

Les mécanismes du stress professionnel dans le secteur hospitalier public: fondements théoriques et perspectives de recherche

Mechanisms of Occupational Stress in the Public Hospital Sector: Theoretical Foundations and Research Perspectives.

Auteur 1 : LGACHGACH Saloua.

LGACHGACH Saloua, Docteur en sciences de gestion
Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociales d'Agadir
Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc.

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : LGACHGACH Saloua (2026) « Les mécanismes du stress professionnel dans le secteur hospitalier public: fondements théoriques et perspectives de recherche », African Scientific Journal « Volume 03, Num 36 » pp: 3775 – 3791.



DOI : 10.5281/zenodo.21724187
Copyright © 2026 – ASJ



Résumé

Cet article propose une synthèse théorique des relations qui articulent les facteurs organisationnels, le stress professionnel et l'implication organisationnelle, à partir d'une revue critique de la littérature en sciences de gestion, en psychologie du travail et en sociologie des organisations. **L'approche méthodologique adoptée est donc une approche théorique fondée sur une revue critique de la littérature complétée par une analyse bibliométrique.** Il met d'abord en évidence les risques psychosociaux comme principale source du stress professionnel, puis présente les modèles fondateurs qui en rendent compte — du syndrome général d'adaptation de Selye au modèle des exigences-ressources de Demerouti, en passant par les approches transactionnelles de Lazarus et Folkman, demande-contrôle-soutien de Karasek et Theorell, et effort-récompense de Siegrist. **L'étude repose sur un corpus bibliographique composé de travaux théoriques et empiriques relatifs au stress professionnel, aux facteurs organisationnels et à l'implication organisationnelle.** Il analyse ensuite trois facteurs organisationnels centraux du climat de travail, la justice, la reconnaissance et la confiance, et leurs liens avec la santé psychologique des salariés. Il clarifie enfin le concept d'implication organisationnelle à travers le modèle tridimensionnel d'Allen et Meyer (implications affective, normative et calculée). La contribution principale de l'article réside dans la proposition d'un cadre conceptuel intégrateur où le stress professionnel joue un rôle médiateur entre les facteurs organisationnels et l'implication, rôle dont la littérature révèle le caractère paradoxal, tantôt protecteur, tantôt exacerbant. Une analyse bibliométrique vient confirmer la structuration récente de ce champ de recherche et son intérêt particulier pour les environnements hospitaliers publics.

Mots-clés : facteurs organisationnels ; stress professionnel ; implication organisationnelle ; risques psychosociaux ; justice ; reconnaissance ; confiance ; hôpital public.

Abstract

This article offers a theoretical synthesis of the relationships linking organizational factors, occupational stress and organizational commitment, drawing on a critical review of the literature in management science, work psychology and the sociology of organizations. **The methodological approach adopted is therefore theoretical, based on a critical literature review, complemented by a bibliometric analysis.** It first identifies psychosocial risks as the main source of occupational stress and presents the foundational models that account for it, from Selye's general adaptation syndrome to Demerouti's job demands-resources model, including the transactional approach of Lazarus and Folkman, the demand-control-support model of Karasek and Theorell, and Siegrist's effort-reward imbalance model. **The study is based on a bibliographic corpus composed of theoretical and empirical works related to occupational stress, organizational factors and organizational commitment.**

It then analyses three central organizational factors of the work climate, justice, recognition and trust, and their links with employees' psychological health. Finally, it clarifies the concept of organizational commitment through Allen and Meyer's three-component model (affective, normative and continuance commitment). The article's main contribution is an integrative conceptual framework in which occupational stress acts as a mediator between organizational factors and commitment, a role that the literature shows to be paradoxical, at times protective, at times exacerbating. A bibliometric analysis confirms the recent structuring of this research field and its particular relevance to public hospital settings.

Keywords: organizational factors; occupational stress; organizational commitment; psychosocial risks; justice; recognition; trust; public hospital.

1. Introduction

Dans un contexte marqué par des transformations profondes du secteur de la santé, la question des leviers organisationnels d'une performance durable s'impose comme un enjeu majeur, à la fois pour les pouvoirs publics et pour les directions d'établissements. Le bien-être et l'implication des professionnels, et tout particulièrement des infirmiers, y occupent une place centrale. Exposés à une forte pression, ces derniers évoluent dans un environnement exigeant où les risques psychosociaux, le stress et la démotivation constituent des menaces réelles pour la qualité des soins comme pour la stabilité des organisations hospitalières.

