

## **La problématique de l'équité dans le processus de motivation du personnel d'un centre hospitalier universitaire au Mali**

### **The issue of equity in the process of motivating the staff of a university hospital center in Mali**

**Farouk CAMARA, (PhD, Enseignant chercheur)**  
*Université des Sciences Sociales et de Gestion, Bamako, Mali.*

**Drissa BATHILY, (PhD, Enseignant chercheur)**  
*Université de Ségou, Mali*

<b>Adresse de correspondance :</b>	Institut Universitaire de Formation Professionnelle, Université de Ségou, Mali. Tél : + 223 21 32 02 30
<b>Déclaration de divulgation :</b>	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
<b>Conflit d'intérêts :</b>	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
<b>Citer cet article</b>	CAMARA, F., & BATHILY, D. (2022). La problématique de l'équité dans le processus de motivation du personnel d'un centre hospitalier universitaire au Mali. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 3(4-3), 485-497. <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.6969740">https://doi.org/10.5281/zenodo.6969740</a>
<b>Licence</b>	<b>Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND</b>

*Received: July 05, 2022*

*Published online: August 06, 2022*

## La problématique de l'équité dans le processus de motivation du personnel d'un centre hospitalier universitaire au Mali

### Résumé

Ce travail a pour objectif général de comprendre, par la démarche qualitative, la perception d'équité ou de justice chez les salariés face à un certain nombre de facteurs constitutifs d'une politique de motivation. Pour atteindre cet objectif, il a fallu s'intéresser à une organisation donnée pour obtenir des résultats empiriques, d'où notre choix du Centre Hospitalier Universitaire Gabriel Touré de Bamako (Mali). Nous entendons par facteurs constitutifs de la politique de motivation un ensemble d'éléments sur lesquels une organisation s'appuie pour influencer positivement le comportement de son personnel. Les résultats de la présente recherche montrent qu'il est nécessaire de prendre en compte des dimensions de l'équité aussi bien dans la gestion des éléments du salaire que celle des actions sociales. Ils indiquent clairement que les statuts et les catégories socioprofessionnelles ne sont pas les seuls déterminants du niveau de bénéfice des actions sociales au sein d'une organisation. À partir de là, l'équité s'inscrit dans un enjeu de justice sous plusieurs formes : justice institutionnelle, justice naturelle et justice sociale. Les résultats de la présente recherche ont été obtenus à l'aide de la méthode qualitative. S'appuyant sur un échantillon composé de 48 salariés, les résultats indiquent les moyens de tirer le meilleur parti des ressources. Sur le plan pratique, ils interpellent employeurs et managers sur un sujet très sensible qui touche le bien-être psychologique dont la prise en compte peut aider à tirer le meilleur parti des ressources humaines. Malgré ces résultats appréciables, cette recherche reste n'a pas la prétention d'être généralisable à tous les domaines de la GRH pour traiter la question de l'équité. Les domaines non traités sont l'emploi, la formation, la promotion, le genre et le handicap, constituant ainsi la limite de la présente recherche.

**Mots clés :** Équité, Processus de motivation, Personnel, Centre Hospitalier Universitaire, Mali

**Classification JEL :** M 52

**Type de l'article :** Recherche appliquée

### Abstract

The general objective of this work is to understand, through a qualitative approach, the perception of equity or justice among employees regarding certain number of constituent factors of motivation policy. To achieve this objective, it was necessary to take an interest in a given organization to obtain empirical results, hence our choice of the University Hospital Center Gabriel Touré of Bamako (Mali). We mean by constituent factors of motivation policy a set of elements on which an organization relates to positively influence the behavior of its staff. The results of this research show that it is necessary to take into account the dimensions of equity both in the management of salary elements and that of social actions. It is clear that status and socio-professional categories are not the only determinants of the level of benefit of social actions within an organization. From there, equity becomes part of an issue of justice in several forms : institutional justice, natural justice and social justice. The results of this research were obtained using the qualitative method. Based on a sample of 48 employees, the results point to ways to get the most out of resources. On a practical level, the results challenge employers and managers on a very sensitive subject that affects psychological well-being, the consideration of which can help to make the most of human resources. Despite these significant results, this research does not claim to be generalizable to all areas of HRM to address the issue of equity. The areas not covered are employment, training, promotion, gender and disability, thus constituting the limit of this research.

**Keywords :** Equity, Motivation process, Staff, University Hospital Center, Mali

**JEL Classification :** M52

**Paper type :** Empirical research

## 1. Introduction

Tout individu au travail se réfère à son environnement pour s'assurer que le traitement qui lui est réservé est équitable ou non (Adams, 1963). L'individu effectue le rapport entre les avantages qu'il retire de son emploi et les contributions qu'il apporte à son organisation. Ces contributions peuvent être l'implication au travail, l'engagement organisationnel, la fidélité à l'organisation, la formation, les efforts réalisés, l'expérience professionnelle, les aptitudes personnelles, les performances, etc. Quant à la rétribution, on peut citer entre autres la promotion, la reconnaissance, les conditions de travail, le salaire, la prime, le sentiment d'accomplissement. Adams (1963) précise, en outre, que l'individu compare sa situation à celle de ses collègues (équité interne), mais aussi à des personnes extérieures à l'organisation (équité externe). S'il juge qu'à contribution égale, un de ses collègues gagne plus, cela entraînerait un facteur de démotivation (Festinger, 1957). Et si leurs rétributions sont équivalentes alors que la contribution du collègue est inférieure à la sienne, il serait démotivé.

