SURCHARGE DE TRAVAIL ET ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

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

© JUNIAS MILIEN

Août 2026

Composition du jury :

Nassar Alae Eddine, président du jury, UQAR

Hervé-Albert Marie-Noëlle, directrice de recherche, UQAR

Fadwa Belaous, examinatrice externe, Université Mohammed VI des Sciences et de la santé – UM6SS. Laboratoire de santé publique et management de la santé

Dépôt initial le 10 juillet 2026 Dépôt final le 28 août 2026

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 mes parents, qui ont guidé mes pas et cru en mes rêves. À mes frères Junior, Juventho, Julberson Angelo et Jose Benddy pour leur soutien et leur bonne humeur au quotidien. Je vous dédie ce travail avec toute ma gratitude.

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire, présenté dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail, symbolise l'aboutissement d'un parcours enrichissant, à la fois sur le plan intellectuel, professionnel et personnel. Ce travail de recherche, qui explore la relation complexe entre la surcharge de travail et l'engagement organisationnel, n'aurait pas été possible sans le soutien constant et les encouragements de nombreuses personnes. À toutes celles-là, je souhaite exprimer ma plus sincère gratitude.

Je tiens tout d'abord à remercier chaleureusement ma directrice de recherche, la professeure Marie-Noëlle Albert. Votre rigueur, votre bienveillance et votre expertise m'ont éclairé tout au long de cette aventure. Votre disponibilité et vos conseils avisés ont été des phares me guidant dans l'élaboration de mes idées. Je vous remercie pour votre patience et pour avoir su m'encourager à affiner ma pensée analytique. Votre encadrement m'a profondément inspiré.

Je ne pourrais passer sous silence l'importance de mes professeurs du programme, dont la patience et l'expertise ont façonné mon parcours. Chacun d'eux, par sa passion pour l'enseignement et sa capacité à partager ses connaissances, a enrichi cette expérience académique d'une manière inestimable. Merci pour votre écoute attentive et votre soutien.

Je souhaite également exprimer ma reconnaissance envers mes précieux amis, Wilmyr, Luckenson, Jean-Gardy, Anolex, Roland, Franceline, Schnaider, Elie, Bleuette, Wislande et Fradilien. Vos encouragements, vos échanges stimulants et votre foi en mes capacités ont été des sources de motivation constante, m'épaulant dans les moments de fatigue et de doute.

Enfin, mes pensées se tournent vers ma famille, qui est mon véritable pilier. Je dédie des remerciements particuliers à ma chère épouse, Erline Milien. Ce travail de recherche, qui

aborde des thèmes chers à notre vie quotidienne, a été un chemin que nous avons parcouru ensemble. Merci pour ta patience, ton amour inconditionnel et ta compréhension face aux longues heures consacrées à ce mémoire.

À mes enfants, Eyla et Chrisley, vos sourires ont toujours su dissiper mes préoccupations. Ce mémoire est aussi le vôtre, car il a été réalisé avec l'espoir de vous inspirer.

À toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à l'élaboration de ce travail, je vous témoigne ma reconnaissance et mon immense respect.

RÉSUMÉ

Ce mémoire explore la relation complexe existant entre la surcharge de travail et l'engagement organisationnel. Les sujets étudiés englobent d'une part les dimensions plurielles de la surcharge — quantitative, qualitative, mentale et émotionnelle — exacerbées par les mutations managériales et technologiques. D'autre part, l'étude scrute l'engagement selon le modèle tridimensionnel de Meyer et Allen, divisé en composantes affective, normative et de continuité.

L'hypothèse centrale postule que l'intensification des exigences professionnelles ne crée pas qu'une simple contrainte temporelle, mais détériore gravement l'état psychologique et l'attachement émotionnel des collaborateurs envers l'institution. Pour l'éprouver, l'auteur déploie une approche méthodologique innovante : l'autopraxéographie, fermement ancrée dans une posture épistémologique constructiviste pragmatique (PECP). Cette méthode consiste à utiliser le propre récit expérientiel du chercheur, qui a évolué de secrétaire de direction à chef de service au sein de l'administration publique universitaire en Haïti, afin d'analyser de l'intérieur les mécanismes de l'implication. Par un travail épistémique rigoureux, il transforme ce vécu intime en connaissances génériques et transférables applicables à la gestion.

Les principaux résultats empiriques corroborent la littérature : une surcharge chronique combinée à des conflits de rôles draine inévitablement les ressources de l'employé. Poussé par la peur ou le sens du devoir, le zèle non encadré dérive fréquemment vers l'addiction au travail, provoquant un dangereux conflit travail-famille et l'épuisement. Face à cette pression, le précieux engagement affectif s'effrite au profit d'un engagement de continuité conservé par nécessité. Toutefois, les observations révèlent une puissante dualité : accompagnée de reconnaissance, de latitude décisionnelle et de confiance, la charge de travail se mue en un « défi » positif (eustress) qui décuple l'implication volontaire du salarié.

L'étude affirme que la sauvegarde de l'engagement exige l'adoption d'un « Management Humain » qui préserve le capital cognitif des employés. La réussite repose inéluctablement sur l'application stricte de la justice organisationnelle sous toutes ses formes (procédurale, informationnelle, interpersonnelle). C'est en favorisant une communication transparente, en écoutant les doléances et en traitant chaque individu avec une profonde dignité que les institutions sauront transformer l'effort brut en une loyauté saine et durable.

Mots clés : Surcharge de travail ; engagement organisationnel ; reconnaissance ; conflit de rôles ; addiction au travail ; management humain ; épuisement professionnel.

ABSTRACT

This thesis explores the complex relationship between work overload and organizational commitment. The topics studied include on one hand the plural dimensions of overload—quantitative, qualitative, mental and emotional—exacerbated by managerial and technological changes. On the other hand, the study scrutinizes commitment according to the three-dimensional model of Meyer and Allen, divided into affective, normative and continuity components.

The central hypothesis is that the intensification of professional demands does not create a simple time constraint, but seriously deteriorates the psychological state and emotional attachment of employees to the institution. To test it, the author deploys an innovative methodological approach: autopraxéographie, firmly anchored in a pragmatic constructivist epistemological posture (PECP). This method consists of using the researcher's own experiential narrative, which has evolved from executive secretary to department head within the university public administration in Haiti, in order to analyze from the inside the mechanisms of involvement. Through rigorous epistemic work, he transforms this intimate experience into generic and transferable knowledge applicable to management.

The main empirical results corroborate the literature: chronic overload combined with role conflicts inevitably drain the employee's resources. Driven by fear or a sense of duty, unregulated zeal frequently drifts into work addiction, causing dangerous work-family conflict and burnout. Faced with this pressure, the precious emotional commitment is crumbling in favor of a commitment of continuity maintained by necessity. However, the observations reveal a powerful duality: accompanied by recognition, decision-making latitude, and trust, the workload is transformed into a positive "challenge" (eustress) that multiplies by ten the employee's voluntary involvement.

The study states that safeguarding commitment requires adopting a "Human Management" approach that preserves employees' cognitive capital. Success inevitably depends on the strict application of organizational justice in all its forms (procedural, informational, interpersonal). It is by promoting transparent communication, listening to grievances, and treating each individual with deep dignity that institutions can transform raw effort into healthy and lasting loyalty.

Keywords: Work overload; organizational commitment; recognition; role conflict; work addiction; human management; burnout.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS ix

RÉSUMÉ xi

ABSTRACT xiii

TABLE DES MATIÈRES xv

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES xvii

INTRODUCTION GÉNÉRALE 1

CHAPITRE 1 CADRE CONCEPTUEL 5

1.1 SURCHARGE DE TRAVAIL 5

1.1.1 Définition de la surcharge de travail 6
1.1.2 Les différentes dimensions de la surcharge 8
1.1.3 La dynamique d'évaluation de la charge de travail 11
1.1.4 Les facteurs occasionnant la surcharge de travail 13
1.1.5 Les effets de la surcharge de travail 17

1.2 ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL 24

1.2.1 Définition de l'engagement organisationnel 24
1.2.2 Modèle tridimensionnel développé par Meyer et Allen 25
1.2.3 Lien entre l'engagement affectif et l'engagement normatif 28
1.2.4 Lien entre l'engagement au travail et l'addiction au travail 29
1.2.5 Facteurs individuels et situationnels influençant l'engagement 31

1.3 LIEN ENTRE SURCHARGE DE TRAVAIL ET ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL 33

1.3.1 Arbitrage stratégique et reconsidération des processus opérationnels 37
1.3.2 Optimisation de la latitude décisionnelle 37
1.3.3 Soutien social 38
1.3.4 Reconnaissance multidimensionnelle de l'engagement 38
1.3.5 Préservation du capital cognitif 39

1.4 OBJECTIF DE LA RECHERCHE 39

CHAPITRE 2 CADRE MÉTHODOLOGIQUE 41

2.1 POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE 41

2.1.1 L'écriture d'une manière naïve 41

2.1.2 La réalisation du travail épistémique 42
2.1.3 La construction des « connaissances génériques » 42

2.2 AUTOPRAXEOGRAPHIE 43

2.3 ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE 43

2.4 L'UTILISATION DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE 44

CHAPITRE 3 TÉMOIGNAGE 47

CHAPITRE 4 ANALYSE ET DISCUSSION 59

4.1 ANALYSE 59

4.1.1 La reconnaissance au travail 59
4.1.2 Gestion de carrière 61
4.1.3 Climat de confiance et engagement affectif 62
4.1.4 Conflit de rôles et surcharge de travail 64
4.1.5 Addiction au travail et conflit travail-famille 66
4.1.6 Communication organisationnelle 68
4.1.7 Justice organisationnelle 72

4.2 DISCUSSION 74

CONCLUSION GÉNÉRALE 79

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES 83

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

CNESST	Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail
GRH	Gestion des ressources humaines
IA	Intelligence artificielle
NMP	Nouveau management public
PECP	posture épistémologique constructiviste pragmatique
PIP	Projets d'investissement public
TIC	Technologie de l'information et de la communication
TMS	Troubles Musculo-Squelettiques
UQAR	Université du Québec à Rimouski

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Le travail occupe une place centrale dans notre société. Il ne s'agit pas seulement de construire des infrastructures ou d'approfondir nos connaissances, mais aussi d'être un moyen de s'épanouir personnellement et de révéler notre potentiel humain. Imaginez un employé évoluant dans un environnement paisible, où les objectifs sont clairs et les tâches équitablement réparties. Dans de telles conditions, chacun peut déployer ses compétences au maximum. Malheureusement, aujourd'hui, nombreuses sont les personnes confrontées à des bouleversements structurels induits par des modèles comme le Nouveau Management Public, des réductions d'effectifs et une omniprésence des technologies de l'information. Ces facteurs génèrent une intensification sans précédent du travail, créant des conditions souvent insoutenables pour les employés (Champoux et Prud'homme, 2017). L'absence d'une planification adéquate et les exigences de rentabilité croissante plongent les travailleurs dans une pression insoutenable, transformant leur milieu professionnel en un espace où il devient difficile de s'épanouir.

La surcharge de travail, un sujet largement étudié dans la littérature sur la santé au travail, désigne une situation critique dans laquelle les exigences professionnelles dépassent les ressources dont dispose un employé, tant sur le plan temporel que cognitif et émotionnel. Cette problématique ne se limite pas à une simple gestion du temps ; elle fait partie d'un déséquilibre plus profond, comme le montre le modèle de Karasek et Theorell, qui relie une forte charge de travail à un faible contrôle sur les tâches.

Pour saisir la complexité de ce phénomène, il convient d'en différencier plusieurs dimensions. D'une part, la surcharge quantitative se réfère à un déséquilibre entre un volume de tâches élevé et un manque de temps, poussant les travailleurs à courir après le temps. D'autre part, la surcharge qualitative découle d'attentes inadaptées par rapport aux ressources techniques ou intellectuelles disponibles. Ensuite, la surcharge cognitive, exacerbée par les

outils numériques, entraîne un débordement d'informations qui peut épuiser les capacités de concentration des employés. Enfin, il y a la surcharge émotionnelle, particulièrement présente dans les métiers de service, où les employés sont contraints de masquer leurs émotions authentiques pour répondre aux attentes des institutions.

Ces surcharges entraînent des conséquences dévastatrices, tant sur le plan individuel, se traduisant par des problèmes de santé physique (comme l'hypertension) et mentale (anxiété, dépression), que sur le plan collectif, avec une augmentation de l'absentéisme et une rotation du personnel accrues (Ben Ayed et Vandenberghe, 2019). Plus insidieusement, cette charge excessive altère le lien qui unit un salarié à son entreprise, affectant profondément son engagement.

Ce concept d'engagement organisationnel est fondamental en gestion des ressources humaines (GRH). Il représente l'état psychologique qui peut pousser un employé à rester dans une organisation ou à la quitter. Cette recherche s'appuie sur le modèle tridimensionnel de Meyer et Allen (1990, 1991), qui démontre que la fidélité d'un employé repose sur trois bases principales : l'engagement affectif, l'engagement normatif et l'engagement de continuité.

Il est essentiel de comprendre ces différentes dynamiques. Bien que chacune maintienne les employés dans leur poste, leurs impacts diffèrent. L'engagement affectif est synonyme de satisfaction et de performance optimales, tandis que l'engagement de continuité peut conduire à une approche minimale, souvent au détriment du bien-être psychologique de l'individu. En outre, un idéal d'investissement peut se transformer en addiction au travail, un besoin compulsif de travailler qui mine l'équilibre personnel et engendre des conflits travail-famille difficilement gérables (Huyghebaert et al., 2018).

Ainsi, cette recherche aborde comment l'intensification du travail influence l'attachement émotionnel et moral des employés. Les études indiquent qu'une surcharge chronique, en l'absence de soutien, nuit à l'engagement affectif, réduisant la capacité d'un salarié à s'investir et entraînant un cynisme défensif, transformant ainsi son lien émotionnel

en un engagement calculé dicté par des nécessités financières. Cette perception d'injustice, résultant d'un déséquilibre entre efforts fournis et reconnaissance reçue, exacerbe la démotivation.

Dans ce contexte complexe, l'objectif principal de cette recherche est de démystifier le lien entre surcharge de travail et engagement organisationnel. Cela implique de comprendre les causes et dimensions de cette surcharge, de cartographier les engagements et d'explorer comment l'intensification des exigences professionnelles influe sur les comportements et la santé des employés, ainsi que sur leur attachement émotionnel à leur institution. Une ambition sous-jacente est de découvrir comment gestionnaires et collaborateurs peuvent transformer la surcharge en un défi mobilisateur plutôt qu'en une source d'épuisement.

Pour atteindre ces objectifs, cette recherche adopte une approche méthodologique centrée sur l'expérience, nommée autopraxéographie, qui s'inscrit dans une posture épistémologique constructiviste pragmatique (PECP). Cela reconnaît le lien intime entre le chercheur et son objet d'étude, permettant ainsi de traduire l'expérience professionnelle vécue en connaissances transférables.

L'analyse se déroule dans le cadre du parcours personnel de l'auteur, qui évolue au sein de l'administration publique en Haïti, un environnement aux ressources souvent limitées mais avec une forte vocation de service à la jeunesse. Le mémoire est structuré en quatre chapitres. Le premier est consacré à la revue de la littérature sur la surcharge de travail et l'engagement organisationnel. Le second détaille la méthodologie adoptée. Le troisième analyse l'expérience professionnelle de l'auteur à travers des réflexions personnelles et des observations, tandis que le quatrième présente, analyse et discute les résultats, croisant données empiriques et cadres théoriques pour dévoiler les différentes facettes de la surcharge et l'implication des employés en fonction des types d'engagement.

Au cœur de notre réflexion se trouve un enjeu fondamental : démontrer que la véritable prévention de la souffrance au travail va bien au-delà de la simple comptabilité des

heures passées au bureau. Il est crucial d’établir un management humanisé, qui met l’accent sur le soutien social et la justice interpersonnelle, ainsi que sur la reconnaissance authentique des efforts fournis par chaque membre de l’équipe. C’est cette reconnaissance qui représente le socle essentiel pour bâtir un engagement organisationnel durable et sincère.

CHAPITRE 1
CADRE CONCEPTUEL

1.1 SURCHARGE DE TRAVAIL

Le travail, c'est l'acte d'utiliser nos capacités physiques et mentales pour atteindre un objectif. Il ne se limite pas aux professions rémunérées ; il englobe également les activités quotidiennes qui demandent un effort, comme préparer un repas ou entretenir un jardin. Il existe une multitude de formes de travail, chacune contribuant à la société de manière unique. Les professionnels de la santé, tels que les médecins et les infirmières, se consacrent à soigner les autres (Kouadio et al., 2023). Les enseignants et les formateurs partagent leurs connaissances pour éduquer les générations futures. Les artistes, les musiciens et les sportifs apportent du divertissement et de l'inspiration. Les travailleurs de la production, comme les agriculteurs et les artisans, créent des biens essentiels. Les personnes qui rendent service, tels que les vendeurs et les serveurs, facilitent notre quotidien. Enfin, ceux qui défendent un idéal, comme les pompiers et les policiers, assurent notre sécurité. Le travail est un pilier de notre société. Il nous permet de construire des infrastructures, de prendre soin de notre bien-être, de créer des œuvres d'art et de faire progresser la connaissance. Il est une expression de notre potentiel et une source de satisfaction pour de nombreuses personnes (Scorraille et al., 2017).

Le travail est toute activité mise en place pour l'accomplissement d'une tâche. Il peut être réalisé en exerçant de la force, on parle de travail physique ; mais aussi le travail peut être mental ou cognitif. Quand une personne exécute son travail dans un climat paisible, qu'il y ait une bonne répartition des tâches et que les objectifs sont bien définis, elle est plus apte à développer son potentiel et se sentir épanouie. Mais quand le travail ne se réalise pas suivant un chronogramme avec une bonne planification, les employés vont être surchargés et que ça

va avoir un impact négatif sur le bien-être de l'employé et sur la productivité de l'organisation.

1.1.1 Définition de la surcharge de travail

La surcharge de travail est un concept qui a été largement exploré dans la littérature scientifique, et elle revêt une importance particulière dans le contexte de la santé au travail. En effet, la surcharge de travail se définit généralement comme un état où les exigences professionnelles dépassent les ressources disponibles de l'employé, tant au niveau temporel que cognitif et émotionnel. Cette situation peut engendrer divers effets délétères sur la santé mentale et physique des individus, rendant ainsi indispensable son étude approfondie.

D'après le modèle de Karasek et Theorell (1990), la surcharge de travail est intimement liée aux dimensions de la demande et du contrôle. Lorsque les exigences du travail sont élevées et que l'employé ressent un faible contrôle sur ses tâches, la probabilité de souffrir de stress augmente significativement. Cette dynamique est corroborée par les travaux de Marie-Josée Fleury, qui souligne que la surcharge de travail contribue non seulement à l'apparition de troubles psychologiques, mais aussi à des problèmes de santé physique, tels que des troubles musculosquelettiques et cardiovasculaires (Fleury, 2009). Ainsi, la surcharge de travail n'est pas qu'une question de gestion du temps, mais aussi une problématique qui engage la santé globale de l'individu.

En France, la surcharge de travail est examinée à travers le prisme des conditions de travail et de la reconnaissance professionnelle. Le sociologue Christophe Dejours (2009) met en avant l'idée que le travail, lorsqu'il est perçu comme charge excessive, peut engendrer une souffrance au travail qui affecte la santé mentale des employés. Dejours insiste sur l'importance de la reconnaissance et de l'accompagnement dans la gestion du travail. En effet, une surcharge de travail sans reconnaissance adéquate peut entraîner une perte de sens et une dévalorisation de l'individu, exacerbant ainsi les risques de dépression et d'anxiété.

Une autre dimension importante est celle de la gestion des émotions au travail. Comme le précise la sociologue française, Arlie Hochschild (1983), de nombreuses professions exigent un travail émotionnel qui, lorsqu'il est combiné à une surcharge de tâches, peut conduire à un épuisement émotionnel. Les études menées par Brotheridge et Lee (2003) révèlent que les employés soumis à des exigences élevées sont souvent contraints de cacher leurs émotions, ce qui peut provoquer des conflits internes douloureux. Cette tendance à réprimer ses émotions en raison d'une surcharge de travail peut créer un environnement de travail toxique, où le bien-être psychologique est gravement compromis.

Il convient également de souligner que le contexte organisationnel joue un rôle crucial dans la perception de la surcharge de travail. Selon la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST) au Québec, les facteurs organisationnels tels que la culture d'entreprise, le climat de travail et le soutien social influencent grandement la manière dont les employés vivent leur charge de travail. Dans des organisations où le soutien est absent, une surcharge de travail peut rapidement se transformer en un fardeau écrasant, augmentant ainsi les risques de burnout et d'autres problèmes de santé.

Les répercussions de la surcharge de travail sur la santé mentale et physique des employés sont indéniables. Des études longitudinales montrent que les employés confrontés à une surcharge de travail constante présentent un risque accru de développer des troubles anxieux, dépressifs et des problèmes somatiques (Fournier, 2010). Ces résultats mettent en lumière la nécessité d'une approche systémique pour aborder la question de la surcharge de travail, car les conséquences ne se limitent pas uniquement à l'individu, mais touchent également l'organisation dans son ensemble, entraînant une baisse de la productivité, un turnover élevé et une détérioration du climat de travail.

La surcharge de travail constitue le résultat de l'interaction entre les tâches exigées par l'organisation et l'état physique, mental de l'individu qui sera plus ou moins capable de réaliser les tâches (Hockey, 2003, cité dans surcharge de travail en fonction de l'environnement de conduite, de l'expérience des conducteurs et de leur état interne, 2017).

La surcharge de travail se réfère à une situation dans laquelle les employés sont confrontés à des exigences excessives en termes de volume de travail ou d'intensité des tâches. Cela peut être causé par des délais serrés, une augmentation du volume de travail, des responsabilités supplémentaires ou une mauvaise gestion des ressources humaines. Quelle que soit la cause, la surcharge de travail peut entraîner des conséquences néfastes sur la motivation des employés (Colle et al., 2020).

La charge de travail, c'est l'effort qu'une personne doit fournir pour faire une tâche. Cet effort peut être trop faible, on parle alors de sous-charge, c'est-à-dire que la personne n'utilise pas toutes ses capacités. Mais il peut aussi être trop important, et là on parle de surcharge de travail. Cette dernière désigne la situation où l'effort demandé à une personne pour accomplir une tâche dépasse ses capacités (Gérard et al., 2019).

La définition de la surcharge de travail, qu'elle soit examinée à travers les travaux des chercheurs canadiens ou français, révèle une problématique complexe aux multiples facettes. La surcharge de travail ne se résume pas à une simple augmentation des tâches, mais s'inscrit dans un contexte où les dimensions psychologiques, émotionnelles et organisationnelles interagissent pour influencer la santé des employés. Il est donc impératif de considérer ces éléments lors de l'élaboration de stratégies de prévention et d'intervention en milieu de travail, afin d'assurer un environnement favorable à la santé mentale et physique. Cette compréhension approfondie de la surcharge de travail permettra de promouvoir un bien-être durable, bénéfique à la fois pour les employés et pour l'organisation.

1.1.2 Les différentes dimensions de la surcharge

La surcharge de travail peut prendre différentes formes. La surcharge de travail quantitative met en lumière le déséquilibre entre le volume des tâches et les ressources disponibles, entraînant une pression accrue sur les employés. Parallèlement, la surcharge qualitative révèle la souffrance éthique liée à l'incapacité de répondre aux exigences de qualité, engendrant frustration et désengagement. D'autre part, la surcharge mentale et cognitive, exacerbée par les technologies modernes, surcharge les capacités d'attention des

individus, tandis que la surcharge émotionnelle, liée aux métiers de l'aide, entraîne une fatigue du cœur et un potentiel burn-out. Ensemble, ces formes de surcharge illustrent les défis complexes auxquels sont confrontés les travailleurs aujourd'hui.

