

La justice organisationnelle et l'épuisement professionnel : une nouvelle mesure selon les opportunités en milieu de travail

Emmanuelle Brien-Robidoux, Camille Labrèche, David-Emmanuel Hatier, Anne-Marie Paiement, Mickael Blais

Université de Montréal. emmanuelle.brien-robidoux@umontreal.ca

La perception de justice organisationnelle a souvent été identifiée comme un antécédent de l'épuisement professionnel. Traditionnellement, la justice est étudiée quant à l'attribution des récompenses/punitions, mais la présente étude se penche précisément sur l'accès aux opportunités au travail telles que des promotions, des privilèges ou des mandats stimulants. Un questionnaire a été rempli par 153 travailleurs et encore six mois plus tard, par 100 d'entre eux. Une régression multiple a testé l'effet du changement des différents types de justice sur le changement d'épuisement professionnel. Les résultats indiquent que le changement de justice perçue entre les deux temps de mesure explique de manière significative l'épuisement professionnel au temps 2. La théorie de l'échange social apporte un éclairage sur ces résultats. Des pistes d'intervention favorisant la perception de justice dans les organisations sont discutées.

Mots clés : *Justice organisationnelle, justice distributive, justice procédurale, opportunités, épuisement professionnel.*

Introduction

L'épuisement professionnel est un phénomène qui nuit à la santé et à la performance des individus et des organisations (Campbell, Perry, Maertz, Allen et Griffeth, 2013 ; Hakanen et Schaufeli, 2012). Il est associé à l'absentéisme, à un roulement accru de personnel ainsi qu'à une diminution de la performance au travail (Petitta et Vecchione, 2011 ; Swider et Zimmerman, 2010). De nombreux chercheurs se sont intéressés à la problématique de l'épuisement professionnel en étudiant ses antécédents organisationnels, parmi lesquels figure la justice organisationnelle. Les études rapportent la plupart du temps des liens négatifs faibles à modérés entre la justice organisationnelle et l'épuisement professionnel (Campana et Hammoud, 2015 ; Liljegren et Erkberg, 2009 ; Moliner, Martinez-Tur, Peiró, Ramos et Cropanzano, 2005).

La justice organisationnelle est généralement étudiée en termes de justice distributive et de justice procédurale dans l'attribution de récompenses et de punitions par l'organisation (Ambrose et Arnaud, 2005 ; Lambert et al., 2010). Toutefois, peu d'études se sont intéressées aux perceptions de justice par rapport à des types précis de récompenses ou de punitions autres que le salaire (Olafsen, Halvari, Forest et Deci, 2015). La présente étude introduit le concept de justice organisationnelle en ce qui a trait aux opportunités en milieu de travail, en plus de s'intéresser au rôle

potentiellement déterminant qu'ont les justices distributive et procédurale dans l'explication de l'épuisement professionnel des travailleurs.

Contexte théorique

La justice organisationnelle

La justice organisationnelle correspond à la perception d'équité des échanges qui ont lieu au sein d'une organisation (Beugré, 1998). La théorie de l'échange social (Blau, 1964) conceptualise la justice organisationnelle comme le respect de ce qui est attendu. Dans la documentation, elle est généralement opérationnalisée comme un construit multidimensionnel, formé de quatre sous-construits : la justice distributive (JD), la justice procédurale (JP), la justice interactionnelle et la justice informationnelle (Colquitt, 2001 ; Colquitt, Greenberg et Zapata-Phelan, 2005). La présente étude s'intéresse plus particulièrement à la JD et à la JP, car elles sont des types de justice formellement mises en place dans les organisations, contrairement aux justices informationnelle et interactionnelle (Blader et Tyler, 2003).

La JD est issue de la théorie de l'équité d'Adams (1965) et correspond à la perception d'équité dans la distribution des ressources entre les individus. Selon cette théorie, un individu perçoit une équité lorsque son évaluation du ratio entre les efforts qu'il a investis et les récompenses qu'il a obtenues équivaut à son

évaluation du ratio entre les efforts investis et les récompenses obtenues par d'autres individus de statut similaire. Ainsi, une telle situation d'équilibre est susceptible d'engendrer une perception de JD. Une situation de déséquilibre est susceptible d'engendrer l'inverse, soit une perception d'injustice distributive (Adams, 1965). Par exemple, un employé risque de percevoir une injustice distributive s'il considère que son salaire est insuffisant par rapport aux efforts qu'il fournit au travail et si son salaire est inférieur à celui de collègues ayant un poste équivalent.