À la lumière de ce qui figure dans les procès-verbaux des conseils d'administration et de ce que nous avons observé et appris auprès des travailleurs du centre hospitalier universitaire Gabriel Touré, nous partons sur l'analyse d'un autre pan de l'équité. Ce pan porte non pas sur la différence perçue entre ce que l'un gagne et ce que gagne l'autre c'est-à-dire sa situation par rapport à celle de « ses collègues » (équité interne) ou à celle des personnes extérieures à l'organisation (équité externe), ni même sur le rapport entre les avantages que l'on retire de son emploi et les contributions que l'on apporte à l'organisation, mais sur les raisonnements ou justificatifs des choix portant sur des clés de répartition qui révéleraient une forme d'injustice sociale perçue chez les travailleurs. L'équité étant un phénomène psychologique et non logique (Reynaud, 1993), nous posons des questions centrales suivantes pour mieux comprendre le sens qui lui est donné dans le contexte de cette recherche : quels sont les facteurs constitutifs de la politique de motivation existante au Centre Hospitalier Universitaire Gabriel Touré ? Comment cette politique est perçue par le personnel en termes d'équité ?

Sur la base des mêmes observations et explorations initiales, nous avons formulé les propositions de recherche suivantes : il existerait une politique de motivation au Centre Hospitalier Universitaire Gabriel Touré, les facteurs constitutifs de cette politique porteraient, essentiellement sur les primes et indemnités, la formation, les avantages en nature comme le carburant, le sucre et la viande pendant le mois du Ramadan, la prise en charge pour le pèlerinage à la Mecque (**P1**) ; les facteurs de motivation se caractériseraient par leur insuffisance et leur injuste répartition (**P2**).

Par la démarche qualitative, ces propositions font l'objet d'analyse dans cette recherche qui est construite autour de cinq sections, y compris la présente. Outre l'introduction, il s'agit des sections suivantes : revue de littérature, méthodologie de la recherche, résultats et conclusion.

## 2. Revue de littérature

De nombreux chercheurs et de professionnels en management se sont intéressés à l'analyse des besoins ou attentes des individus au travail, en l'occurrence ceux pour qui la satisfaction est recherchée au travail, donnant ainsi naissance au générique de la motivation qui renferme une notion qui fait l'objet d'étude dans la présente recherche. L'intérêt des chercheurs pour le terme générique de la motivation est prouvé par l'abondance de la littérature dans le domaine (Festinger, 1957 ; Adams, 1963 ; Vallerand et Thill, 1993 ; Levy-Leboyer, 1998 ; Chemak, 2006) et attire de plus en plus l'attention des dirigeants des organisations et/ou des professionnels en management (Nicomak, 2019). Cet intérêt croissant pour la satisfaction des

besoins des individus justifie l'investissement des organisations en gestion des ressources humaines (Nwahanye, 2015).

### **2.1. Que retenir de la notion de motivation ?**

Le terme motivation vient de motif, du latin « motivus » qui veut dire mobile et du verbe latin « movere » qui signifie mouvoir, bouger, mettre en mouvement (Chemak, 2006). La motivation porte sur les raisons qui mettent un individu en mouvement (Chemak, 2006). Aussi, la motivation est l'un des éléments décisifs à la survie des organisations (Levy-Leboyer, 1998). De nombreux autres auteurs ont aussi apporté leurs contributions dans la tentative de définition. Elle est considérée comme un concept construit et difficile à appréhender (Vallerand et Thill, 1993). La construction est hypothétique selon laquelle elle représente une énergie intérieure et/ou extérieure qui détermine la direction et l'intensité d'un comportement (Vallerand et Thill, 1993) et l'énergie psychique face à un besoin à satisfaire (Aguilar, 2016).

En psychologie sociale, la motivation est l'ensemble des causes, conscientes ou inconscientes, qui sont à l'origine du comportement individuel (Lévy-Leboyer, 1998). Dans le champ des théories psychologiques, il y a deux formes de motivations notamment, la forme primaire qui concerne les besoins physiologiques et la forme secondaire qui concerne les besoins d'accomplissement et sociaux. Selon cette théorie des besoins, un besoin primaire satisfait donne naissance à un besoin secondaire à satisfaire. Jusqu'à présent, les avis, les opinions, les analyses et les pratiques managériales continuent de s'opposer sur la problématique de la motivation (Roussel, 2001). Mais nous appuyons notre recherche sur la théorie de l'équité de Adams (1963) selon laquelle il y a une relation entre la motivation et une certaine forme de justice organisationnelle que l'individu perçoit en mettant dans une balance virtuelle ce qu'il donne à l'organisation et ce qu'il reçoit en termes de rétribution. En cas d'écart constaté, l'individu cherchera l'équilibre par tous les moyens (Festinger, 1957). Tout échec d'équilibre donnera naissance à la démotivation qui se manifeste par des attitudes et des comportements déviants et par la détérioration du climat social au sein des organisations.

