

# **Evaluation des inducteurs organisationnels, Psychosociaux et personnels chez le personnel administratif dans l'enseignement supérieur en Algérie**

**Dr: Fathi ZEGAR, maitre de conférence A,**  
Université d'Alger 2, Algérie

**Dr: Zouina HALLOUANE, maitre de conférence A**  
Université AMO Bouira

## **Introduction:**

Le personnel administratif des universités est le moteur qui est fortement impliqué dans le fonctionnement de tout le système de l'enseignement supérieur. Il est donc important de s'y intéresser afin de parvenir à maintenir le bon fonctionnement. Pour cela nous avons besoin de l'évaluer pour le comprendre. Connaitre les points positifs pour les mettre en valeur et les pérenniser, et découvrir les points négatifs pour les diminuer et chercher à y remédier.

La spécificité de notre étude concerne les dimensions environnementales, interpersonnelles et psychiques, ainsi que leurs interactions qui puissent favoriser ou entraver la qualité du travail chez le personnel administratif. Les exigences du travail sont d'ordre physique, organisationnel, social, interpersonnel et psychique. Se sont des facteurs qui mettent en exergue les conditions de travail, la santé psychique et l'apport social, qui définissent la réduction ou l'accroissement de l'accomplissement professionnel.

Nous avons tendance à approprier du bon matériel pour avoir un bon rendement économique, mais pour améliorer le rendement des fonctionnaires universitaires, ne faut-il pas se pencher sur les inducteurs organisationnels, psychosociaux et interpersonnels ?

Cette recherche concerne l'étude des inducteurs organisationnels, sociaux, interpersonnels et psychologiques, dans l'objectif de découvrir les contraintes que nous devons abolir ou du moins réduire. Et connaitre les points forts qui vont surgir afin de les amplifier et pérenniser les bonnes pratiques.

Notre groupe de recherche est composé de 20 personnes, ayant entre 5 et 10 ans d'expérience dans l'exercice des fonctions administratives au sein de l'une des facultés de l'Université d'Alger<sup>2</sup>.

Pour évaluer les inducteurs organisationnels, sociaux, interpersonnels et psychologiques, de notre groupe de recherche constitué de personnel administratif de l'enseignement supérieur, nous avons choisi six échelles afin de cerner notre sujet. La complémentarité et la congruence de ces dernières ont prouvé leurs pertinences dans les différentes recherches dans ce domaine.

#### **Les outils de notre recherche:**

##### **1) La justice organisationnelle (Colquitt, 2001)**

La justice organisationnelle (20 items) a été mesurée à partir de quatre sous-échelles graduées en 5 points allant de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord). Les sous-dimensions sont les suivantes : la rémunération (4 items), les procédures (7 items), les relations interpersonnelles (4 items), et l'information (5 items).

##### **Définition de la justice organisationnelle :**

L'organisation est la première variable explicite des conditions de travail et l'injustice organisationnelle entrave négativement le processus de déroulement des activités suite à son influence sur la motivation du personnel. L'iniquité au travail peut engendrer la démotivation. Si la charge du travail est tombée sur une seule ou quelques personnes en faveur des autres alors que les salaires sont identiques. Parfois les charges sont les mêmes mais ni les salaires ni les considérations ne se valent, se sont des facteurs qui pourraient influencer surtout le personnel administratif vacataire, en comparaison avec les titulaires. De même pour les prises de décisions, comme pour changer l'installation du bureau (par exemple) ou bien le choix des collègues de travail, ou encore quand les responsables prennent des décisions d'affectations d'un poste à un autre, sans le consentement de la personne concernée. Le personnel perçoit l'existence ou non de la justice organisationnelle. D'après Charbonnier-Voirin & El Akremi (2016) : « La perception d'un traitement juste de la part de l'organisation représenterait une condition organisationnelle susceptible de renforcer l'influence de la personnalité proactive sur les attitudes et les comportements au travail »

##### **2) L'autonomie (Karasek & al., 1998)**

L'autonomie décisionnelle est mesurée avec deux sous-dimensions, l'autonomie de compétence (6items), et l'autonomie décisionnelle (5

items). L'échelle de 11 items est graduée en 5 points allant de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord).