La JP fait référence à la justice perçue lors des processus décisionnels. Elle est élaborée par la théorie de la procédure de Thibaut et Walker (1975) qui postule deux niveaux de JP : le contrôle du processus, soit l'évaluation du processus décisionnel en soi, et le contrôle de la décision, référant au fait de donner son opinion ou de pouvoir influencer le résultat du processus décisionnel. Dans un contexte organisationnel, la perception de JP est satisfaite lorsque les démarches menant à une décision, par exemple l'allocation d'une promotion, sont perçues comme étant justes (Leventhal, 1980 ; Nabatchi, Bingham et Good, 2007).

Justice organisationnelle et opportunités

Alors que la plupart des études s'intéressent traditionnellement à la perception de justice quant aux récompenses et punitions, l'étude de la justice organisationnelle gagnerait à être élargie aux opportunités en milieu de travail, car elles sont susceptibles d'influencer le vécu des employés. Les opportunités en milieu de travail ont précédemment été définies comme étant la possibilité d'avancer et de grimper les échelons au sein d'une organisation (Lambert et Haley-Lock, 2004). Dans la présente étude, les opportunités représentent un type de récompense qui a trait à l'attribution de promotions, de privilèges et de tâches ou mandats stimulants. Elles peuvent également se définir par des éléments plus précis, tels que les opportunités d'apprentissage ou de développement des compétences, celles-ci favorisant la motivation ainsi que la santé et le bien-être des employés (Proost, Van Ruysseveldt et van Dijke, 2012 ; Van Ruysseveldt, Verboon et Smulders, 2011). Bien que la documentation portant sur la justice organisationnelle comporte peu de travaux sur les opportunités offertes aux travailleurs, une étude indique que les opportunités sont associées à la satisfaction et l'engagement au travail (Iles, Forster et Tinline, 1996). De plus, Lambert et Haley-Lock (2004)

ont étudié les opportunités d'équilibre travail-famille offertes dans une entreprise et rapportent que celles-ci semblent favoriser l'engagement quotidien des employés au travail. Ainsi, élargir le spectre de la compréhension de la justice organisationnelle en évaluant la perception de JD et de JP relatives aux opportunités en milieu de travail apparaît pertinent dans l'étude de son lien avec l'épuisement professionnel.

L'épuisement professionnel

L'épuisement professionnel est un processus continu, au cours duquel les ressources énergétiques de l'individu ne parviennent plus à compenser les demandes auxquelles il fait face (Shirom, Toker, Melamed, Berliner et Shapira, 2013). Shirom et Melamed (2006) définissent l'épuisement professionnel par trois dimensions : l'épuisement physique, émotionnel et cognitif. L'épuisement physique se caractérise par un manque d'énergie et un grand sentiment de fatigue qui empêchent l'individu de vaquer à ses tâches quotidiennes au travail. L'épuisement émotionnel se définit par une baisse d'énergie qui entrave le développement et le maintien de ses relations interpersonnelles. L'épuisement cognitif, quant à lui, touche les capacités mentales d'un individu et se définit par une réduction de la vitesse de la pensée et de l'agilité mentale.

Liens entre la justice organisationnelle et l'épuisement professionnel

La documentation scientifique soutient l'hypothèse que la justice organisationnelle relative aux opportunités est un facteur permettant d'expliquer l'épuisement professionnel des travailleurs. Plusieurs postulats théoriques suggèrent une relation négative entre la justice organisationnelle relative aux opportunités et l'épuisement professionnel. La théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989), selon laquelle les individus cherchent à conserver, obtenir et protéger leurs ressources, stipule que tout stress peut être expliqué par une perte réelle ou anticipée de ressources, ce qui est susceptible d'engendrer un épuisement physique, cognitif et émotionnel (Hobfoll et Freedy, 1993 ; Shirom et Melamed, 2006). Ce modèle est cohérent avec les principaux modèles théoriques des JP et JD. À titre d'exemple, l'iniquité que perçoivent les employés quant à l'accès aux opportunités (Adams, 1965) et aux procédures décisionnelles gérant leur distribution (Thibault et Walker, 1975), pourrait représenter une menace envers leurs ressources ou l'obtention future