### **2.2. Ce qu'il faut retenir de la notion d'équité**

L'équité fait référence à la justice selon le Larousse français qui la définit comme une qualité consistant à attribuer à chacun ce qui lui est dû par référence aux principes de la justice naturelle, et comme le caractère de ce ci qui est fait avec justice et impartialité. Selon ces définitions, l'équité consiste à prendre des décisions justes. Dans ce cas, une décision est juste lorsqu'elle est prise en tenant compte des principes de la justice naturelle fondée sur l'impartialité et les règles de droit d'une part, et du contexte organisationnel ou social d'autre part. Le fait d'adapter une décision à un contexte pour être équitable peut s'opposer aux principes de la justice naturelle qui sont peu flexibles. Face à cette opposition, Rawls (1987) prône une théorie de la justice selon laquelle on doit faire ce qu'il appelle la « discrimination positive » (faire un traitement différent ou sacrifier la part d'une classe supérieure au profit d'une classe inférieure) pour aider les couches sociales les moins dotées en ressources. La notion de l'équité est perçue différemment dans la gestion des relations professionnelles, plus précisément dans la gestion des rémunérations. En s'appuyant sur la théorie de la psychologie cognitive, Adams (1963) et Reynaud (1993) expliquent l'équité par la manière dont les salariés répondent à la perception d'injustice dans leur milieu professionnel. Cette perception est déterminée par les termes « input » (contribution) et « outcome » (rétribution). Selon la psychologie cognitive (Adams, 1963 ; Reynaud, 1993), les contributions dépendent de la reconnaissance et de la pertinence (deux critères). La veille sur la reconnaissance renvoie à l'acceptation collective du contenu de ce qui est proposé en termes de rétribution et la pertinence renvoie à la perception collective en termes d'impact (Reynaud, 1993). Autrement dit, les éléments contenus dans l'offre doivent être

reconnus par les parties en face, mais cette reconnaissance est elle-même liée étroitement à la pertinence qui, à son tour, résulte de la perception sociale des salariés.

La notion d'équité signifie aussi « justice organisationnelle » (Samba et al., 2020). La justice organisationnelle renvoie à la façon dont les travailleurs perçoivent leur traitement par une organisation (Gilliland et al., 2003 ; Greenberg, 1993). L'équité placée dans le concept de justice organisationnelle caractérise le niveau de justice au sein d'une organisation. Cette connotation se conforme avec la théorie de Adams (1963), selon laquelle un individu au travail évalue ce qui est équitable en comparant sa contribution à sa rétribution. En dehors de cette comparaison entre ratios, l'équité se repose aussi sur l'analyse des perceptions qu'a un travailleur de son environnement. Il prête attention à la répartition des ressources de l'organisation, à la manière dont une décision est prise et appliquée et à la manière dont les collaborateurs sont traités. Gilliland et al. (2003) distinguent trois (3) formes d'équité : équité distributive, équité procédurale et équité interactionnelle.

- ❖ **Équité distributive** : elle repose sur la répartition des ressources au sein d'une organisation, de façon proportionnelle (Colquitt, 2001). L'équité distributive ou justice distributive s'aligne sur la théorie d'Adams (1963) et fait référence à la perception qu'a un employé du rapport entre sa contribution et sa rétribution.
- ❖ **Équité procédurale** : elle repose sur des décisions et des procédures qui gouvernent la répartition des ressources et le fonctionnement de l'organisation. Les travailleurs accorderaient plus d'importance aux règles de distribution qu'aux ressources distribuées (Thibault & Walker, 1975 ; Samba et al., 2020). L'équité est garantie lorsque les parties en face pensent avoir une influence sur les décisions et les procédures (Samba et al., 2020). Les critères d'appréciation de l'équité procédurale sont les suivants : consistance, la neutralité, l'exactitude, la représentativité et l'éthique. La consistance de la procédure fait référence à l'applicabilité dans le temps et à tous sans exception ; la neutralité renvoie à l'absence de préjugés ; l'exactitude porte sur la prise de décisions en fonction d'informations exactes et adaptables ; la représentativité porte sur la prise en compte d'un ensemble de critères pertinents ; enfin, l'éthique porte sur la prise en compte des normes de la société au sein de laquelle l'organisation est implantée.
- ❖ **Équité interactionnelle** : elle repose sur la fluidité de la relation avec le supérieur hiérarchique (Colquitt, 2001). La fluidité de la relation concerne la participation effective du collaborateur aux processus de prise de décisions, la courtoisie, la crédibilité et le respect mutuel. L'équité interactionnelle est appréciée par quatre (4) critères : la justification, la sincérité, le respect et la civilité.

Cet aperçu donné à l'équité après l'analyse des théories de la justice (Rawls, 1987) et de la psychologie cognitive (Adams, 1963 ; Reynaud, 1993), nous comprenons qu'il s'agit d'une problématique très complexe dont l'opérationnalisation reste toujours mitigée, surtout au niveau de la fonction ressources humaines. En gestion des ressources humaines, la forme de l'équité la plus répandue est celle donnée par la théorie de la psychologie cognitive qui traite plutôt la gestion objective des rapports entre contribution et rétribution alors qu'il s'agit d'une notion relative et non universelle. C'est pourquoi la présente recherche traite la problématique de l'équité en dehors du cadre de la seule gestion des rapports entre contribution et rétribution pour appuyer la théorie de la justice.

### 2.3. Comprendre la problématique de l'équité dans sa complexité

En s'inspirant du travail de Gannouni et al. (2010) sur la perception d'équité, nous apprenons que l'iniquité (absence de l'équité) est vue comme une pratique discriminatoire. Il existerait, ainsi, deux types de discrimination ou d'iniquité (Gannouni et al., 2010) : la discrimination intrinsèque au travail et la discrimination extrinsèque.



