journal*, *36*(6), 736-745. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.03.002>
- Ko, S.-H., Choi, Y., Lee, S. H., Kim, J.-Y., Kim, J. et Kang, H. C. (2022). Work overload and affective commitment: The roles of work engagement, positive psychological capital, and compassion. *Social Behavior & Personality: an international journal*, *50*(6), 1-15. <https://doi.org/10.2224/sbp.11306>
- Kumar, S., Hansiya Abdul Rauf, F. et Rathnasekara, H. (2021). Working to help or helping to work? Work-overload and allocentrism as predictors of organizational citizenship behaviours. *International Journal of Human Resource Management*, *32*(13), 2807-2828. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1602549>
- Lavelle, J. J., Harris, C. M., Rupp, D. E., Herda, D. N., Young, R. F., Hargrove, M. B., Thornton-Lugo, M. A. et McMahan, G. C. (2018). Multifoci effects of injustice on counterproductive work behaviors and the moderating roles of symbolization and victim sensitivity. *Journal of Organizational Behavior*, *39*(8), 1022-1039. <https://doi.org/10.1002/job.2280>

- Lavoie-Tremblay, M., Trépanier, S.-G., Fernet, C. et Bonneville-Roussy, A. (2014). Testing and extending the triple match principle in the nursing profession: a generational perspective on job demands, job resources and strain at work. *Journal of Advanced Nursing*, 70(2), 310-322. <https://doi.org/10.1111/jan.12188>
- Lazzari, N. (2012, octobre). *La conciliation emploi-famille/vie personnelle : son incidence sur le parcours professionnel et la rétention de la main d'oeuvre dans la santé* [thèse ou essai doctoral accepté, Université du Québec à Montréal]. <https://archipel.uqam.ca/5278/>
- Le Pain, I. et Larose-Hébert, K. (2024). Les risques psychosociaux au travail des intervenantes dans les organisations communautaires. *Canadian Social Work Review*, 41(1), 95. <https://doi.org/10.7202/1111862ar>
- Le Pain, I., Larose-Hébert, K., Namian, D. et Kirouac, L. (2021). L'impact des facteurs organisationnels sur les difficultés émotionnelles : Perceptions des intervenants sociaux de la Protection de la Jeunesse au Québec. *Nouvelles pratiques sociales*, 32(2), 359. <https://doi.org/10.7202/1085529ar>
- Lechat, T. et Torrès, O. (2017). Stressors and satisfactors in entrepreneurial activity: An event-based, mixed methods study predicting small business owners' health, 32(4), 537-569. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2017.10007974>
- Ledimo, O. (2015). Generational Differences In Organizational Justice Perceptions: An Exploratory Investigation Across Three Generational Cohorts, 7(1), 129-142. <https://doi.org/10.1515/fman-2015-0031>
- Lee, Y. (2022). Employees' Negative Megaphoning in Response to Organizational Injustice: The Mediating Role of Employee–Organization Relationship and Negative Affect, 178(1), 89-103. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04804-5>
- Lefebvre, B. et Poirot, M. (2015). Réguler la surcharge de travail ? Dans B. Lefebvre et M. Poirot (dir.), *Stress et risques psychosociaux au travail* (p. 47-52). Elsevier Masson. <https://doi.org/10.1016/B978-2-294-74466-2.00004-X>
- Lefrançois, M., Saint-Charles, J., Fortin, S. et des Rivières-Pigeon, C. (2017). « Leur façon de punir, c'est avec l'horaire ! » : Pratiques informelles de conciliation travail-famille au sein de commerces d'alimentation au Québec. *Relations industrielles*, 72(2), 294-321. <https://doi.org/10.7202/1040402ar>

- Lefrançois, M., Saint-Charles, J. et Messing, K. (2017). « Travailler la nuit pour voir ses enfants, ce n'est pas l'idéal ! » Marge de manœuvre pour concilier vie familiale et horaires atypiques d'agentes et d'agents de nettoyage du secteur des transports : « Working nights to see your children, it's not ideal! » Operational Leeway to Balance Family Life and Work among Cleaners in Public Transportation. *Industrial Relations / Relations Industrielles*, 72(1), 99-124.