#### **Définition de l'autonomie au travail :**

La liberté d'organiser son travail et ses tâches permettent au personnel d'être heureux et d'être motivé en réalisant son travail tel qu'il le conçoit en prenant des décisions concernant ses activités. Cela est défini chez Verrier & Bourgeois (2016) comme étant une pyramide inversée et qui est très positive du moment qu'elle procure du bonheur et que les entreprises américaines qui ont adopté des libertés excessives mêmes, ont pu réaliser des exploits. Dans l'enseignement supérieur en Algérie, ce n'est pas la même liberté dont –il s'agit mais d'une autonomie de gestion des tâches en responsabilisant le personnel, sans toute fois lui faire de la pression quand aux délais d'exécutions et à la hiérarchisation de ses activités, surtout quand le personnel a déjà prouvé ses compétences.

#### **3)Le soutien social (Karasek & al., 1998)**

Le soutien social Le soutien des collègues (6 items), et le soutien de la hiérarchie (5 items). L'échelle est graduée en 5 points allant de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord). L'échelle de soutien social est composée de 11 items.

#### **Définition du soutien social :**

Il s'agit de la disponibilité et de la bonne qualité relationnelle aidante qui soutien la personne en cas du besoin. Ce soutien peut parvenir des supérieurs hiérarchiques, des collègues de travail, des amis ou des membres de la famille du personnel. Ce sont des ressources sociales qui soutiennent l'individu et lui permettent d'affronter les obstacles et de s'adapter à son environnement. Ce n'est pas toujours évident d'avoir des raisonnements logiques et pertinents, mais le soutien social permet à la personne de se ressourcer et de trouver des issues positives face aux contraintes quotidiennes.

#### **4)Les conflits de rôles (Rizzo, House & Lirtzman, 1970), échelle révisée par (Perrot, 2004)**

L'échelle des conflits de rôles comprend six composantes à savoir le conflit entre l'individu et le climat (4 items), la surcharge de rôle (4 items), le conflit entre le rôle et l'individu (3 items), le conflit entre l'individu et la culture d'entreprise (4 items), l'ambiguïté de rôles (3 items), le conflit de manque de reconnaissance (3 items). L'échelle des conflits de rôles est graduée en 5 points allant de 1 (tout à fait faux) à 7 (tout à fait vrai).

---

**Définition des conflits de rôles :**

Les personnes sont parfois recrutées pour des activités bien définies et se retrouvent en face des tâches qui ne correspondent pas à leurs profils ni à leurs attentes. Le sentiment d'être dévalorisé en réalisant des fonctions qui sont sensées être faites par des personnes d'une hiérarchie inférieure à soi. Et parfois, le cumul des tâches chez une personne pour libérer une autre. Ou bien, dans un service commun, où les personnes se précipitent à réaliser les activités les moins fatigantes et les plus difficiles soient toujours réservées à la même personne. Et aussi, la mauvaise répartition des activités les plus considérées et les plus attirantes, ce qui engendre des conflits de rôles.

**5) L'assertivité (Ntsame Sima & Desrumaux, 2010)**

C'est une échelle inspirée de Chalvin (1980), elle est composée de 12 items mesurant les comportements assertifs et non assertifs (manipulation, agressivité et passivité). Elle a été construite à partir de la littérature sur les caractéristiques de l'assertivité. Les items composant cette échelle sont de formes positive et négative. Elle est graduée en 5 points allant de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord).

**Définition de l'assertivité :**

C'est le psychologue Andrew Salter qui a introduit le concept d'« asservité » en (1949) pour désigner la capacité de s'exprimer et de défendre ses droits, sans empiéter ceux d'autrui. Ce terme est développé par le psychiatre américain Joseph Wolpe qui le décrit comme une « expression libre de toute émotion vis-à-vis d'un tiers. Tandis que Meyre (2015) explique que la notion d'asservité, vecteur individuel des relations avec le monde extérieur, ne s'exprime que dans des situations de rencontre, d'échange, de vécu relationnel avec autrui. Le mot asservité provient de l'anglais assertiveness qui peut se traduire en français comme affirmation de soi. Elle concerne donc un comportement qui implique le respect d'autrui dans une communication non violente et franche par rapport à une situation donnée.

**6) Le bien-être psychologique (Massé & al., 1998)**

L'échelle de bien-être psychologique contient 25 items mesurant des états positifs tels le bonheur, l'équilibre mental, l'implication sociale et la sociabilité. Elle est graduée en 5 points allant de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord).