de leurs ressources si elle compromet les possibilités d'avancement ou d'obtention de rétributions salariales. Ainsi, un sentiment de précarité quant aux opportunités pourrait être un facteur d'épuisement professionnel. Plusieurs études empiriques rapportent un lien négatif entre la justice organisationnelle perçue et la santé des travailleurs. Par exemple, la perception de justice en milieu organisationnel mène à une réduction de symptômes dépressifs chez les employés ainsi que de l'absentéisme occasionné par des plaintes psychosomatiques ou par des problèmes de santé (De Boer, Bakker, Syroit et Schaufeli, 2002 ; Ybema et Van den Bos, 2010). Plus précisément, des liens négatifs entre la perception globale de justice organisationnelle et l'épuisement professionnel ont été établis par Moliner et al. (2005).

En ce qui concerne les types de justice organisationnelle, des études suggèrent que la JP aurait un effet plus important que la JD sur l'épuisement professionnel. Entre autres, Lambert et al. (2010) ont démontré que les perceptions de JD ($\beta = -.18, p \leq .05$) et de JP ($\beta = -.43, p \leq .01$) d'employés travaillant en milieu carcéral étaient toutes deux liées négativement à l'épuisement professionnel. En outre, leurs résultats indiquent que la JP est davantage liée à la manifestation de l'épuisement que la JD. Brotheridge (2003) a également relevé la prédominance de la JP sur la JD quant à l'épuisement émotionnel vécu par les travailleurs en situation de changement organisationnel. L'effet plus important de la JP sur l'épuisement professionnel s'expliquerait par son lien avec la perception de transparence de la structure opérationnelle dans une organisation (Greenberg, 1990). Cette transparence favoriserait un sentiment de confiance de la part des employés envers celle-ci. À l'inverse, en percevant une plus faible transparence de la part de l'organisation, l'employé ne fait plus confiance en les décisions prises par l'organisation et vivra davantage de stress. Ce stress pourrait mener ensuite à l'épuisement professionnel.

Objectif de l'étude et hypothèse

Cette recherche a pour objectif d'étudier la contribution des perceptions de JD et de JP relatives aux opportunités en milieu de travail à la prédiction de l'épuisement professionnel. À la lumière de l'examen de la documentation, nous posons l'hypothèse que la JP relative aux opportunités prédira davantage l'épuisement professionnel que la JD relative aux opportunités.

Méthodologie

Procédure et participants

Dans le cadre d'un laboratoire de recherche à l'hiver 2016, dix étudiants au baccalauréat en psychologie de l'Université de Montréal ont invité 253 travailleurs à participer à une étude sur la santé psychologique au travail. Au total, 153 travailleurs canadiens (dont 129 ont grandi au Québec) ont répondu en ligne à un questionnaire en français. Six mois plus tard, les participants ont été invités à remplir le questionnaire de nouveau ; 100 participants y ont alors répondu. Pour être éligibles, les participants devaient travailler au sein de la même organisation depuis au moins six mois, et ce, en moyenne 25 heures et plus par semaine. Les travailleurs autonomes n'ont pas été considérés dans la présente étude, car ils sont moins susceptibles d'être affectés par le phénomène de la justice organisationnelle. Les caractéristiques sociodémographiques des participants sont présentées au Tableau 1.

Tableau 1

Caractéristiques démographiques aux deux temps de mesure

Variables	Temps 1	Temps 2
Âge (en année)	M = 41 ÉT = 8	M = 42 ÉT = 9
Genre		
Homme	36%	35%
Femme	64%	65%
Niveau de scolarité		
Moins d'un secondaire 5	1%	1%
Diplôme d'études secondaires	9%	6%
Diplôme d'études professionnelles	12%	11%
Diplôme d'études collégiales	16%	15%
Diplôme de premier cycle universitaire	44%	44%
Diplôme d'études supérieures	18%	23%
Type d'organisation		
Organisation publique ou parapublique	48%	52%
Petite ou moyenne entreprise privée	25%	25%
Grande entreprise privée	21%	21%
Autres	5%	2%

Instruments

Justice organisationnelle. Une version adaptée de la version française (Jouglaard-Tritschler et Steiner, 2005) de l'instrument de Colquitt (2001) a été employée afin d'évaluer la justice relative aux opportunités perçues dans le milieu de travail. L'instrument a mesuré la JD en quatre items (ex. Dans quelle mesure la quantité/qualité des opportunités reflète l'effort que vous avez investi dans votre travail

?) et la JP en sept items (ex. Dans quelle mesure ces procédures vous ont-elles permis d'avoir de l'influence sur l'attribution des opportunités ?). Les items figurent au Tableau 2. Une échelle de Likert allant de 1 (dans une très faible mesure) à 5 (dans une très grande mesure) a été employée.