1.1.2.1 La surcharge de travail quantitative

Ell se définit par un déséquilibre critique entre le volume de tâches prescrites et les ressources temporelles disponibles, forçant ainsi le salarié à travailler sous une forte pression (Brun et al., 2003). Cette exigence constante contraint le travailleur à une accélération de sa cadence et à une densification de son activité, illustrant un phénomène plus large d'intensification du travail et de chasse aux « temps morts » (Vezina et al., 2006). Loin d'être sans conséquence, ce mécanisme génère un épuisement physique et émotionnel profond, ainsi qu'une forte porosité entre les sphères professionnelle et personnelle. En effet, pour tenter d'absorber ce surplus et faire face aux attentes, l'individu en vient souvent à sacrifier ses périodes de récupération essentielles, laissant les préoccupations professionnelles envahir sa vie privée (Huyghebaert et al., 2018 ; Vezina et al., 2006). Ce cycle d'effritement compromet durablement son équilibre psychologique et sa santé globale, ouvrant la voie à des pathologies de surcharge telles que l'épuisement professionnel (burn-out).

1.1.2.2 La surcharge de travail qualitative

Elle se manifeste par un décalage infranchissable se creuse entre les exigences de la mission et les ressources (techniques, temporelles ou intellectuelles) disponibles, plongeant le travailleur dans un sentiment d'incompétence face à la tâche à accomplir (Brun et al., 2003). Ce mécanisme dépasse le simple déficit de formation ; il est à l'origine d'une véritable souffrance éthique intimement liée au concept de « qualité empêchée ». Dans ces situations, l'employé, pourtant attaché aux standards d'excellence de son métier, se voit contraint par l'organisation de dégrader la qualité de son travail ou de bâcler son exécution pour répondre aux impératifs de productivité (Gernet, 2016). Ce renoncement forcé aux règles de l'art s'avère particulièrement délétère. Il provoque une perte de sens profonde, altère l'estime de soi et érode l'identité professionnelle, transformant la pratique quotidienne en une source

constante de frustration, d'insatisfaction et de désengagement (Vézina et al., 2011; Fournier et al., 2010).

1.1.2.3 La surcharge de travail mentale et cognitive

Elle survient lorsque le flux incessant des informations à traiter dépasse largement les limites et les capacités cognitives de l'individu (Albentosa et al., 2017). Ce phénomène est fortement alimenté par l'usage intensif des technologies de l'information, qui nous contraint à abandonner un rythme de travail séquentiel pour un mode parallèle et multitâche, saturant ainsi nos ressources attentionnelles (Lefebvre et Poirot, 2011). La surcharge mentale est caractérisée par une forte pression communicationnelle et des alertes constantes, engendre chez les employés un véritable « syndrome de débordement cognitif » (Denis et Assadi, 2005). Plongé dans cette forme de surplus d'informations et de survie cognitive, le travailleur peine à prioriser ses tâches, ce qui se traduit par une augmentation des erreurs, un sentiment de frustration et un épuisement mental persistant (Créno et Cahour, 2015). De surcroît, cet état de surcharge entrave grandement le détachement psychologique : l'individu développe un surinvestissement où les préoccupations liées au travail envahissent continuellement sa sphère privée (Vezina et al., 2006).

1.1.2.4 La surcharge de travail émotionnelle

Elle représente le coût psychique majeur inhérent aux métiers de la relation d'aide et de service, où la régulation constante des affects est devenue une prescription professionnelle à part entière (Lefebvre et Poirot, 2011). Le mécanisme central de cette surcharge est la « dissonance émotionnelle », une situation délétère qui oblige le salarié à fournir un intense « travail émotionnel » pour masquer ce qu'il ressent véritablement (comme la fatigue ou l'agacement) et afficher des émotions de façade conformes aux exigences institutionnelles (Le Pain et Larose-Hébert, 2024). Cette « fatigue du cœur » agit comme une pompe sur les ressources énergétiques de l'individu et constitue l'un des précurseurs directs du syndrome d'épuisement professionnel, ou burn-out (Robert et Vandenberghe, 2018). Confronté à cet épuisement, le professionnel finit souvent par développer, comme réflexe de préservation,

une attitude de cynisme ou de dépersonnalisation, se détachant avec indifférence du public qu'il est censé aider, ce qui compromet à la fois la qualité de son travail et son propre équilibre psychologique (Sklarik et al., 2019).

1.1.3 La dynamique d'évaluation de la charge de travail

L'évaluation de la charge de travail ne peut pas se réduire à une simple quantification des heures de présence ou au nombre de tâches inscrites dans un contrat. En effet, l'ergonomie et la psychologie du travail démontrent que l'activité professionnelle est une expérience humaine fondamentalement complexe et profondément influencée par son contexte (Fournier et al. 2010). Afin d'appréhender ce qui fatigue véritablement un employé et d'identifier ses sources de stress, les experts s'appuient sur une modélisation qui décompose la charge de travail en trois dimensions complémentaires (Mhiri, 2019). Cette méthode tridimensionnelle est indispensable car elle met en lumière l'idée fondamentale permettant de comprendre la source de la surcharge : l'existence d'un décalage permanent et irréductible entre le travail théorique et la pratique concrète (Genet, 2021). Il existe en effet une différence majeure entre la charge imaginée et exigée par l'organisation (la charge prescrite), l'activité que l'employé doit réellement déployer au quotidien pour pallier les inattendus et les dysfonctionnements (la charge réelle), et le ressenti psychologique qu'il tire de ses responsabilités (Fournier et al., 2010).

Lorsque le salarié perçoit qu'il n'a plus les ressources nécessaires pour combler la distance entre les attentes parfois irréalistes de sa hiérarchie et les obstacles de la réalité, il risque de basculer vers une surcharge pathogène et dangereuse pour sa santé Fournier et al., 2010). Par conséquent, pour comprendre les véritables mécanismes qui précipitent un individu vers le syndrome d'épuisement professionnel (*burn-out*), il s'avère impératif d'analyser finement la manière dont s'articulent ces trois piliers indissociables : la charge prescrite, la charge réelle et la charge vécue (Mhiri, 2019).

1.1.3.1 La Charge prescrite

La charge prescrite représente la vision théorique et idéale de l'activité, c'est le travail imaginé. Elle correspond au travail tel qu'il a été conçu par l'organisation avant même que l'employé commence sa journée (Fournier et al. 2010). Elle se retrouve à travers les fiches de poste, les directives, les normes de productivité et les objectifs assignés au salarié (Centre de Gestion de la Haute-Savoie 2023). Ce cadre, bien qu'essentiel pour donner une direction, demeure souvent rigide car il n'intègre pas les imprévus ni la complexité des situations concrètes du quotidien (Fournier et al. 2010). C'est précisément lorsque ce travail théorique se déconnecte des moyens mis à disposition ou devient irréaliste que les premiers jalons d'une surcharge de travail institutionnelle sont posés, exposant le salarié à des injonctions intenables (Mhiri, 2019).

1.1.3.2 La Charge réelle

Pour satisfaire ces exigences théoriques, le salarié déploie la charge réelle, qui correspond à ce qu'il accomplit véritablement sur le terrain pour pallier les limites et les contradictions de la prescription (Fournier et al. 2010). Dans la pratique, l'employé doit faire preuve de régulation et d'intelligence pour gérer les dysfonctionnements matériels, les interruptions fréquentes ou le manque d'effectifs (Mhiri, 2019). Cette adaptation constante nécessite l'élaboration de stratégies de contournement et de compromis qui sollicitent fortement les ressources physiques et cognitives de l'individu (Fournier et al. 2010). C'est dans ce décalage constant entre le travail « sur le papier » et la réalité du terrain que s'installe une surcharge de travail souvent invisible pour la ligne managériale, transformant l'effort d'adaptation en une véritable astreinte épuisante (Centre de Gestion de la Haute-Savoie 2023).

1.1.3.3 La Charge vécue

La charge vécue, ou subjective, traduit le ressenti émotionnel et psychologique de l'employé face à l'ensemble de son activité (Fournier et al. 2010). Cette dimension est

intimement liée aux caractéristiques de la personne : face à une même situation réelle, le niveau de contrainte perçu variera en fonction de la fatigue accumulée, de l'expérience, mais surtout du sens et de l'utilité accordés à la tâche accomplie (Centre de Gestion de la Haute-Savoie 2023). Le basculement vers une surcharge de travail pathologique survient lorsque l'employé perçoit un déséquilibre insurmontable entre les efforts colossaux déployés pour combler l'écart entre le « prescrit » et le « réel », et les ressources dont il dispose pour y faire face (Albentosa et al., 2017).

1.1.4 Les facteurs occasionnant la surcharge de travail

La surcharge de travail se définit comme un phénomène éminemment multifactoriel, dont la compréhension exige de dépasser une vision unidimensionnelle (Fournier et al., 2010). En effet, elle résulte d'une interaction complexe entre divers facteurs organisationnels et individuels, et l'analyse de ces dynamiques est impérative pour saisir leurs répercussions dévastatrices sur la santé physique et mentale des travailleurs (Bouterfas et al., 2016 ; St-Arnaud et al., 2014). Les nombreuses recherches et enquêtes épidémiologiques menées au Québec et à l'international mettent en lumière que les causes de cette surcharge sont intimement liées aux contextes de travail changeants et aux mutations profondes des milieux professionnels (Champoux et Prud'homme, 2017)

1.1.4.1 Les mutations structurelles et les choix organisationnels

Cette première catégorie englobe les décisions managériales et les restructurations qui contribuent directement à l'alourdissement de la charge de travail des salariés.

1.1.4.1.1 Réduction des effectifs

Lors de fusions d'entreprises ou du non-remplacement des départs (retraites, congés de maladie), la quantité globale de travail à accomplir ne disparaît pas. Elle est systématiquement redistribuée sur le personnel restant, engendrant ainsi une surcharge de

travail quantitative, puisque les employés doivent absorber de nouvelles tâches sans que les objectifs initiaux ne soient révisés à la baisse (Brun et al., 2003).

1.1.4.1.2 La culture du résultat (Nouveau Management Public)

Sous l'influence du nouveau management public (NMP) et de la « gouvernance par les nombres », les organisations exigent une rentabilité croissante et une reddition de comptes permanente (Rivière, 2022). Cette pression productiviste contraint les travailleurs à accélérer leur rythme pour pallier le décalage entre des objectifs ambitieux et des ressources matérielles ou humaines stagnantes, ce qui cristallise une forte surcharge de travail (Bouderbala et Doghri, 2021).

1.1.4.1.3 La chasse aux « temps morts »

Dans une logique stricte d'optimisation financière, les entreprises traquent la moindre seconde d'inactivité (pauses, temps d'attente, échanges informels) en imposant des cadences souvent extrêmes. Cette intensification, qui force l'humain à fonctionner à flux tendu comme une machine, constitue un vecteur majeur d'épuisement et transforme le quotidien en une surcharge de travail chronique (Fournier et al., 2010 ; Vézina et al. 2006).

1.1.4.1.4 L'oubli du travail « réel »

La gestion s'appuie trop souvent sur des indicateurs chiffrés et des tableaux abstraits pour évaluer la performance. En ignorant les aléas et les difficultés concrètes affrontées sur le terrain, cette évaluation parcellaire conduit à imposer des objectifs irréalistes, rendant la surcharge de travail invisible aux yeux de la direction (Bouderbala et Doghri, 2021).

1.1.4.2 L’omniprésence des Technologies de l’Information et de la Communication (TIC)

Bien qu’ils aient été conçus pour faciliter l’activité, les outils numériques sont devenus de puissants générateurs de fatigue supplémentaire et de surcharge de travail mentale.

1.1.4.2.1 Le nombre d’informations à traiter

L’usage intensif des courriels, des messageries instantanées et des multiples logiciels expose le cerveau à un flux de données excédant ses capacités naturelles de traitement. Cette surabondance crée une véritable « surcharge informationnelle » menant au syndrome de débordement cognitif, où le salarié a constamment l’impression d’avoir la tête pleine (Durat et Bartoli, 2014 ; Denis et Assadi, 2005).

1.1.4.2.2 L’urgence et la « télépression »

Dotés de smartphones et d’ordinateurs portables, les employés subissent une injonction implicite à la réactivité immédiate, y compris les soirs et les fins de semaines (Dose et al., 2019 ; Medzo-M’engone et al., 2019). Cette urgence permanente engendre une « télépression » qui prolonge la surcharge de travail au-delà des heures de bureau, abolissant la frontière entre la vie professionnelle et la vie privée et rendant la déconnexion impossible (Dose et al., 2019 ; Peillod-Book et Shankland, 2016).

1.1.4.2.3 Le multitâche et les interruptions

Les injonctions à traiter plusieurs dossiers de front, tout en répondant aux alertes numériques, fragmentent l’activité professionnelle. Ces interruptions incessantes saturent l’attention, engagent un lourd coût d’échange cognitif et multiplient les erreurs, ce qui fait perdre un temps précieux et amplifie drastiquement le stress et la surcharge de travail globale **(**Créno et Cahour, 2015 ; Lefebvre et Poirot, 2011).

1.1.4.3 La complexification et l'évolution de la nature des tâches

Au-delà du simple volume d'activités, la surcharge de travail découle intrinsèquement de la complexification technique des missions et des fortes exigences émotionnelles qu'elles requièrent (Voirol, 2002).

1.1.4.3.1 La surcharge qualitative

Le travail s'opacifie et plonge souvent l'employé dans une véritable surcharge de travail qualitative lorsqu'il perçoit qu'il ne détient plus les compétences ou la formation adéquate pour accomplir ses tâches face à de nouvelles procédures strictes ou des logiciels complexes. Cette inadéquation entre les exigences du poste et les ressources intellectuelles de l'individu génère un profond sentiment d'incapacité et de tension (Brun et al., 2003).

1.1.4.3.2 Le mélange et le conflit des rôles

La nature même de nombreux métiers, tels que ceux d'infirmière ou de cadre, subit une hybridation marquée par l'inflation des tâches de gestion au détriment du cœur de métier (Rivière, 2022 ; Huyghebaert et al., 2018). Cette injonction paradoxale, consistant à devoir prodiguer des soins de qualité ou diriger une équipe tout en absorbant une lourde paperasse administrative dans l'urgence, nourrit de forts conflits de rôles qui décuplent la surcharge de travail perçue (Rivière, 2022 ; Brun et al., 2003).

1.1.4.3.3 Le poids des exigences émotionnelles

À cela s'ajoute le fardeau des interactions humaines, particulièrement prégnant dans les métiers de service ou de soin confrontés à des usagers agressifs ou en détresse (Le Pain et Larose-Hébert, 2024 ; Rivière, 2022). L'effort constant de maîtrise de soi pour afficher une façade professionnelle neutre, souvent en dissonance avec ses émotions réelles, pompe l'énergie du salarié et constitue une composante invisible mais d'autant plus épuisante de la surcharge de travail globale **(**Lefebvre et Poirot, 2011).

1.1.4.4 Les contraintes de ressources et le manque de soutien

La surcharge de travail s'enracine également dans un déficit criant de moyens opérationnels et un isolement délétère face aux exigences.

1.1.4.4.1 Le manque de moyens et la qualité empêchée

La saturation émerge inévitablement lorsqu'un employé souhaite accomplir un « travail bien fait » mais se heurte à une inadéquation manifeste entre les objectifs fixés et les moyens temporels, budgétaires ou matériels alloués (Le Pain et Larose-Hébert, 2024 ; Chamoux et Vilmant, 2017). Devoir répondre à des exigences croissantes avec des ressources insuffisantes transforme l'activité quotidienne en une surcharge de travail insurmontable, générant d'intenses conflits de valeurs et de la frustration (St-Arnaud et al., 2014).

1.1.4.4.2 L'isolement face au travail et l'absence managériale

Cette contrainte est exacerbée par le délitement du soutien social et hiérarchique (Vézina et al., 2006). Accaparés par leur propre charge administrative et la reddition de comptes, les gestionnaires se retrouvent éloignés de la réalité du terrain et manquent de disponibilité pour offrir un soutien instrumental, comme arbitrer les priorités ou aider en cas de crise (Brun et al., 2003). Privé de cette aide technique et morale vitale, le salarié se retrouve délaissé face à sa montagne de tâches, ce qui rend la surcharge de travail d'autant plus pathogène et impossible à réguler (Pôle Santé Travail du CDG 74, 2023).

1.1.5 Les effets de la surcharge de travail

Les enjeux liés à la surcharge de travail sont nombreux et peuvent entraîner des conséquences profondes tant sur les employés que sur l'ensemble de l'entreprise. Tout d'abord, la surcharge de travail peut affecter directement la santé physique et mentale des employés. Le stress chronique lié à une charge de travail excessive peut entraîner des

problèmes tels que l'épuisement professionnel, l'anxiété, la dépression et divers troubles liés au stress (Salsabilla et al., 2022).

Salsabilla et al., (2022) présentent les problèmes de santé qui peuvent avoir un impact sur la productivité et l'efficacité des employés : La diminution de l'engagement et de la productivité ; L'augmentation du stress et de l'irritabilité au travail ; La précarisation de la qualité de vie au travail ; La baisse de la satisfaction et de l'épanouissement professionnel.

Selon, Huyghebaert et al., (2015), la surcharge de travail, pour être plus susceptibles de développer une dépendance au travail. Cette addiction au travail peut mener à des conflits entre la vie professionnelle et la vie privée, ainsi qu'à un épuisement professionnel (burnout). De plus, cela peut également avoir un impact négatif sur leur santé : Épuisement professionnel (Surcharge de travail excessive entraîne ; Addiction au travail, mène au burnout) ; Mauvais état de santé perçu ; Conflit travail-famille

Fleury met en évidence le lien entre la surcharge de travail et les troubles psychologiques. En effet, elle constate que les employés soumis à une pression excessive sont plus susceptibles de développer des troubles de l'humeur, tels que l'anxiété et la dépression (Fleury, 2009). Ces problèmes se manifestent fréquemment par une fatigue chronique, une irritabilité accrue et une difficulté à se concentrer, ce qui nuit à la fois à l'individu et à l'efficacité globale de l'équipe et de l'organisation. De plus, la surcharge de travail est associée à des problèmes de santé physique, notamment des troubles musculosquelettiques, qui peuvent être exacerbés par des postures de travail inadéquates et une absence de pauses (Fay, 2010). Cela met en évidence l'importance d'une approche globale dans la gestion de la santé au travail, en prenant en considération les interconnexions entre santé mentale et physique.

Dans la continuité des réflexions sur les effets de la surcharge de travail, il est pertinent de se pencher sur la notion de culture organisationnelle. Selon la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST) du Québec, le climat organisationnel joue un rôle fondamental dans la manière dont les employés perçoivent et

vivent leur charge de travail. Lorsque la culture d'une entreprise valorise l'innovation, le soutien et la reconnaissance, les employés sont plus enclins à se sentir soutenus face à des exigences élevées. À l'inverse, dans des environnements où la pression est omniprésente sans reconnaissance, les employés peuvent éprouver un sentiment d'isolement et de désespoir, augmentant ainsi leur vulnérabilité à des problèmes de santé mentale (CNESST, 2020).

De plus, l'approche systémique de la surcharge de travail souligne l'importance de la gestion émotionnelle dans le milieu de travail. Comme l'explique Hochschild, le travail émotionnel peut engendrer des conflits internes lorsque les exigences professionnelles et les émotions personnelles entrent en collision. Dans des contextes de surcharge, cette dynamique peut provoquer un épuisement émotionnel, où les employés se sentent contraints de masquer leurs sentiments, entraînant une déshumanisation du travail et la perte de motivation (Hochschild, 1983). Ce phénomène est particulièrement présent dans les professions de service, où l'interaction humaine est au cœur du travail. Les résultats des recherches de Brotheridge et Lee (2003) renforcent cette idée, indiquant qu'une gestion inadéquate des émotions dans des contextes de surcharge peut engendrer des effets délétères sur la santé mentale des employés.

En outre, il est crucial de reconnaître que les effets de la surcharge de travail ne se manifestent pas de manière uniforme. Des différences individuelles, telles que les traits de personnalité, les mécanismes de coping et les ressources personnelles, influencent la manière dont un individu réagit à une surcharge. Par exemple, certaines personnes peuvent développer des stratégies d'adaptation efficaces pour gérer le stress induit par une charge de travail élevée, tandis que d'autres peuvent éprouver des difficultés à s'en sortir, ce qui les rend plus susceptibles de souffrir de problèmes de santé mentale (Fay, 2010). Ce constat appelle à une personnalisation des interventions et des stratégies de prévention, afin de mieux soutenir les employés en fonction de leurs besoins spécifiques.

Les conséquences de la surcharge de travail s'étendent au-delà de la santé individuelle pour avoir un impact significatif sur la performance organisationnelle. Des études montrent que les entreprises dont les employés sont soumis à une surcharge de travail présentent des

niveaux plus élevés d'absentéisme, de turnover et de baisse de motivation (Fay, 2010). En conséquence, il devient impératif pour les organisations d'adopter des politiques de gestion du travail qui prennent en compte le bien-être mental et physique de leurs employés. Cela peut comprendre des initiatives telles que l'amélioration des conditions de travail, la mise en place de programmes de reconnaissance, et l'encouragement d'un équilibre travail-vie personnelle.

1.1.5.1 Les effets sur la santé physique

La surcharge de travail agit comme une agression continue qui maintient l'organisme dans un état de menace constant, déclenchant une réaction physiologique primitive de survie ou de « fuite » (Silva-dos-Santos, 2012). Face à cette pression, le corps réagit immédiatement par une élévation du rythme cardiaque, de la tension artérielle et de la glycémie. À plus long terme, le maintien de cet état d'alerte favorise l'apparition du syndrome métabolique, pouvant mener à l'hypertension chronique ou au diabète de type 2. Parallèlement, la surcharge et le stress qui en découle dérèglent le système digestif en augmentant la production d'acide chlorhydrique, ce qui cause des gastrites et des ulcères. Petit et Roquelaure (2022) expliquent que cette dynamique affaiblit également le système immunitaire via une surproduction de cortisone, rendant l'employé beaucoup plus vulnérable aux infections et aux maladies graves. Enfin, la combinaison d'une forte pression temporelle et d'efforts répétitifs génère une fatigue chronique et une usure prématurée du corps, provoquant une recrudescence de douleurs articulaires connues sous le nom de troubles musculosquelettiques (TMS) (Fournier et al., 2010).

1.1.5.2 Les effets sur la santé mentale

Le poids d'une surcharge de travail ininterrompue finit par écraser les ressources psychologiques du travailleur, le précipitant très souvent vers le syndrome d'épuisement professionnel, ou *burn-out* (Granier, 2022 ; Fournier et al., 2010). En tant que véritable pathologie de la surcharge, ce syndrome se caractérise par un épuisement émotionnel total,

le développement d'une attitude de cynisme (ou dépersonnalisation) envers les autres, et un effondrement du sentiment d'accomplissement (Maslach et Leiter, 2011; cité dans Garnier, 2022). Lorsque les exigences débordent continuellement des capacités de l'individu et qu'il perd le contrôle sur son activité, la détresse psychologique s'installe, menant fréquemment à des troubles sévères du sommeil, à de l'anxiété, voire à des dépressions profondes et à des idéations suicidaires (Vézina et al., 2006). L'individu subit alors une profonde altération de sa personnalité : il traverse un « engourdissement intellectuel » qui éteint sa créativité, perd sa joie de vivre, s'isole de son entourage et fait preuve d'une grande irritabilité (Silva-dos-Santos, 2012).