**Définition du bien-être psychologique :**

C'est une perception personnelle positive et subjective, des événements de vie liés au travail indépendamment du côté matériel.

C'est une appréciation personnelle de la satisfaction éprouvée envers son travail. Boudrias, Savoie et Brunet (2007) considèrent que la santé psychologique au travail s'évalue non seulement par la présence d'indices positifs à partir du bien-être et l'adaptation au travail mais en plus, par l'absence d'indices négatifs traduisant la détresse et la désadaptation au travail.

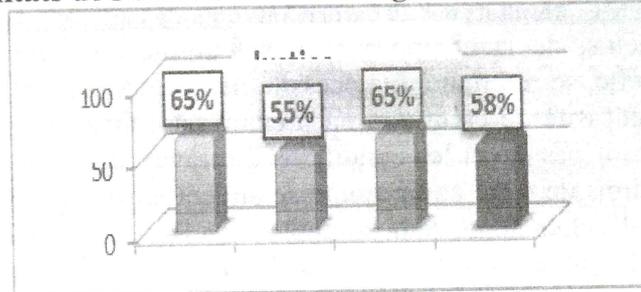
#### **Analyse des données :**

Nous calculons la somme des notes des items puis nous la divisons sur le nombre d'items pour avoir la moyenne de chaque composante. Puis nous calculons la somme de la même composante chez tous les participants, puis nous divisons cette somme sur 20 pour trouver la moyenne de chaque composante par rapport aux vingt participants. Et la même procédure se répète pour toutes les composantes de chaque échelle.

Comme la graduation des six échelles n'est pas identiques mais varie entre la valeur maximale : 4 pour les deux échelles (Autonomie et Soutien social), 5 pour les trois échelles (Justice organisationnelle, l'Assertivité et Le bien-être psychologique) et 7 pour l'échelle (Conflits des rôles). Nous sommes donc obligés de transformer toutes les notes brutes en pourcentage pour unifier les valeurs. Donc la note finale de chaque composante, qui correspond à la moyenne des notes de tous les participants pour cette composante, est multipliée par 100 et divisée par la valeur de la graduation de l'échelle de la composante.

Puis nous conceptualisons un graphe pour chaque échelle pour mettre en reliefs les notes de ses composantes avant de les discuter.

#### **Les résultats de l'échelle « Justice organisationnelle »**

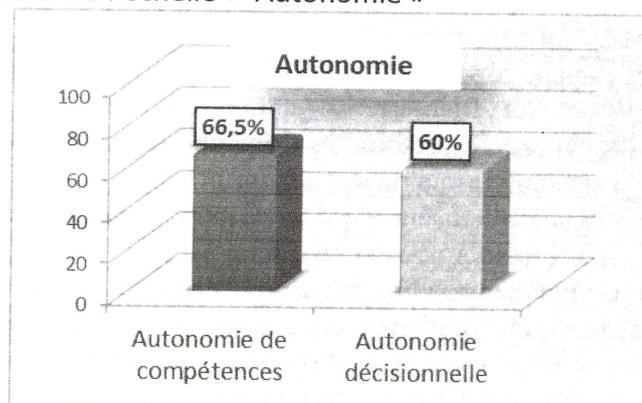


**Graphe N°1 : Résultats des 20 participants pour de l'échelle « Justice organisationnelle »**

Les résultats des composantes, qui concernent la rémunération se situent entre moyennement d'accord et tout à fait d'accord, donc assez satisfaisantes. Celles relations interpersonnelles sont assez proches de

l'appréciation moyennement d'accord. Les items de la composante « Procédure » se réfèrent aux procédures utilisées par l'établissement pour prendre des décisions concernant les participants, dans cette étude il s'agit du personnel administratif. Selon ces valeurs qui représentent la moyenne des notes de tous les participants, qui se situent entre les appréciations pas d'accord et moyennement d'accord. Il paraît les décisions que prennent leurs responsables les contrarient. Elles sont acceptables pour certains et pas pour d'autres. Et la communication, entre les responsables et le personnel administratif, est perçue par ces derniers, insuffisante puisque leurs appréciations se situent entre pas d'accord et moyennement d'accord. Ses deux dernières composantes sont complémentaires et leurs résultats sont homogènes, ce qui revoit également à la sincérité des participants, concernant leurs réponses à nos questions.