Tableau 2

Coefficients de saturation des items de l'instrument de justice

Items	Facteurs		
	JD	JP-A	JP-P
La quantité/qualité des opportunités est appropriée compte tenu du travail que vous avez effectué.	.94		
La quantité/qualité des opportunités reflète l'effort que vous avez investi dans votre travail.	.91		
La quantité/qualité des opportunités reflète votre contribution à l'organisation.	.89		
La quantité/qualité des opportunités est justifiée au regard de votre performance.	.88		
Ces procédures ont été appliquées en toute impartialité.		1.00	
Ces procédures ont été appliquées de façon cohérente.		.75	
Ces procédures ont respecté les règles de morale et d'éthique.		.75	
Ces procédures reposaient sur des informations exactes.		.73	
Ces procédures vous ont permis d'exprimer vos opinions et sentiments.			.90
Ces procédures vous ont permis d'avoir de l'influence sur l'attribution des opportunités.			.79
Ces procédures vous ont permis de demander de réexaminer les opportunités déjà attribuées.			.49

Épuisement professionnel. L'épuisement professionnel a été mesuré avec la version française (Sassi et Neveu, 2010) de la Shirom-Melamed Burnout Measure (Shirom et Melamed, 2006). L'instrument comporte 14 items tels que : «Je n'ai aucune énergie pour aller au travail le matin», «Je sens que je ne peux pas m'investir émotionnellement avec les collègues et/ou les clients» et «J'ai du mal à me concentrer». Une échelle de Likert allant de 1 (jamais) à 7 (toujours) a été employée.

Résultats

D'abord, des analyses factorielles exploratoires (rotation Geomin) ont été réalisées avec Mplus afin de vérifier la structure factorielle de l'instrument

mesurant les perceptions de justice relative aux opportunités. Des analyses factorielles confirmatoires ont indiqué que l'ajustement statistique du modèle à deux facteurs est insatisfaisant ($\chi^2 = 163,26$; $df = 43$; $CFI = 0,921$; $TLI = 0,900$; $RMSEA = 0,133$; $SRMR = 0,064$). Un modèle à trois facteurs a montré un meilleur ajustement statistique ($\chi^2 = 75$; $df = 41$; $CFI = 0,978$; $TLI = 0,970$; $RMSEA = 0,072$; $SRMR = 0,035$). Ces trois facteurs correspondent à la JD ainsi qu'à deux dimensions de la JP, soit la justice procédurale - application (JP-A) et à la justice procédurale - participation (JP-P). Plus précisément, la JP-A regroupe les items concernant la manière dont les procédures ont été mises en place, soit de manière impartiale et cohérente par exemple. En revanche, la JP-P regroupe les items touchant à l'influence que les travailleurs pourraient avoir sur les procédures quant à l'attribution des opportunités. Les coefficients de saturation de chacun des items sont présentés au Tableau 2.

Les statistiques descriptives, les corrélations et les indices de cohérence interne entre les variables à l'étude au temps 1 et au temps 2 sont présentées au Tableau 3. Afin de répondre à l'hypothèse de recherche, une analyse de régression multiple hiérarchique a été effectuée (Tableau 4) et a démontré que le modèle explique 7.8% de la variance du changement de l'épuisement professionnel entre les deux temps de mesure. Dans un premier bloc, trois variables corrélées avec l'épuisement professionnel (genre, niveau de scolarité, nombre d'heures travaillées) ont été introduites afin qu'elles soient maintenues constantes lors de l'ajout des variables d'intérêt dans le modèle. Dans un second bloc, les scores résiduels de changements de JD, JP-A et JP-P entre les temps 1 et 2 ont été entrés progressivement selon la méthode pas à pas. De par sa plus forte corrélation avec l'épuisement professionnel, la JP-A a d'abord été considérée et son poids s'avère significatif ($\beta = -.26$, $p < 0.05$). La JD et la JP-P ont ensuite été considérées, mais ne sont pas incluses au modèle en raison de leurs poids uniques non significatifs. Ainsi, l'hypothèse selon laquelle la JP serait plus déterminante que la JD dans la prédiction de l'épuisement professionnel est soutenue. Les résultats suggèrent toutefois que c'est l'application des procédures d'attribution - et moins la possibilité d'intervenir comme tel dans l'attribution - qui prédit l'épuisement professionnel.