Étudier l'ensemble des facteurs susceptibles d'expliquer l'engagement des employés relève d'une ambition méthodologiquement délicate, tant l'objet est complexe, mouvant et interconnecté. L'implication organisationnelle ne dépend pas de variables isolées ou strictement linéaires, mais s'inscrit dans une dynamique multifactorielle où interagissent des dimensions personnelles, relationnelles, organisationnelles et parfois sociétales. Cette intrication rend illusoire toute prétention à l'exhaustivité : les facteurs en jeu se chevauchent, se renforcent ou se neutralisent selon les contextes. Toute analyse rigoureuse suppose donc des choix théoriques assumés, en ciblant des variables jugées centrales.

C'est dans cette logique de focalisation que s'inscrit le présent article. Nous avons retenu les facteurs organisationnels et le stress professionnel comme variables pivots pour appréhender l'implication. L'environnement organisationnel, à travers ses structures, ses pratiques managériales et ses conditions de travail, façonne en effet l'expérience quotidienne des employés et influence simultanément leur perception du travail, leur motivation et leur engagement. Le stress professionnel agit, quant à lui, comme un prisme à travers lequel ces facteurs sont vécus : il peut freiner l'investissement des individus ou en altérer la qualité.

La question centrale qui structure cette réflexion peut être formulée ainsi : dans quelle mesure les facteurs organisationnels influencent-ils le stress professionnel des soignants et conditionnent-ils leur implication au sein des hôpitaux publics ? Pour y répondre sur le plan conceptuel, l'article articule quatre mouvements. La deuxième section examine les risques psychosociaux comme source du stress professionnel et restitue les principaux modèles théoriques explicatifs. La troisième analyse trois facteurs organisationnels du climat de travail, justice, reconnaissance, confiance, dans leurs liens avec le stress. La quatrième clarifie le concept d'implication organisationnelle et son modèle tridimensionnel de référence. La cinquième propose un cadre conceptuel intégrateur, étayé par un recensement empirique et une analyse bibliométrique, où le stress occupe une position médiatrice. Une discussion et une conclusion referment le propos.

2. Les risques psychosociaux comme source du stress professionnel

2.1. Définition et enjeux des risques psychosociaux

Sous l'effet des mutations économiques, de la mondialisation et de la recomposition du travail, de nouveaux défis ont émergé dans le champ de la santé au travail. C'est dans ce mouvement que la notion de risques psychosociaux (RPS) a pris forme, comme le souligne le rapport de l'Observatoire européen des risques (Brun et Milczarek, 2007). Depuis le rapport Nasse et Légeron (2008), les RPS ont gagné en visibilité au point d'apparaître comme un défi majeur pour les organisations. Le concept reste néanmoins difficile à circonscrire : il est tantôt caractérisé par ses facteurs, tantôt par ses effets, sans qu'un consensus scientifique stable se soit imposé.

Les RPS recouvrent des situations variées — stress, harcèlement moral, violence, souffrance, dépression, etc. — qui, bien que distinctes, ne sont pas indépendantes et partagent des facteurs organisationnels communs (Hirigoyen, 2008). Lhuillier et al. (2010) parlent à ce propos d'une « notion valise » rassemblant des univers mentaux et sociaux hétérogènes. Plusieurs définitions institutionnelles coexistent : le Bureau International du Travail y voit l'ensemble des facteurs susceptibles de porter atteinte à l'intégrité physique et psychique des individus ; l'ANACT rappelle que le « stress » n'est qu'une manifestation parmi d'autres de ces risques, qualifiés de « psychosociaux » en raison de leur interface entre l'individu (le « psycho ») et sa situation de travail impliquant autrui (le « social »). Le collège d'expertise dirigé par Gollac et Bordier (2011) propose une définition fédératrice : des risques pour la santé mentale, physique et sociale, résultant de l'interaction entre des facteurs socio-économiques et le psychisme des travailleurs.