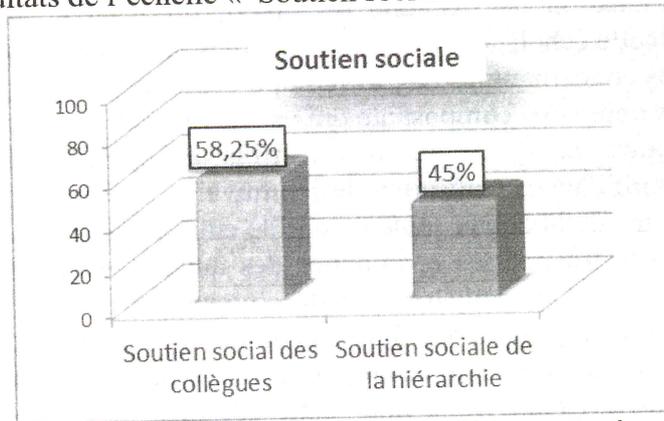
Les résultats de l'échelle « Autonomie »



**Graphes N°2 : Résultats des 20 participants pour de l'échelle « Autonomie »**

Les items, de la composante « Autonomie de compétences » de cette échelle, se réfèrent à la nécessité de développer ses compétences et à la nécessité de créativité en prenant en considération la relation entre cette nécessité et les conditions du travail dans l'institution. Les appréciations de cette composante se situent entre « pas d'accord » et « d'accord ». Les items de la composante « Autonomie décisionnelle » qui se réfèrent à l'autonomie et la liberté de réalisation des tâches, ainsi qu'à la responsabilité décisionnelles dans le travail. Les appréciations de cette composante se situent entre « pas d'accord » et « d'accord » avec des notes plus basses que la composante précédente et ce, pour l'ensemble des participants.

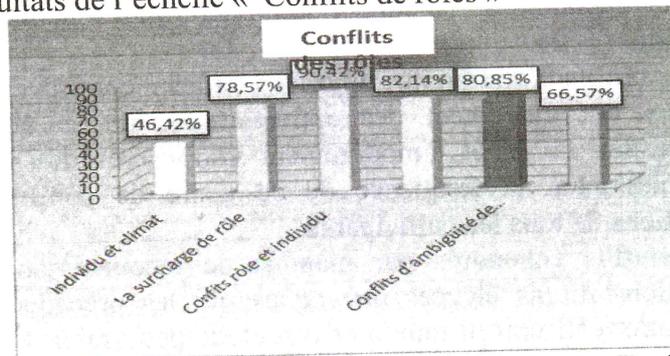
## Les résultats de l'échelle « Soutien social »



**Graph N° 3 : Résultats des 20 participants pour de l'échelle « Soutien social »**

Les items de la composante « Soutien social des collègues » reflètent les appréciations des compétences des collègues, de leur aide, de leur compréhension ainsi que de leur soutien. Les résultats de cette composante se situent entre les appréciations « pas d'accord » et « d'accord ». Donc l'apport du soutien des n'est pas assez satisfaisant et ce pour l'ensemble des participants. Les items, de la composante « soutien social de la hiérarchie », renvoient aux soucis des responsables immédiats, concernant le bien-être des travailleurs, à l'attention qu'ils leurs portent, à la facilitation des tâches et à l'encouragement de travailler en équipe. Les résultats de cette composante sont basses et se situent entre les appréciations « pas du tout d'accord » et « pas d'accord », ce qui indique l'insatisfaction de l'ensemble des participants concernant le soutien social de la part de leur responsable immédiat.

## Les résultats de l'échelle « Conflits de rôles »



**Graph N° 4 : Résultats des 20 participants pour de l'échelle « Conflits de rôles »**

La graduation de l'échelle de Likert, qui s'étend entre 1 et 7 spécifie, cette échelle des « Conflits de rôles », qui nous donne plus de précisions concernant les degrés des appréciations des participants. En plus du nombre des composante qui est élevé (six) ce qui nous permet de connaître la spécificité des conflits qui gênent le personnel administratif dans la réalisation de son travail.

Les items de la composante « conflits entre individus et climat » se réfèrent aux frustrations et attaques des autres, ce qui engendre un climat tendu. Et les valeurs de cette composante se situent entre les appréciations « quelque peu faux » et « ni vrai ni faux ». plus les notes sont basses, pur cette composante, plus le climat est meilleur et moins les conflits existent. Donc pour cette composante les résultats sont moyennement satisfaisants, en comparaison avec le reste des composantes de cette échelle, car se sont les valeurs les plus basses, c'est-à-dire les meilleures.