Tableau 3*Statistiques descriptives, corrélations de Pearson et alpha de Cronbach*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Genre ^a											
2. Éducation	-.09										
3. Heures ^b	.14	.23									
Temps 1											
4. ÉP ^c	-.13	.06	-.04	(.94)							
5. JD ^d	.13	-.09	.16	-.23	(.96)						
6. JP-A ^e	.12	-.01	.10	-.40	.59	(.84)					
7. JP-P ^f	.16	-.14	.17	-.25	.62	.68	(.94)				
Temps 2											
8. ÉP	-.02	.11	.05	.69	-.19	-.42	-.24	(.95)			
9. JD	.20	-.11	-.05	-.18	.50	.31	.32	-.19	(.86)		
10. JP-A	.19	-.12	-.03	-.32	.29	.46	.28	-.42	.53	(.91)	
11. JP-P	.24	-.15	.10	-.32	.38	.40	.41	-.38	.68	.76	(.94)
M			41.1	2.83	3.23	3.32	2.94	2.81	3.20	3.26	2.94
ÉT			8.4	.99	1.02	.95	.93	.94	.98	.93	.92

Tableau 4*Régressions multiples pour vérifier l'apport explicatif du changement de justice organisationnelle au changement d'épuisement professionnel*

Variables	Épuisement professionnel	
	Bloc 1 (β)	Bloc 2 (β)
Genre	-.04	.07
Niveau de scolarité	.02	.00
Nombre d'heures de travail	.09	.07
Justice organisationnelle (méthode pas à pas)		
JP-A		-.26*
JD et JP-P		ns
Variance expliquée (R ²)	1.2%	7.8%
R ²		5.6%

*Note. n = 100, * : p < .05*

Discussion

La présente étude visait à introduire, puis à déterminer si la perception de justice procédurale (JP) relative aux opportunités en milieu de travail est davantage déterminante dans la prédiction de l'épuisement professionnel que la perception de justice distributive (JD). Nos résultats suggèrent que le processus par lequel les opportunités sont attribuées (JP) aurait une influence plus importante sur l'épuisement professionnel que le résultat de l'attribution même des opportunités (JD). Ces résultats soutiennent l'hypothèse posée et sont cohérents avec ceux de Lambert et al. (2010).

Plus précisément, les résultats montrent que les travailleurs qui perçoivent les procédures d'attribution des opportunités comme étant justes et équitables (JP-A) sont moins à risque de vivre de l'épuisement professionnel, et ce, indépendamment de leur implication dans le processus décisionnel (JP-P). Cette précision a découlé d'une analyse factorielle qui suggère que la JP se développe en deux sous-construits. Ces résultats diffèrent de la documentation où il y a généralement consensus à conceptualiser et opérationnaliser la JP en un construit unidimensionnel (Colquitt, 2001).

Par ailleurs, cette étude montre que le niveau de JP-A est prédictif de l'épuisement professionnel. Ceci pourrait être expliqué par le fait que l'impartialité présente dans la mise en place des procédures (JP-A) puisse avoir un impact sur le sentiment de contrôle des travailleurs. À cet effet, la théorie de l'échange social (Blau, 1964) stipule qu'une faible perception de justice résiderait dans l'écart entre les attentes de l'individu et la situation réelle, considérée injuste. En ne répondant pas aux attentes des individus, une faible perception de justice pourrait mener à une diminution du sentiment de contrôle qui, dans un contexte organisationnel, est une variable associée à l'épuisement émotionnel (Karasek, 1979 ; Karasek, 1990).