1.1.5.3 Les effets sur le comportement et la sécurité

Au niveau cognitif, la surcharge de travail survient précisément lorsque les exigences de la tâche dépassent les ressources de traitement mental dont dispose l'individu. Cette saturation entraîne inévitablement une chute de la concentration, une instabilité de la vigilance et une dégradation notable des performances (Albentosa et al., 2017). Pour tenter de résorber ce surplus et répondre aux attentes, le salarié en vient à puiser dans ses propres ressources temporelles, créant un déséquilibre profond et un fort conflit entre sa vie professionnelle et sa vie privée (Huyghebaert et al., 2018). Chez certains professionnels, cette angoisse de ne pas y arriver se transforme en un surinvestissement compulsif ou une véritable addiction au travail, où la personne sacrifie ses loisirs, son sommeil et sa famille pour tenter de reprendre le contrôle (Silva-dos-Santos, 2012). In fine, cette accumulation de fatigue extrême et le besoin constant de travailler dans la précipitation précipitent les erreurs de jugement, ce qui se traduit directement par une augmentation significative des accidents du travail (chutes, erreurs de manipulation, brûlures) (Albentosa et al., 2017 ; Fournier et al., 2010).

1.1.5.4 La dualité de la surcharge et le défi

La recherche apporte une nuance fondamentale quant aux effets de la surcharge de travail, soulignant que ceux-ci dépendent grandement de l'évaluation subjective qu'en fait le salarié. En effet, la littérature distingue les exigences perçues comme une « entrave » de celles évaluées comme un « défi » stimulant (Ben Ayed et Vandenberghe, 2019). Si l'employé perçoit cette lourde charge de travail comme un défi surmontable offrant des opportunités de croissance, de développement ou de réalisation de soi, elle génère un stress positif, ou « eustress », qui agit comme un puissant moteur de motivation et favorise l'engagement (Morin, 2008 ; Boswell et al., 2004). Toutefois, cette dynamique vertueuse possède une limite stricte qui fait basculer la situation vers la surcharge pathologique dès lors que le défi devient une montagne infranchissable. Lorsque l'écart entre la demande de travail exigée et les ressources personnelles disponibles devient trop grand, l'individu ne parvient plus à y faire face (Albentosa et al., 2017 ;). Face à cette saturation, l'effort supplémentaire devient trop coûteux pour l'organisme, anéantissant l'effet motivateur pour se transformer rapidement en détresse et en épuisement (Ben Ayed et Vandenberghe, 2019).

1.1.5.5 Les répercussions pour l'entreprise

Loin de se limiter à la sphère individuelle, les effets de la surcharge de travail chronique finissent par affaiblir l'ensemble de l'organisation et par lui coûter extrêmement cher. Sur le plan économique et opérationnel, les entreprises pâtissent d'une hausse marquée de l'absentéisme (pour cause d'épuisement ou de maladie) ainsi que du présentéisme, une situation insidieuse où l'employé se présente physiquement au travail mais se trouve bien trop fatigué pour fournir un travail efficace (Fournier et al., 2010). Incapables de supporter indéfiniment cette pression, les meilleurs éléments finissent souvent par démissionner, entraînant un fort roulement de personnel qui s'accompagne inévitablement d'une diminution de la qualité des produits ou des services offerts à la clientèle (Fournier at al., 2010). Enfin, la surcharge de travail excessive détruit le tissu social de l'entreprise en modifiant profondément la nature de l'engagement des salariés : se sentant épuisé et peu soutenu,

l'employé perd son « engagement affectif » (son attachement de cœur à l'organisation) au profit d'un « engagement calculé » ou de continuité (Mhiri, 2019 ; Meyer et Allen, 1991). Il ne reste alors à son poste que par nécessité financière ou par crainte de perdre son emploi, un désinvestissement qui érode durablement l'esprit d'équipe, l'implication proactive et la performance à long terme de l'organisation (Tang et Vandenberghe, 2025).

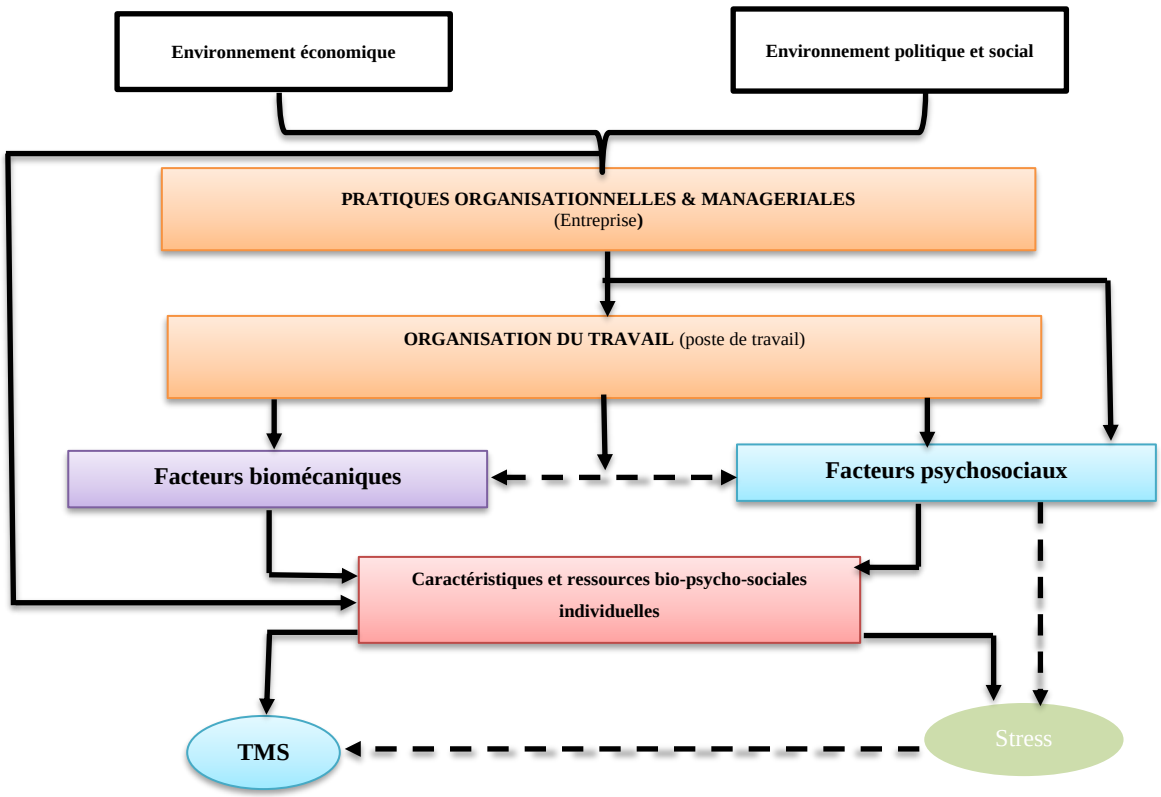


Figure 1. Modèle de risque des troubles musculosquelettiques. Petit et Roquelaure, (2022, p. 293).

Le Modèle de risque des troubles musculo-squelettiques (TMS) présenté par Petit et Roquelaure (2022) propose une approche systémique et globale pour comprendre l'origine multifactorielle de ces affections en milieu de travail. Il explique comment des facteurs externes et organisationnels finissent par causer des problèmes de santé physiques (TMS) et psychologiques (Stress) chez les individus. L'environnement économique et l'environnement politique et social sont des facteurs d'influence externes (les crises économiques, la concurrence, les lois du travail ou les évolutions sociales) qui font des

pressions directes sur les entreprises. Ces dernières dictent les pratiques organisationnelles et managériales de l'entreprise (choix stratégiques, styles de management, culture d'entreprise). Ce sont ces pratiques qui déterminent l'organisation du travail. L'organisation du travail génère également deux grands types de facteurs de risques, qui s'influencent mutuellement : facteurs biomécaniques (Les gestes répétitifs, les mauvaises postures, les efforts physiques ou le manque de pauses) et les facteurs psychosociaux (La surcharge mentale, le manque d'autonomie, les mauvaises relations avec les collègues ou la hiérarchie) qui aboutissent sur la santé mentale ou physique des employés (Petit et Roquelaure, 2022).

1.2 ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

L'engagement organisationnel constitue un concept central dans la gestion des ressources humaines. Son contexte d'importance découle d'une reconnaissance croissante des enjeux liés à la motivation, à la fidélisation des collaborateurs et à la performance globale des organisations. Comprendre ce phénomène va au-delà de la simple observation des comportements observables pour inclure des dimensions psychologiques et sociales complexes. Qui ont un impact direct sur les dynamiques organisationnelles, et, par conséquent, sur les conditions de travail et la qualité de vie au sein des entreprises.

1.2.1 Définition de l'engagement organisationnel

L'engagement organisationnel a fait l'objet de nombreuses conceptualisations. Les différents concepts mettent en lumière une facette particulière de la relation entre l'individu et son organisation. Selon Bentein (2004), il s'agit d'un état psychologique décrivant le lien qui unit un employé à son organisation, lien qui influence directement sa décision de demeurer membre ou de la quitter. De manière complémentaire, Meyer et Allen (1991) soulignent qu'il représente la force relative de l'identification et de l'implication d'un individu envers l'organisation.

Pour mieux comprendre le concept de l'engagement organisationnel. Mowday et al. (1982) proposent une définition plus détaillée en identifiant trois éléments centraux :

l'acceptation des buts et valeurs organisationnels, la volonté de fournir des efforts substantiels en faveur de l'organisation et le désir de maintenir son appartenance à celle-ci. Cette conception met en relief l'idée que l'engagement dépasse la simple présence au travail et renvoie plutôt à une adhésion active et volontaire. Dans cette perspective, Gara-Bach Ouerdian et Gaha (2009) interprètent l'engagement organisationnel comme un processus d'adoption des objectifs organisationnels, processus par lequel l'individu oriente volontairement ses actions en cohérence avec ces objectifs.

Ces différentes définitions convergent vers l'idée que l'engagement organisationnel est un phénomène psychologique complexe et multidimensionnel. Meyer et Allen (1990) proposent d'ailleurs une conceptualisation intégrative en avançant que l'engagement ne constitue pas un concept unique mais plutôt un ensemble de trois états psychologiques distincts : l'engagement affectif, l'engagement normatif et l'engagement de continuité.

1.2.2 Modèle tridimensionnel développé par Meyer et Allen

L'engagement organisationnel définit la force du lien qui unit un salarié à son entreprise. Selon le modèle de référence de Meyer et Allen, cet attachement ne revêt pas une forme unique, mais se décline en trois dimensions psychologiques distinctes. L'engagement affectif repose sur le cœur et un attachement émotionnel volontaire. L'engagement normatif, quant à lui, s'ancre dans la morale et le sens du devoir éthique. Enfin, l'engagement de continuité relève d'un calcul rationnel dicté par la nécessité matérielle et le coût d'un départ. Ensemble, ces trois facettes permettent de comprendre pourquoi un employé choisit de rester fidèle à son organisation.

1.2.2.1 L'Engagement Affectif

L'engagement organisationnel, et plus particulièrement sa dimension affective, constitue le lien le plus solide et le plus sain qui puisse exister entre un individu et son employeur. Loin d'être une simple présence physique, l'engagement affectif se définit comme un attachement émotionnel profond où l'employé ne reste pas par nécessité ou par obligation, mais parce qu'il le veut sincèrement (Meyer et al., 2002). En s'identifiant aux

valeurs et aux objectifs de son entreprise, le salarié développe un véritable sentiment de fierté et d'appartenance, percevant souvent son environnement de travail comme une seconde famille.

1.2.2.2 L'Engagement Normatif

L'engagement normatif constitue une dimension essentielle du lien entre un salarié et son entreprise, se distinguant des autres formes d'attachement par son ancrage profond dans la morale et le sens du devoir. Contrairement à l'engagement affectif qui repose sur le plaisir de travailler, ou à l'engagement de continuité basé sur l'intérêt financier, l'engagement normatif reflète un sentiment d'obligation pure. Pour l'exprimer simplement, l'employé reste au sein de son organisation parce qu'il estime que c'est « la bonne chose à faire » d'un point de vue éthique. Ce lien est souvent le fruit d'une socialisation réussie, où l'individu a intériorisé, dès son enfance ou à travers sa culture, des valeurs fortes de loyauté et de fidélité. Sur le plan émotionnel, cette forme d'engagement se manifeste principalement par la crainte de ressentir de la culpabilité : l'idée de quitter l'entreprise, surtout dans un moment crucial, est perçue comme un manquement à ses principes personnels. Le salarié se sent lié par un contrat moral invisible, considérant que rester fidèle à son employeur est une preuve de « bonne conduite » et d'intégrité professionnelle.

1.2.2.3 L'Engagement de Continuité ou Calculé

L'engagement de continuité, souvent qualifié d'engagement « calculé », représente une forme d'attachement à l'entreprise dictée par la nécessité matérielle plutôt que par le cœur. Dans cette situation, l'employé ne reste pas parce qu'il aime son travail ou par loyauté morale, mais parce qu'il a fait un calcul froid des gains et des pertes. Il estime simplement que le coût d'un départ serait trop élevé par rapport aux bénéfices de rester. Elle se divise en deux réalités psychologiques très différentes : d'un côté, la peur de perdre des avantages

acquis (le sacrifice), et de l'autre, le sentiment d'être pris au piège par manque de choix à l'extérieur (l'absence d'alternatives).

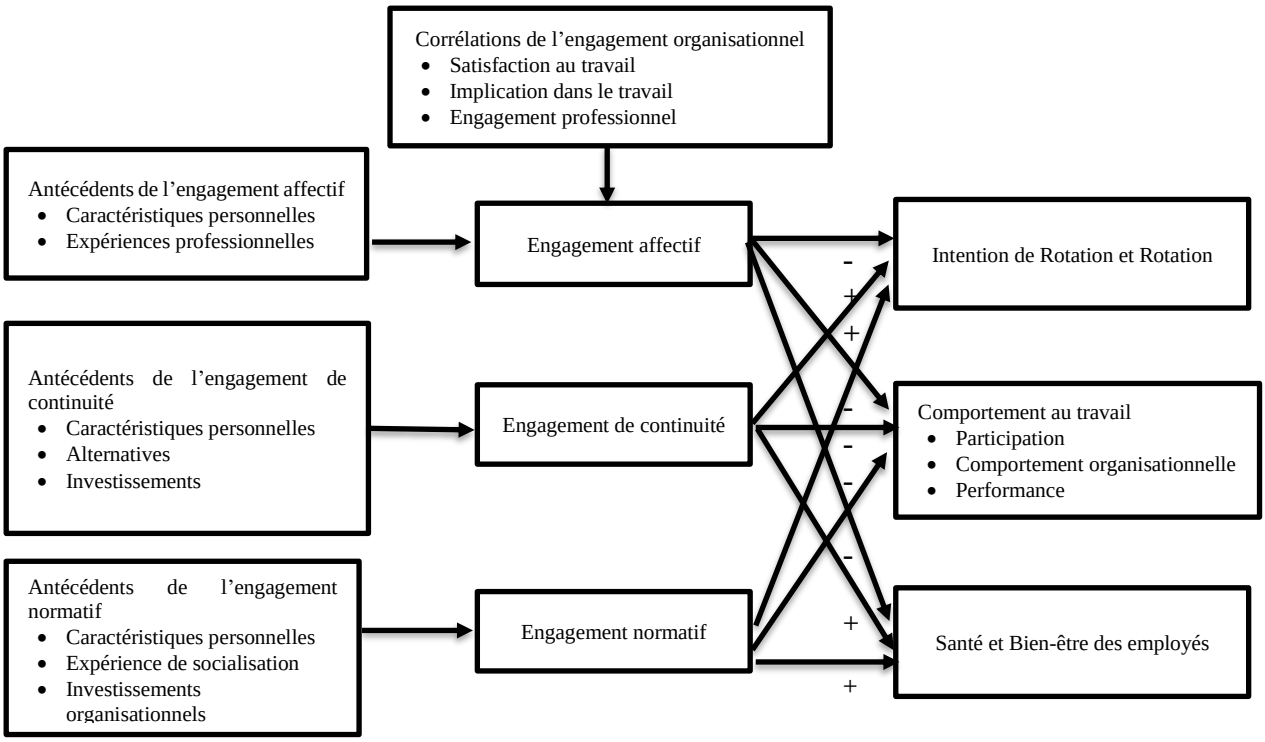


Figure 2. Modèle à trois composants de l'engagement organisationnel.
Meyer et al., (2002, p. 22)

Pour résumer le modèle tridimensionnel développé par Meyer et Allen, on appuie sur le schéma ci-dessus. Dans la partie gauche de la F. 2, regroupant les antécédents tels que les expériences professionnelles ou le manque d'alternatives, détermine directement la dimension de l'engagement, qui se divise en trois composantes psychologiques : l'engagement affectif, l'engagement continuité et l'engagement normatif, et interagit de manière bidirectionnelle avec ses corrélats comme la satisfaction au travail. Enfin, le modèle aboutit à la partie droite du schéma (les conséquences), révélant que si ces trois formes d'engagement réussissent toutes à freiner le roulement de personnel, elles dictent des

comportements très différents : l'engagement affectif et normatif propulse la performance et la santé de l'employé, tandis que l'engagement de continuité (rester par dépit financier) nuit au bien-être et pousse l'individu à n'accomplir que le strict minimum (Meyer et al., 2002).

1.2.3 Lien entre l'engagement affectif et l'engagement normatif

Allen et Meyer (1990) montrent que l'engagement organisationnel est un état psychologique qui lie l'individu à son organisation et diminue la probabilité de départ volontaire. Bien que les différentes formes d'engagement partagent cet objectif de rétention, elles diffèrent fondamentalement par la nature de l'état d'esprit qui anime l'employé. Selon le modèle tridimensionnel de Meyer et Allen (1990), la distinction cruciale réside dans la motivation sous-jacente : l'engagement affectif reflète le « désir » de rester, alors que l'engagement normatif traduit le sentiment de « devoir » rester.

Dans le cas de l'engagement affectif, le salarié maintient son lien avec l'organisation parce qu'il le *veut*, s'identifiant émotionnellement aux valeurs et aux objectifs de l'entreprise (Meyer et Allen, 1990). À l'inverse, l'individu animé par un engagement normatif reste parce qu'il estime qu'il *doit* le faire, percevant une obligation morale ou éthique de maintenir son adhésion (Vigan et al., 2014). Ce sentiment s'apparente à une pression internalisée où le départ serait vécu comme une transgression morale, un manque de loyauté ou une trahison de la confiance accordée par l'employeur (Bentein, 2004).

Meyer et al. (2002) démontrent que les antécédents de ces formes d'engagement divergent également de manière significative. L'engagement affectif se développe principalement en réponse à des expériences de travail positives qui satisfont les besoins psychologiques de l'employé, tels que le sentiment de compétence, le confort dans le rôle et le défi professionnel. Il s'épanouit lorsque l'employé perçoit du soutien organisationnel, de la clarté dans ses tâches et qu'il se sent traité équitablement (Meyer et al., 2002).

En revanche, l'engagement normatif trouve souvent ses racines dans un processus de socialisation antérieur ou postérieur à l'entrée dans l'organisation, valorisant la loyauté

comme une vertu fondamentale (Meyer et Allen,1990). Par exemple, les employés peuvent avoir intériorisé des normes de loyauté transmises par leur famille ou leur culture, ou développer ce sentiment par réciprocité (échange social) lorsqu'ils se sentent redevables envers l'organisation pour des bénéfices reçus.

Toutefois, Meyer et Allen (1990) précisent que ces dimensions ne sont pas mutuellement exclusives ; elles doivent être considérées comme des composantes distinctes qui coexistent à des degrés divers chez un même individu. Il est fréquent qu'un employé qui désire rester (affectif) finisse par développer un sentiment d'obligation morale (normatif), ou que la perception d'un traitement favorable génère simultanément un attachement émotionnel et un besoin de réciprocité (Paillé, 2005).

Pour assurer la stabilité et l'implication des équipes, il est pertinent de distinguer les apports de ces deux forces. L'engagement affectif est généralement le prédicteur le plus fort de la performance au travail, de l'innovation et des comportements de citoyenneté, car l'employé s'investit par plaisir et identification (Morin et Aranha, 2008). L'engagement normatif, bien que moins fortement lié à la performance intrinsèque que l'affectif, assure une stabilité solide et favorise des comportements citoyens basés sur le devoir, la responsabilité et la loyauté, selon Meyer et Allen (1991). Une gestion équilibrée reconnaît que le désir (le cœur) et l'obligation (la raison morale) peuvent s'entremêler pour renforcer le lien d'emploi (Meyer et Allen, 1990).

1.2.4 Lien entre l'engagement au travail et l'addiction au travail

Bien qu'ils se traduisent tous deux par un fort investissement en temps et en énergie dans l'activité professionnelle, l'engagement au travail et l'addiction au travail sont deux états psychologiques fondamentalement opposés. La littérature scientifique les distingue principalement par l'expérience vécue par l'employé, ses motivations et l'impact sur sa santé.

Voici les principales différences entre ces deux concepts :

1.2.4.1 Le rôle central du plaisir et de l'épanouissement

La différence la plus marquante repose sur la dimension du plaisir, qui joue un rôle pivot dans la taxonomie du bien-être au travail (Voirol et Corbaz-Kurth, 2020). L'engagement au travail est défini comme un état mental positif et épanouissant. L'employé engagé éprouve une véritable satisfaction et un attachement émotionnel. Tandis que l'addiction au travail implique une intense volonté de travailler, il se caractérise par un faible plaisir ressenti dans l'exercice des tâches professionnelles. C'est une forme négative de bien-être au travail (Huyghebaert et al., 2018).

1.2.4.2 La nature de la motivation : Dévouement volontaire vs Compulsion

L'engagement est volontaire. Il se caractérise par la vigueur, le dévouement et l'absorption. L'employé travaille dur parce qu'il le veut (Silva dos Santos, 2012). L'addiction est définie comme une dépendance psychologique, un besoin incontrôlable et compulsif de travailler sans cesse. L'individu est poussé par un désir obsessionnel d'accomplissement et ressent un profond sentiment de culpabilité s'il ne travaille pas en permanence (Huyghebaert et al., 2018).

1.2.4.3 La capacité de déconnexion et l'impact sur la vie privée

L'employé engagé est capable de s'investir intensément tout en préservant un équilibre avec les autres sphères de sa vie. L'employé addicté, en revanche, souffre d'une obsession cognitive. Il a de grandes difficultés à s'arrêter de travailler, même lorsqu'il en a la possibilité, et ses pensées liées au travail sont fréquentes et persistantes sur son temps libre (Vézina et al. 2006).

1.2.4.4 Les conséquences sur la santé : Protection vs Épuisement

L'engagement, particulièrement l'engagement affectif, agit comme un catalyseur de résilience et un antidote protecteur contre l'épuisement émotionnel et la dépression (Robert et Vandenberghe, 2018). À l'opposé, l'addiction est destructrice. En poursuivant cet activisme compulsif, le travailleur dépense une énergie considérable sans s'accorder de

périodes de récupération suffisantes (Huyghebaert, T., et al., (2018). Cette tension continue s'accompagne d'une activation physiologique néfaste (accélération cardiaque, élévation de la pression sanguine, troubles neurologiques) qui mène à la dégradation de l'état de santé physique et conduit inévitablement vers l'épuisement professionnel total (Medzo-M'engone et al., 2019).

Vus de l'extérieur, un employé très engagé et un employé addicté peuvent sembler identiques car ils travaillent tous les deux intensément. Cependant, de l'intérieur, l'employé engagé est nourri par la passion, le sens et le plaisir, tandis que l'addicté est prisonnier d'une compulsion anxiogène qui draine ses ressources jusqu'à l'épuisement.