Par contre les résultats de la composante « conflits de rôles et individus » sont les plus élevées de cette échelle. Ses items renvoient à la qualité médiocre des activités des personnes par rapport à ses compétences ou son niveau d'études. Ses appréciations qui indiquent qu'il peut mieux faire et qu'il n'utilise pas ou peu ses compétences. Les appréciations de cette composante se situent entre « modérément vrai » et « tout à fait vrai » et ce pour tous les participants.

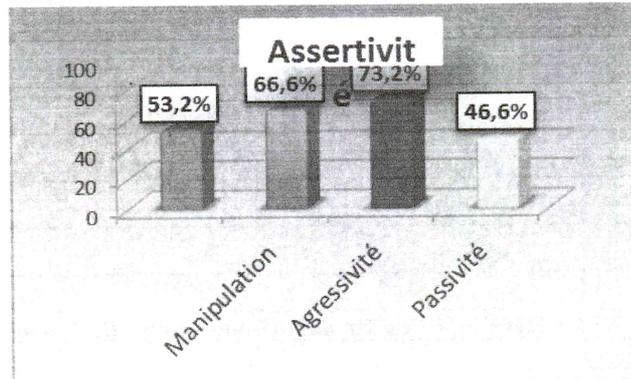
Les item de la composante « Conflits avec la culture de l'entreprise », dont les valeurs se situent entre les appréciations « quelque peu vrai » et « modérément vrai », se réfèrent à au mode de fonctionnement de l'établissement, à sa culture, aux horaires, à l'emploi du temps et aux exigences. Ce qui reflète également la mauvaise adaptation du personnel administratif au fonctionnement de l'université.

Les « conflits d'ambigüités de rôles » et les « conflits de surcharge de rôles » ont également des appréciations qui se situent entre « quelque peu vrai » et « modérément vrai » avec des valeurs très élevées indiquant la fréquence de ce genre de conflits dans les appréciations de tous les participants.

Les conflits engendrés par manque de reconnaissance ont des appréciations moins élevées que celles qui les précèdent. Elles se situent entre « Ni vrai ni faux » et « quelque peu vrai ». La valeur de cette composante correspond à la moyenne de tous les participants. Nous avons trouvé des notes élevées qui reflètent des manques de

reconnaissance importants et d'autres notes assez basses qui indiquent une bonne reconnaissance. Donc, heureusement que ce ne sont pas tous les collègues et responsables qui ne reconnaissent pas les efforts colossaux du personnel administratif des universités.

Les résultats de l'échelle « Assertivité »

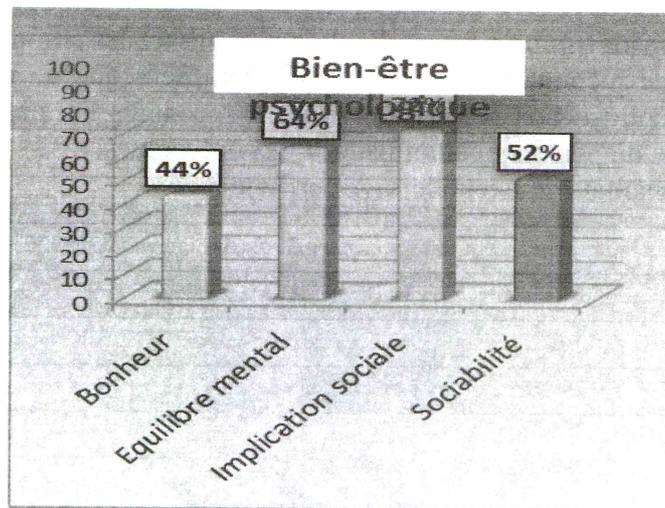


**Graphe N° 5 : Résultats des 20 participants pour de l'échelle « Assertivité »**

Malheureusement, pour notre groupe de recherche, ce ne sont pas les comportements assertifs qui sont mis en avant mais plutôt l'agressivité. Les items de la composante « comportement assertif » se réfèrent à des comportements corrects, au respect d'autrui et aux respects des limites de chacun. Les appréciations des comportements assertifs se situent entre « pas d'accord » et « neutre », ce qui renvoie à des comportements inadéquats.