### **2.3.1. La discrimination ou iniquité intrinsèque**

La pratique de différenciation en matière de rémunération est considérée comme la principale source de motivation par plusieurs organisations (Peretti, 2004), ce qui exige des salariés le rehaussement de leurs niveaux de compétences (Senge, 1991). Cette exigence en matière de compétences fait, désormais, de l'emploi une question de mérite (Senge, 1991) en amont bien avant de penser à ses attributs (responsabilités et rémunérations). Selon cette logique de jugement de valeur, la pratique de différenciation entre catégories professionnelles dans les décisions managériales est juste (Gannouni et al., 2010). Autrement dit, les catégories supérieures et/ou les travailleurs performants sont les plus avantagés dans les décisions de promotion, rémunération, formation et des avantages sociaux, au détriment des catégories inférieures et/ou les travailleurs moins performants. Une telle décision serait basée sur la valeur ajoutée des travailleurs (Beard & Edwards, 1995 ; Parker et al., 2002 ; De Gilder, 2003). Cette pratique de différenciation basée sur la compétence et la contribution des travailleurs est dite intrinsèque et peut susciter des émotions négatives chez les travailleurs exclus si elle n'est pas imputée à l'évaluation objective des rendements et des compétences.

### **2.3.2. La discrimination ou iniquité extrinsèque**

Cette autre forme de différenciation porte sur le salaire, les conditions de travail et les relations professionnelles (Davia & Hernanz, 2004 ; Gannouni, 2010). Elle concerne les catégories de travailleurs à faible niveau et abondants sur le marché de l'emploi (Perilleux, 2001 ; Fryer, 2000 ; Gallie, 2000). Ici, l'iniquité est dite extrinsèque, car elle ne se repose sur aucune forme d'évaluation en situation de travail et peut émaner de mauvaises pratiques de gestion des ressources humaines (Sinclair et al., 1999). Par contre, une bonne pratique de gestion des ressources humaines cherche à valoriser l'ensemble du personnel sans tenir compte des statuts professionnels et à établir la justice organisationnelle (Gannouni et al., 2010), faisant de l'équité une question de justice sociale.

### **2.3.3. L'équité, une affaire de justice**

Il s'agit de comprendre les choix des dirigeants portant sur des clés de répartition d'un ensemble d'éléments accordés aux salariés et l'interprétation de ceux-ci qui donnent à l'équité le sens de la justice sociale.

Pour Rawls (1987), une organisation est dite « juste » si les règles établies sont appliquées dans le but de faire assurer un avantage à l'ensemble et non à une partie. En effet, s'il apparaît qu'une organisation est un moyen d'exploitation par lequel une partie s'arrogue le droit de l'ensemble au détriment de l'égalité, la satisfaction recherchée restera compromise. Selon Rawls (1987), l'organisation est juste lorsqu'elle a pour but de maximiser la satisfaction globale. Il est possible d'atteindre un tel objectif par la lucidité de ceux qui sont en charge d'appliquer les règles établies afin de se démarquer de la distinction entre les personnes (Rawls, 1987 ; Nicomak, 2019).

La lucidité renvoie, à la fois, à la capacité d'un responsable à se plier volontairement à une règle qui résulte du consentement de ceux qui y sont assujettis et à la capacité d'adapter les règles au contexte (Rawls, 1987). Mais très souvent, il apparaît que des décideurs s'alignent sur des critères basés sur un principe d'égalité des chances qui garantit que, à vocation et à qualités identiques, les individus auraient une chance égale et équitable d'atteindre les mêmes positions sociales (Rawls, 1987 ; 1995 ; 2006). Un tel principe de répartition ne correspondrait pas à l'aspiration au respect à l'égalité et installe un principe de différenciation selon lequel une classe socioprofessionnelle supérieure et/ou plus méritante bénéficiera de la part la plus importante. Le principe de différenciation se nourrit, dans ce cas, des considérations selon lesquelles, si la répartition est équitable ou égalitaire, les plus compétents n'auront aucune autre raison de

développer des qualités. En l'absence de la théorie de justice organisationnelle dans les décisions managériales, les salariés peuvent modifier, consciemment ou inconsciemment, les attitudes et comportements envers l'organisation (Cohen & Spector, 2001). Les attitudes et comportements à modifier sont l'implication au travail et l'engagement organisationnel. La manifestation de comportement peut varier d'un individu à un autre : le ralentissement des activités, l'absentéisme, le turnover, la violence, la détresse psychologique, le vol et d'autres actes de sabotage (Colquitt, 2001 ; Inoue et al., 2010).

Colquitt (2001) et Cohen & Spector (2001) ont établi des corrélations évidentes entre la perception d'équité et le niveau d'engagement, l'absentéisme, la conscience professionnelle et l'intention de quitter l'organisation. Leurs analyses ont démontré que ces comportements sont fortement liés aux trois dimensions de l'équité au travail : équité distributive, procédurale et interactionnelle.

Étant donné que la psychologie sociale s'intéresse à l'ensemble des causes qui sont à l'origine du comportement individuel (Lévy-Leboyer, 1998), notre curiosité nous a amenés à nous intéresser à la problématique de l'équité dans des contextes peu abordés par les recherches antérieures. Il ne s'agit plus de se focaliser sur la différence perçue en termes de « input » et de « outcome » en matière de rémunérations liées à la performance au travail, mais il s'agit, plutôt, de redéfinir l'équité par la variable « action sociale ». Nous entendons par « action sociale » un ensemble d'activités par lesquelles un corps social agit pour préserver la cohésion en son sein et pour aider les personnes ou les couches les moins dotées en ressources. Pour comprendre l'équité dans un contexte différent, il était nécessaire de mener une recherche empirique dans une organisation donnée dans la logique de la théorie de justice et à l'aide des questions précises qui suivent : quels sont les facteurs constitutifs de la politique de motivation existante au Centre Hospitalier Universitaire Gabriel Touré ? et comment cette politique est perçue par le personnel en termes d'équité ?