1.2.5 Facteurs individuels et situationnels influençant l'engagement

Les facteurs individuels et situationnels exercent une influence déterminante sur les manifestations de l'engagement en interagissant étroitement avec les dimensions affective (le désir), de continuité (le besoin) et normative (l'obligation) (Meyer et Allen, 1990). La compréhension de ces influences s'avère cruciale, notamment dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail, où la mobilisation des employés conditionne l'efficacité des mesures préventives et le bien-être psychologique (Morin et Gagné, 2009).

Sur le plan individuel, les caractéristiques psychologiques et sociodémographiques agissent comme des leviers significatifs de l'engagement. La personnalité, par exemple, joue un rôle clé : des traits tels que le « locus de contrôle » interne ou le sentiment d'efficacité ont été corrélés positivement avec l'engagement affectif (Meyer et al., 2002). De même, l'ouverture à l'expérience favorise l'engagement affectif en permettant à l'individu de développer une vision positive de son futur dans l'organisation (Robert et Vandenberghe, 2017), tandis que l'affectivité positive agit comme un facteur de résilience renforçant ce lien (Robert et Vandenberghe, 2018). Par ailleurs, le parcours professionnel et l'ancienneté influent sur la composante de continuité : selon la théorie des « paris latéraux », l'employé accumule des investissements (temps, efforts, avantages) qu'il craindrait de perdre en quittant l'organisation (Meyer et Allen, 190). Ce maintien en poste est alors motivé par la

nécessité de préserver ces ressources accumulées ou par la perception d'un manque d'alternatives sur le marché du travail (Robert et Vandenberghe, 2024). De surcroît, les valeurs personnelles, imprégnées par la socialisation familiale ou culturelle antérieure, orientent l'engagement normatif, reflétant une intériorisation des normes de loyauté et de réciprocité envers l'organisation (Tang et Vandenberghe, 2025).

Les conditions situationnelles, quant à elles, constituent un cadre dynamique façonnant les attitudes des salariés. Les pratiques de gestion, telles que la qualité des relations interpersonnelles, le soutien hiérarchique et la reconnaissance, apparaissent comme des déterminants majeurs de l'engagement affectif (Dose et al., 2019). Un climat organisationnel positif, marqué par une communication ouverte, l'équité et des opportunités de développement de carrière, renforce le sentiment d'appartenance et la volonté de contribuer à l'organisation (Trudel et al., 2005). En revanche, des environnements perçus comme rigides ou offrant peu de soutien peuvent favoriser un engagement de continuité basé sur le manque d'alternatives, une forme d'engagement souvent corrélée positivement à la détresse psychologique et à l'épuisement (Robert et Vandenberghe, 2024). Il convient enfin de considérer l'impact direct des conditions de travail et de sécurité : une gestion proactive des risques et une culture de prévention stimulent la confiance et la cohésion des collectifs de travail, enrichissant ainsi les mécanismes de soutien et l'engagement envers l'organisation (Chatigny et al., 2012).

Par ailleurs, le contexte externe, incluant la conjoncture économique et la structure du marché du travail, joue un rôle déterminant en influençant la perception des coûts et des bénéfices associés à la rupture du lien d'emploi. En effet, dans des situations marquées par une crise économique ou une faible flexibilité du marché de l'emploi, l'engagement de continuité tend à s'accroître par nécessité pragmatique, l'employé évaluant qu'il a trop à perdre à quitter l'organisation ou qu'il manque d'alternatives viables à l'extérieur (El Ouardi et al., 2022). Cette dynamique peut créer une tension psychologique majeure, car ce type d'engagement « par défaut » ou résigné est positivement corrélé à la détresse psychologique et à l'épuisement émotionnel, contrairement à l'engagement affectif qui agit comme un

facteur de protection (Robert et Vandenberghe, 2024). Cette ambivalence souligne l'impératif pour les organisations de distinguer l'engagement basé sur le désir (affectif) de celui fondé sur la contrainte (continuité/manque d'alternatives), ce dernier étant souvent vécu comme un piège plutôt que comme un choix volontaire (Meyer et Allen, 1990).

L'interaction complexe entre ces dynamiques suggère l'importance d'une approche contextuelle intégrant à la fois les facteurs individuels — tels que l'âge, l'ancienneté, ou les traits d'affectivité — et les facteurs situationnels comme le soutien organisationnel et la charge de travail (Robert et Vandenberghe, 2024). À cet égard, les stratégies de prévention en santé et sécurité au travail ne doivent pas seulement viser à réduire les risques, mais aussi à renforcer l'engagement affectif en donnant un sens au travail et en valorisant les contributions, ce qui favorise la santé mentale et la résilience des employés (Morin et Gagné, 2009). Il est également crucial de réduire les contraintes organisationnelles et le sentiment d'insécurité qui nourrissent l'engagement par manque d'alternatives, car celui-ci est associé à des symptômes dépressifs et à une faible estime de soi (Tang et Vandenberghe, 2025). Le management des ressources humaines doit par conséquent concevoir des pratiques différenciées — axées sur la communication, la formation et l'amélioration des conditions de travail — pour adapter les leviers d'engagement aux réalités spécifiques des salariés, favorisant ainsi un investissement sain et durable plutôt qu'un maintien en poste subi (Kugathasan et al., 2023).

1.3 LIEN ENTRE SURCHARGE DE TRAVAIL ET ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

La relation entre la surcharge de travail et l'engagement organisationnel s'avère particulièrement complexe et nécessite une exploration approfondie des mécanismes sous-jacents liant ces deux phénomènes. Cette problématique repose sur l'hypothèse que l'intensification des charges de travail, souvent exacerbée par les changements technologiques et organisationnels, n'engendre pas uniquement des contraintes matérielles,

mais affecte également la disposition psychologique et émotionnelle des employés envers leur organisation.

L'engagement organisationnel, défini comme la force du lien affectif, normatif et de continuité unissant un individu à son organisation, apparaît comme une variable très sensible aux conditions de travail, notamment dans des contextes de restructurations (Meyer et Allen, 1991). Ce lien tient en compte de la façon dont la surcharge perçue ou réelle agit sur les différentes dimensions, en particulier sur la dimension affective, souvent cruciale dans certains secteurs, comme le milieu, par exemple le milieu hospitalier où les interactions sociales et l'environnement émotionnel sont intenses (Mhiri, 2019).

Sklarik et al., (2019) montrent que la surcharge de travail tend à réduire l'engagement affectif en induisant un épuisement professionnel qui diminue la capacité des employés à s'investir émotionnellement dans leurs tâches. En effet, un surplus continu de tâches, associé à une pression temporelle importante, limite le ressourcement psychologique indispensable pour maintenir un investissement positif, menant parfois à une érosion des valeurs et de la volonté de l'individu (Gernet, 2021). Parallèlement, la surcharge détériore le sentiment d'équité organisationnelle lorsque les employés perçoivent un déséquilibre entre les efforts fournis et les récompenses obtenues, qu'elles soient monétaires ou symboliques (Vézina et al., 2006). Ce sentiment d'injustice agit comme un facteur aggravant qui renforce la démotivation et le retrait psychologique, fragilisant ainsi le lien organisationnel au sens large (Voirol, 2002).

Ce lien entre surcharge et engagement se révèle d'autant plus prégnant que la surcharge est souvent concomitante à d'autres sources de tensions psycho-organisationnelles, telles que les conflits de rôle ou l'ambiguïté des tâches (Ben Ayed et Vandenberghe, 2019). Ces tensions exacerbent le stress perçu et le sentiment d'impuissance, débouchant sur une charge cognitive et émotionnelle élevée qui érode la motivation intrinsèque et l'engagement au travail (Rivière, 2022). Cette interaction multi-facteurs souligne la nécessité d'adopter une approche intégrée, dépassant la simple quantification des heures, pour expliquer la dégradation de l'engagement : lorsque des conflits de rôle s'additionnent à une surcharge

sans soutien hiérarchique adéquat, la volonté de contribuer pleinement à l'organisation s'amenuise fortement (Sklarik et al., 2019).

Certains modèles théoriques, notamment ceux liés à l'approche « défi-entrave » (*challenge-hindrance*), suggèrent que si les stresseurs perçus comme des entraves (conflits, ambiguïté) nuisent à la motivation, ceux perçus comme des défis (surcharge de travail, complexité) peuvent parfois stimuler l'engagement au travail et la performance (Ben Ayed et Vandenberghe, 2019). Cet effet positif potentiel dépend toutefois de la perception de l'individu : une surcharge peut être vue comme une opportunité de croissance personnelle et de développement de compétences si elle est accompagnée de ressources adéquates (Tang et Vandenberghe, 2025). Cet équilibre délicat est tributaire des ressources organisationnelles, telles que le soutien managérial et la reconnaissance, qui agissent comme des leviers pour transformer la contrainte en motivation (Ben Ayed et Vandenberghe, 2019). Ainsi, l'engagement n'est pas uniquement dépendant de la quantité de travail, mais aussi de la qualité du contexte social, où le soutien des collègues et du supérieur peut atténuer les effets délétères des exigences élevées (Robert et Vandenberghe, 2024).

Une baisse de l'engagement liée à la surcharge peut entraîner une détérioration de la performance, une augmentation de l'absentéisme et une rotation accrue du personnel (Fournier et al., 2010). Ces effets sont particulièrement critiques dans le secteur hospitalier, où la qualité des soins repose sur la disponibilité des soignants et où la surcharge chronique mène souvent à l'épuisement émotionnel et au désengagement (Cloutier et al., 2006). Par conséquent, comprendre l'impact de la surcharge sur l'engagement est essentiel pour concevoir des politiques RH préventives, car l'épuisement des ressources personnelles finit par nuire à la santé psychologique et à l'efficacité organisationnelle (Ben Ayed et Vandenberghe, 2019).

La problématique du lien entre surcharge de travail et engagement organisationnel doit être appréhendée selon une perspective multidimensionnelle, intégrant à la fois les aspects quantitatifs et qualitatifs de la charge ainsi que les tensions psychosociales (Coron, 2019). L'interaction entre la surcharge, le manque de reconnaissance et les conflits de rôle révèle un mécanisme complexe où l'engagement résulte d'un équilibre fragile : la surcharge peut favoriser l'engagement si elle est perçue comme un défi surmontable, mais elle devient délétère lorsqu'elle est associée à un manque de ressources ou à une injustice perçue (Mhiri, 2019). Ce constat implique non seulement une réduction des charges excessives, mais aussi la promotion d'un climat organisationnel soutenant et équitable pour préserver l'engagement à long terme (Voirol, 2002). Cette étude vise ainsi à spécifier les conditions où la surcharge devient un enjeu critique, invitant à repenser l'organisation du travail pour garantir la durabilité des ressources humaines.

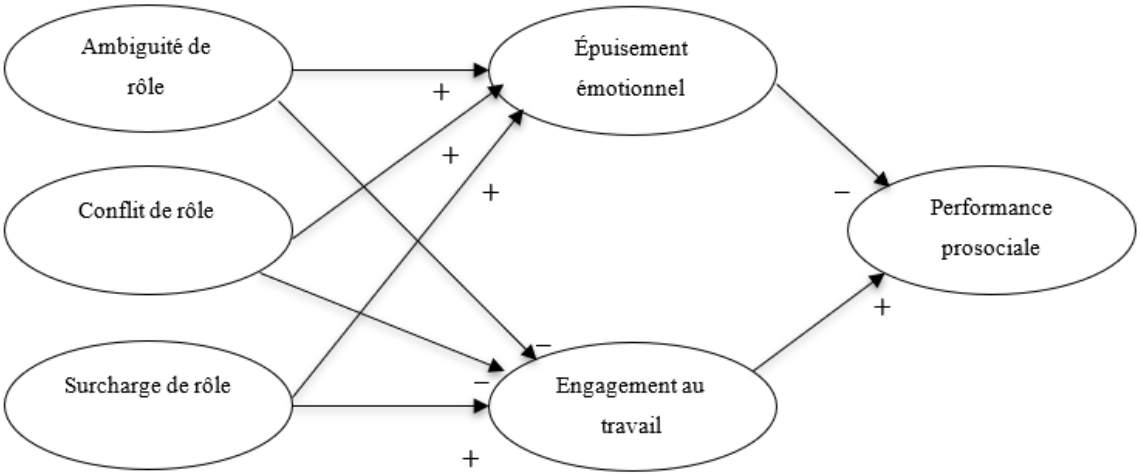


Figure 3. Modèle théorique de l'étude. Ben Ayed et Vandenberghe, 2019, p. 300.

Le modèle montre que les trois stresseurs de rôle exposés dans la F.3 (l'ambiguïté de rôle, le conflit de rôle et la surcharge de rôle) ont tous pour effet d'augmenter directement l'épuisement émotionnel du travailleur. Cet épuisement émotionnel affecte ensuite négativement la performance prosociale, limitant la capacité de l'employé à s'investir au-delà de ses tâches formelles. Le processus motivationnel contrasté (via l'engagement au

travail). Le modèle met en évidence que l'engagement au travail ne réagit pas de la même manière selon la nature du stresseur. L'ambiguïté et le conflit de rôle agissent comme des entraves : ils ont un impact direct négatif sur l'engagement au travail, ce qui entraîne indirectement une baisse de la performance prosociale. À l'inverse, la surcharge de rôle agit paradoxalement comme un défi stimulant : le modèle postule qu'elle a une relation indirecte positive avec la performance prosociale, car elle favorise un engagement au travail accru chez l'employé (Ben Ayed et Vandenberghe, 2019).

Pour prévenir le désengagement causé par la surcharge de travail, les stratégies de gestion doivent dépasser la simple injonction faite à l'individu de « mieux gérer son stress ». On identifie plusieurs approches organisationnelles qui visent à réguler la charge, accroître les ressources et humaniser les pratiques managériales.

1.3.1 Arbitrage stratégique et reconsidération des processus opérationnels

La régulation de l'activité et des priorités (Plans de contingence). Plutôt que de pousser les employés à « faire plus avec moins », ce qui mène à l'épuisement ou à la révolte, la gestion doit adopter une logique de régulation. Il est crucial d'établir des plans clairs définissant quelles tâches doivent être abandonnées ou reportées lorsque les ressources diminuent. La hiérarchie doit répondre à la question : « Si l'effectif est réduit, à quoi renonçons-nous ? » (Voirol, 2016). Clarification des rôles : Rédiger des fiches de poste précises et fixer des objectifs réalistes permet d'éviter l'ambiguïté de rôle, un facteur aggravant du stress (Centre de Gestion de la Haute-Savoie, 2023). Il est recommandé de revoir périodiquement les procédures pour éliminer les tâches inutiles ou redondantes qui n'ajoutent pas de valeur (Morin et Gagné, 2009).

1.3.2 Optimisation de la latitude décisionnelle

Selon le modèle de Karasek, une forte demande psychologique est moins pathogène si elle est accompagnée d'une latitude décisionnelle élevée (Vézina et al., 2006). Accorder

aux employés le contrôle sur leurs horaires ou la méthode de travail (flexibilité) permet de transformer une contrainte en un défi gérable (Mhiri, 2019). Impliquer les employés dans les décisions qui affectent leur travail renforce leur sentiment de contrôle et leur engagement affectif (Tremblay et al., 2005). Favoriser l'autonomie organisationnelle permet aux équipes de trouver leurs propres mécanismes de régulation (ex. binômes, partage de responsabilités) (Centre de Gestion de la Haute-Savoie, 2023).

1.3.3 Soutien social

Le soutien social est un levier puissant pour atténuer les effets de la surcharge (Kouadio et al., 2023). Le gestionnaire doit agir comme un protecteur de son équipe, en défendant ses intérêts auprès de la haute direction et en filtrant les demandes excessives ou contradictoires venant de l'extérieur (Vandenberghe, 2017). Il est essentiel de créer des espaces de discussion sur le « travail réel » (les difficultés concrètes) et non seulement sur les résultats. Le gestionnaire doit être accessible pour aider à arbitrer et prioriser (Brun et al., 2009). Établir un climat de confiance en encourageant l'entraide entre collègues et la cohésion d'équipe pour la répartition de la charge émotionnelle et instrumentale (Comité scientifique de Kino-Québec, 2019).

1.3.4 Reconnaissance multidimensionnelle de l'engagement

Pour contrer le déséquilibre « effort/récompense » (modèle de Siegrist), la reconnaissance ne doit pas se limiter aux résultats financiers (Vézina et al., 2006). Il faut reconnaître la personne (s'intéresser à elle) et l'énergie déployée (les efforts), même si les résultats ne sont pas toujours atteints en période de crise (Letarte, 2023). S'assurer que la distribution de la charge de travail et des ressources est perçue comme équitable est fondamental pour maintenir la motivation intrinsèque (Fall, 2014).

1.3.5 Préservation du capital cognitif

L'organisation doit aider l'individu à reconstituer ses ressources pour éviter l'épuisement des ressources personnelles (théorie de Hobfoll) (Laurent et al., 2015). Il faut limiter les interruptions et respecter les temps de repos pour permettre la récupération cognitive et émotionnelle, essentielle pour prévenir le burnout (Guilhem et al., 2025). Offrir des formations sur la gestion des priorités ou sur la récupération (détachement psychologique) aide les employés à mieux faire face aux exigences (Centre de Gestion de la Haute-Savoie, 2023).

La prévention du désengagement passe par le « Management Humain » : une approche qui considère l'employé comme un être réflexif et non une ressource inépuisable, en ajustant l'organisation du travail pour qu'elle ait du sens et reste soutenable (Pralong et Taskin, 2024).

1.4 OBJECTIF DE LA RECHERCHE

L'objectif principal de ce mémoire est de comprendre ce qu'est la surcharge de travail, les causes qui amènent à la surcharge, les différentes dimensions de la surcharge et les effets qui en découlent, d'une part. Et d'autre part, de comprendre ce qu'est l'engagement organisationnel, les différents types d'engagement et leurs effets sur le comportement de l'employé dans le milieu de travail. Faire ressortir le lien existant entre la surcharge de travail et l'engagement organisationnel. Analyser comment l'intensification des exigences professionnelles influence les comportements, la santé, et surtout, l'attachement émotionnel et moral des employés envers leur institution. Comment les managers et les employés peuvent utiliser la surcharge comme un défi à relever.

CHAPITRE 2
CADRE MÉTHODOLOGIQUE

2.1 POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE

Le chercheur, fort de ses expériences de travail dans l'administration publique en Haïti, a choisi la méthode appelée autopraxéographie pour sa recherche. Il s'appuie sur une manière de concevoir la connaissance dite constructiviste pragmatique (PECP). Cette approche reconnaît que le chercheur et ce qu'il étudie sont très connectés. Les connaissances deviennent valables grâce à une réflexion approfondie du chercheur sur sa propre pratique (Albert et Cadieux, 2017).

Selon Albert et Couture (2014), (cité dans Albert et al., 2023), pour développer ce qu'ils appellent des « connaissances génériques », c'est-à-dire des savoirs utiles qui peuvent s'appliquer à différentes situations semblables, il existe un processus qui se déroule en trois grandes étapes. Ces étapes ne se font pas juste l'une après l'autre ; elles sont dites récursives.

Voici les trois étapes, expliquées plus en détail :

2.1.1 L'écriture d'une manière naïve

Au début, la personne écrit sur son expérience, ses observations ou le sujet étudié de façon très simple, directe et personnelle. Il s'agit de décrire les choses comme elles viennent, de manière honnête et sans essayer de trop analyser ou de faire de grandes théories tout de suite. C'est une description qui se veut proche de la réalité vécue (réaliste) et sans prétention (modeste). C'est un peu comme raconter son histoire ou ses premières idées brutes sur le papier.

2.1.2 La réalisation du travail épistémique

Après cette première écriture, vient un moment de réflexion et d'analyse plus poussée. Le « travail épistémique » signifie qu'on va vraiment questionner et examiner en profondeur ce qui a été écrit. On se demande : Qu'est-ce que cela veut dire exactement ? Pourquoi les choses se sont-elles passées ainsi ? Quelles sont les idées ou les principes importants cachés derrière ces observations ? Comment puis-je mieux comprendre cette situation ou cette expérience ? C'est une phase où l'on décortique, on compare, on cherche à comprendre les fondements de la connaissance qu'on est en train de construire.

2.1.3 La construction des « connaissances génériques »

Finalement, à partir de cette analyse profonde, la personne commence à formuler des connaissances plus larges. Ce ne sont pas des règles strictes valables partout, mais plutôt des enseignements, des modèles de compréhension ou des principes d'action qui peuvent être utiles et adaptés dans d'autres contextes similaires. Ces connaissances « génériques » sont donc transférables : elles peuvent aider d'autres personnes à comprendre des situations semblables ou guider leurs actions. Elles sont le fruit mûri de l'expérience et de la réflexion.

Grâce à cette approche PECP et à ce travail de réflexion, le chercheur construit des savoirs spécifiques et utiles, tirés de son expérience. Ces connaissances ne sont pas des règles universelles, mais plutôt des enseignements importants qui peuvent éclairer d'autres situations semblables et enrichir la compréhension pratique d'un domaine.

Comme nous avons choisi une méthode où nous analysons notre propre expérience (l'autopraxéographie), notre façon de penser la connaissance est logique avec cette méthode. Nous pensons que la connaissance se construit et qu'il faut être pratique.

2.2 AUTOPRAXEOGRAPHIE

L'autopraxéographie est une approche de recherche qui utilise ce que les chercheurs ont vécu personnellement. Imaginée par Albert et Michaud en 2016, elle sert à fabriquer de nouveaux savoirs. Elle aide aussi le chercheur à ne pas fausser ses résultats sans le vouloir. Cette méthode est très pratique pour les adultes qui recommencent des études, car ils peuvent se servir de leurs expériences pour apprendre et partager de nouvelles choses.

En plus des points précédents, cette méthode est précieuse parce qu'elle permet aux chercheurs de transformer leur propre vécu et leurs réflexions personnelles en connaissances nouvelles et souvent originales. En se basant sur leurs expériences concrètes, ils peuvent mettre en lumière des aspects d'un sujet qui seraient autrement restés cachés.

L'analyse de leur propre pratique les aide également à mieux comprendre comment leur propre perspective peut influencer leur travail, ce qui favorise une recherche plus transparente. C'est une façon d'enrichir la recherche avec des savoirs qui viennent directement de l'expérience pratique.

2.3 ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE

Pour cette étude, il n'a pas été nécessaire de demander l'avis d'un comité d'éthique de la recherche. Cette étude utilise le récit personnel du chercheur lui-même. Comme il partage sa propre expérience. Il consent donc à utiliser son expérience pour cette analyse.

Toutefois, nous avons pris soin de respecter scrupuleusement les règles de l'éthique tout au long de cette tâche. Nous avons veillé à ne pas nommer les autres personnes impliquées dans le récit, ni les lieux exacts, tels que les établissements ou leurs responsables. Nous avons réalisé cela car notre analyse ne porte pas de jugement sur leurs décisions. Elle se focalise plus particulièrement sur la façon dont le chercheur lui-même a ressenti et vécu certaines situations difficiles dans son milieu de travail.

L’objectif principal ici n’est donc pas de porter des jugements sur un établissement en particulier. Ce qui nous passionne le plus, c’est d’étudier les problèmes importants liés à la charge de travail excessive que les employés rencontrent en Haïti. En examinant de près l’expérience d’une personne, nous voulons mieux comprendre ses défis professionnels. Cette démarche vise à mettre en évidence les difficultés souvent partagées par de nombreux travailleurs. Dans le but de susciter une réflexion plus approfondie sur l’amélioration des conditions de travail et le bien-être au sein des institutions publiques en Haïti. Nous souhaitons donc participer à une prise de conscience et à la recherche de solutions pour alléger ce fardeau.