L'agressivité prend le dessus avec des valeurs élevées par rapport aux autres composantes. Les valeurs des appréciations de cette composante se situent entre « neutre » et « d'accord ». Même si l'agressivité n'est pas très prononcée mais elle est quand-même affirmée. La « manipulation » détient la deuxième place avec des appréciations qui se situent également entre « neutre » et « d'accord ». En s'ajoutant à la composante précédente, notre groupe de recherche s'est révélé loin de l'assertivité recherchée, avec des appréciations qui se situent entre « neutre » et « d'accord ». Quant-à la composante « passivité », dont les items se réfèrent la capacité de s'exprimer, de s'affirmer et à exprimer ses opinions. Les valeurs de cette composante se situent entre « pas d'accord » et « neutre ». Nous considérons le fait de ne pas être passif comme élément positif qui renvoie aux participations à la dynamique du groupe.

Les résultats de l'échelle « Bien-être psychologique »



**Graphe N° 6 : Résultats des 20 participants pour de l'échelle « Bien-être psychologique »**

Les items de la composante « bonheur » se réfèrent à la satisfaction des réalisations professionnelles, à la fierté de soi et la confiance en soi. Les appréciations se situent entre « rarement » et « la moitié du temps ». Ce qui indique « le mal-être psychologie » au lieu du « bien-être ». Les valeurs les plus élevées de cette échelle concernent la composante « implication sociale », avec des appréciations qui se situent entre « la moitié du temps » et « fréquemment »

La composante « équilibre mental » détient la deuxième position, là ce n'est pas mal non plus. Les appréciations se situent également entre « la moitié du temps » et « fréquemment ». Malgré les résultats assez bas, de la composante « bien-être », nos participants s'en sortent quand-même. Avec un niveau moyen de sociabilité qui tend vers l'appréciation « la moitié du temps ». Les items de cette composante renvoient aux bons termes avec les collègues de travail, avoir un équilibre entre les activités professionnelles, familiales et personnelles.

**Récapitulatif des échelles concernant les 20 participants :**

N°	L'échelle	Composantes	Moyenne des sommes items	Pourcentage des moyennes
1	Justice organisationnelle	Rémunération	3,25/5	65%
		Procédure	2,57/5	55%
		Relations interpersonnelles	2,75/5	65%
		Informations	2,9/5	58%
2	Autonomie	Autonomie de compétences	2,66/4	66,5%
		Autonomie décisionnelle	2,4/4	60%
3	Le soutien social	Le soutien social des collègues	2,33/4	58,25%
		Le soutien social de la hiérarchie	1,8/4	45%
4	Les conflits des rôles	Les conflits individu/climat	3,25/7	46,42%
		La surcharge de rôle	5,5/7	78,57%
		Conflits rôle/individu	6,33/7	90,42%
		Conflits individu/culture entreprise	5,75/7	82,14%
		Conflits d'ambiguïté de rôle	5,66/7	80,85%
		Conflits manque de reconnaissances	4,66/7	66,57%
5	L'assertivité	Comportements assertifs	2,66/5	53,2%
		Manipulation	3,33/5	66,6%
		Agressivité	3,66/5	73,2%
		Passivité	2,33/5	46,6
6	Le bien-être psychologique	Bonheur	2,2/5	44%
		Equilibre mental	3,2/5	64%
		Implication sociale	3,6/5	72%
		Sociabilité	2,6/5	52%

**Tableau N°1 : Récapitulatif des moyennes des notes des items des six échelles****Discussion des résultats des toutes les échelles :**

Nous avons constaté, lors de l'analyse des résultats de cette étude, que les items des composantes des six échelles se révèlent complémentaires et se croisent remarquablement, ce qui accentue leur congruence. Les résultats de l'échelle « justice organisationnelle » indiquent que le problème relationnel ne se pose pas, ni même celui des rémunérations, (malgré la cherté de vie en Algérie et les salaires des universitaires trop bas), en comparaison avec d'autres

composantes. Cela renvoie, à notre avis à la « dépendance » qui est, selon Bion W. R. (1961), l'une des trois présupposés de base qui fonctionnent selon une structure dynamique et forment solidairement la mentalité du groupe.