Les enjeux de ces risques sont à la fois individuels, organisationnels et sociétaux. À court terme, l'exposition génère troubles du sommeil, fatigue, irritabilité ; à long terme, elle accroît le risque de troubles anxiodépressifs, de pathologies cardiovasculaires et de troubles musculosquelettiques. Sur le plan économique, le coût annuel du stress a été estimé à environ 20 milliards d'euros à l'échelle européenne (Commission européenne, 2002), tandis que le Bureau International du Travail évalue le poids du stress au travail entre 3 % et 4 % du PIB des pays industrialisés. Au niveau organisationnel, ces risques se traduisent par l'absentéisme, le présentéisme et la rotation du personnel, autant de coûts difficiles à quantifier précisément mais bien réels. L'Organisation Mondiale de la Santé a d'ailleurs présenté le stress professionnel comme l'un des risques majeurs pour la santé au travail des décennies à venir.

2.2. Le stress professionnel : émergence et conceptions

Parmi les composantes des RPS, le stress demeure historiquement la plus étudiée (Lefebvre, 2012). Son acception scientifique remonte aux travaux fondateurs de Selye, qui définit en 1936 le stress comme une réponse non spécifique de l'organisme à toute sollicitation, articulée autour du « syndrome général d'adaptation ». Ce dernier décrit trois phases successives — alarme, résistance et épuisement — par lesquelles l'organisme tente de rétablir son équilibre face à une agression. Cette approche, principalement physiologique, a ouvert la voie à des conceptions plus cognitives et organisationnelles.

Le stress professionnel se manifeste par un état d'épuisement émotionnel, une diminution de l'accomplissement personnel et une forme de dépersonnalisation à l'égard du travail. Ses effets débordent la sphère professionnelle pour affecter l'équilibre entre vie privée et vie de travail. Comprendre le stress suppose dès lors d'en saisir les déterminants, qui relèvent autant des conditions de travail (charge, autonomie, relations sociales, reconnaissance) que des caractéristiques individuelles. Cette double inscription — individuelle et organisationnelle — structure les modèles théoriques qui suivent.

2.3. Les modèles théoriques fondateurs

La littérature mobilise un ensemble de modèles complémentaires, dont aucun ne couvre à lui seul l'intégralité du phénomène. Le choix d'un modèle oriente les définitions retenues du stress ainsi que les modalités d'évaluation et de prévention privilégiées (Nasse et Légeron, 2008).

Le modèle transactionnel de Lazarus et Folkman (1984)

Lazarus et Folkman conçoivent le stress comme une transaction entre la personne et son environnement, dans laquelle l'évaluation cognitive joue un rôle déterminant. Le stress survient lorsque l'individu perçoit une situation comme menaçant ou dépassant ses ressources. La notion centrale est celle de coping, défini comme l'ensemble des efforts cognitifs et comportementaux destinés à maîtriser, réduire ou tolérer ces exigences. Les auteurs distinguent un coping centré sur le problème — visant à modifier directement la situation — et un coping centré sur l'émotion — visant à réguler la tension affective —, auxquels s'ajoute la recherche de soutien social. Ce modèle souligne la part subjective et active de l'individu, mais tend à rapporter les difficultés de santé aux ressources individuelles plus qu'aux conditions de travail.

Le modèle demande-contrôle-soutien de Karasek et Theorell (1990)

Élaboré à la fin des années 1970, le modèle des contraintes professionnelles repose initialement sur deux dimensions : la demande psychologique (charge, complexité, contraintes temporelles) et la latitude décisionnelle (autonomie et usage des compétences). La conjonction d'une demande élevée et d'une faible latitude définit la situation de « tension au travail » (job strain),

particulièrement délétère pour la santé. Le croisement de ces deux axes distingue quatre configurations de postes : actifs, passifs, détendus et tendus. Une troisième dimension — le soutien social du collectif et de la hiérarchie — a enrichi le modèle : son absence, combinée au job strain, définit l'iso-strain. Le soutien agit comme variable modératrice, atténuant les effets d'une situation de forte contrainte. Largement utilisé, ce modèle a été critiqué pour sa relative simplicité et pour une conception trop individuelle du contrôle, mais il demeure une référence majeure des recherches épidémiologiques sur le travail.