2.4 L’UTILISATION DE L’INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Dans le cadre de la rédaction de ce mémoire, l’intelligence artificielle (IA) — plus spécifiquement Google Gemini et Reverso.net — a été mobilisée à des fins de soutien documentaire et rédactionnel. L’utilisation de ces outils technologiques visait à optimiser les capacités de traitement de l’information, la reformulation conceptuelle, la traduction, ainsi que la recherche et la vérification des sources. Toutefois, cette assistance technique s’est effectuée sans jamais se substituer à l’analyse, à la réflexion critique et à l’engagement intellectuel du chercheur. En effet, comme le souligne Leavy (2023), face à ces nouvelles technologies, le chercheur a le choix : il peut laisser la machine agir à sa place ou, au contraire, utiliser l’IA judicieusement pour « élever sa production à un niveau supérieur », affirmant ainsi son caractère irremplaçable.

Concrètement, l’IA a agi comme un facilitateur pour structurer certains passages, proposer des formulations académiques adéquates, clarifier des propos et suggérer des orientations bibliographiques. Néanmoins, l’interprétation et la validation finale des données sont demeurées sous le contrôle absolu de l’auteur. Barlow (2023) rappelle que face aux algorithmes, seul l’être humain possède la capacité d’exercer un véritable discernement critique, en décidant de « ce qui vaut la peine d’être écouté et ce qu’il faut ignorer ». L’IA

permet d’augmenter le potentiel d’action du chercheur, mais la création de sens reste une compétence strictement humaine.

Enfin, l’intégration de l’intelligence artificielle a été réalisée dans un cadre strictement transparent et responsable. Aucune section de ce mémoire n’a été générée intégralement par une IA sans une supervision et une révision humaine rigoureuses, écartant de fait toute production de contenus artificiels ou mensongers. L’IA a ainsi assumé un rôle d’outil d’assistance technique, l’humain demeurant le seul véritable moteur de la production du savoir.

CHAPITRE 3
TÉMOIGNAGE

J’ai eu la chance de faire mes études secondaires et universitaires dans des institutions subventionnées dans le département du Centre et dans le département du Nord d’Haïti. Après mes études secondaires dans un lycée dans le nord du Pays, j’ai dû entamer mes études universitaires dans une université publique où j’ai étudié les sciences de la gestion pendant quatre années pour aboutir à une licence en Gestion. Après ces études, à la même année j’ai eu la chance d’intégrer une institution publique avec beaucoup de passion et d’enthousiasme, puisqu’en tant qu’ancien bousier de l’État, je me sens très redevable de servir mon pays et ma communauté en particulier. Effectivement, avec beaucoup de chaleur, j’ai travaillé aux yeux de tout le monde comme si j’étais le seul employé de l’institution. Je n’ai jamais eu à attendre une personne pour me porter la main forte. J’ai travaillé pendant trois ans comme secrétaire de direction, puis comme assistant administratif 2, puis comme assistant administratif 1 et mon dernier poste était le chef de service chargé de coordonner différents projets d’investissement public (PIP). Au cours de mes différentes tâches.

Dès le début de mon intégration au sein de l’institution, j’ai été embauché à titre de secrétaire de direction. J’ai été embauché avec un contrat à durée déterminée et après l’expiration du contrat, on m’a proposé la nomination à titre d’Assistant administratif 2, le poste que j’ai occupé pendant plusieurs années. Dans cette fonction, mon travail consistait à assister le bureau du responsable principal de l’institution dans toutes ces activités. Autres que les activités prédéfinies dans la description de poste. Mais également, j’occupais le rôle d’intermédiaire entre le bureau du responsable et le reste de l’institution.

Lorsque je commençais à travailler au sein de ce campus, j’ai eu la chance de rencontrer des personnes que je connaissais déjà il y avait plus de cinq ans. C’étaient des gens qui avaient déjà obtenu un diplôme universitaire. Le campus, cependant, n’était pas

idéal pour les professionnels. Il fonctionnait à plein régime, principalement pour les jeunes étudiants qui passaient la journée entière sur place.

Je rencontrai plusieurs personnes qui fréquentaient la même université que moi, avec une licence (ou baccalauréat) en Sciences économiques ou en Sciences juridiques. Je me souviens d'une anecdote particulière : j'avais un ami qui fréquentait le même pré-fac que moi, puis la même université. Il était inscrit pour une licence en Sciences politiques. Je l'appelai et lui dis : « Cher maître, tu as déjà une licence en Sciences juridiques, il serait plus profitable pour toi d'aller passer les concours à l'École de la magistrature pour devenir juge ou pour exercer comme avocat. Venir ici pour passer quatre années, de 8 heures à 15 heures, était une option pour les plus jeunes qui venaient juste de terminer leurs études classiques, mais ce n'était pas pour toi. ». Effectivement, il m'écouta. Il ferma son dossier d'inscription pour se rendre à la Capitale où il passa deux ans à l'École de la magistrature. Il devint ensuite substitut commissaire du gouvernement dans un tribunal du pays. Ce fut une belle réussite.

J'eus également l'occasion de rencontrer une demoiselle qui était ma condisciple de classe en 7ème année fondamentale. Depuis cette époque, nous ne nous étions jamais revus. En réalité, parmi les étudiants qui fréquentaient ce Campus, on trouvait une grande quantité de professionnels de différents domaines. Certains d'entre eux étaient des diplômés qui ne trouvaient pas d'emploi ; au lieu de rester sans rien faire, ils faisaient le choix de retourner aux études. C'était la raison pour laquelle on voyait souvent des jeunes avec deux, trois et même quatre diplômes qui étaient toujours au chômage. D'autres travaillaient à temps partiel, et même des entrepreneurs décidaient de revenir sur les bancs de l'école. Ce fut une image frappante qui reflétait la réalité complexe des professionnels en Haïti. Le retour aux études représentait un espoir, une tentative de se donner une nouvelle chance sur un marché du travail très difficile. Cela montrait à quel point la quête d'un emploi stable était un défi majeur pour cette jeunesse qualifiée.

Ces observations m'amenèrent à comprendre que le Campus servait de refuge et de tremplin potentiel pour ces adultes. Pour eux, étudier à nouveau était une façon de se recycler, de se spécialiser davantage ou simplement d'échapper à l'oisiveté du chômage. L'atmosphère

du campus était donc paradoxale : elle mélangeait l'énergie des jeunes qui commençaient leur parcours avec la détermination silencieuse de ceux qui y revenaient par nécessité ou par ambition renouvelée. Ces professionnels apportaient une perspective unique aux discussions, enrichissant l'expérience de tous. C'était un lieu où l'espoir et la frustration se côtoyaient quotidiennement, le tout dans l'attente d'un avenir meilleur.

Cette institution est très précieuse du fait qu'on l'a reçue en don par la République Dominicaine après le tremblement du 12 janvier 2010 qui a coûté la vie de plus de 300,000 morts. J'étais très fier de faire partie de cette équipe. C'était l'unique Campus du pays bien équipé avec la capacité d'accueillir plus de trois mille étudiants, ce fut un honneur pour moi d'y travailler et de contribuer à la formation des jeunes provenant des dix départements du pays.

Dès le début de mon intégration, j'étais très apprécié par la majorité des employés. Je restais toujours à mon poste de travail de 8 heures à 16 heures. Au moment de prendre ma pause, c'était seulement pour aller manger pendant 20 minutes avant de retourner à mon bureau. Nous étions deux secrétaires dans le bureau : moi et une collègue. Elle, quand elle finissait d'effectuer un travail, elle ne voulait pas rester au bureau. Elle trouvait que c'était ennuyeux de rester sans rien faire. Elle préférait aller dans les autres bureaux pour plaisanter avec d'autres collègues. Un jour, le Secrétaire Général la surnomma : « Jeannette* la promeneuse ». Moi, en restant au bureau le plus de temps possible, j'étais bien informé de tous les dossiers et documents, et je les maîtrisais très bien. Dans notre collaboration, elle était responsable de classer les dossiers et de gérer les archives.

Comme elle ne restait pas à son bureau, elle pouvait s'absenter de 45 minutes à deux heures. De ce fait, je recevais tous les dossiers, les visiteurs, et j'assistai à la majorité des rencontres pour prendre des notes. Et après ces réunions, parfois, je restais après l'heure de fermeture pour finaliser le rapport. J'étais ainsi vraiment au courant de tout ce qui se passait au Campus. Ma collègue aurait dû être au courant aussi de tous les dossiers, puisqu'elle devait les vérifier avant de les classer. Mais, elle vérifiait seulement la nature du document avant de le classer.

Au fil du temps, une sorte de confiance s'établit envers moi pour plusieurs raisons. Je prenais mon travail très à cœur et je faisais tout avec passion, puisque c'était mon premier emploi. La majorité de mes collègues voyaient en moi un futur cadre. Comme je restais toujours à mon poste, les autres usagers (étudiants, professeurs et employés) préféraient me parler de leurs sujets personnels, au lieu de le faire en présence de ma collègue. Ils pensaient que, s'ils parlaient en sa présence, elle pouvait en discuter avec ses amis. Les gens me faisaient confiance : je respectais la vie privée des autres et je savais différencier les choses personnelles de celles du travail.

C'est ainsi que le Président avait confiance en moi. Même s'il n'était pas présent, il savait que le bureau était toujours ouvert pour recevoir des dossiers. Je faisais un résumé pour lui ou je les numérisais. Il était informé de tout ce qui se passait au bureau à la minute près. Ma disponibilité pour accueillir les visiteurs et les référer au bon endroit jouait grandement en ma faveur. Les gens appréciaient d'arriver dans un bureau et de trouver une personne disponible pour les accueillir. Ce professionnalisme était essentiel pour le bon fonctionnement de l'administration et pour l'image du campus. Grâce à cette assiduité et cette discrétion, mon rôle était devenu central et irremplaçable au fil des mois.

Dans ma fonction d'Assistant Administratif et en tant qu'intermédiaire entre mon bureau et les différents services, j'étais en étroite collaboration avec les autres employés et la clientèle desservie. Quand les autres employés exécutaient leurs tâches, ils me consultaient avant, soit pour apporter des suggestions ou donner mon accord. C'était un travail très délicat que j'ai moi-même endossé la responsabilité, puisque je n'avais pas la responsabilité d'accompagner les autres employés.

Je me suis lancé dans l'accompagnement des autres employés, c'est juste dans le souci de bien faire, et si un employé me donnait un document, j'ai pris bien le soin d'assurer que la présentation soit en bonne et due forme. Et de tempérament, quand quelqu'un me demandait de l'aide, j'ai passé beaucoup de temps afin que le travail soit représentatif. Quelquefois, ça me rend très stressé puisque je n'arrive même pas à finaliser mes travaux auxquels je devrais achever durant la journée.

Achever une journée de travail sans réaliser mes travaux, pour moi la journée était inachevée. Parfois, je passais toute la nuit à réfléchir à une journée où je ne réalisais pas grand-chose. Ce qui m'obligeait parfois à laisser mon poste de travail trois heures après mon horaire d'habituel et de planifier des séances de travail les samedis et dimanches afin de compenser le temps perdu au cours de la semaine. Ça entraîne toujours des conséquences sur moi, d'une part, puisque le travail est situé à une heure de distance de chez moi, il me faut des sous pour compenser ça. Puisque c'est moi qui planifiais une journée ou le week-end entier à travailler, je n'arrive pas à demander de me rembourser les frais de transport ou de demander un chauffeur pour m'accompagner. Et d'autre part, ce comportement entraîne des conséquences sur ma famille. Mon épouse parle souvent de cette attitude, elle me rappelle souvent que : « tout le monde travaille 8 heures par jour et toi tu n'as jamais fini de travailler ». Le travail termine normalement à 16 heures et moi, je rentre à la maison après 19 heures. En fait, les responsables de l'institution ne m'ont pas demandé de rester après le travail, mais personnellement, je me sentais redevable pour accomplir mes tâches, pour éviter des reproches, blâmes ou d'autres réprimandes.

Toujours dans un esprit collaboratif et de préserver l'image de l'institution, je m'engage très souvent à des tâches qui ne m'étaient pas destinées. Un jour, on allait organiser un concours. Mais l'organisation du concours d'entrée était sous la responsabilité du Secrétaire général et son équipe, de l'inscription jusqu'à la publication des résultats. Il arrive que, les étudiants recrutés il y a un an voulaient participer comme surveillant. Ordinairement, les surveillants reçoivent un défraiement ou une subvention d'une année scolaire. Le Président du Conseil et le Secrétaire Général ont décidé bien avant que les étudiants fraîchement admis en 2ème année ne pouvaient pas accéder aux salles d'examen, malheureusement, cette décision n'était pas affichée. Mais puisque les étudiants savaient que c'est le bureau du Secrétariat qui organisait les concours, ils étaient tous assis devant le bureau du secrétariat général afin de savoir s'ils étaient retenus pour la surveillance des examens. Jusqu'à un moment, l'assistant du secrétariat général (AS) les a ignorés et ne voulait pas expliquer pourquoi le SG ne peut pas les rencontrer. C'était simplement les informer que les responsables décidaient de ne pas impliquer les étudiants admis en 2ème

année à la surveillance des nouveaux postulants. Il était environ 18 heures et que les étudiants n'ont pas de réponse, ils sont montés au bureau du président pour faire leur demande. En arrivant, le président m'a dit de les envoyer au bureau du Secrétaire Général, puisque c'est lui l'organisateur responsable du concours d'admission, puis il était l'heure de départ du président. Je fais passer le message aux étudiants, ils pensaient que le président avait envoyé une autorisation au SG, en arrivant encore, le SG ne voulait pas les recevoir. J'ai appelé l'assistant du SG M. AS, je lui ai dit il est important de dire aux étudiants la décision des responsables, puisqu'il faisait tard. Il m'a répondu qu'il ne pouvait pas s'adresser aux étudiants, ils sont très irrespectueux. Les étudiants retournaient encore à mon bureau, et cette fois, j'étais obligé de donner le message aux étudiants. Les étudiants étaient très impatients, ils voulaient se mettre en colère et revenaient au bureau du président pour exiger une rencontre, puisque les concours auront lieu le lendemain. Je considérais qu'il n'était pas sage de faire attendre des étudiants toute une journée sans leur adresser la parole. Je savais que bon nombre d'entre eux avaient déjà un diplôme universitaire et qu'ils avaient la même tranche d'âge que beaucoup des employés du campus.

Et maintenant, c'était mon tour de leur adresser la parole. Je commençais en leur expliquant la délicatesse qui existe dans le déroulement du concours, et que la responsabilité était trop lourde pour donner cette tâche à des étudiants à peine admis en 1ère année, puisqu'ils étaient en propédeutique, et qu'ils n'avaient pas vraiment la maturité pour assumer une telle tâche. Mais, toutefois, s'il y a urgence dans d'autres aspects, comme au niveau de la logistique, on peut les appeler, mais la surveillance du concours c'était impossible. Moi j'étais très stressé puisque les étudiants ont passé presque toute la journée à attendre une réponse, et je me suis mis par devant eux, et après environ trois minutes à leur expliquer la raison pour laquelle ils ne pouvaient pas assurer la surveillance des concours. Et tout de suite, ils étaient tous convaincus et étaient déjà prêts à partir. C'était pour moi une belle expérience, puisqu'après ils sont repartis très sages et j'ai finalement compris pourquoi ils faisaient des vacarmes dans les couloirs près du bureau du SG, c'était simplement, parce qu'il voulait se sentir que quelqu'un les prenne en considération, de leur donner de l'importance, d'écouter leurs doléances et leur fournir une réponse. En fait, ils n'étaient pas vraiment des brigands à

tel point que l'assistant administratif du SG ne voulait pas les recevoir. Ce jour-là, je quittais le bureau presque à 20 heures, et j'étais vraiment fatigué, mais avec un sentiment de gérer un mouvement qui allait perturber le déroulement du concours d'admission le lendemain.

Je me suis mis à leur place, en pensant que je pouvais être là moi aussi, en train de supplier les responsables de me donner un poste de surveillant aux concours d'admission. Quand j'étais en troisième et quatrième année à l'université, j'avais l'habitude de faire ce genre de demande. À cette époque, cependant, il y avait déjà une procédure bien claire : les responsables avaient l'habitude de sélectionner les étudiants en troisième ou en quatrième année. Le deuxième critère était de faire le choix en fonction de leur position dans le classement des résultats universitaires.

Je me souvenais de cette attente interminable, de l'espoir et de l'incertitude qui accompagnaient ces démarches. C'était pourquoi, même avec mes nouvelles responsabilités, je prenais toujours le temps d'échanger avec ces jeunes étudiants qui venaient soit pour solliciter un emploi temporaire ou demandaient des informations. Je constatai que le simple fait de parler à un responsable, d'être écouté et d'obtenir une explication claire, changeait tout pour eux. Cela transformait l'attente humiliante en une démarche administrative digne. La plupart de ces jeunes étaient brillants, ils avaient réussi leurs études, mais le manque d'opportunités les poussait à accepter n'importe quel petit travail. Mon approche était simple : traiter chacun comme un collègue potentiel, et non comme un demandeur. Je sentais que ce respect était important, d'autant plus que beaucoup d'entre eux devenaient des professionnels que l'on retrouvait dans d'autres secteurs du pays. Il était clair pour moi que ma propre expérience jouait un rôle dans la manière dont j'interagissais avec eux. Les souvenirs de mes années universitaires, où je cherchais moi aussi des petits boulots pour survivre, restaient vifs. Je savais que l'avenir de l'institution reposait en partie sur la manière dont elle traitait sa future élite. Je faisais donc mon possible pour honorer leur temps et leur parcours.

Recrutement des professeurs en 2013, réaction du SG

En 2013, alors que la première promotion d'étudiants achevait son année de propédeutique pour entrer dans les filières de leur choix, l'administration a lancé une grande campagne de recrutement. L'objectif était de trouver des professeurs qualifiés partout en Haïti et même à l'étranger. On cherchait particulièrement à faire revenir des professeurs haïtiens à la retraite qui voulaient apporter leur aide au pays.

J'étais affecté au bureau du Président, et c'est moi qui gérais les courriels de candidature avant de les transmettre au Secrétaire Général (SG). J'ai pris l'initiative de simplifier le processus. Pour chaque dossier reçu, je préparais un résumé et je le notais dans un fichier Excel. Dès la première semaine, j'avais reçu près de 80 candidatures par courriel. J'ai tout imprimé, puis j'ai organisé les informations dans mon tableau Excel. Ensuite, j'ai mis tous les dossiers dans un classeur, bien perforé, et j'ai placé ma feuille Excel en couverture. Je suis allé au bureau du SG pour lui remettre le tout. Il m'a félicité, me disant que j'avais facilité son travail. J'étais très content d'avoir été utile.

Quelques minutes plus tard, l'administrateur est venu me voir. Il m'a appris que le SG avait appelé un de ses supérieurs pour se plaindre. Le SG avait dit que le Président lui avait retiré ses responsabilités en donnant tout le travail à son secrétaire, c'est-à-dire moi.

En entendant ça, j'étais très bouleversé. Mon intention était simplement de soumettre les dossiers de manière organisée. Personne ne m'avait demandé d'effectuer ce travail supplémentaire, j'avais agi par bonne volonté. Ce fut un choc émotionnel, et j'ai eu du mal à me concentrer pour le reste de la journée. C'était pour moi une très mauvaise expérience avec le SG. Il était âgé, et je n'ai pas eu le courage de lui expliquer pourquoi j'avais fait les choses de cette manière. J'avais peur de l'affronter.

Pire encore, j'étais obligé de continuer à travailler avec lui, puisqu'il était mon supérieur direct. J'ai continué à effectuer mon travail avec lui, mais le cœur n'y était plus. C'était une obligation. Je me sentais trahi, mais je me suis résigné à continuer, sachant que je n'avais pas d'autre choix. Cette situation a profondément marqué ma relation de travail.

Révocation d’un responsable en 2014

En 2014, un scandale a éclaté au sein de l’institution. Le directeur administratif de l’époque a été accusé d’avoir détourné plus de quatre millions de gourdes, une affaire liée à l’approvisionnement en carburant. Le rectorat a immédiatement émis un mandat d’arrêt contre lui, mais il avait déjà pris la fuite.

Son départ a plongé l’administration dans le chaos. Le bureau du directeur administratif était fermé et de nombreux dossiers importants s’y trouvaient. Sans ces documents, l’administration ne pouvait pas fonctionner correctement. Après une semaine de blocage, le président de l’institution a pris la décision d’agir.

Vu que les responsables du campus avaient une grande confiance en moi et mon sens de responsabilité, ils m’ont autorisé à entrer dans le bureau du directeur pour dresser un inventaire complet. Ma mission était de lister tous les matériels, fournitures, accessoires et documents qui se trouvaient à l’intérieur. J’ai passé presque toute la matinée à accomplir cette tâche.

J’ai ensuite remis le rapport d’inventaire détaillé au président et au secrétaire général. En accomplissant cette mission, j’ai acquis une compréhension et un contrôle total sur le bureau du directeur. Je connaissais maintenant l’emplacement de tous les documents et dossiers importants. Cette nouvelle responsabilité m’a conféré une place centrale dans la gestion des affaires administratives. J’étais devenu la personne de référence pour tout ce qui concernait les dossiers de l’ancien directeur.

Cette expérience a marqué un tournant dans mon rôle au sein de l’institution. J’ai été confronté à une situation de crise et j’ai agi avec diligence pour aider l’administration à fonctionner sans relâche. Cette confiance accordée par le président m’a permis de gagner en influence et en responsabilité, prouvant ma capacité à gérer des situations complexes et à organiser des informations cruciales pour le bon fonctionnement de l’institution.

En 2015, je fus promu Chef de Service. À partir de cette fonction, mes responsabilités s'augmentèrent considérablement. Bien que dans le système, il existait déjà un Service des Ressources Humaines qui s'occupait de la présence et de l'assiduité des employés, ainsi que de la rédaction des contrats du personnel enseignant et administratif, et qu'il y avait aussi un Service de Comptabilité, mais, mon nouveau titre m'apporta des charges nouvelles et importantes.

Avec mon nouveau rôle, j'étais désormais responsable des voies et moyens pour les projets de construction financés par le Trésor Public. Pour la bonne réalisation de ces chantiers, et afin de faciliter le paiement des ouvriers (*payroll*), je fus obligé de rédiger les contrats de service. Je devais également coordonner l'achat des fournitures et des matériaux, et j'exécutai les paiements auprès du ministère de l'Économie et des Finances.

Cette fonction m'obligea à me déplacer souvent à travers la ville, cherchant à trouver les meilleures ententes avec les fournisseurs. Les procédures d'achat exigeaient de collecter trois pro-forma (devis) avant de choisir le meilleur produit au meilleur prix.

Cependant, après deux ou trois achats, certains fournisseurs refusaient de nous donner des pro-forma. Ils savaient déjà que nous allions prioriser les devis qui présentaient le meilleur rapport qualité-prix. Ce fut un véritable dilemme : je devais faire preuve de beaucoup de persuasion pour convaincre les fournisseurs de jouer le jeu de la concurrence. Je devais insister sur la transparence et l'équité du processus.

À force de vouloir que tout se passât bien et que les fonds publics fussent utilisés de manière optimale, je ne pouvais pas rester à mon bureau. Je devais visiter régulièrement les travaux pour vérifier l'avancement, et contrôler l'inventaire des matériaux sur le site. Je m'assurais ainsi que tout était conforme aux contrats et aux besoins réels du chantier.

Le travail était intense et demandait une grande polyvalence : un jour j'étais au ministère pour les procédures de déboursement, le lendemain sur un chantier, et le jour d'après en négociation avec un fournisseur. Ma capacité à jongler avec ces différentes tâches et à

maintenir l’équilibre entre la rigueur administrative et la réalité du terrain devint ma force principale. Je développai un sens aigu de la gestion de projet et de la négociation.

Ce fut une très belle expérience, très formatrice. Elle m’apporta non seulement une expertise technique et administrative, mais aussi une compréhension profonde des mécanismes de l’administration publique et du secteur de la construction. Je sentais que j’ai apporté ma contribution concrètement à l’amélioration des infrastructures financées par l’État, ce qui était une grande source de fierté professionnelle.