Les procédures de décisions qui s'effectuent sans l'information de l'intéressé, intriguent ces derniers. Là nous constatons une atteinte narcissique qui ne permet pas aux administrateurs d'investir, convenablement leur travail. Et la même idée se complète par les résultats de la composante information, qui reflètent l'insatisfaction des participants. Un lien inévitable se donne à voir entre ces derniers résultats et ceux, de la composante « soutien social » de la hiérarchie, avec les appréciations les plus mauvaises de toutes les composantes de nos échelles. D'après Kaës R., (2015) « La conflictualité centrale se situe entre la nécessité d'être soi-même sa propre fin et celle d'être un sujet dans un groupe et pour le groupe ».

Le personnel administratif reçoit en échange des charges, en établissant une balance économique sur ce qu'il gagne à satisfaire ses exigences et ce qu'il perd, le constat est très décevant par la submersion du négatif, c'est-à-dire, la perte de satisfaction d'appartenance.

Les responsables immédiats qui, non seulement ne communiquent pas mais prennent des décisions concernant leur personnel sans l'informer ou demander son avis. Selon Kaës R. (2015), les alliances aliénantes pathologiques et pathogènes surviennent dans les groupes. Dans notre étude, elles surviennent chez les responsables et dans leurs liens avec le personnel. Cette rupture brutale des liens engendre chez le personnel une angoisse catastrophique qui menace l'alliance.

Quand les attentes idéales sont brisées, le personnel est frustré et peut même sombrer dans la dépression. Ces indices correspondent tout à fait à l'état d'âme de notre groupe de recherche, qui illustre des appréciations médiocres concernant la composante « Bien-être ». L'assertivité qui ne trouve pas un milieu favorable pour s'épanouir, tels que nous démontrent les appréciations « comportements assertifs » avec des valeurs non modiques.

La souffrance du mal-être qui s'exprime par les appréciations élevées de la composante « agressivité » dont les items reflètent les différentes formes, du ressenti jusqu'à la verbalisation. Cela nous renvoie à l'identification à l'agresseur qui survient avec parfois des

compulsions de répétitions sans qu'il y est un aboutissement à une abréaction.

D'après Kaës R. « La force des pulsions mobilisées dans l'appareil psychique groupal détermine la puissance de liaison et de déliaison dans l'assemblage des psychés. De là procèdent les mouvements chaotiques qui prédominent à certains moments de la vie des groupes. »

La mauvaise implication des responsables, qui ne s'intéressent pas de près aux attentes du personnel, sous forme de déni, fait surgir l'irreprésenté chez le personnel. Les surcharges et les inégalités de chances entre les travailleurs se manifestent dans les conflits avec les cultures de l'institution, avec les ambiguïtés des rôles, avec les surcharges de tâches qui s'ajoutent au manque de reconnaissance.

Cette autorité organisationnelle nous renvoie à la pulsion de l'emprise qui est en lien avec la pulsion de mort et les formes pathologiques sévères qu'elle peut engendrer. De cette conflictualité destructive renvoie aux représentations des responsables qui ne sont pas conformes aux exigences des buts des pulsions dans l'inconscient collectif du personnel.

Le manque d'autonomie dans l'organisation et la réalisation du travail est également mal ressenti par nos participants, ce qui ne renvoie à l'angoisse de castration. Il est important d'encourager la créativité et l'implication dans le travail en augmentant la confiance.

Même si l'autonomie décisionnelle est assez bien appréciée, l'autonomie des compétences prend le dessus. Les appréciations du personnel désignent une certaine stagnation qui fait sentir aux individus une dévalorisation liée au poste de travail. L'agressivité et la manipulation sont des réactions presque automatiques envers l'hostilité des responsables qui communiquent mal et qui décident seuls. L'angoisse de castration qui est la conséquence d'idéalisations des responsables, investis comme protecteurs et pièces maîtresses de l'appareil psychique groupal.

Lourel & Maribel (2008) déclarent que « Siegrist distingue deux grandes catégories d'efforts : extrinsèques et intrinsèques. Les premiers correspondent aux exigences du travail, ils englobent les contraintes de temps, les interruptions, les responsabilités, les heures supplémentaires, la charge physique, l'augmentation de la demande. Les efforts intrinsèques (que l'on peut nommer surinvestissement)

traduisent les attitudes et les motivations liées à un engagement excessif dans le travail ».