Le modèle effort-récompense de Siegrist (1996)

Le modèle du déséquilibre effort-récompense postule qu'une situation associant des efforts importants à des récompenses insuffisantes engendre des réactions pathologiques sur les plans émotionnel et physiologique. Siegrist distingue les efforts extrinsèques (contraintes de temps, responsabilités, charge) et le surinvestissement, trait individuel renvoyant au besoin d'approbation et à la difficulté de se détacher du travail. Les récompenses se déclinent en trois registres : la gratification monétaire, l'estime et le contrôle du statut professionnel (promotion, sécurité de l'emploi). Largement validé empiriquement, ce modèle introduit une dimension subjective et sociologique absente du modèle de Karasek, mais reste critiqué pour ne pas évaluer pleinement le climat managérial et relationnel.

Modèles complémentaires : Cooper, ajustement P-E, conservation des ressources et exigences-ressources

D'autres cadres conceptuels élargissent la compréhension du stress. Le modèle de Cooper et Marshall (1976) adopte une lecture multidisciplinaire et préventive, distinguant six grandes sources de stress : facteurs intrinsèques au travail, rôle dans l'organisation, relations interpersonnelles, évolution de carrière, structure et climat organisationnel, et conflit entre sphères privée et professionnelle. Le modèle de l'ajustement personne-environnement (P-E fit) conçoit le stress comme un déséquilibre négatif entre la situation perçue et l'état désiré, en distinguant réalité objective et perceptions subjectives. La théorie de la conservation des ressources de Hobfoll (1989) explique le stress par la menace, la perte réelle ou l'insuffisance de gain de ressources, en posant que les individus réagissent plus fortement à la perte qu'au gain. Enfin, le modèle des exigences-ressources de Demerouti et al. (2001) articule deux processus parallèles : un processus de dégradation de la santé, alimenté par des exigences élevées, et un processus motivationnel, soutenu par les ressources disponibles. Ce dernier modèle, particulièrement intégrateur, sert de pont conceptuel entre le stress et l'implication.

3. Les facteurs organisationnels du stress professionnel

Au-delà des conditions matérielles, le stress professionnel s'enracine dans la qualité du climat organisationnel. Trois dimensions apparaissent décisives dans la littérature : la justice, la reconnaissance et la confiance. Lorsqu'elles font défaut, elles contribuent à la détérioration du bien-être psychologique ; lorsqu'elles sont présentes, elles constituent un socle de prévention du stress et de consolidation de l'engagement.

3.1. La justice organisationnelle

Le concept de justice organisationnelle trouve son origine dans la théorie de l'équité d'Adams (1965), centrée sur le rapport entre contributions et rétributions. Colquitt et al. (2005) en retracent la généalogie, des réflexions philosophiques sur la justice aux travaux sur la privation relative de Stouffer et al. (1949), qui ont montré que les réactions individuelles dépendent moins de critères objectifs que de comparaisons sociales. La recherche distingue aujourd'hui quatre dimensions complémentaires.

La *justice distributive* renvoie au sentiment d'équité des récompenses (salaire, promotions, évaluations) au regard des contributions et par comparaison avec autrui ; une rétribution jugée insuffisante suscite la colère, une rétribution excessive la culpabilité (Adams, 1965). La *justice procédurale*, mise en évidence par Thibaut et Walker (1975) puis Leventhal (1980), porte sur l'équité des processus de décision — possibilité de s'exprimer (« la voix »), cohérence, absence de biais, exactitude de l'information, possibilité de correction. La *justice interactionnelle*, introduite par Bies et Moag (1986), concerne la qualité du traitement interpersonnel, tandis que la *justice informationnelle* (Greenberg, 1993) renvoie à la clarté et à la sincérité des explications fournies.

Les méta-analyses de Cohen-Charash et Spector (2001) et de Colquitt et al. (2001) montrent que la justice procédurale est plus fortement associée à l'attachement organisationnel et à la performance, alors que la justice distributive prédit davantage la satisfaction. La justice procédurale agit en outre comme variable modératrice : un niveau élevé atténue les effets négatifs d'une injustice distributive. Quant aux liens avec la santé, Robbins et al. (2012) décrivent la perception d'injustice comme un facteur de stress à part entière, déclenchant des états émotionnels négatifs, voire des conditions chroniques telles que l'anxiété et la dépression. Elovainio et al. (2003, 2005) confirment qu'une faible justice accroît le risque de détresse mentale et d'absentéisme. La justice apparaît ainsi comme un déterminant majeur du bien-être psychologique au travail.