Cette période marqua un tournant dans ma carrière, transformant le secrétaire assidu que j’étais en un gestionnaire de projet expérimenté.

CHAPITRE 4
ANALYSE ET DISCUSSION

4.1 ANALYSE

Au début de ce travail, on a posé les bases de notre recherche en définissant les deux principaux concepts. Il nous a permis d'en explorer minutieusement les multiples dimensions. D'une part, nous avons abordé la surcharge de travail, qu'elle puisse se manifester sous une forme quantitative, mentale ou émotionnelle (Rivière, 2022). D'autre part, nous avons étudié l'engagement organisationnel. Ce concept est classiquement appréhendé à travers le modèle tridimensionnel développé par Allen et Meyer (1990, 1991). Ce modèle s'articule autour de trois dimensions bien distinctes : l'engagement affectif, l'engagement normatif et l'engagement de continuité, aussi appelé engagement calculé.

Dans la suite de nos travaux, notre démarche analytique visera à décortiquer les différentes parties des témoignages recueillis. L'objectif principal sera de comparer nos observations de terrain avec ces modèles théoriques préétablis. Pour ce faire, nous adopterons une approche spécifiquement focalisée sur l'interaction entre la perception de la surcharge de travail et le niveau d'engagement de l'employé dans son milieu professionnel.

4.1.1 La reconnaissance au travail

> Dès le début de mon intégration au sein de l'institution, j'ai été embauché à titre de secrétaire de direction. J'ai été embauché avec un contrat à durée déterminée et après l'expiration du contrat, on m'a proposé la nomination à titre d'Assistant administratif 2, le poste que j'ai occupé pendant plusieurs années. Dans cette fonction, mon travail consistait à assister le bureau du responsable principal de l'institution dans toutes ces activités. Autres que les activités prédéfinies dans la description de poste. Mais également, j'occupais le rôle d'intermédiaire entre le bureau du responsable et le reste de l'institution **(Extrait 1**).

Cet extrait explique comment la reconnaissance d'un employeur transforme concrètement la carrière d'un salarié, agissant comme un moteur fondamental de son engagement. Elle ne s'exprime pas seulement par des mots, mais par des actes officiels, de nouvelles responsabilités et une confiance réelle de la part des responsables.

Le premier signe de reconnaissance est le passage d'un contrat à durée déterminée (CDD) à un poste permanent et plus élevé (Assistant administratif 2). En offrant cette stabilité et ces perspectives d'évolution, l'entreprise déploie une forme de reconnaissance organisationnelle très concrète (Fall, 2014). Elle envoie un message fort : elle apprécie le travail accompli et souhaite s'engager sur le long terme avec l'employé. C'est une récompense tangible qui valorise ses efforts passés, booste son sentiment d'importance au sein de l'organisation et répond directement à son besoin de sécurité d'emploi (Brun et al., 2009).

L'employé a choisi de faire plus que ce qui était écrit dans son contrat initial, adoptant ce que la littérature qualifie de comportements de citoyenneté organisationnelle ou de performance hors rôle (Robert et Vandenberghe, 2018). Ce « dépassement de fonction » a été remarqué et validé par son responsable, ce qui relève d'une forte reconnaissance de l'investissement dans le travail (valorisation de l'énergie et des efforts déployés) (Dose et al., 2019). En lui confiant de nouvelles missions, le supérieur montre qu'il a vu cette volonté d'aider. Cela crée une relation de haute qualité (selon la théorie des échanges Leader-Membre, ou LMX) où le patron reconnaît les compétences de l'employé et lui donne la chance d'élargir officiellement ses rôles et ses responsabilités (Saint-Michel et Wielhorski, 2011).

Le fait de devenir l'intermédiaire privilégié entre la direction et le reste de l'institution est la forme de reconnaissance la plus valorisante. Elle témoigne à la fois d'une reconnaissance existentielle (centrée sur l'individu) et d'une reconnaissance de la pratique de travail, prouvant que le responsable a une totale confiance dans les capacités techniques de l'employé et dans ses qualités humaines, ou son « savoir-être » (Brun, 2021). Occuper un rôle aussi stratégique renforce l'assurance du salarié. En effet, la reconnaissance est centrale

dans ce processus puisqu'elle se situe au cœur de la construction identitaire de l'individu, favorisant son autonomie et son identité professionnelle (Dose et Desrumaux, 2019).

Ce texte explique un cercle vertueux fondé sur la théorie de l'échange social : plus l'employé s'investit volontairement, plus l'institution le récompense de plusieurs manières en retour. L'individu reçoit à la fois une sécurité d'emploi (sa nomination), une preuve de confiance relationnelle (son rôle central) et une valorisation de son talent (de nouvelles tâches). C'est cet équilibre positif entre les efforts fournis et la reconnaissance obtenue qui crée une relation de travail solide, saine et motivante.

4.1.2 Gestion de carrière

> Je rencontrai plusieurs personnes qui fréquentaient la même université que moi, avec une licence (ou baccalauréat) en Sciences économiques ou en Sciences juridiques. Je me souviens d'une anecdote particulière : j'avais un ami qui fréquentait le même pré-fac que moi, puis la même université. Il était inscrit pour une licence en Sciences politiques. Je l'appelai et lui dis : « Cher maître, tu as déjà une licence en Sciences juridiques, il serait plus profitable pour toi d'aller passer les concours à l'École de la magistrature pour devenir juge ou pour exercer comme avocat. Venir ici pour passer quatre années, de 8 heures à 15 heures, était une option pour les plus jeunes qui venaient juste de terminer leurs études classiques, mais ce n'était pas pour toi. ». Effectivement, il m'écouta. Il ferma son dossier d'inscription pour se rendre à la Capitale où il passa deux ans à l'École de la magistrature. Il devint ensuite substitut commissaire du gouvernement dans un tribunal du pays. Ce fut une belle réussite **(Extrait 2**).

Dans cet extrait, l'auteur adopte spontanément une posture de mentor auprès de son ami. En effet, la littérature définit précisément le « conseil de carrière » comme une démarche d'accompagnement vitale visant à assister les individus dans leurs choix concernant leur cheminement professionnel (Morin et Gagné, 2009).

En soulignant le décalage entre le profil juridique de son ami et sa réinscription dans un long cursus universitaire de jour, l'auteur l'incite à faire une pause. Prendre le temps de s'arrêter pour réfléchir à ses aspirations professionnelles est une étape essentielle qui permet à l'individu d'oser se questionner, en toute humilité, sur ce qui est réellement important et porteur de sens pour lui (Baitan et Rochat, 2019).

Le retour de l'ami sur les bancs de la faculté s'apparentait davantage à une simple occupation qu'à un réel plan de développement personnel. Or, la recherche souligne que les choix de parcours révèlent différentes « tactiques de carrière », selon que l'individu vise prioritairement la sécurité d'un emploi, la quête de sens ou le développement de son employabilité (Pralong et Taskin, 2024). Plus globalement, l'orientation de carrière se définit justement par la nature des objectifs visés et par les stratégies concrètes qui sont mises en œuvre pour y parvenir (Rouillard et Lemire, 2003). En lui suggérant de tenter les concours de l'École de la magistrature, l'auteur le pousse à changer de tactique pour adopter une stratégie d'employabilité directe.

En suivant ce conseil et en fermant son dossier universitaire, l'ami fait preuve d'une belle capacité d'adaptation et d'une prise en charge proactive de son avenir. Plutôt que de recommencer à zéro avec les plus jeunes, il valorise sa licence en droit en intégrant une formation courte et professionnalisante. Cette attitude illustre parfaitement les principes d'une saine gestion de carrière, où la personne doit être capable de reconnaître ses intérêts, ses compétences ainsi que ses objectifs professionnels pour optimiser son parcours (Morin et Gagné, 2009). Grâce à ce réalignement stratégique, il a pu atteindre son plein potentiel et décrocher le poste prestigieux de substitut commissaire du gouvernement.

Ce récit démontre que la gestion de sa vie professionnelle ne se limite pas à accumuler indéfiniment des diplômes. Elle nécessite de faire des choix stratégiques d'orientation en adéquation avec ses acquis, un processus de réflexion qui est très souvent déclenché par la lucidité et le précieux « conseil de carrière » apporté par un regard extérieur (Morin et Gagné, 2009).

4.1.3 Climat de confiance et engagement affectif

> Au fil du temps, une sorte de confiance s'établit envers moi pour plusieurs raisons. Je prenais mon travail très à cœur et je faisais tout avec passion, puisque c'était mon premier emploi. La majorité de mes collègues voyaient en moi un futur cadre. Comme je restais toujours à mon poste, les autres usagers (étudiants, professeurs et employés) préféraient me parler de leurs sujets personnels, au lieu de le faire en présence de ma collègue. Ils pensaient que, s'ils parlaient en sa présence, elle pouvait en discuter avec

> ses amis. Les gens me faisaient confiance : je respectais la vie privée des autres et je savais différencier les choses personnelles de celles du travail.
>
> C'est ainsi que le Président avait confiance en moi. Même s'il n'était pas présent, il savait que le bureau était toujours ouvert pour recevoir des dossiers. Je faisais un résumé pour lui ou je les numérisais. Il était informé de tout ce qui se passait au bureau à la minute près. Ma disponibilité pour accueillir les visiteurs et les référer au bon endroit jouait grandement en ma faveur. Les gens appréciaient d'arriver dans un bureau et de trouver une personne disponible pour les accueillir. Ce professionnalisme était essentiel pour le bon fonctionnement de l'administration et pour l'image du campus. Grâce à cette assiduité et cette discrétion, mon rôle était devenu central et irremplaçable au fil des mois **(Extrait 3**).

Dans cet extrait, l'auteur affirme : « *Je prenais mon travail très à cœur et je faisais tout avec passion* ». Cette déclaration est l'illustration parfaite de l'engagement affectif. Selon le modèle tridimensionnel développé par Allen et Meyer (1990, 1991), la dimension affective de l'engagement se définit par l'attachement émotionnel, l'identification et l'implication profonde d'un individu envers son organisation.

Contrairement à un employé qui resterait par simple nécessité financière (engagement de continuité), l'individu engagé affectivement s'investit par choix, par désir et par passion (Roux et Dussault, 2007). La recherche démontre que cet attachement émotionnel est le meilleur prédicteur de la performance et des comportements de citoyenneté organisationnelle (Tremblay et Simard, 2005). Dans ce témoignage, cela se traduit très concrètement par un professionnalisme accru, une disponibilité constante pour accueillir les visiteurs et une assiduité exemplaire, des comportements volontaires qui bénéficient directement au bon fonctionnement et à l'image de l'institution.

Le texte met en lumière la construction d'un climat de confiance solide, qui se déploie à la fois sur le plan horizontal (avec les collègues et usagers) et vertical (avec la hiérarchie). En psychologie du travail, le climat organisationnel est défini comme un ensemble de perceptions partagées par les membres d'une entité concernant les pratiques et comportements qui y sont valorisés (Bentein, 2019, p. 97).

L'auteur mentionne que les usagers et collègues préféraient se confier à lui plutôt qu'à sa collègue, car il respectait leur vie privée et savait « *différencier les choses personnelles de celles du travail* ». Tremblay et Simard (2005) soulignent que la confiance interpersonnelle s'établit précisément lorsque les individus perçoivent chez l'autre de l'intégrité, de la constance, de l'honnêteté et de la discrétion. En évitant les commérages, le narrateur instaure un climat de sécurité affective et offre un soutien socio-émotionnel précieux à son entourage.

L'extrait précise : « *C'est ainsi que le Président avait confiance en moi. Même s'il n'était pas présent, il savait que le bureau était toujours ouvert...* ». Cette relation fait écho à une relation d'échange de haute qualité entre le leader et son subordonné (théorie LMX). La confiance des dirigeants s'acquiert par la fiabilité, lorsque l'employé démontre qu'il remplit ses obligations de manière constante et compétente (Tremblay et Simard, 2005). En retour de cette fiabilité (faire des résumés, tenir le bureau informé à la minute près), le Président lui accorde une autonomie implicite.

Ce texte explique que l'engagement affectif initial du salarié (la passion pour son premier emploi) a généré des comportements hautement professionnels et éthiques. Ces comportements ont, à leur tour, nourri un climat de confiance généralisé (de la part des usagers comme du Président). C'est l'aboutissement de ce cercle vertueux qui explique comment le rôle de cet assistant est devenu « *central et irremplaçable* » au sein de l'institution.

4.1.4 Conflit de rôles et surcharge de travail

> Dans ma fonction d'Assistant Administratif et en tant qu'intermédiaire entre mon bureau et les différents services, j'étais en étroite collaboration avec les autres employés et la clientèle desservie. Quand les autres employés exécutaient leurs tâches, ils me consultaient avant, soit pour apporter des suggestions ou donner mon accord. C'était un travail très délicat que j'ai moi-même endossé la responsabilité, puisque je n'avais pas la responsabilité d'accompagner les autres employés.
> Je me suis lancé dans l'accompagnement des autres employés, c'est juste dans le souci de bien faire, et si un employé me donnait un document, j'ai pris bien le soin d'assurer que la présentation soit en bonne et due forme. Et de tempérament, quand quelqu'un me demandait de l'aide, j'ai passé beaucoup de temps afin que le travail

> soit représentatif. Quelquefois, ça me rend très stressé puisque je n'arrive même pas à finaliser mes travaux auxquels je devrais achever durant la journée **(Extrait 4**).

L'auteur illustre, à travers cet extrait, comment le désir de bien faire et d'aider ses collègues, lorsqu'il n'est pas encadré, peut se transformer en une importante source de tension psychologique. L'analyse de cet extrait met en évidence deux thèmes centraux en gestion du travail : le conflit de rôles et la surcharge de travail.

Dans cet extrait, l'employé assume de son propre chef la délicate responsabilité de vérifier et de valider le travail des autres, tout en précisant qu'il « n'avait pas la responsabilité » de les accompagner. Cette dynamique engendre ce qu'on appelle un conflit de rôles, une situation de tension qui survient lorsqu'un individu fait l'objet d'attentes ou d'exigences incompatibles entre elles dans l'exercice de son activité (Rivière, 2022). En effet, l'employé se retrouve entre deux injonctions : d'un côté, il doit accomplir ses propres tâches administratives prescrites, et de l'autre, il s'efforce de répondre aux attentes de ses collègues qui le consultent pour obtenir des suggestions ou son (Ben Ayed et Vandenberghe, 2019). Ce chevauchement crée une impasse, car le fait de répondre aux sollicitations de son entourage professionnel rend la réalisation de ses propres mandats extrêmement difficile, voire impossible dans le temps imparti (Brun et al., 2009).

L'auteur justifie son attitude par son souci de bien faire et son tempérament, l'amenant à passer beaucoup de temps pour s'assurer que le travail des autres soit en bonne et due forme. En psychologie du travail, et plus particulièrement selon le modèle de Siegrist, cette attitude correspond à un effort intrinsèque ou à un surinvestissement. Ce surinvestissement traduit une motivation liée à un besoin inné de se dépasser, d'offrir un travail de grande qualité et de répondre avec altruisme aux demandes d'aide (Vézina et al., 2006). Bien que cette conscience professionnelle relève d'une performance prosociale bénéfique pour le collectif, elle amène l'employé à drainer ses propres ressources cognitives et temporelles au profit des autres (Ben Ayed et Vandenberghe, 2019).

La conséquence directe de ce dévouement informel est l'apparition d'un stress aigu, causé par l'incapacité à achever ses propres dossiers, ce qui caractérise une surcharge de

travail. Les auteurs définissent la surcharge quantitative comme une situation où l'employé doit accomplir de multiples tâches dans un laps de temps insuffisant, un phénomène souvent agacé par de fréquentes interruptions causées par les collègues (Brun et al., 2009). C'est très exactement le constat dressé par l'auteur lorsqu'il affirme être « très stressé » puisqu'il n'arrive « même pas à finaliser [ses] travaux ». Parallèlement, l'accumulation de ces responsabilités non officielles mène à une surcharge de rôle, qui apparaît quand le nombre élevé d'attentes dépasse largement les capacités de réalisation de l'individu (Rivière, 2022). Dès lors que les exigences dépassent les ressources temporelles disponibles, l'employé bascule dans une situation de surcharge délétère qui dégrade sa capacité de travail et menace son équilibre psychologique (Albentosa et al., 2017).

Ce texte démontre que l'absence de délimitation claire des responsabilités transforme une attitude d'entraide en une double contrainte néfaste. Pris au piège d'un conflit de rôles entre les attentes de ses collègues et les siennes, l'employé s'impose lui-même une surcharge de travail quantitative qui finit par générer un stress important et l'empêche d'atteindre ses objectifs quotidiens (Brun et al., 2003).

4.1.5 Addiction au travail et conflit travail-famille

> Achever une journée de travail sans réaliser mes travaux, pour moi la journée était inachevée. Parfois, je passais toute la nuit à réfléchir à une journée où je ne réalisais pas grand-chose. Ce qui m'obligeait parfois à laisser mon poste de travail trois heures après mon horaire d'habituel et de planifier des séances de travail les samedis et dimanches afin de compenser le temps perdu au cours de la semaine. Ça entraîne toujours des conséquences sur moi, d'une part, puisque le travail est situé à une heure de distance de chez moi, il me faut des sous pour compenser ça. Puisque c'est moi qui planifiais une journée ou le week-end entier à travailler, je n'arrive pas à demander de me rembourser les frais de transport ou de demander un chauffeur pour m'accompagner. Et d'autre part, ce comportement entraîne des conséquences sur ma famille. Mon épouse parle souvent de cette attitude, elle me rappelle souvent que : « tout le monde travaille 8 heures par jour et toi tu n'as jamais fini de travailler ». Le travail termine normalement à 16 heures et moi, je rentre à la maison après 19 heures. En fait, les responsables de l'institution ne m'ont pas demandé de rester après le travail, mais personnellement, je me sentais redevable pour accomplir mes tâches, pour éviter des reproches, blâmes ou d'autres réprimandes **(Extrait 5**).

Cet extrait révèle les conséquences d'une implication professionnelle poussée à l'extrême. L'analyse de cet extrait met en évidence deux thématiques centrales en psychologie du travail : l'addiction au travail qui engendre inévitablement un profond conflit travail-famille.

Dans ce texte, l'auteur décrit sa difficulté de se déconnecter du travail et une obsession cognitive puisqu'il passe des nuits à réfléchir aux tâches inachevées. Huyghebaert et al. (2018), définissent l'addiction au travail par ces deux dimensions : une tendance comportementale à travailler de manière excessive au-delà de ce qui est raisonnablement attendu pour le poste, et une dimension cognitive caractérisée par une obsession pour le travail à travers des pensées persistantes, même en dehors des heures dédiées.

Il est particulièrement intéressant de noter que l'auteur précise : « *les responsables de l'institution ne m'ont pas demandé de rester après le travail* ». Cela démontre que cette charge n'est pas imposée par la hiérarchie (contrainte extrinsèque), mais qu'elle provient du travailleur lui-même. Cette attitude se caractérise par un besoin de se dépasser et se manifeste surtout par l'incapacité de l'individu à prendre ses distances par rapport à ses obligations, laissant les préoccupations professionnelles envahir totalement sa sphère privée (Vézina et al., 2006).

La conséquence directe de ce surinvestissement est rapportée par l'employé à travers les reproches de son épouse : « *tout le monde travaille 8 heures par jour et toi tu n'as jamais fini de travailler* ». Cette situation caractérise très exactement un conflit travail-famille. « Le conflit travail-famille est défini comme une forme de conflit inter-rôles où les exigences du travail, le temps qui y est alloué et la tension générée interfèrent [négativement] avec la vie privée et les responsabilités personnelles » (Huyghebaert et al., 2018, p. 2).

Huyghebaert et al. (2018) expliquent ce phénomène par le fait que les individus sujets à l'addiction au travail allouent la majeure partie de leurs ressources personnelles (temps, énergie, attention) à leur sphère professionnelle. Étant donné que ces ressources sont limitées, l'employé n'est plus disponible – ni physiquement (rentrée à 19h au lieu de 16h), ni

cognitivement (ruminations nocturnes) – pour ses proches. La frontière entre le temps privé et le temps professionnel est abolie, ce qui devient une source majeure de tensions intrafamiliales.

Pour justifier ce comportement, l'auteur explique qu'il se sentait « *redevable pour accomplir mes tâches, pour éviter des reproches, blâmes ou d'autres réprimandes* ». Ce sentiment d'obligation morale ou de devoir envers l'organisation correspond à la dimension de l'engagement normatif (Roux et Dussault, 2007). Cependant, le texte montre comment cet engagement peut devenir pathogène. Poussé par la peur de l'échec ou du blâme, le sentiment de redevabilité se transforme en une contrainte interne qui oblige le travailleur à compenser le temps perdu, même à ses propres frais.

Cet extrait met en exergue le côté sombre de l'engagement professionnel. En tentant de soulager une angoisse interne liée à un fort sentiment de redevabilité, l'employé s'impose à un surinvestissement compulsif. En drainant l'ensemble de ses ressources temporelles et émotionnelles, cette addiction génère un conflit travail-famille profond et place le travailleur dans une spirale dangereuse qui l'expose directement au risque d'épuisement professionnel (Silva dos Santos, 2012).

4.1.6 Communication organisationnelle

> Toujours dans un esprit collaboratif et de préserver l'image de l'institution, je m'engage très souvent à des tâches qui ne m'étaient pas destinées. Un jour, on allait organiser un concours. Mais l'organisation du concours d'entrée était sous la responsabilité du Secrétaire général et son équipe, de l'inscription jusqu'à la publication des résultats. Il arrive que, les étudiants recrutés il y a déjà une année ne pouvaient pas participer comme surveillant. Ordinairement, les surveillants reçoivent un défraiement ou une subvention d'une année scolaire. Le Président du Conseil et le Secrétaire Général ont décidé bien avant que les étudiants fraîchement admis en 2ème année ne pouvaient pas accéder aux salles d'examen, malheureusement, cette décision n'était pas affichée. Mais puisque les étudiants savaient que c'est le bureau du Secrétariat qui organisait les concours, ils étaient tous assis devant le bureau du secrétariat général afin de savoir s'ils étaient retenus pour la surveillance des examens. Jusqu'à un moment, l'assistant du secrétariat général (AS) les a ignorés et ne voulait pas expliquer pourquoi le SG ne peut pas les rencontrer. C'était simplement les informer que les responsables décidaient de ne pas impliquer les étudiants admis

en 2ème année à la surveillance des nouveaux postulants. Il était environ 18 heures et que les étudiants n'ont pas de réponse, ils sont montés au bureau du président pour faire leur demande. En arrivant, le président m'a dit de les envoyer au bureau du Secrétaire Général, puisque c'est lui l'organisateur responsable du concours d'admission, puis il était l'heure de départ du président. Je fais passer le message aux étudiants, ils pensaient que le président avait envoyé une autorisation au SG, en arrivant encore, le SG ne voulait pas les recevoir. J'ai appelé l'assistant du SG M. AS, je lui ai dit qu'il est important de dire aux étudiants la décision des responsables, puisqu'il faisait tard. Il m'a répondu qu'il ne pouvait pas s'adresser aux étudiants, ils sont très irrespectueux. Les étudiants retournaient encore à mon bureau, et cette fois, j'étais obligé de donner le message aux étudiants. Les étudiants étaient très impatients, ils voulaient se mettre en colère, et revenaient au bureau du président pour exiger une rencontre, puisque les concours auront lieu le lendemain. Je considérais qu'il n'était pas sage de faire attendre des étudiants toute une journée sans leur adresser la parole. Je savais que bon nombre d'entre eux avaient déjà un diplôme universitaire et qu'ils avaient la même tranche d'âge que beaucoup des employés du campus **(Extrait 6)**.