### **3. Méthodologie de recherche**

Notre posture épistémologique est interprétativiste, positionnement qui relève de la sociologie compréhensive et qui consiste à expliquer le sens de l'activité sociale des individus, des groupes ou de la collectivité par la réalisation des intentions conscientes ou inconscientes des acteurs (De Bruyne et al., 1975). Dans notre cas, il s'agit de comprendre comment les salariés perçoivent l'équité dans les actions sociales entreprises par les dirigeants. Le sens que les salariés donnent à l'équité constitue l'objet de notre recherche. Pour obtenir des résultats empiriques, nous avons mené la recherche au sein d'un centre hospitalier universitaire dont le choix est justifié par la convenance.

Il s'agit du Centre Hospitalier Universitaire Gabriel Toure (CHU-GT) de Bamako qui a été créé en 1951 comme un dispensaire avant d'être finalement érigé en hôpital en 1959. Employant 630 agents, le centre hospitalier universitaire Gabriel Touré est aujourd'hui l'un des plus grands hôpitaux du Mali, et certainement le plus fréquenté du fait de sa proximité, car située au centre-ville de Bamako (CHU-GT, 2013). En 2020 (période de la recherche), cet effectif comprenait des fonctionnaires de l'État et des contractuels.

Une étude des procès-verbaux des conseils d'administration et une étude qualitative à visée exploratoire, s'appuyant sur des entretiens semi-directifs, ont été menées. Ce qu'on appelle entretien semi-directif, est un mode d'entretien dans lequel le chercheur amène le répondant à communiquer des informations, nombreuses et détaillées sur les sujets liés à la recherche, en l'influençant très peu et donc avec des garanties d'absence de biais qui vont dans le sens de la logique scientifique. Cette méthode nous a permis d'atteindre nos objectifs spécifiques de recherche qui suivent :

- Identifier les facteurs constitutifs de la politique de motivation du Centre Hospitalier Universitaire Gabriel Touré ;
- Comprendre la perception du personnel sur les différents contours de l'injustice liée à l'application de la politique de motivation du personnel du Centre Hospitalier Universitaire Gabriel Touré (CHU-GT).

Notre enquête a concerné 48 salariés répartis dans les catégories professionnelles A, B et C. En catégorie A, nous avons interrogé 9 salariés ; 25 salariés en catégorie B et 14 salariés en catégorie C ; tous choisis par convenance. La catégorie A regroupe des travailleurs qui occupent des postes d'encadrement supérieur (cadres) ; la catégorie B regroupe des travailleurs qui occupent des postes d'encadrement moyen (techniciens) et la catégorie C regroupe des travailleurs qui occupent des postes assimilés (agents de maîtrise). Les données ont été collectées à l'aide d'un guide d'entretien. Il s'agit d'un moyen par lequel l'enquêteur tente d'amener le répondant à donner des informations qualitatives sur les sujets liés à la recherche. Ce choix méthodologique est justifié par la limitation de cette recherche à un contexte précis (Paillé & Mucchielli, 2021) et par le fait que les résultats attendus ne font pas l'objet de mesure ou quantification (Corbin & Strauss, 2014).

## **4. Résultats et discussions**

Cette partie du travail qui comporte deux sous-sections est basée sur l'analyse des résultats. La première porte sur l'identification des différents facteurs constitutifs de la politique de motivation du Centre Hospitalier Universitaire Gabriel Touré. La deuxième porte sur la perception de l'équité ou la représentation sociale des facteurs de motivation, c'est-à-dire l'analyse de ce que le personnel (dirigeants, agents et représentants du personnel) du CHU-GT pense des facteurs de leur politique de motivation. Étant donné qu'il s'agit d'une recherche exploratoire qualitative, les données d'entretiens ont été analysées selon la procédure de l'analyse de contenu de Bardin (1977) et les procès-verbaux du conseil d'administration et les décisions administratives ont été analysés selon l'analyse documentaire de McCulloch (2005). La procédure de l'analyse de contenu a consisté à la relecture de l'ensemble des textes retranscrits pour se donner une vision globale de toutes les informations recueillies et les condenser à partir des thèmes qui ont été traités au moment des entretiens. Cela nous a permis d'obtenir une vision globale de l'ensemble des entretiens. Encore faut-il mettre en perspective les entretiens et les comparer, mais aussi synthétiser les thèmes ressortis de l'ensemble des entretiens et les interpréter. Les verbatims illustrant les faits sont codifiés par l'initiale du lieu de la recherche et le numéro d'enregistrement des répondants afin d'assurer l'anonymat de ces derniers (Bathily & Farouk, 2022).

### **4.1. Les facteurs constitutifs de la politique de motivation existante au CHU-GT**

Sur le plan institutionnel, le centre est doté d'une politique de motivation pour intéresser, impliquer, engager et fidéliser son personnel pour un meilleur rendement et de meilleurs soins pour les patients. Dans le cadre de cette loi et en vue d'améliorer la performance et la qualité des soins, la direction générale de l'hôpital accorde certaines primes et indemnités en plus d'autres formes de motivation : la distribution du sucre à l'occasion du mois de carême, l'achat de fournitures scolaires à l'occasion de la rentrée scolaire, l'achat de pagnes pour la commémoration des journées nationales ou des fêtes internationales, le pèlerinage à la Mecque et le carburant pour tous les agents (CHU-GT, 2012 et 2013). La sous-section suivante nous donne la teneur de la représentation sociale des facteurs constitutifs de la politique de motivation chez les salariés de l'hôpital Gabriel Touré. Les résultats obtenus par des entretiens ont permis de déterminer le niveau d'efficacité, de suffisance et d'impact de ces facteurs de motivation sur le personnel.