3.2. La reconnaissance au travail

La reconnaissance s'inscrit dans une longue tradition sociologique avant d'investir le champ organisationnel. Elle est tour à tour décrite comme un déterminant de l'identité, une source de motivation et de satisfaction, et un constituant du sens du travail. Brun et al. (2003) en font un élément central de la santé mentale au travail : leur étude révèle que les personnes signalant un déficit de reconnaissance présentent une détresse psychologique nettement supérieure à celles qui se sentent reconnues. Dans le secteur hospitalier, Naschberger (2006) observe que le personnel continue de travailler malgré des conditions difficiles, mais souffre d'un manque de reconnaissance susceptible d'alimenter le stress et le burnout (Roques et Roger, 2004).

Brun et Dugas (2005) proposent une conceptualisation en quatre registres : la reconnaissance existentielle (de la personne et de sa dignité), la reconnaissance de la pratique de travail, la reconnaissance de l'investissement et la reconnaissance des résultats. Cette reconnaissance peut être formelle ou informelle, individuelle ou collective, pécuniaire ou symbolique. Son déficit fragilise le lien entre l'individu et l'organisation, tandis que sa présence soutient l'engagement et atténue les effets du stress — la reconnaissance constituant l'un des leviers les plus accessibles aux managers.

3.3. La confiance organisationnelle

La confiance constitue le troisième pilier du climat organisationnel. La littérature en propose des typologies complémentaires. La filiation de Shapiro et al. (1992) et Lewicki et Bunker (1996) distingue des formes de confiance fondées sur le calcul, sur la connaissance puis sur l'identification, marquant une montée en profondeur de la relation. McAllister (1995, 1997) oppose pour sa part une confiance cognitive — reposant sur la compétence et la fiabilité perçues — à une confiance affective — fondée sur le lien émotionnel et la sollicitude. À ces formes interpersonnelles s'ajoute la confiance institutionnelle, qui porte sur l'organisation comme partenaire d'échange et ses dispositifs.

La confiance entretient un lien étroit avec le stress professionnel : la méfiance et l'absence de justice figurent parmi les facteurs de stress les plus délétères (Elovainio et al., 2003). Un déficit de confiance accroît l'incertitude perçue, fragilise la coopération et nourrit un climat anxiogène, alors qu'une confiance élevée fonctionne comme une ressource psychosociale protectrice. Justice, reconnaissance et confiance forment ainsi un triptyque cohérent : ensemble, ils décrivent la qualité du contrat psychologique qui relie le soignant à son institution.

4. L'implication organisationnelle : fondements théoriques

4.1. De l'implication au travail à l'implication organisationnelle

Traduction du « work commitment » anglo-saxon, l'implication a suscité l'intérêt des chercheurs au début des années 1970 avant de gagner la recherche francophone dans les années 1980. Elle vise à éclairer la connexion entre l'individu et son travail : un individu impliqué considère son travail comme une expérience à travers laquelle il s'identifie (Thévenet, 2002). La littérature distingue plusieurs objets d'implication — l'organisation, les valeurs du travail, la carrière, l'emploi occupé, voire l'engagement syndical — qui traduisent autant de modalités d'attachement.

Deux grandes approches structurent le concept. L'approche attitudinale envisage l'implication comme un état psychologique d'identification et d'attachement ; l'approche comportementale la lit à travers les conduites observables d'investissement. La synthèse de ces deux perspectives conduit à concevoir l'implication comme un lien à la fois affectif et actif, distinct mais voisin de la notion d'engagement. Mathieu et Zajac (1990) la définissent simplement comme « le lien qui unit un individu à son organisation ».

4.2. Le modèle tridimensionnel d'Allen et Meyer

Plusieurs conceptualisations multidimensionnelles ont précédé le modèle de référence. Kelman (1958) puis O'Reilly et Chatman (1986) distinguent trois bases du lien psychologique — soumission, identification et intériorisation —, tandis que Mayer et Schoorman (1992) opposent une implication de continuité à une implication centrée sur les valeurs. C'est toutefois le modèle d'Allen et Meyer (1990, 1991, 1997) qui s'est imposé comme le cadre dominant, en articulant trois composantes susceptibles de coexister à des degrés divers chez un même salarié.