Et maintenant, c'était mon tour de leur adresser la parole. Je commençais en leur expliquant la délicatesse qui existe dans le déroulement du concours, et que la responsabilité était trop lourde pour donner cette tâche à des étudiants à peine admis en 1ère année, puisqu'ils étaient en propédeutique, et qu'ils n'avaient pas vraiment la maturité pour assumer une telle tâche. Mais, toutefois, s'il y a urgence dans d'autres aspects, comme au niveau de la logistique, on peut les appeler, mais la surveillance du concours c'était impossible. Moi j'étais très stressé puisque les étudiants ont passé presque toute la journée à attendre une réponse, et je me suis mis par devant eux, et après environ trois minutes à leur expliquer la raison pour laquelle ils ne pouvaient pas assurer la surveillance des concours. Et tout de suite, ils étaient tous convaincus et étaient déjà prêts à partir. C'était pour moi une belle expérience, puisqu'après ils sont repartis très sages et j'ai finalement compris pourquoi ils faisaient des vacarmes dans les couloirs près du bureau du SG, c'était simplement, parce qu'il voulait se sentir que quelqu'un les prenne en considération, de leur donner de l'importance, d'écouter leurs doléances et leur fournir une réponse. En fait, ils n'étaient pas vraiment des brigands à tel point que l'assistant administratif du SG ne voulait pas les recevoir. Ce jour-là, je quittais le bureau presque à 20 heures, et j'étais vraiment fatigué mais avec un sentiment de gérer un mouvement qui allait perturber le déroulement du concours d'admission le lendemain **(Extrait 7).**

Cet extrait illustre une grave défaillance dans le partage de l'information : une décision importante a été prise « bien avant » par la haute direction (le Président et le Secrétaire Général), mais « cette décision n'était pas affichée ». En gestion des ressources humaines, l'insuffisance et la non-transparence de l'information sont considérées comme des facteurs

de risque organisationnels majeurs (Brun et al., 2003). Lorsqu'une organisation donne l'impression qu'une information est cachée ou soustraite, cela génère rapidement une « anxiété communicationnelle » et nourrit le cynisme des individus concernés (Johnson, 2023). De plus, Muchielli (1993, cité dans Boulingui, 2018) souligne que la mauvaise qualité de l'information et le manque de fluidité dans sa diffusion conduisent inévitablement à de profonds dysfonctionnements organisationnels et altèrent le processus décisionnel. C'est exactement ce qui se produit ici : l'absence d'affichage crée un engorgement physique devant le bureau du secrétariat et paralyse le fonctionnement du service.

Face à l'impatience des étudiants, l'assistant du Secrétaire Général (AS) choisit de les ignorer délibérément et refuse d'expliquer la situation, prétextant qu'ils sont « très irrespectueux ». Ce comportement met en lumière une rupture totale de la fonction communicationnelle. Tremblay et al. (2005) précisent que les pratiques de partage de l'information au sein d'une organisation doivent jouer un double rôle : d'une part, un rôle de « transmission et de clarification des attentes » (expliquer les règles du concours), et d'autre part, un rôle relatif « à la considération et à l'écoute des préoccupations » des personnes. En refusant d'adresser la parole aux étudiants, la hiérarchie échoue sur ces deux tableaux. Ce manque d'écoute et cette absence de dialogue exacerbent la frustration, poussant les étudiants au bord de la colère (Guntzburger et al., 2015).

Pour éviter que la situation ne dégénère à la veille du concours, l'auteur prend l'initiative de s'engager dans une tâche de communication qui ne lui était pas destinée. Il justifie son acte en expliquant qu'« il n'était pas sage de faire attendre des étudiants toute une journée sans leur adresser la parole ». Son intervention démontre que la création de sens du collectif passe inévitablement par l'échange humain et le respect (Johnson, 2023). Gara-Bach Ouerdian et Gaha (2009) montrent qu'une communication interne fluide et transparente agit comme une marque de confiance et de respect qui favorise l'adhésion et l'engagement. En assumant ce rôle de relais communicationnel, l'employé pallie les lacunes de ses supérieurs : il s'assure que les étudiants reçoivent l'information de manière claire et respectueuse, ce qui permet de désamorcer la crise.

Dans la deuxième partie de l'extrait, l'auteur a pris la décision de bien expliquer le « pourquoi » du refus (la délicatesse du concours, le manque de maturité requis pour la surveillance). Janiczek et al. (2012) démontrent que lorsqu'une décision est imposée sans justification convaincante ou sans en expliquer les raisons, il est extrêmement difficile pour les individus d'y adhérer. L'auteur réalise une chose essentielle : le vacarme des étudiants n'était pas l'œuvre de « brigands », mais l'expression d'un besoin profond de « se sentir que quelqu'un les prenne en considération, de leur donner de l'importance, d'écouter leur doléance ». Ce constat valide le fait que la communication organisationnelle n'est pas qu'un flux descendant (de la direction vers la base) : elle nécessite impérativement une dimension d'écoute active. En offrant une réponse à leurs doléances, le narrateur restaure la boucle de communication et témoigne du respect envers ces usagers.

Par son initiative de dialoguer (même s'il finit sa journée épuisée à 20 heures), le narrateur réussit à « gérer un mouvement qui allait perturber le déroulement du concours ». Boulingui (2018) confirme que la mauvaise qualité de l'information et le manque de fluidité du circuit communicationnel conduisent inévitablement à des dysfonctionnements organisationnels et altèrent tout le processus de prise de décision. Le silence obstiné de la hiérarchie (l'assistant du Secrétaire Général) avait créé un blocage total. C'est l'intervention communicationnelle de l'auteur qui a permis de clarifier la situation et de rétablir l'ordre.

Dans les deux extraits ci-dessus, l'auteur explique que la communication organisationnelle ne se limite pas à prendre des décisions en vase clos. Sans une politique de diffusion transparente et sans une réelle volonté de dialogue et d'écoute, l'absence de communication engendre de la frustration, de la colère et des dysfonctionnements majeurs (Brun et al., 2003 ; Johnson, 2023). C'est finalement grâce à l'initiative d'un employé, conscient que la communication est avant tout une question de dignité et de relation humaine, que l'image et l'ordre de l'institution sont préservés. Une politique de communication efficace ne doit pas fuir le dialogue ; elle doit s'appuyer sur la transparence et l'écoute pour désamorcer les conflits, accorder de la considération aux individus et assurer le bon fonctionnement de l'organisation (Johnson, 2023).

4.1.7 Justice organisationnelle

> Je me suis mis à leur place, en pensant que je pouvais être là moi aussi, en train de supplier les responsables de me donner un poste de surveillant aux concours d'admission. Quand j'étais en troisième et quatrième année à l'université, j'avais l'habitude de faire ce genre de demande. À cette époque, cependant, il y avait déjà une procédure bien claire : les responsables avaient l'habitude de sélectionner les étudiants en troisième ou en quatrième année. Le deuxième critère était de faire le choix en fonction de leur position dans le classement des résultats universitaires **(Extrait 8).**
>
> Je me souvenais de cette attente interminable, de l'espoir et de l'incertitude qui accompagnaient ces démarches. C'était pourquoi, même avec mes nouvelles responsabilités, je prenais toujours le temps d'échanger avec ces jeunes étudiants qui venaient soit pour solliciter un emploi temporaire ou demandaient des informations. Je constatai que le simple fait de parler à un responsable, d'être écouté et d'obtenir une explication claire, changeait tout pour eux. Cela transformait l'attente humiliante en une démarche administrative digne. La plupart de ces jeunes étaient brillants, ils avaient réussi leurs études, mais le manque d'opportunités les poussait à accepter n'importe quel petit travail. Mon approche était simple : traiter chacun comme un collègue potentiel, et non comme un demandeur. Je sentais que ce respect était important, d'autant plus que beaucoup d'entre eux devenaient des professionnels que l'on retrouvait dans d'autres secteurs du pays. Il était clair pour moi que ma propre expérience jouait un rôle dans la manière dont j'interagissais avec eux. Les souvenirs de mes années universitaires, où je cherchais moi aussi des petits boulots pour survivre, restaient vifs. Je savais que l'avenir de l'institution reposait en partie sur la manière dont elle traitait sa future élite. Je faisais donc mon possible pour honorer leur temps et leur parcours **(Extrait 9).**

Ce témoignage illustre de manière remarquable l'importance fondamentale de la justice organisationnelle, en mettant en évidence comment l'application de ses différentes dimensions (procédurale, informationnelle et interpersonnelle) permet de transformer une expérience administrative potentiellement frustrante et dégradante en une interaction digne et respectueuse.

Dans le premier paragraphe, le narrateur se remémore l'époque de ses propres études où il existait une « procédure bien claire » pour sélectionner les surveillants, basée sur l'ancienneté (troisième ou quatrième année) et le mérite (la position dans le classement universitaire). En gestion des ressources humaines, cet aspect renvoie directement à la justice

procédurale, qui se caractérise par l'existence de règles explicites, connues de tous et utilisées avec cohérence dans les processus décisionnels (Tremblay et Simard, 2005). Janiczek et al. (2012) soulignent qu'une procédure est jugée équitable lorsqu'elle repose sur des informations exactes, une application cohérente et une absence de biais. L'existence de ces critères objectifs permettait aux étudiants de comprendre les règles du jeu, éliminant ainsi l'incertitude et l'arbitraire.

L'auteur souligne que « le simple fait de parler à un responsable, d'être écouté et d'obtenir une explication claire, changeait tout pour eux ». Cette pratique relève de la justice informationnelle, qui évalue l'honnêteté, la clarté et la sincérité des informations et des justifications communiquées aux individus (Fall, 2014 ; Tremblay et Simard, 2005). Janiczek et al. (2012) montrent clairement que fournir une justification est un acte fondamental dont le but est d'expliquer une situation afin de combler le fossé entre une décision administrative et les attentes des personnes. En prenant le temps de donner ces explications, le narrateur dissipe l'incompréhension et restaure un sentiment d'équité.

En refusant de laisser ces jeunes dans une « attente humiliante » et en choisissant de traiter chacun « comme un collègue potentiel, et non comme un demandeur », l'auteur incarne les principes de la justice interpersonnelle. Cette dimension de la justice se réfère au comportement adopté par les représentants de l'organisation et s'évalue à travers la courtoisie, le respect des droits et la décence du comportement à l'égard d'autrui (Janiczek et al., 2012). Un traitement éthique et empathique, le fait de se mettre « à leur place » témoigne d'une grande sensibilité sociale, indispensable pour garantir le respect et la dignité des individus (Tremblay et Simard, 2005). En honorant le temps et le parcours de ces jeunes brillants, l'employé s'oppose à la déshumanisation bureaucratique.

Ce texte explique que l'équité au sein d'une institution ne repose pas seulement sur les décisions prises, mais sur la manière dont les individus sont traités. Grâce à son empathie, le narrateur met en œuvre une justice organisationnelle globale : il reconnaît l'importance de règles justes, communique avec transparence et traite les étudiants avec une profonde dignité (Tremblay et Simard, 2005). Cette posture est d'autant plus stratégique qu'elle permet de

préserver la confiance envers l'institution auprès de ceux qui deviendront les professionnels de demain.

4.2 DISCUSSION

La compréhension des dynamiques humaines au sein des organisations contemporaines impose d'analyser conjointement les perceptions des travailleurs et les modèles théoriques validés par la recherche. La gestion des ressources humaines ne peut plus se contenter d'une vision unilatérale ; elle doit intégrer la complexité des facteurs psychologiques, structurels et relationnels qui régissent le quotidien professionnel. C'est dans cette perspective de confrontation constructive que s'inscrit la présente analyse, visant à lier la réalité du terrain aux grands courants de la littérature en psychologie du travail et des organisations.

Le tableau 1 présenté ci-après expose une synthèse croisée entre les résultats qualitatifs ou empiriques de notre analyse et les fondements théoriques de la littérature scientifique. Structuré autour de sept thématiques majeures, ce panorama aborde successivement les leviers de la reconnaissance et de la gestion de carrière, les mécanismes de l'engagement affectif et du climat de confiance, ainsi que la gestion des stresseurs professionnels tels que le conflit de rôles, la surcharge de travail et le conflit travail-famille. Enfin, il met en lumière le rôle transversal de la communication et de la justice organisationnelle.

Tableau 1

Synthèse de l'analyse et les écrits scientifiques

Synthèse des résultats de l'analyse	Littérature scientifique
Reconnaissance au travail et engagement	
La reconnaissance se manifeste concrètement par l'évolution de carrière et la confiance accordée (Fall, 2014 ; Brun et al., 2009) (Cf. 4.1.1).	L'équilibre positif entre les efforts fournis et la récompense alimente un cercle vertueux (théorie de l'échange social) qui renforce l'identité professionnelle de l'employé et le motive profondément (Robert et Vandenberghe, 2018).
Le surinvestissement initial d'un employé peut déclencher des efforts ayant mené à la reconnaissance (Cf. 4.1.1).	Selon le modèle effort/récompense de Siegrist, le surinvestissement correspond à un effort intrinsèque. Il traduit des motivations liées à un besoin inné de se dépasser, d'être estimé et approuvé, ou à l'expérience auto-gratifiante de relever de nouveaux défis (Vézina et al., 2006)
La reconnaissance est une stratégie psychologique qui protège l'employé contre la surcharge, et qui transforme l'effort en engagement profond et durable (Cf. 4.1.1).	
Gestion de carrière	
Le conseil de carrière oriente stratégiquement vers l'employabilité directe, plutôt que vers l'accumulation redondante de diplômes (Cf. 4.1.2).	La gestion de carrière ne consiste pas à accumuler des diplômes, mais à adopter des stratégies d'employabilité adaptées à ses compétences (Morin et Gagné, 2009).
Le retour aux études pour les professionnels sert de refuge à échapper à l'oisiveté du chômage (Cf. 4.1.2)	Dans certains domaines spécifiques, le retour aux études s'interprète comme une réponse directe aux besoins de professionnalisation. Le retour aux études peut être perçu comme un défi de dépassement personnel et intellectuel (Cloutier et al., 2006).
La gestion proactive des carrières et l'offre de perspectives d'évolution internes lient solidement l'employé à l'organisation, augmentant sa loyauté et réduisant son intention de quitter (Cf. 4.1.5).	Les opportunités de carrière agissent comme un modérateur puissant qui renforce à la fois l'engagement affectif et normatif de l'employé (Robert et Vandenberghe, 2017)

Engagement affectif et climat de confiance	
La surcharge de travail chronique peut détruire l'engagement affectif pour le transformer en engagement calculé (Cf. 4.1.3)	L'engagement affectif se définit par l'identification de l'employé à son organisation, son implication et son attachement émotionnel profond envers les valeurs et les objectifs de celle-ci (Morin, 2008).
Conflit de rôles et surcharge de travail	
Le conflit de rôle peut aussi être volontaire et auto-infligé par le tempérament altruiste de l'employé (Cf. 4.1.4)	Le conflit de rôles survient lorsqu'un employé fait l'objet d'attentes simultanées telles que se soumettre à l'une rend difficile l'accomplissement de l'autre (Dolan et Arsenault, 2011)
Bien qu'épuisante, une forte charge de travail peut stimuler l'engagement si elle est perçue comme un défi valorisant, à condition d'être régulée pour prévenir le burn-out (Cf. 4.1.6).	L'ambiguïté et le conflit de rôles nuisent clairement à l'engagement, la surcharge de travail a un effet paradoxal : bien qu'épuisante, elle peut stimuler l'engagement si elle est vécue comme un défi motivant et une occasion de se développer (Ben Ayed et Vandenberghe, 2019).
Addiction au travail et conflit travail-famille	
Le surinvestissement est parfois motivé par le dépassement de soi, l'altruisme et le stress positif (eustress) (Cf. 4.1.5).	L'addiction au travail est définie par le besoin incontrôlable et compulsif de travailler sans cesse (Huyghebaert et al., 2018)
Communication organisationnelle	
Communiquer efficacement, ce n'est pas seulement transmettre une décision, c'est l'expliquer avec empathie. Justifier ses choix est une marque de respect essentielle qui reconnaît la dignité de l'autre (Cf. 4.1.6).	La communication organisationnelle est un puissant levier de création de sens, de confiance et d'engagement (Tremblay et al., 2005).
Justice organisationnelle	
La justice interpersonnelle n'est pas seulement un outil RH de rétention, mais un levier politique et stratégique fondamental pour honorer la future élite du pays et préserver durablement la réputation et la confiance globale de la société envers l'institution (Cf. 4.1.7).	La justice organisationnelle, c'est la perception qu'ont les employés de la manière dont ils sont traités dans leur milieu de travail et de l'équité de ce traitement. Elle permet d'évaluer le caractère juste ou impartial des politiques, des processus décisionnels et des relations sociales

	au sein de l'entreprise (Tremblay et Simard, 2005).
La justice organisationnelle naît de l'empathie viscérale d'un individu face à son propre passé, et qu'elle sert de bouclier pour protéger l'avenir de l'organisation (Cf. 4.1.7).	La justice interpersonnelle (empathie, respect de la dignité) s'avère essentielle pour susciter un sentiment d'appartenance et garantir un engagement durable (Janiczek et al., 2012).

Source : Réalisation de l'auteur

Cette analyse croisée met en lumière les leviers fondamentaux de la performance humaine et de la santé au travail en confrontant la réalité du terrain aux modèles scientifiques. Il apparaît d'abord que la reconnaissance concrète, s'exprimant par des évolutions de carrière et une confiance accordée, répond à un besoin inné de dépassement chez l'employé ; elle crée un cercle vertueux où l'effort se transforme en engagement durable tout en protégeant contre la surcharge. De même, une gestion proactive des carrières, axée sur le développement de l'employabilité et des perspectives internes, renforce puissamment la loyauté des collaborateurs.

Le modèle met toutefois en garde contre la surcharge de travail chronique, capable de briser cet attachement émotionnel pour le transformer en un lien purement utilitaire ou calculé. Néanmoins, la charge de travail possède un effet paradoxal : si les conflits de rôles nuisent toujours à l'organisation, une forte charge peut être vécue comme un défi stimulant et valorisant, à condition d'être régulée pour prévenir le burn-out et l'addiction compulsive. Enfin, la cohésion de l'ensemble repose sur des piliers éthiques et relationnels majeurs. Une communication organisationnelle efficace ne se limite pas à transmettre des décisions, mais s'attache à les expliquer avec empathie pour donner du sens. Combinée à une justice organisationnelle forte — qui garantit l'équité, le respect de la dignité et la reconnaissance de chacun —, elle s'impose comme le bouclier indispensable pour susciter un sentiment d'appartenance et préserver durablement la confiance envers l'institution.

Le tableau souligne que la reconnaissance, une gestion de carrière adaptée et un climat de confiance sont des piliers nécessaires pour favoriser l'engagement et la satisfaction

des employés dans un milieu de travail. Les résultats présentent une compréhension des dynamiques complexes qui lient reconnaissance, engagement, surcharge de travail et communication organisationnelle.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Cette recherche vise à comprendre la relation complexe, multidimensionnelle et souvent paradoxale entre la surcharge de travail et l'engagement au sein de l'organisation. En utilisant une approche épistémologique constructiviste pragmatique et une méthodologie autopraxéographique (Albert et Michaud 2016). Cette étude a mis en lumière la confrontation entre les grands modèles théoriques de la psychologie et de la sociologie du travail et la réalité concrète du terrain, plus spécifiquement au sein de l'administration publique en Haïti. L'objectif central de ce mémoire n'était pas seulement de recenser les souffrances au travail. Mais d'analyser en profondeur comment l'intensification des exigences professionnelles influence les comportements, la santé, et surtout, l'attachement émotionnel et moral des employés envers leur institution.

À l'issue de cette analyse, plusieurs conclusions majeures émergent, permettant de mieux saisir les enjeux cruciaux de la gestion des ressources humaines dans des environnements sous haute pression.

L'une des premières conclusions de ce travail est que la surcharge ne peut être réduite à un simple dépassement des horaires. Elle est le symptôme d'un profond décalage entre le travail prescrit et le travail réel. La littérature scientifique mobilisée a mis en exergue que cette surcharge prend des visages multiples et dévastateurs. Elle est quantitative lorsque le volume de tâches explose sous l'effet de la réduction des effectifs ou de la chasse aux temps morts. Elle devient qualitative lorsqu'un employé se heurte à un manque de moyens ou de formation l'empêchant de fournir un travail de qualité, générant une profonde souffrance éthique. Elle est également mentale et cognitive, exacerbée par l'omniprésence des outils numériques qui imposent le multitâche, la télépression et les interruptions constantes, saturant ainsi l'attention de l'individu. Enfin, elle est émotionnelle, tout particulièrement dans

les métiers de service, obligeant les travailleurs à masquer leurs émotions réelles au prix d'une « fatigue du cœur » et d'une dissonance cognitive épuisante.

Ces différentes formes de surcharge maintiennent l'organisme dans un état d'alerte permanent, favorisant l'apparition de troubles musculosquelettiques (TMS) sur le plan physique, et précipitant l'individu vers l'épuisement professionnel (burn-out) sur le plan psychologique.

En parallèle, l'étude s'est penchée sur la notion d'engagement organisationnel à travers le modèle tridimensionnel de Meyer et Allen (1990, 1991). Le maintien d'un employé à son poste répond à trois logiques distinctes. L'engagement affectif : le désir de rester par identification aux valeurs et passion pour le métier ; l'engagement normatif : le devoir de rester par obligation morale ou loyauté ; et l'engagement de continuité : le besoin de rester suite à un calcul rationnel lié au manque d'alternatives externes ou à la peur de perdre des avantages acquis.

L'analyse a démontré que la surcharge de travail agit comme un puissant destructeur de l'engagement affectif. Sous l'effet d'une pression productiviste chronique et d'un manque de soutien hiérarchique, le lien de cœur qui unit le salarié à son employeur s'érode. Se sentant épuisé et peu soutenu, le travailleur perd son implication proactive et bascule vers un engagement calculé ou de continuité.

L'utilisation de l'autopraxéographie, consistant à extraire des « connaissances génériques » d'une expérience vécue de manière modeste et réaliste, a brillamment illustré la manière dont ces dynamiques s'incarnent sur le terrain (Albert et Cadieux, 2017). L'analyse des témoignages du chercheur, évoluant de secrétaire de direction à chef de service dans un vaste campus universitaire haïtien, confirme et nuance la théorie. La force motrice de la reconnaissance et du climat de confiance. Les pièges du surinvestissement et du conflit de rôles. L'étude de terrain a toutefois exposé les dérives dangereuses du zèle non régulé. Poussé par un tempérament perfectionniste et altruiste, l'auteur s'est volontairement octroyé

la tâche d'accompagner et de corriger le travail de ses pairs. L'impératif stratégique de la justice et de la communication organisationnelle.

Pour éviter que l'engagement des travailleurs ne se désagrège sous le poids de la surcharge, cette recherche appelle à un changement profond des pratiques, orienté vers un « Management Humain ». Ce modèle reconnaît l'employé comme un être réflexif, nécessitant la préservation de son capital émotionnel et cognitif pour garantir une performance durable (Guilhem et al., 2025).

Les pratiques orientées vers un management humain tiennent compte de : La régulation stratégique de l'activité ; L'accroissement de la latitude décisionnelle ; Le déploiement d'un véritable soutien social ; Une reconnaissance multidimensionnelle et la restauration de la justice.

Malgré les conclusions apportées, cette étude présente certaines limites inhérentes à sa méthodologie. Les analyses proposées ici constituent un éclairage puissant, mais ne sauraient prétendre à l'universalité statistique.