- Lefrançois, M. et Trottier, M. (2024). Ironclad work overload: prevention of psychosocial hazards among union counsellors in Quebec. *Journal of Industrial Relations*, 00221856241265273. <https://doi.org/10.1177/00221856241265273>
- Lesener, T., Gusy, B. et Wolter, C. (2019). The job demands-resources model: A meta-analytic review of longitudinal studies. *Work & Stress*, 33(1), 76-103. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1529065>
- Leventhal, G. S. (1980). What Should Be Done with Equity Theory? Dans K. J. Gergen, M. S. Greenberg et R. H. Willis (dir.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research* (p. 27-55). Springer US. https://doi.org/10.1007/978-1-4613-3087-5_2
- Li, Y., Tuckey, M. R., Bakker, A., Chen, P. Y. et Dollard, M. F. (2023). Linking objective and subjective job demands and resources in the JD-R model: A multilevel design. *Work & Stress*, 37(1), 27-54. <https://doi.org/10.1080/02678373.2022.2028319>
- Lin, Q., Beh, L.-S. et Kamil, N. L. M. (2024). Perceived organizational justice and support facilitate employee innovation: A moderated mediation model of work engagement and empowerment. *Social Behavior & Personality: an international journal*, 52(3), 1-14. <https://doi.org/10.2224/sbp.12961>
- Liu, S., Xu, G., Zhong, J. et Xu, Y. (2024). Does work overload of odd-job platform workers lead to turnover intention? An empirical study on platform workers. *Baltic Journal of Management*, 19(5), 497-511. <https://doi.org/10.1108/BJM-10-2023-0390>
- Liu, Y. et Berry, C. M. (2013). Identity, Moral, and Equity Perspectives on the Relationship Between Experienced Injustice and Time Theft, 118(1), 73-83. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1554-5>
- Loup, P., Maurice, J. et Rodhain, F. (2020). Quand les technologies nomades influencent simultanément le bien-être et le stress au travail. *Systèmes d'information & management*, 25(3), 9-49. <https://doi.org/10.3917/sim.203.0009>
- Lupien, S. (2023). *Le stress au travail vs le stress du travail*. Éditions Va Savoir.

- Lynch, J., Fox, S., D'Alton, P. et Gaynor, K. (2021). A Systematic Review and Meta-Analysis of the Association Between Perceived Injustice and Depression. *The Journal of Pain*, 22(6), 643-654. <https://doi.org/10.1016/j.jpain.2020.12.009>
- Martins, A. D., Euzebio, L. D. C. et Beuren, I. M. (2023). Perception of organizational justice and home office work performance: influence of affective commitment, 25(3), 373-386. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v25i3.4231>
- Maslach, C. et Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103-111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. et Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Mensah, C., Baah, N. G., Nutsugbodo, R. Y. et Ankor, A. (2023). Work leisure conflict, job stress, life satisfaction and turnover intention of hotel workers in Accra, Ghana. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 22(3), 396-416. <https://doi.org/10.1080/15332845.2023.2180728>
- Mhiri, S. (2019). Les effets de la charge de travail et du plafonnement de carrière sur les trois dimensions de l'implication organisationnelle des cadres. *Revue de gestion des ressources humaines*, 111(1), 35-55. <https://doi.org/10.3917/grhu.111.0035>
- Michel, J. S., Mitchelson, J. K., Pichler, S. et Cullen, K. L. (2010). Clarifying relationships among work and family social support, stressors, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 76(1), 91-104. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.05.007>
- Montgomery, C., Morin, Y. et Demers, S. (2010). Le stress, les stratégies d'adaptation, le locus de contrôle et l'épuisement professionnel chez les professeurs universitaires francophones. *Canadian Journal of Higher Education*, 40. <https://doi.org/10.47678/cjhe.v40i1.1570>
- Mosquera, P. et Soares, M. E. (2024). Dealing with work overload in the IT industry. *Management Decision*, 62(7), 2111-2135. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2023-0970>
- Moulin, S. (2021). *Perceptions de justice et santé au travail : l'organisation à l'épreuve*. Presses de l'Université Laval.