Le contrat narcissique exige au personnel d'investir le groupe qui constitue le staff de travail. Cet investissement du lien et du groupe permet de recevoir, en retour, les investissements nécessaires à la reconnaissance. Et la déception crée une atteinte narcissique qui dévalorise et empêche le personnel d'évoluer. D'après Kaës R. (2015)

**Conclusion :**

Cette étude faite sur le personnel administratif nous révèle qu'il y a des souffrances non dites sur lesquelles les responsables immédiats doivent se pencher. Pour éviter les ambiguïtés des rôles, il faut faire participer chaque individu dans la précision des rôles qui le concerne, en lui faisant confiance et en laissant une marge d'autonomie. Le libérer de l'emprise et l'épargner d'une angoisse de castration qui le bloque et ne lui permet pas d'évoluer. L'impliquer lui donne plus de confiance et plus de responsabilité à finaliser son travail des les délais. Communiquer avec le personnel avec tous les moyens, surtout favoriser la communication écrite, d'une manière claire et précise, pour que la personne puisse saisir le contenu ultérieurement, si elle est prise dans l'immédiat. Un surmoi bien investi et un contenant protecteur permettent au sujet d'être équilibré psychologiquement et travailler sereinement.

Faire participer les individus concernés dans les prises de décisions, pour qu'il se sente valorisé en plus de la valorisation quotidienne des différentes tâches. Favoriser le soutien du personnel par leurs responsables hiérarchiques immédiat, surtout dans les cas de pertes de personnes chères, ou d'atteintes de maladies, que ce soit le travailleur lui-même ou sa famille. Il est indispensable de mettre le personnel dans un environnement paisible en étant souple avec lui, compréhensif et attentif pour qu'il puisse s'adapter à un poste qui exige des compétences et des connaissances en évolution permanente.

**Bibliographie :**

1. Bion W. R. (1961), « Recherches sur les petits groupes », Paris P.U.F (1965)
2. Charbonnier-Voirin Audrey, El Akremi Assâad, « L'influence de la personnalité proactive sur la performance adaptative : le rôle du sentiment d'auto-efficacité et de la justice organisationnelle perçue », *Revue de gestion des ressources humaines*, 3/2016 (N° 101), p. 45

- 3.Colquitt, J. A. (2001). « On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure». *Journal of Applied Psychology*, 386.
- 4.Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P., et Amick, B. (1998). « The Job Content Questionnaire (JCQ) : An instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics». *Journal of Occupational Health Psychology*, 322.
- 5.Kaës R. (2015), « L'extension de la psychanalyse », Paris DUNOD
- 6.Leclerc Jean-Simon, Boudrias Jean-Sébastien, Savoie André, «La santé psychologique et la performance au travail: des liens longitudinaux bidirectionnels ? », *Le travail humain*, 4/2014 (Vol. 77), p. 351-372.
- 7.Lourel Marcel, Mabirel Charlotte, « Le déséquilibre efforts-récompenses et les débordements entre vie au travail, vie privée chez les éleveurs laitiers : leurs effets sur l'épuisement professionnel », *Santé Publique*, hs/2008 (Vol. 20), p. 89-98.
- 8.Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Béclair, S. & Battaglini, A. (1998). Élaboration et validation d'un outil de mesure du bien-être psychologique : L'ÉMMBEP». *Revue Canadienne de Santé Publique*, 352.
- 9.Meyre Jean-Michel, « Les souvenirs laissés par les bons enseignants d'EPS : l'assertivité socio-conative comme concept explicatif », *Staps*, 2/2013 (n° 100), p. 77
- 10.Ntsame Sima, M.N., Bouterfas, N., Desrumaux, P., & Savoie, A. (2011). « La satisfaction des besoins médiatise-t-elle le lien entre la justice organisationnelle, la résilience et l'ajustement au travail ? » In P., Desrumaux, A-M., Vonthron, & S., Pohl (Eds.), *Qualité de vie, risques et santé au travail* » (p. 35). Association Internationale de Langue Française Psychologie du Travail : L'Harmattan.
- 11.Perrot, S. (2004). « Jeunes diplômés: Comprendre les intentions de départ des nouveaux embauchés. *Revue des Sciences de Gestion*, 206.
- 12.Siegrist J. «Adverse health effects of high-efforts/low-reward conditions». *Journal of Occupational Health Psychology* 1996
- 13.Verrier G. et Bourgeois N., 2016, « Faut-il libérer l'entreprise ? Confiance, responsabilité et autonomie au travail », Dunod.