#### 4.2. La représentation sociale des facteurs constitutifs de la politique de motivation du CHU-GT

Les 48 entretiens retranscrits ont été transformés en un corpus intelligible à l'aide de la monographie avant d'être soumis à l'analyse de contenu, manuellement. Nous avons réduit les données pour ensuite les codifier : lecture et relecture de l'ensemble des textes retranscrits pour se donner une vision globale de toutes les informations recueillies.

*Tableau 1 : Thèmes traités*

Thèmes	Catégories
Carburant	Rémunération
Prime	
Sucre	Action sociale
Viande	

*Source : Auteurs*

Nous avons établi des liens entre les thèmes. Il s'agit de mettre en perspective les informations collectées pour leur donner du sens. Une vision globale est obtenue de l'ensemble des entretiens. La lecture systématique n'étant pas suffisante pour effectuer une bonne analyse de contenu, nous avons mis en perspective les entretiens et les comparer, et nous avons compilé les informations pour chaque entretien séparé. La façon conventionnelle de présenter les données consiste à regrouper les extraits de chaque catégorie ou sous-thème et à obtenir des informations énumérées. Au CHU-GT, le personnel est réparti entre les métiers administratifs, médical et paramédical, mais notre enquête a concerné uniquement le personnel administratif des catégories A, B et C pour des raisons de disponibilité.

*Tableau 2 : Grille de lecture du personnel de la catégorie A*

Thèmes	Fréquences	Catégories
Prime	06	Rémunération
Carburant	53	
Viande	07	Action sociale
Sucre	08	

*Source : Auteurs*

Au niveau de la première grille de lecture, la répartition du carburant et du sucre attire plus l'attention du personnel de la catégorie A que celle de la prime et de la viande. La répartition du carburant à l'hôpital Gabriel Touré reste à l'appréciation du Directeur. Cette répartition a été modifiée en 2014 par un Directeur Général qui a non seulement diminué les montants répartis, mais supprimés de la liste de certains agents au motif de faire fonctionner les groupes électrogènes de l'hôpital face à la coupure d'électricité. « *Le carburant est accordé aux seuls agents qui occupent des postes de responsabilité* » (CHU3).

*Tableau 3 : Grille de lecture du personnel de la catégorie B*

Thèmes	Fréquences	Catégories
Prime	39	Rémunération
Carburant	12	
Viande	51	Action sociale
Sucre	61	

*Source : Auteurs*

Tableau 4 : Grille de lecture du personnel de la catégorie C

Thème	Fréquence	Catégorie
Prime	36	Rémunération
Carburant	18	
Viande	56	Action sociale
Sucre	64	

Source : Auteurs

Les cadres B seraient plus touchés par l'inégalité des répartitions au niveau des primes que les cadres C : « 30% des recettes propres du trimestre écoulé hormis les recettes de la pharmacie hospitalière. Son paiement est trimestriel avec une répartition d'une différence de cinq mille (5000F CFA) entre les catégories. Pourquoi cette différence au détriment des plus pauvres qui exécutent les tâches les plus sales et les plus risquées à l'hôpital ? » (CHU4). Une revendication aurait été portée par le Syndicat National de la Santé pour ce cas précis.

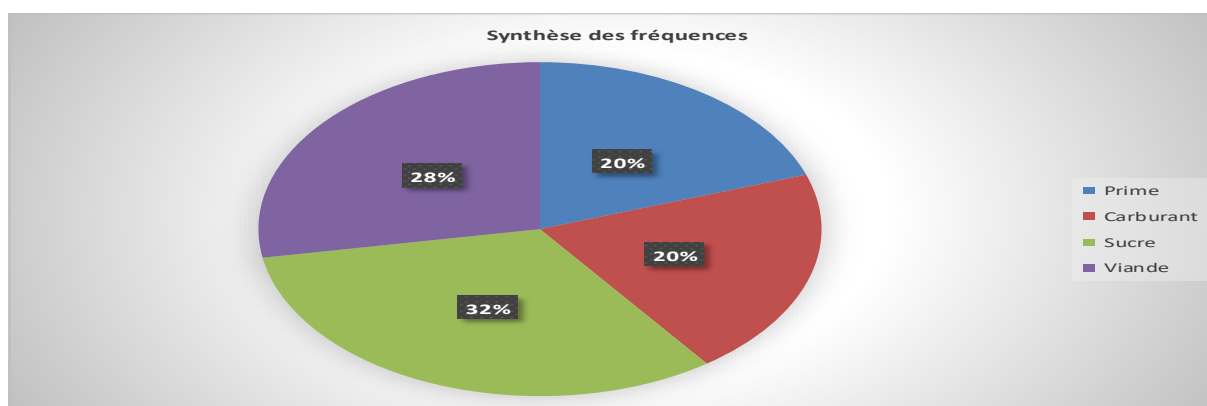
« Pour le sucre, chaque agent reçoit 10 kg et 5kg de sucre à chacun des deux gardiens de la mosquée. A quoi cela peut-il servir ? 10 kg pour 30 jours de jeûne ? Le mois de carême est le mois de la solidarité par excellence, tout acte de solidarité doit être réservé en priorité aux plus démunis et non l'inverse. La quantité est insuffisante » (CHU1). Tous les cadres B et C interrogés, sans exception, affirment accepter par dépit à cause surtout de la part visible des agents de l'administration qui ont tous un minimum de 50kg chacun.