- Mukamba, A. A. et Dupont, C. (2022). Analyse de l'impact d'une transformation agile sur la reconnaissance au travail. *@GRH*, 44(3), 133-158. <https://doi.org/10.3917/grh.044.0133>

- Nakou, Z. D. et Simen, S. F. (2021, avril). *Climat social et implication au travail des employés temporaires dans les très petites entreprises béninoises : une étude exploratoire*. Agadir, Maroc. <https://hal.science/hal-03258808>
- Nazir, S., Khadim, S., Asadullah, M. A. et Syed, N. (2023). The paradoxical effect of perceived organizational politics on employees motivation: the mediation role of hostility and moderating role of organizational injustice. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 12(1), 87-111. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-05-2022-0130>
- Newman, D. T., Fast, N. J. et Harmon, D. J. (2020). When eliminating bias isn't fair: Algorithmic reductionism and procedural justice in human resource decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 160, 149-167. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.03.008>
- Noguera, F. et Scarazzini, É. (2022). Tensions de rôle des cadres territoriaux : une étude empirique auprès d'une collectivité territoriale. *Recherches en Sciences de Gestion*, 149(2), 207-235. <https://doi.org/10.3917/resg.149.0207>
- Nyare, J. et Gangloff, B. (2022). Injustices organisationnelles et réactions comportementales négatives : le rôle médiateur des émotions. *Le travail humain*, 85(3), 189-210. <https://doi.org/10.3917/th.853.0189>
- Özkan, A. H. (2023). Organizational justice perceptions and turnover intention: a meta-analytic review. *Kybernetes*, 52(8), 2886-2899. <https://doi.org/10.1108/K-01-2022-0119>
- Parent-Rochelleau, X., Simard, G., Bentein, K. et Tremblay, M. (2016). L'interaction entre facteurs organisationnels et locus de contrôle dans la prédiction de l'engagement organisationnel affectif. *Relations industrielles*, 71(1), 109-132. <https://doi.org/10.7202/1035904ar>
- Pebriasanty, N. D., Sukarno, G. et Anwar, M. (2024). The Role of Job Satisfaction in Mediating the Influence of Work Pressure and Work Overload on Turnover Intention at PT. Administrasi Medika Indonesia. *International Journal of Business and Applied Economics*, 3(4), 567-582. <https://doi.org/10.55927/ijbae.v3i4.9989>
- Peccei, R. et Van De Voorde, K. (2019). Human resource management–well-being–performance research revisited: Past, present, and future. *Human Resource Management Journal*, 29(4), 539-563. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12254>
- Pelfrene, E., Clays, E., Mak, R., Vlerick, P., Kornitzer, M. et De Baker, G. (2003). The job content questionnaire: methodological considerations and challenges for future research. *Archives of Public Health*.

- Peterson, J., Tahssain-Gay, L. et Laila, B.-N. (2022). The impact of exclusivity in talent identification: sources of perceived injustice and employee reactions, *44*(6), 1217-1240. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2021-0123>
- Pluta, A. et Rudawska, A. (2021). The role of the employees' individual resources in the perception of the work overload, *34*(3), 590-612. <https://doi.org/10.1108/JOCM-08-2020-0241>
- Pooja, A., De Clercq, D. et Belausteguigoitia, I. (2016). Job Stressors and Organizational Citizenship Behavior: The Roles of Organizational Commitment and Social Interaction: Job Stressors and Organizational Citizenship Behavior. *Human Resource Development Quarterly*, *27*. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21258>
- Poulose, S. et Dhal, M. (2020). Role of perceived work-life balance between work overload and career commitment, *35*(3), 169-183. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2018-0117>
- Pradana, A. et Salehudin, I. (2015). Work Overload and Turnover Intention of Junior Auditors in Greater Jakarta, Indonesia. *South East Asian Journal of Management*, *9*(2), 108-124.