L'*implication affective* désigne l'attachement émotionnel, l'identification et l'engagement de l'employé envers l'organisation : les individus restent « parce qu'ils le veulent ». Elle prolonge la conception de Porter et al. (1974) et Mowday et al. (1979), qui y voient une force d'identification associant adhésion aux objectifs, volonté d'effort et désir de rester. L'*implication normative* renvoie à un devoir moral de loyauté : les employés estiment qu'ils « doivent » rester, sous l'effet de pressions internalisées (Wiener, 1982). L'*implication calculée* — ou de continuité — repose sur la perception des coûts liés au départ : les individus restent « parce qu'ils en ont besoin », faute d'alternatives jugées acceptables.

4.3. Antécédents et conséquences

Les antécédents de l'implication varient selon ses formes. L'implication affective est nourrie par des expériences de travail positives — soutien, justice, reconnaissance, autonomie — et par la congruence entre valeurs individuelles et organisationnelles. L'implication calculée dépend

de l'ampleur des investissements consentis et de la rareté des alternatives. L'implication normative résulte de processus de socialisation et du sentiment de réciprocité à l'égard d'une organisation perçue comme bienveillante. Les conséquences, quant à elles, touchent la rétention du personnel, la performance, les comportements de citoyenneté organisationnelle et le bien-être, l'implication affective étant généralement la plus favorablement associée aux résultats positifs.

5. Vers un cadre conceptuel intégrateur : le rôle médiateur du stress

5.1. Les rôles paradoxaux de l'implication face au stress

La relation entre stress et implication n'est pas univoque. La littérature met au jour deux configurations opposées. Selon une approche protectrice, l'implication fonctionne comme une ressource qui procure stabilité, orientation et cohérence (Mowday et al., 1982 ; Kobasa, 1982), permettant aux salariés les plus engagés de mieux faire face aux situations difficiles. Selon une approche exacerbante, à l'inverse, une implication élevée accroît la vulnérabilité : plus investis émotionnellement, les salariés très impliqués sont davantage exposés en cas de surcharge, de conflit travail-vie privée ou de désillusion (Meyer et Maltin, 2010). Une identification excessive à l'organisation peut alors générer un mal-être profond.

La relation peut en outre se lire dans l'autre sens, le stress agissant comme prédicteur d'une baisse de l'implication. Mathieu et Zajac (1990) montrent qu'une implication excessive, lorsqu'elle n'est pas payée en retour (reconnaissance, rémunération), engendre un sentiment d'injustice et favorise le retrait psychologique. Dans le cadre de la conservation des ressources, Wright et Hobfoll (2004) décrivent un cercle vicieux où la perte d'attachement entraîne un désinvestissement, lui-même générateur de stress et d'insatisfaction. Cette réciprocité plaide pour une lecture dynamique du lien entre stress et implication.

5.2. Le stress professionnel comme variable médiatrice

De ces travaux se dégage une thèse intégratrice : les facteurs organisationnels n'agissent pas tant directement sur l'implication qu'indirectement, en modulant le niveau de stress perçu. Le stress se présente alors comme une variable médiatrice traduisant la manière dont les conditions organisationnelles s'incarnent dans l'expérience subjective des salariés. La reconnaissance insuffisante, l'injustice perçue et le déficit de confiance constituent des sources majeures de stress qui affectent en retour l'implication, notamment dans ses dimensions affective et normative. À l'inverse, des leviers tels que la formation continue, une rémunération adaptée ou un soutien managérial effectif modèrent les effets du stress et soutiennent l'engagement.

Ce schéma de médiation, articulé au modèle des exigences-ressources, fournit l'ossature d'un cadre conceptuel cohérent : les facteurs organisationnels (justice, reconnaissance, confiance)

opèrent comme exigences ou ressources ; le stress professionnel — saisi par la demande psychologique, la latitude décisionnelle et le soutien perçu — joue le rôle de mécanisme intermédiaire ; l'implication organisationnelle, dans ses trois composantes, en constitue l'aboutissement attitudinal. Des variables individuelles (âge, sexe, ancienneté, type de service) viennent affiner la compréhension de ces dynamiques.