« Le bœuf abattu à la fin du mois de Ramadan et le montant y afférant n'existe dans aucun document de Conseil d'Administration. Le personnel, notamment les cadres B et C en sont offusqués et la frustration est si forte que tous les discours soulignent encore l'injustice de la répartition. Ce sont ceux qui n'en ont pas besoin qui en bénéficient le plus » (CHU1).

Au-delà de la représentation quantitative du contenu des discours, la direction des verbatims ci-dessus indique qu'il existe une politique de motivation dont les facteurs constitutifs sont mal perçus par le personnel du CHU-GT.

Une synthèse faite dans la figure 1 ci-dessous nous montre le niveau de l'iniquité dans la gestion des rémunérations et celle des actions sociales.

Figure 1 : Synthèse thématique des entretiens



Source : Auteurs

Dans cette synthèse, la perception de l'iniquité semble plus importante dans la gestion des actions sociales (32% pour la répartition du sucre et 28% pour la répartition de la viande) que celle des rémunérations (20% pour le droit au carburant et 20% pour le droit à la prime).

### 4.3. Discussion

Le sujet de l'équité dans le CHU-GT pose trois problématiques majeures, notamment les problèmes de justice institutionnelle, justice naturelle et de justice sociale.

La justice institutionnelle relève des règles discutées et acceptées par tous. L'existence de telles règles est prouvée par la politique de motivation contenue dans les procès-verbaux du conseil d'administration (CHU – GT, 2012 et 2013).

Quant à la justice naturelle, elle relève des lois de la nature selon lesquelles le décideur et/ou le supérieur fixent eux-mêmes les dispositions d'application (Nicomak, 2019). Dans l'application de la justice naturelle, le supérieur est supposé être animé de bonnes intentions et de principes d'impartialité à l'égard de tous. Selon les résultats, les principes de cette justice ne seraient pas respectés : « *Le bœuf est acheté et géré par la Direction et sa viande est répartie suivant des critères inconnus* » (CHU8). Si la justice naturelle est vue comme un outil adapté au management des organisations, en raison de sa flexibilité pour créer la différenciation basée sur la logique de compétences (Bathily & al., 2022), il faut admettre que les résultats de cette recherche indiquent qu'elle serait aussi un instrument d'abus et d'injustice à la faveur d'un management moins lucide qui peut affecter négativement les émotions des collaborateurs.

Enfin, la justice sociale recouvre les notions d'égalité des droits et de solidarité collective (Nicomak, 2019), mais les résultats indiquent une absence de justice dans les décisions de répartition des œuvres : « *le mois de carême est le mois de la solidarité par excellence, tout acte de solidarité doit être réservé en priorité aux plus démunis et non l'inverse. La quantité est insuffisante* » (CHU30). À la lumière de ce résultat, nous sommes en mesure d'affirmer que le revers de la justice naturelle est à la base de l'injustice sociale, car elle laisse planer un doute sur la nécessité de travailler sur l'équité. Ce résultat s'aligne sur la théorie de justice de Rawls (1987, 1995, 2006) selon laquelle il y a opposition entre la justice naturelle et la prise de décision équitable, d'où la nécessité de prioriser l'aide aux personnes les plus dotées en ressources.

Les résultats présentés dans cette recherche montrent que les statuts et les catégories socioprofessionnelles ne devraient pas déterminer le niveau de bénéfice des actions sociales (viande et sucre) au sein d'une organisation. À partir de ce point de vue, l'équité devient une question de justice sociale au sein des organisations. Cette forme d'équité se démarque ainsi de la théorie d'équité (Adams, 1963 ; Reynaud, 1993) qui met l'accent sur l'équilibre entre ce qui est donné et ce qui est reçu, se basant sur des critères de performance. Compte tenu de cet écart, ces résultats nous rappellent à la prudence pour ne pas confondre la gestion des primes et autres avantages liés à la performance avec la gestion des actions purement sociales comme des dons de sucre et de viande à l'occasion des événements commémoratifs. Il ressort que l'équité émane des perceptions des salariés en face. Ces perceptions concernent non seulement les efforts et les récompenses, mais aussi l'interprétation de la façon dont les décisions sont prises. Étant donné que l'interprétation de l'individu dépend des informations dont il dispose, les décisions et les règles doivent être discutées et réfléchies en amont, donnant des responsabilités à la fonction ressource humaine : aider les dirigeants à établir des bases de prise de décision en tenant compte de la complexité du contexte ; communiquer clairement les bases de prise de décision à tous ; communiquer les décisions prises à tous, aider à appliquer quotidiennement les décisions prises ; déconseiller tout changement spontané des bases de prise de décision déjà connues de tous. L'objectif étant de s'assurer de la satisfaction des individus, les organisations trouveront un intérêt à accorder une place de choix à la fonction RH (Nwahanye, 2015).