Sur le plan pratique, les résultats suggèrent que des interventions au niveau organisationnel puissent être efficaces pour diminuer les risques d'épuisement professionnel. Les gestionnaires pourraient trouver des bénéfices à se pencher sur la manière dont les procédures sont mises en place dans l'organisation. Pour ce faire, l'organisation doit faire preuve de transparence dans ses politiques en matière de gestion des procédures d'attribution d'opportunités. De ce fait, les démarches d'implantation de procédures ainsi que la raison sous-tendant celles-ci devraient être

communiquées aux travailleurs afin que ceux-ci puissent juger, entre autres, de leur impartialité et leur cohérence. Par exemple, le partage d'information concernant toute nouvelle politique sur les opportunités offertes aux employés serait une pratique bénéfique à implanter.

Enfin, certaines limites méthodologiques méritent d'être discutées. La première tient à l'échantillon de convenance qui peut limiter la généralisation des résultats. En effet, l'échantillon n'est pas nécessairement représentatif de la population générale étant donné qu'il représente l'entourage d'étudiants de niveau universitaire. Une deuxième limite a trait au caractère auto-rapporté des questionnaires, ce qui augmente le risque de désirabilité sociale et de biais de variance commune. Une dernière limite concerne l'adaptation de l'instrument de la justice organisationnelle. Quoique son adaptation apparaisse appropriée pour la mesure du construit de justice relative aux opportunités, aucune étude n'a formellement traité de ses propriétés psychométriques.

Conclusion

Cette étude est, à notre connaissance, la première à proposer une adaptation de l'instrument de Colquitt (2001) pour mesurer la perception de justice par rapport aux opportunités en milieu de travail, c'est-à-dire un type de récompense stimulante telle que l'obtention d'une promotion. De plus, contrairement à d'autres études adressant la justice organisationnelle et l'épuisement professionnel, le modèle d'épuisement professionnel de Shirom et Melamed (2006) a été mis en lien spécifiquement avec les opportunités en milieu de travail, ce qui permet une compréhension plus poussée et un champ d'action plus diversifiée quant à la justice organisationnelle. De plus, la distinction de la JP-A et de la JP-P dans la prédiction de l'épuisement professionnel est susceptible d'offrir une orientation plus précise en vue d'interventions en milieu organisationnel.

Références

- Adams, J. (1965). Inequity in social exchange. Dans L. Berkowitz (dir.), *Advances in experimental social psychology* (p. 272-283). New York, NY : Academic Press.
- Ambrose, M. L. et Arnaud, A. (2005). Are procedural justice and distributive justice conceptually distinct?. Dans J. Greenberg et J. A. Colquitt (dir.), *Handbook of organizational justice* (p. 59-84).

- Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Beugré, C. D. (1998). *Managing fairness in organizations*. Westport, CT: Greenwood Publishing Group.
- Blader, S. L. et Tyler, T. R. (2003). What constitutes fairness in work settings? A four component model of procedural justice. *Human Resource Management Review*, 13, 107-126. doi : 10.1016/S1053-4822(02)00101-8
- Brotherbridge, C.M. (2003). The role of fairness in mediating the effects of voice and justification on stress and other outcomes in a climate of organizational change. *International Journal of Stress Management*, 10, 253-268. doi: 10.1037/1072-5245.10.3.253
- Campana, K. L. et Hammoud, S. (2015). Incivility from patients and their families: Can organisational justice protect nurses from burnout?. *Journal of Nursing Management*, 23, 716-725. doi : 10.1111/jonm.12201
- Campbell, N. S., Perry, S. J., Maertz, C. P., Allen, D. G. et Griffith, R. W. (2013). All you need is... resources: The effects of justice and support on burnout and turnover. *Human Relations*, 66, 759-782. doi : 10.1177/0018726712462614
- Colquitt, J. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400. doi : 10.1037//0021-9010.86.3.386
- Colquitt, J., Greenberg, J., et Zapata-Phelan, C. (2005). What is organizational justice? A historical overview. Dans J. Colquitt et J. Greenberg (dir.), *Handbook of Organizational Justice* (p. 12-33). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- De Boer, E. M., Bakker, A. B., Syroit, J. E. et Schaufeli, W. B. (2002). Unfairness at work as a predictor of absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 181-197. doi : 10.1002/job.135
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432. doi :10.1177/014920639001600208
- Hakanen, J. J. et Schaufeli, W. B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders*, 141, 415-424. doi : 10.1016/j.jad.2012.02.043
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513-524. doi : http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513
- Hobfoll, S. E. et Freedy, J. (1993). Conservation of resources: A general theory applied to burnout. Dans W. B. Schaufeli, C. Maslach et T. Marek (dir.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (p. 115-133). Washington, DC: Taylor & Francis.
- Iles, P., Forster, A. et Tinline, G. (1996). The changing relationships between work commitment, personal flexibility and employability: An evaluation of a field experiment in executive development. *Journal of Managerial Psychology*, 11, 18-34. doi : 10.1108/02683949610150033
- Jouglard-Tritschler, D. et Steiner, D. D. (2005, avril). *Validation of the four-factor model of organizational justice in France*. Communication présentée au congrès annuel de Society for Industrial/Organizational Psychology, Los Angeles, CA.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308. doi : 10.2307/2392498
- Karasek, R. A. (1990). Lower health risk with increased job control among white collar workers. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 171-185. doi : 10.1002/job.4030110302
- Lambert, S. J. et Haley-Lock, A. (2004). The organizational stratification of opportunities for work-life balance: Addressing issues of equality and social justice in the workplace. *Community, Work & Family*, 7, 179-195. doi :10.1080/1366880042000245461
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., Jiang, S., Elechi, O. O., Benjamin, B., Morris, A., ... et Dupuy, P. (2010). The relationship among distributive and procedural justice and correctional life satisfaction, burnout, and turnover intent: An exploratory study. *Journal of Criminal Justice*, 38, 7-16. doi : 10.1016/j.jcrimjus.2009.11.002Lam
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? Dans K. J. Gergen, M. S. Greenberg et R. H. Willis (dir.), *Social exchange: Advances in theory and research* (p. 27-55). New York, NY: Springer US.
- Liljegren, M. et Ekberg, K. (2009). The associations between perceived distributive, procedural, and interactional organizational justice, self-rated health and burnout. *Work*, 33, 43-51. doi : 10.3233/WOR-2009-0842