5.3. Recensement des travaux empiriques

Le recensement de la littérature empirique conforte ce cadre. Un consensus se dégage sur l'effet globalement négatif du stress sur l'implication, qu'elle soit affective, normative ou calculée : qu'il résulte d'une surcharge, d'une ambiguïté de rôle ou d'une insécurité, le stress tend à réduire l'engagement (Saadeh et Suifan, 2019 ; Lee et al., 2022 ; Ahmed et Ramzan, 2013). Plusieurs travaux mettent en évidence le rôle de variables médiatrices ou modératrices — soutien organisationnel perçu (Nguyen et al., 2015 ; Lambert et al., 2006), leadership (Dale et Fox, 2008 ; Zhou et George, 2014), climat éthique ou organisationnel (Ghorbanhosseini, 2013 ; Putra et Mujiati, 2020). D'autres soulignent des effets positifs indirects : le télétravail atténuant le stress des jeunes mères salariées (Awotoye et al., 2020) ou la reconnaissance comme levier d'engagement (Tremblay et al., 2012). Enfin, certaines recherches révèlent une relation réciproque entre stress et implication (Mhiri, 2013 ; Kim et Kim, 2020), confortant une lecture bidirectionnelle. Le tableau ci-dessous synthétise un échantillon représentatif de ces travaux.

Tableau 1. Sélection de travaux empiriques sur la relation facteurs organisationnels – stress – implication.

Auteurs (année)	Terrain / échantillon	Principal résultat
Dale et Fox (2008)	Employés – quantitatif	Le leadership influence l'implication via le stress de rôle.
Mathieu et Zajac (1990)	Méta-analyse	Corrélation négative entre stress et implication.
Tremblay et al. (2012)	Agents de l'État	La reconnaissance réduit le stress et soutient l'implication.
Saadeh et Suifan (2019)	500 employés hospitaliers	Le stress diminue le soutien perçu et l'implication.
Kim et Kim (2020)	301 employés multisecteurs	Insécurité → stress → implication (médiation partielle).

Auteurs (année)	Terrain / échantillon	Principal résultat
Lee et al. (2022)	261 employés	Le stress de rôle réduit toutes les formes d'implication.
Meyer et Maltin (2010)	Revue conceptuelle	Effet exacerbant : les plus impliqués sont plus touchés en cas de stress élevé.

Source : Conçus par nous-mêmes

5.4. Apports de l'analyse bibliométrique

Une analyse bibliométrique, conduite à partir de la base Scopus et visualisée à l'aide du logiciel VOSviewer, vient cartographier la structure du champ. L'analyse des collaborations met en évidence des réseaux interdisciplinaires associant psychologie du travail, sciences de gestion et ergonomie. La répartition par pays révèle un ancrage marqué dans les milieux académiques francophones — la France dominant en nombre de publications et de citations —, suivie du Canada et des États-Unis, tandis que des pays émergents (Arabie Saoudite, Chine, Tunisie, Pakistan) signalent un élargissement géographique récent de la recherche.

La carte de co-occurrence des mots-clés fait apparaître plusieurs clusters thématiques articulés autour d'un nœud central consacré à l'expérience humaine au travail. Un premier ensemble réunit les dimensions sociodémographiques et contextuelles, dont l'impact de la crise sanitaire récente ; un deuxième associe culture organisationnelle, justice, bien-être et stress ; un troisième relie burnout, engagement et implication affective. La densité des liens entre ces clusters confirme la forte interdépendance des dimensions psychologiques, organisationnelles et sociales, et valide la pertinence d'une approche intégrée — particulièrement adaptée aux environnements hospitaliers publics.

6. Discussion : implications théoriques et managériales

Sur le plan théorique, l'article met en lumière l'imbrication étroite entre conditions de travail, vécu subjectif des salariés et rapport à l'organisation. Il invite à dépasser une lecture pathologisante du stress, qui le rapporterait aux seules fragilités individuelles, pour en faire un indicateur de dysfonctionnements organisationnels. La proposition d'un cadre médiateur — où les facteurs organisationnels agissent sur l'implication par l'intermédiaire du stress — réconcilie des résultats empiriques en apparence contradictoires : l'absence fréquente d'effet direct des facteurs organisationnels sur l'implication s'explique précisément par le détour qu'opère le stress. La reconnaissance du caractère paradoxal de l'implication — ressource

protectrice ou facteur de vulnérabilité — enrichit par ailleurs la compréhension des mécanismes en jeu.