Par conséquent, de futures recherches devront s'employer à élargir ce champ d'investigation. Il serait particulièrement pertinent de mener des études quantitatives et mixtes à grande échelle dans d'autres strates de l'administration publique haïtienne pour mesurer la prévalence exacte de l'addiction au travail et du burn-out. De plus, il conviendrait d'explorer plus avant l'influence des crises macro-économiques et politiques spécifiques aux pays en développement sur l'engagement de continuité des fonctionnaires, afin de déterminer dans quelle mesure l'insécurité du marché de l'emploi les force à accepter des niveaux de surcharge de travail pathogènes.

Ce mémoire met en évidence que la surcharge de travail ne peut jamais être considérée comme une simple fatalité comptable. Elle est le produit de choix organisationnels et managériaux qui, lorsqu'ils ignorent le travail réel, détruisent silencieusement la santé et la loyauté des collaborateurs. Transformer un milieu de travail toxique en un espace d'épanouissement ne nécessite pas systématiquement des ressources

financières colossales, mais exige indéniablement du courage éthique. C’est par la justice interpersonnelle, la transparence de l’information, le soutien indéfectible des équipes et la reconnaissance sincère des efforts que les institutions pourront préserver le bien le plus précieux dont elles disposent : l’engagement affectif et volontaire des femmes et des hommes qui les font vivre au quotidien.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Albentosa, J., Berthelon, C., et Galy, E. (2017). *Surcharge de travail en fonction de l'environnement de conduite, de l'expérience des conducteurs et de leur état interne*. Le Travail Humain, 80 (4), 395–416. doi.org/10.3917/th.804.0395

Albert, M.-N. et Cadieux, P. (2017). L'autopraxéographie Des réflexivités comme moyen de construire du savoir scientifique ou de prendre du recul par rapport à une pratique difficilement vécue. Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels - RIPCO, HS (Supplément), 163-175. 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 à partir de son expérience dans une perspective complexe et interdisciplinaire. *Journal of Interdisciplinary Methodologies and Issues in Sciences*, 11, 1-18. doi.org/10.46298/jimis.10387

Allen, N. J., et Meyer, J. P. (1990). *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*. Journal of Occupational Psychology, 63, 1–18. doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x

Baitan, M., et Rochat, S. (2019). *La perte de sens au travail : comment y faire face !* Gestion, 44(2), 106–108.

Barlow, J. (2023). Comment les humains battront-ils les machines ? Gestion, 48(3), 84-88.

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. doi.org/10.3917/th.824.0293

Bentein, K., Dulac, T., et Vandenberghe, C. (2004). *Engagement organisationnel de continuité et indicateurs d'efficacité au travail*. Revue de gestion des ressources humaines, 53, 69–79.

Biron, C., St-Hilaire, F., Baril-Gingras, G., Paradis, M.-E., Chabot, S., Lefebvre, R., Ivers, H., Vézina, M., Fournier, P.-S., Gilbert-Ouimet, M., et Brisson, C. (2016). Conditions facilitant l'appropriation de démarches préventives en santé psychologique au travail par les gestionnaires. Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST). ISBN : 978-2-89631-874-2 (PDF).

Boswell, W. R., Olson-Buchanan, J. B., & LePine, M. A. (2004). *Relations between stress and work outcomes: The role of felt challenge, job control, and psychological strain*. Journal of Vocational Behavior, 64, 165–181. doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00049-6

Bouderbala, A., et Ben Sedrine Doghri, S. (2021). La souffrance au travail conséquence d'un management paradoxant : Cas des enseignants-chercheurs et des soignants dans le cadre du New Public Management en Tunisie.

Boulingui, J.-B. (2018). Étude de l'effet de l'organisation du travail sur l'engagement affectif en milieu hospitalier. Revue Internationale des Sciences du Langage et de la Communication (RISLC), 12, 458–481.

Boulingui, J.-B. (2018). Étude de l'effet de l'organisation du travail sur l'engagement affectif en milieu hospitalier. Revue interdisciplinaire en sciences de la communication, (12), 458–481.

Bouterfas, N., Desrumaux, P., Leroy-Fremont, N., et Boudenghan, M. (2016). Charge de travail, justice, soutien et résilience : quels effets sur l'épuisement professionnel des travailleurs sociaux et quelles médiations par la satisfaction des besoins ? Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale, 110 (2), 177–207. doi.org/10.3917/cips.110.0177

Brotheridge, C. M., et Lee, R. T. (2003). Development and validation of the Emotional Labour Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 76*(3), 365–379.

Brun, J.-P. (2021). Chapitre 2. La reconnaissance. Dans C. Nguyen & J.-P. Brun (dirs.), *Santé psychologique au travail et Covid-19 : Le pouvoir des bonnes pratiques* (pp. 175–179). De Boeck Supérieur.

Brun, J.-P., Biron, C., et St-Hilaire, F. (2009). *Guide pour une démarche stratégique de prévention des problèmes de santé psychologique au travail* (Guide n° RG-618). Université Laval / IRSST. pharesst.irsst.qc.ca/guides/62

Brun, J.-P., Biron, C., Martel, J., et Ivers, H. (2003). *Évaluation de la santé mentale au travail : une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines* (Rapport R-342). Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST).

Centre de Gestion de la Haute-Savoie. (2023). Évaluer la charge de travail : Guide et outils à destination des responsables et encadrants de la fonction publique territoriale (Éd. sept. 2023). www.cdg74.fr/wp-content/uploads/2023/09/LIVRET-1-Evaluer-la-Charge-de-travail.pdf

Chamoux, A., et Vilmant, A. (2017). *Considérations sur le burn out en milieu de travail*. Bulletin de l'Académie Nationale de Médecine, 201 (7–8–9), 1175–1188.

Champoux, D. et Prud'homme, P. (2017). Analyse comparative du contexte de travail et portrait statistique des problèmes de santé et sécurité au travail en fonction de la taille des entreprises (Rapport n° R-986). IRSST. pharesst.irsst.qc.ca/stats/9

Chatigny, C., Nadon-Vézina, L., Riel, J., Couture, V., et Hastey, P. (2012). *Analyse ergonomique de la santé et de la sécurité en centre de formation professionnelle* (Rapport de recherche scientifique n° 290). Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST). pharesst.irsst.qc.ca/rapports-scientifique/290/

Cloutier, E., Bourdouxhe, M., Ledoux, É., David, H., Gagnon, I., et Ouellet, F. (2006). Étude descriptive des conditions d'emploi, de travail et de santé et de sécurité du travail des infirmières d'agence privée dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre (Rapport RR-475). Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST). pharesst.irsst.qc.ca/rapports-scientifique/460/

CNESST (2023). Facteurs de risques psychosociaux liés au travail. Charge de travail | Commission des normes de l'équité de la santé et de la sécurité du travail - CNESST.

Colle, R., Corbett-Etchevers, I., Defélix, C., Perea, C. et Richard, D. (2020) . Vers la caractérisation d'une gestion des ressources humaines bienveillante comme réponse au mal-être au travail. Une étude exploratoire au sein d'une PME labellisée. RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme et Entreprise, n° 41, vol. 9(4), 53-76. doi.org/10.3917/rimhe.041.0053.

Comité scientifique de Kino-Québec. (2019). *L'activité physique au travail : des bienfaits pour tous* (77 p.). Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur. www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/loisir-sport/Activite_Physique_au_travail_Kino-Qc.pdf

Coron, C. (2019). *La charge de travail perçue des cadres : d'une typologie à une compréhension systémique*. Relations industrielles / Industrial Relations, 74(1), 117–140. doi.org/10.7202/1059467ar

Créno, L., et Cahour, B. (2015). Triangulation des méthodes pour une analyse de l'activité selon différents points de vue : exemple de la gestion des emails chez des cadres surchargés. Psychologie Française, 60, 129-144.

Dejours, C. (2009). Centralité sociale et politique du travail : La création des règles de métier.5.La création des règles de métier - Vidéo Dailymotion

Denis, J., et Assadi, H. (2005). *Les usages de l'e-mail en entreprise : efficacité dans le travail ou surcharge informationnelle ?* In E. Kessous et J.-L. Metzger (Eds.), Le travail avec les technologies de l'information (pp. 135-155). Paris : Hermès. (Version manuscrite déposée sur HAL : halshs-00266077)

Dolan, S. L., et Arsenault, A. (2011). *Chapitre 10 – La gestion du stress au travail*. Dans **Gestion des ressources humaines** (pp. 378-417). Chenelière Éducation

Dose, É., Desrumaux, P., et Rekik, M. (2019). Télépression au travail, relation entre l'utilisation de la messagerie électronique au travail et les échanges leader–membres : rôles de la reconnaissance et de la charge de travail. Le Travail Humain, 82 (2), 151-181

Durand, M.-J., Vézina, N., Baril, R., Loisel, P., Richard, M.-C. et Ngomo, S. (2008). La marge de manoeuvre de travailleurs pendant et après un programme de retour progressif au travail : définition et relations avec le retour à l'emploi (Rapport n° R-566). IRSST.

Durat, L., et Bartoli, A. (2014). La face cachée des risques psycho-sociaux : pour une requalification managériale et organisationnelle. *Gestion et Management Public*, 3(1), 1-43.

El Ouardi, B., Rhouiri, M., Boungab, S., et Marghich, A. (2022). L'engagement organisationnel des employés : une arme pour la résilience organisationnelle des entreprises hôtelières. Revue AME – Alternatives Managériales Économiques, Numéro spécial 1, 133–152.

Fall, A. (2014). *Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque : résultats d'une étude empirique*. Relations industrielles / Industrial Relations, 69(4), 709–731. doi.org/10.7202/1028109ar

Fay, D., et Sonnentag, S. (2010). A Look Back to Move Ahead: New Directions for Research on Proactive Performance and Other Discretionary Work Behaviours. Applied Psychology, 59(1), 1–20. doi.org/10.1111/J.1464-0597.2009.00413.X

Fleury, M.-J. (2009). Santé mentale en première ligne. Santé mentale au Québec, 34(1), 19–34. doi.org/10.7202/029757ar.

Fournier, P.-S. (2011). *Étude exploratoire visant à identifier les dimensions de la charge de travail ayant un impact sur la santé et la sécurité* [Vidéo]. "Étude exploratoire visant à identifier les dimensions de la charge de " by Pierre-Sébastien Fournier

Fournier, P.-S., Montreuil, S., Brun, J.-P., Bilodeau, C., et Villa, J. (2010). Étude exploratoire des facteurs de la charge de travail ayant un impact sur la santé et la sécurité : étude de cas dans le secteur des services (Rapport R-668). Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST). pharesst.irsst.qc.ca/rapports-scientifique/376/

Gara-Bach Ouerdian, E. et Gaha, C. (2009). La citoyenneté d'entreprise : Un déterminant de l'engagement organisationnel ? La Revue des Sciences de Gestion, 237-238(3-4), 55-61. doi.org/10.3917/rsg.237.0055.)

Gardody, J. (2016). La formation et la violation du contrat psychologique : Quels processus cognitifs ? RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, 5(23), 3–26. doi.org/10.3917/rimhe.023.0003

Gernet, I. (2016). *Actualités de la recherche en psychodynamique du travail*. Annales Médico-Psychologiques, 174, 602–605. doi.org/10.1016/j.amp.2016.05.005

Gernet, I. (2021). *A clinical and psychopathological approach to burnout: Reflections on the psychodynamics of work*. Évolution Psychiatrique. doi.org/10.1016/j.evopsy.2020.11.001

Granier, E. (2022). *Proposition d'un modèle descriptif et thérapeutique du rapport au travail : le modèle AIRE*. Annales médico-psychologiques, 180, 29–36. doi.org/10.1016/j.amp.2021.10.015

Guilhem, G., Brocherie, F., Siboni, R., Seil, R., Martens, G., Tooth, C., et Delvaux, F. (2025). Charge de travail et risque de blessure dans le sport : Synthèse ReFORM de la déclaration de consensus du Comité International Olympique. Science et Sports, 40(5–6), 440–443. doi.org/10.1016/j.scispo.2024.12.002

Guntzburger, Y., Lecourt, V., et Pauchant, T. C. (2015). Le dialogue au service du changement, de l'apprentissage et de l'éthique dans les organisations. Gestion, 39(4), 114–121.

Hirigoyen, M.-F., Louart, P., Mahieu, L., et Texier, L.-J. (2013). Les nouvelles relations humaines au travail. RIMHE – Revue Interdisciplinaire Management et Humanisme, 7, 3–12.

Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling.* University of California Press. The Managed Heart

Huyghebaert, T., et al., (2018). *Les directeurs d'ESSMS : des « fusibles » sous (haute) tension ? Les effets négatifs de la surcharge de travail et de l'addiction envers le travail chez les directeurs d'ESSMS*. *Les Cahiers de l'Actif*, (500–503).

Huyghebaert, T., Fouquereau, É., Lahiani, F.-J., et Gillet, N. (2018). Les directeurs d'ESSMS : des « fusibles » sous (haute) tension… ? Les effets négatifs de la surcharge de travail et de l'addiction envers le travail chez les directeurs d'ESSMS. Les Cahiers de l'Actif, (500–503).

Janiczek, M., d'Hoore, W., et Vas, A. (2012). *Comprendre la justice organisationnelle en contexte de changement : Une étude exploratoire en milieu hospitalier*. Question(s) de management, *(0)*, 97–115. doi.org/10.3917/qdm.121.0097

Johnson, K. J. (2023). Nouvelle organisation du travail : Les questions qu'il faut se poser. Gestion, 48(2), 50–54.

Karasek, R., et Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life.* Basic Books, Inc., Publishers. 287-292.

Kouadio, K. K. J. S., Kouassi, N. É., et Yao, K. C. (2023). Charge de travail, soutien social et bien-être psychologique au travail chez des agents de santé des services de pédiatrie des Centres hospitaliers universitaires (CHU) d'Abidjan (Côte d'Ivoire). European Scientific Journal, 19(12), 85. doi.org/10.19044/esj.2023.v19n12p85

Koudaio, K.J.S., Koudassi, N.E. et Yao K.C. (2023). Charge de Travail, Soutien Social et Bien être Psychologique au Travail chez des Agents de Santé des Services de Pédiatrie des Centres Hospitaliers Universitaires (CHU) d'Abidjan (Côte d'Ivoire). European Scientific Journal, ESJ, 19 (12), 85-98. doi.org/10.19044/esj.2023.v19n12p85

Kugathasan, T. A., Gilbert, J.-A., Laberge, S., Tremblay, J., et Mathieu, M.-É. (2023). *Activate Your Health: Impact of a real-life programme promoting healthy lifestyle habits in Canadian workers*. Health Promotion International, 38(3), daac018. doi.org/10.1093/heapro/daac018

Laurent, J., Bragard, I., Coucke, P., et Hansez, I. (2015). Conditions de travail, stress et burnout des professionnels belges de radiothérapie : analyse comparative et exploration du rôle du travail émotionnel. Cancer/Radiothérapie, 19(3), 161–167. doi.org/10.1016/j.canrad.2014.12.006

Le Pain, I., et Larose-Hébert, K. (2024). Les risques psychosociaux au travail des intervenantes dans les organisations communautaires. Canadian Social Work Review / Revue canadienne de service social, 41(1), 95–112. doi.org/10.7202/1111862ar

Leavy, B. (2023), Tomas Chamorro-Premuzic: the human-plus-AI evolution and its risks. *Strategy & Leadership*, Vol. 51 No. 2 pp. 37–41, doi: doi.org/10.1108/SL-01-2023-0015

Lefebvre, B., et Poirot, M. (2011). *Réguler la surcharge de travail ?* Dans *Stress et risques psychosociaux au travail* (pp. 47–52). Elsevier Masson. www.sciencedirect.com/science/chapter/monograph/abs/pii/B9782947130400000 48

Lichtenberger, Y. (2011). Sens et valeurs du travail. Esprit, 10, 89–100.

Medzo-M'engone, J., Bobillier-Chaumon, M.-É., et Préau, M. (2019). *Changements technologiques, TIC et santé psychologique au travail : une revue de la littérature*. Psychologie Française, 64, 361-375. doi.org/10.1016/j.psfr.2018.03.002

Medzo-M'engone, J., Bobillier-Chaumon, M.-É., et Préau, M. (2019). *Changements technologiques, TIC et santé psychologique au travail : une revue de la littérature*. Psychologie française, 64(4), 361–375. doi.org/10.1016/j.psfr.2018.03.002

Meyer, J. P., et Allen, N. J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. Human Resource Management Review, 1(1), 61–89. doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., et Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. Journal of Vocational Behavior, 61(1), 20–52. doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842

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. doi.org/10.3917/grhu.111.0035

Morin, E. (2008). *Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel* (Rapport R-543). Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST). pharesst.irsst.qc.ca/rapports-scientifique/491

Morin, E. M., et Gagné, C. (2009). *Donner un sens au travail : promouvoir le bien-être psychologique* (Rapport R-624). Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST). www.irsst.qc.ca/files/documents/PubIRSST/R-624.pdf

Morin, E., et Aranha, F. (2008). *Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel* (Rapport R-543). Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST). www.irsst.qc.ca/files/documents/PubIRSST/R-543.pdf

Paillé, P. (2005). Engagement organisationnel et modes d'identification : Dimensions conceptuelle et empirique. Bulletin de psychologie, 58(6), 705–711.

Peillod-Book, L., et Shankland, R. (2016). *Pleine conscience et risques psycho-sociaux*. In Renouveler le management et la gestion… (Chap. 11, pp. 217-226). Dunod.

Petit, A., et Roquelaure, Y. (2022). *Dépistage et prévention des affections rhumatologiques en milieu de travail*. Revue du Rhumatisme Monographies, 89, 291–295. doi.org/10.1016/j.monrhu.2022.07.006

Pôle Santé Travail du CDG 74. (2023). Évaluer la charge de travail : Guide et outils à destination des responsables et encadrants de la fonction publique territoriale (Édition septembre 2023)

Pralong, J., et Taskin, L. (2024). *Attraction des talents : le point de rupture ?* Gestion, 49(1), 74–79. www.revuegestion.ca/attraction-des-talents-le-point-de-rupture

Rivière, A. (2022). *Tensions de rôle et comportement innovant au travail : Quel défi pour les cadres de santé à l'hôpital public ?* Politiques et management public, 39(2), 151–179. doi.org/10.3166/pmp.39.2022.0008

Robert, V., et Vandenberghe, C. (2017). Ouverture à l'expérience, engagement et intention de quitter : l'effet modérateur des opportunités de carrière. Le Travail Humain, 80(4), 337–366.

Robert, V., et Vandenberghe, C. (2018). *L'affectivité positive et négative : des facteurs de protection ou de vulnérabilité à l'engagement au travail*. Psychologie du travail et des organisations, 24, 21–38. doi.org/10.1016/j.pto.2017.04.001

Robert, V., et Vandenberghe, C. (2018). *L'affectivité positive et négative : des facteurs de protection ou de vulnérabilité à l'engagement au travail*. Psychologie du travail et des organisations, 24(1), 21–38. doi.org/10.1016/j.pto.2017.04.001

Rouillard, C., et Lemire, L. (2003). *Le contrat psychologique et l'engagement organisationnel : une exploration empirique*. Management international, 7(4), 1–16. [Le contrat...engagement | PDF]

Roux, S., et Dussault, M. (2007). Engagement organisationnel et citoyenneté organisationnelle d'enseignants. *Nouveaux cahiers de la recherche en éducation, 10*(2), 151–164. doi.org/10.7202/1018168ar

Saint-Michel, S., & Wielhorski, N. (2011). *Style de leadership, LMX et engagement organisationnel des salariés : le genre du leader a-t-il un impact ?* GRH, 1(1), 13-38. doi.org/10.3917/grh.111.0013

Salsabilla, A., Setiawan, M., et Jnwita, H. A. J. (2022). The effect of workload and job stress on job satisfaction mediated by work motivation. *International Journal of Research in Business and Social Science, 11*(9), 97-106. doi.org/10.20525/ijrbs.v11i9.2209

Scorraille, C., Brosseau, O. et Vitry, G. (2017). Quand le travail fait mal : une clinique de la relation pour soigner les maux du travail.

Silva dos Santos, R. (2012). *La perte de sens du travail et les conséquences sur la santé*. Communication présentée au 2e Congrès Transformare, Paris, France.

Silva dos Santos, R. (2012, mars). *La perte de sens du travail et les conséquences sur la santé*. Communication présentée au 2e Congrès TRANSFORMARE, Paris.

Sklarik, N., Ndiaye, A., et Gillet, N. (2019). Soutien organisationnel perçu, dissonance émotionnelle, épuisement professionnel : l'étude des équipes éducatives d'internat au sein de la protection de l'enfance. Les Cahiers de l'Actif, 516/517, 177–202.

Sklarik, N., Ndiaye, A., Gillet, N., Benoist, S., Colombat, P., et Fouquereau, É. (2019). Soutien organisationnel perçu, dissonance émotionnelle, épuisement professionnel : l'étude des équipes éducatives d'internat au sein de la protection de l'enfance. Les Cahiers de l'Actif, 515–516, 257–282.

St-Arnaud, L., Pelletier, M., Vézina, M., Briand, C., Paillé, P., et Demers, É. (2014). Santé mentale au travail : projet-pilote pour passer d'une approche individuelle de réadaptation à une approche organisationnelle de prévention (Rapport R-807). IRSST. pharesst.irsst.qc.ca/rapports-scientifique/266

Tang, W.-G., et Vandenberghe, C. (2025). *Engagement organisationnel : une analyse sous l'angle des facteurs de santé et de fonctionnement optimal*. Psychologie du Travail et des Organisations. doi.org/10.1016/j.pto.2025.06.001

Tremblay, M., Chênevert, D., Simard, G., Lapalme, M.-È., et Doucet, O. (2005). Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail. Gestion, 30(2), 69–78. doi.org/10.3917/riges.302.0069

Tremblay, M., Chênevert, D., Simard, G., Lapalme, M.-È., et Doucet, O. (2005). Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail. Gestion, 30(2), 69–78.

Tremblay, M., et Simard, G. (2005). La mobilisation du personnel : L'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité. *Gestion, 30*(2), 60–68.

Trudel, J.-M., Saba, T., et Guérin, G. (2005). L'influence contrastée des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'engagement organisationnel et la performance au travail. Revue internationale sur le travail et la société.

Vandenberghe, C. (2017). *7 moyens de renforcer l'engagement de vos employés*. Gestion, 42(3), 38-41. www.revuegestion.ca/7-moyens-de-renforcer-l-engagement-de-vos-employes

Vézina, M., Bourbonnais, R., Brisson, C., et Trudel, L. (2006). *Définir les risques : Sur la prévention des problèmes de santé mentale*. Actes de la recherche en sciences sociales, 163(1), 32–38.

Vézina, M., Cloutier, E., Stock, S., Lippel, K., Fortin, É., Delisle, A., St-Vincent, M., Funes, A., Duguay, P., Vézina, S., et Prud'homme, P. (2011). *Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi et de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST)*. Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST), Institut national de santé publique du Québec (INSPQ) et Institut de la statistique du Québec (ISQ).

Vigan, A., Godonou, C. K., et Tidjani, B. (2014). Engagement organisationnel et performance au travail dans la fonction publique béninoise : Quelle place pour la GRH ? Revue Africaine de Gestion, 5(NS), 1–20.

Voirol, C. (2002). *L'analyse des risques psychiques au travail : comment faire ?* Mémoire pour l'obtention du titre d'hygiéniste du travail dipl. ETHZ/Uni Lausanne, Institut de Santé au Travail, Université de Lausanne.

Voirol, C. (2016). *Face à la surcharge de travail : entre révolte et résignation… La voie de la régulation* (Version 3.4). www.researchgate.net/publication/303805133

Voirol, C., et Corbaz-Kurth, S. (2020, juin). *Bien-être au travail et psychologie positive* [Présentation de formation]. Haute École Arc Santé, HES-SO University of Applied Sciences Western Switzerland. [200626-Psy...il-Complet | PDF]