- Moliner, C., Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., Ramos, J. et Cropanzano, R. (2005). Relationships between organizational justice and burnout at the work-unit level. *International Journal of Stress Management*, 12, 99-116. doi : 10.1037/1072-5245.12.2.99
- Nabatchi, T., Bingham, L. et Good, D. H. (2007). Organizational justice and workplace mediation: A six-factor model. *International Journal of Conflict Management*, 18, 148-174. doi : 10.1108/10444060710759354
- Olafsen, A. H., Halvari, H., Forest, J. et Deci, E. L. (2015). Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56, 447-457. doi : 10.1111/sjop.12211
- Petitta, L. et Vecchione, M. (2011). Job burnout, absenteeism, and extra role behaviors. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 26, 97-121. doi : 10.1080/15555240.2011.573752
- Proost, K., Van Ruyseveldt, J. et van Dijke, M. (2012). Coping with unmet expectations: Learning opportunities as a buffer against emotional exhaustion and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21, 7-27. doi : 10.1080/1359432X.2010.526304
- Van Ruyseveldt, J., Verboon, P. et Smulders, P. (2011). Job resources and emotional exhaustion: The mediating role of learning opportunities. *Work & Stress*, 25, 205-223. doi : 10.1080/02678373.2011.613223
- Sassi, N. et Neveu, J. P. (2010). Traduction et validation d'une nouvelle mesure d'épuisement professionnel : le Shirom-Melamed Burnout Measure. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 42, 177-184. doi : 10.1037/a0017700
- Shirom, A. et Melamed, S. (2006). A comparison of the construct validity of two burnout measures in two groups of professionals. *International Journal of Stress Management*, 13, 176-200. doi : 10.1037/1072-5245.13.2.176
- Shirom, A., Toker, S., Melamed, S., Berliner, S. et Shapira, I. (2013). Burnout and vigor as predictors of the incidence of hyperlipidemia among healthy employees. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 5, 79-98. doi : 10.1111/j.1758-0854.2012.01071.x
- Swider, B.W. et Zimmerman, R.D. (2010). Born to burnout: A meta-analytic path model of personality, job burnout, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 487-506. doi: 10.1016/j.jvb.2010.01.003
- Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum
- Ybema, J. F., & Van den Bos, K. (2010). Effects of organizational justice on depressive symptoms and sickness absence: A longitudinal perspective. *Social Science & Medicine*, 70, 1609-1617. doi: 10.1016/j.socscimed.2010.01.027