Sur le plan managérial, ces analyses plaident pour des pratiques de gestion fondées sur l'équité, la transparence et la valorisation. Renforcer la justice procédurale et interactionnelle, instaurer des dispositifs de reconnaissance réguliers, consolider la confiance institutionnelle et organiser un soutien social effectif constituent autant de leviers susceptibles de réduire le stress et, par ricochet, de préserver l'implication. Dans le contexte hospitalier public — marqué par la pénurie de personnel, les contraintes budgétaires et l'intensité émotionnelle du travail soignant —, ces leviers revêtent une portée stratégique pour la qualité des soins comme pour la stabilité des équipes.

Comme toute synthèse théorique, cet article présente des limites. La sélectivité des facteurs retenus laisse de côté d'autres déterminants potentiels de l'implication ; la diversité des contextes et des instruments de mesure rend les comparaisons délicates ; et la nature même de la revue appelle une validation empirique, qualitative et quantitative, dans des terrains hospitaliers précis. Ces réserves dessinent autant de pistes pour des recherches futures.

Conclusion

Cet article a proposé une lecture intégrée des relations entre facteurs organisationnels, stress professionnel et implication organisationnelle. En restituant les modèles fondateurs du stress, en analysant le triptyque justice-reconnaissance-confiance et en clarifiant le modèle tridimensionnel de l'implication, il a posé les jalons conceptuels d'un cadre où le stress occupe une position médiatrice. La compréhension du bien-être et de l'engagement des soignants suppose ainsi une lecture à plusieurs niveaux, croisant les apports de la psychologie du travail, des sciences de gestion et de la sociologie des organisations. Loin de constituer une fatalité individuelle, le stress se révèle un révélateur de la qualité du climat organisationnel — et, par conséquent, un objet privilégié de l'action managériale. Ces éclairages théoriques constituent une base solide pour des investigations empiriques contextualisées, à mener notamment auprès des infirmiers des hôpitaux publics.

Références bibliographiques

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on Negotiation in Organizations*, 1, 43-55.
- Brun, J.-P., & Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, 30(2), 79-88.
- Brun, J.-P., Biron, C., Martel, J., & Ivers, H. (2003). Évaluation de la santé mentale au travail. Rapport IRSST, Québec.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. In *Handbook of Organizational Justice* (pp. 3-56). Erlbaum.
- Cooper, C. L., & Marshall, J. (1976). Occupational sources of stress. *Journal of Occupational Psychology*, 49(1), 11-28.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Elovainio, M., Kivimäki, M., & Vahtera, J. (2003). Organizational justice: Evidence of a new psychosocial predictor of health. *American Journal of Public Health*, 92(1), 105-108.
- Gollac, M., & Bordier, M. (2011). Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser. Rapport du collège d'expertise, Paris.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In *Justice in the Workplace* (pp. 79-103). Erlbaum.
- Hirigoyen, M.-F. (2008). Les risques psychosociaux au travail. *Revue française de gestion*.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308.

- Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. Basic Books.
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2(1), 51-60.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. Springer.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? In *Social Exchange* (pp. 27-55). Plenum.
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. In *Trust in Organizations* (pp. 114-139). Sage.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 323-337.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Naschberger, C. (2006). La reconnaissance au travail dans le secteur hospitalier. *Revue de gestion des ressources humaines*.
- Nasse, P., & Légeron, P. (2008). *Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail*. Ministère du Travail, Paris.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Robbins, J. M., Ford, M. T., & Tetrick, L. E. (2012). Perceived unfairness and employee health: A meta-analytic integration. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 235-272.
- Selye, H. (1956). *The Stress of Life*. McGraw-Hill.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-41.
- Thévenet, M. (2002). *Impliquer les personnes dans l'entreprise*. Éditions Liaisons.

Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Erlbaum.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.

Wright, T. A., & Hobfoll, S. E. (2004). Commitment, psychological well-being and job performance. *Journal of Business and Management*, 9(4), 389-406.