- Québec (Province). Direction de la recherche et de l'innovation en milieu de travail, Québec (Province). Direction du développement des politiques - Famille et Québec (Province). Ministère du travail, de l'emploi et de la solidarité sociale. (2017). *Les pratiques d'affaires des employeurs en matière de conciliation travail-famille : une étude exploratoire réalisée auprès de quelque 8 000 employeurs québécois appartenant à une quarantaine de secteurs d'activité* (vol. 1-1 ressource en ligne (170 pages)). [Ministère du travail, de l'emploi et de la solidarité sociale]. <http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/2964867>
- Rai, A. et Agarwal, U. A. (2021). Examining the impact of justice perceptions on workplace bullying: a moderated mediational model of PCV and PDO, *50*(2), 420-438. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2019-0467>
- Reknes, I., Glambek, M. et Einarsen, S. V. (2020). Injustice perceptions, workplace bullying and intention to leave. *Employee Relations : The International Journal*, *43*(1), 1-13. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2019-0406>
- Rhnama, A., Wils, T., Pousa, C. et Frigon, M. (2014). Conflits travail-famille et intention de quitter dans le domaine de la santé. *Relations industrielles / Industrial Relations*, *69*(3), 477-500. <https://doi.org/10.7202/1026755ar>
- Rivière, A. (2019). Tensions de rôle et stress professionnel chez les cadres de santé à l'hôpital public. L'effet modérateur des stratégies d'ajustement. *Revue française de gestion*, *282*(5), 11-35. <https://doi.org/10.3166/rfg.2019.00351>

- Rivière, A. (2022). Tensions de rôle et comportement innovant au travail : quel défi pour les cadres de santé à l'hôpital public ? *Politiques & management public*, 39(2), 151-179. <https://doi.org/10.3166/pmp.39.2022.0008>
- Rivière, A., Commeiras, N. et Loubès, A. (2013). Tensions de rôle et stratégies d'ajustement : une étude auprès de cadres de santé à l'hôpital. *Journal de gestion et d'économie médicales*, 31(2-3), 142-162. <https://doi.org/10.3917/jgem.132.0142>
- Rivière, A., Commeiras, N. et Loubès, A. (2019). Nouveau Management Public, tensions de rôle et stress professionnel chez les cadres de santé. *Revue de gestion des ressources humaines*, 112(2), 3-20. <https://doi.org/10.3917/grhu.112.0003>
- Rizzo, J. R., House, R. J. et Lirtzman, S. I. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150-163. <https://doi.org/10.2307/2391486>
- Royal, L. (2007). *Le phénomène des tensions de rôle chez le directeur adjoint d'école de l'ordre d'enseignement secondaire du Québec*. Université de Montréal.
- Royal, L. et Brassard, A. (2010). Comprendre les tensions de rôles afin de mieux les prévenir et de contribuer au bien-être des employés. *Gestion*, 35(3), 27-33. <https://doi.org/10.3917/riges.353.0027>
- Sabouné, K. (2022). La dégradation du bien-être au travail en EHPAD : une analyse par le concept de contrat psychologique et le modèle Exigences-Ressources. *@GRH*, 42(1), 35-58. <https://doi.org/10.3917/grh.042.0035>
- Sabouné, K., Montargot, N. et Dougados, M. (2024). Les tensions de rôle en EHPAD français : causes et conséquences : Role strain in French nursing homes : causes and consequences. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 28(2), 64-75. <https://doi.org/10.59876/a-bbgx-j06v>
- Sandoval-Reyes, J., Acosta-Prado, J. C. et Sanchís-Pedregosa, C. (2019). Relationship Amongst Technology Use, Work Overload, and Psychological Detachment from Work, 16(23). <https://doi.org/10.3390/ijerph16234602>
- Sassi, N. et Ben Aissa, H. (2016). Analyse des composantes de la charge de travail perçue par les cadres dans un contexte de gestion des compétences, 71(3), 494-520. <https://doi.org/10.7202/1037662ar>
- Scarazzini, E. (2019). *Tensions de rôle des cadres dans une collectivité territoriale: une étude empirique* [thèse de doctorat]. Université Paul Valéry Montpellier 3.

- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model: A 'how to' guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120-132. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>
- Schaufeli, W. B. et Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B. et Taris, T. W. (2014). A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health. Dans G. F. Bauer et O. Hämmig (dir.), *Bridging Occupational, Organizational and Public Health: A Transdisciplinary Approach* (p. 43-68). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4
- Schütte, S., Chastang, J.-F., Malard, L., Parent-Thirion, A., Vermeylen, G. et Niedhammer, I. (2014). Psychosocial working conditions and psychological well-being among employees in 34 European countries. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 87(8), 897-907. <https://doi.org/10.1007/s00420-014-0930-0>
- Secrétariat sur la conduite responsable de la recherche (Canada), Instituts de recherche en santé du Canada, Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, et Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada. (2022). *Énoncé de politique des trois conseils : éthique de la recherche avec des êtres humains* (vol. 1-1 ressource en ligne (iii, 317 pages)). Secrétariat sur la conduite responsable de la recherche. <http://central.bac-lac.gc.ca/.redirect?app=damspub&id=f6e74da0-7d45-487b-b13a-6a8a11abe1eb>
- Shantz, A., Arevshatian, L., Alfes, K. et Bailey, C. (2016). The effect of HRM attributions on emotional exhaustion and the mediating roles of job involvement and work overload. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 172-191. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12096>
- Shapoval, V. (2019). Organizational injustice and emotional labor of hotel front-line employees. *International Journal of Hospitality Management*, 78, 112-121. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.10.022>
- Surana, S. J. et Singh, A. K. (2013). The impact of role stressors and work overload on job burnout. *International Journal of Intelligent Enterprise*. <https://www.inderscienceonline.com/doi/10.1504/IJIE.2013.057339>
- Syed, F., Naseer, S. et Bouckennooghe, D. (2021). Unfairness in stressful job environments: the contingent effects of perceived organizational injustice on the relationships between job stress and employee behaviors. *The Journal of General Psychology*, 148(2), 168-191. <https://doi.org/10.1080/00221309.2020.1747968>

- Syed, F., Raja, U. et Naseer, S. (2023). Dark personality in dark times: How Dark Triad personality interacts with injustice and politics to influence detachment and discretionary behaviours. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, 40(1), 50-66. <https://doi.org/10.1002/cjas.1685>
- Tabassum, H., Farooq, Z. et Fatima, I. (2017). Work Family Conflict, Perceived Work Overload and Work Exhaustion in Employees of Banking Sector. *Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences*, 11(1), 439-451.
- Thibaut, J. W. et Walker, L. (1975). *Procedural justice : a psychological analysis*. L. Erlbaum Associates and distributed by the Halsted Press Division of Wiley. <https://cir.nii.ac.jp/crid/1130000797754273408>
- Timmerman, T. A. (2016). Geographic Differences in Reactions to Perceived Injustice at Work, 16(1), 33-42.
- Toure, I. (2022). *L'effet de la justice organisationnelle sur l'épuisement professionnel* [mémoire de maîtrise]. Université de Montréal.
- Tremblay, M. (2023). La surcharge de travail, bien-être et détresse psychologique des entrepreneurs québécois : examen du rôle modérateur de la satisfaction du besoin d'affiliation sociale. <https://savoirs.usherbrooke.ca/handle/11143/20366>
- Truchot, D. (2010). Le modèle de Karasek et l'épuisement professionnel: Pour une approche contextualisée. *Cognition, Santé et vie Quotidienne*, 3, 45-66.
- Urasadettan, J. et Glémain, P. (2023). Les facilitateurs de tiers-lieux, entre tensions de rôle et stratégies d'ajustement: une étude exploratoire en tiers-lieux ruraux. *Management & Avenir*, 138(6), 67-86. <https://doi.org/10.3917/mav.138.0067>
- Vaamonde, J. D., Omar, A. et Salessi, S. (2018). From Organizational Justice Perceptions to Turnover Intentions: The Mediating Effects of Burnout and Job Satisfaction. *Europe's Journal of Psychology*, 14(3), 554-570. <https://doi.org/10.5964/ejop.v14i3.1490>
- Valentine, S. R., Meglich, P. A. et Giacalone, R. A. (2023). Filling a Theoretical “Black Box” Between Workplace Bullying and Poor Attitudes: Psychological Contract Violation, Work Injustice, and Negative Environmental Contagion, 35(1), 51-76. <https://doi.org/10.1007/s10672-021-09399-7>
- Wu, M., Sun, X., Zhang, D. et Wang, C. (2016). Moderated mediation model of relationship between perceived organizational justice and counterproductive work behavior, 7(2), 64-81. <https://doi.org/10.1108/JCHRM-07-2016-0016>