## 5. Conclusion

Cette recherche avait pour objectif principal de comprendre, par la démarche qualitative, la perception d'équité des salariés face à un certain nombre de facteurs constitutifs de la politique de motivation au sein d'un centre hospitalier et universitaire du Mali. Pour faire ce travail, nous sommes partis de deux (2) propositions de recherche. Après analyse des résultats, nous sommes en mesure de théoriser nos propositions comme suit :

- Il existe une politique de motivation au Centre Hospitalier Universitaire Gabriel Touré ; les facteurs constitutifs de cette politique portent, essentiellement, sur : le carburant, les primes ; le sucre et la viande pendant le mois du Ramadan ;
- Les facteurs de motivation se caractériseraient par leur insuffisance et leur injuste répartition.

Nous entendons par facteurs constitutifs de la politique de motivation au sein du CHU-GT un ensemble d'éléments sur lesquels les dirigeants s'appuient pour essayer d'influencer positivement le comportement du personnel.

Après analyse, notre première proposition se trouve modifiée par les thèmes qui ont émergé des différents entretiens ayant occulté les thèmes comme : pèlerinage à la Mecque, avantage en nature, formation et indemnités. Ce qui limite cette recherche à l'analyse des facteurs comme : le carburant, les primes, la viande et le sucre du Ramadan. Quant à la deuxième proposition, elle reste inchangée. Compte tenu de ces limites, nos résultats ne seront donc pas généralisés aux autres domaines RH comme l'emploi, la formation, la promotion, le genre et le handicap pour traiter la question de l'équité ou de justice dans le CHU-GT. Ces limites constituent ainsi des voies pour des recherches futures afin de traiter l'équité de façon plus globale et avec une méthode expérimentale. Ces limites indiquées n'enlèvent rien des apports théoriques et managériaux de cette recherche.

Sur le plan théorique, nos résultats apprennent à traiter le sujet de l'équité avec prudence en raison des risques de confusion avec les notions de justice institutionnelle, justice naturelle et justice sociale.

Sur le plan managérial, ces résultats interpellent non seulement les dirigeants du CHU-GT, mais aussi ceux des autres services publics, para publics et privés sur un sujet très sensible qui touche le bien être psychologique. La prise en compte des dimensions sous lesquelles la question de l'équité est abordée, ici, peut aider à tirer le meilleur parti des talents mis à disposition.

## Références

- (1) Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 67, n°5, pp : 405-429.
- (2) Aguilar, M. (2016). *L'art de motiver : les secrets pour booster son équipe*. Paris, Dunod.
- (3) Bardin, L. (1977). *L'Analyse de contenu*, Paris. Presses Universitaires de France.
- (4) Bathily D. & Camara F. (2022). Problématique de l'emploi des femmes ingénieures et techniciennes géologues dans les entreprises minières maliennes : analyse de l'employabilité par les facteurs de compétences, sociaux et règlementaires, *Revue Internationale du Chercheur*, volume 3 : numéro 1, pp : 18 – 36.
- (5) Bathily, D et al. (2022). GRH dans les entreprises maliennes & logique de compétences : analyse des pratiques qui contribuent à la motivation au travail. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, volume 3 : Numéro 2, pp : 191 – 212.
- (6) Beard, K.M & Edwards J.R. (1995). *Employees at risk : contingent work and the psychological experience of contingent workers*, *Trends in organizational behavior*. Edition Cooper CL and Rousseau DM.
- (7) Chemak, A. (2006). *Le capital humain*, Edition Liaison.
- (8) CHU -GT, (2012), Décision N145/DG-CHU-GT du 2 janvier 2012 portant allocation de primes de responsabilités et autres primes.
- (9) CHU-GT, (2013), Rapport du 36<sup>ème</sup> Session Ordinaire du Conseil d'Administration.
- (10) Cohen-Charash, Y & Spector, P.E. (2001). The Role of Justice in Organizations : A Meta-Analysis. *Organ Behav Hum Decis Process*, 86 (2), pp : 278–321.
- (11) Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice : a construct validation of a measure. *J Appl Psychol*, 86 (3), pp : 386-400.
- (12) Corbin, J. & Strauss A. (2014). *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Thousand Oaks, Sage Publications.
- (13) Davia, M.A & Hernanz, V. (2004). Temporary employment and segmentation in the Spanish labour market : An empirical analysis through the study of wage differentials. *Spanish Economic Review*, vol. 6, issue 4, pp : 291-318.

- (14) De Bruyne P., Herman J., De Schoutheete M. (1975). Dynamique de la recherche en sciences sociales. *Revue française de sociologie*, 16-3. p. 421.
- (15) De Gilder, D. (2003). Commitment, trust and work behaviour : the case of contingent workers. *Personnel review*, vol.32, n°5, pp : 588-604.
- (16) Décision N145/DG-CHU-GT du 2 janvier 2012 portant allocation de primes de responsabilités et autres primes au CHU-GT.
- (17) Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford University Press.
- (18) Fryer, D. (2000). *Unemployment and Mental Health. Hazards and Challenges of Psychology in the community*. Kluwer Academic, New-York : Plenum Publishers.
- (19) Gallie, D. (2000). *The popularization of the Labour Market an Exclusion of vulnerable groups*, Kluwer Academic, New-York : Plenum Publishers.
- (20) Gannouni, K & al. (2010). Diversité des emplois et perception d'équité. *Revue Management & Avenir*, vol 8, n°38, pp : 257 – 275.
- (21) Gilliland, SW et al. (2003). *Emerging perspectives on managing organizational justice. Research in social issues in management*. Greenwich : IAP Information Age Publishing.
- (22) Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Acad Manage Rev.* 1987 ; 12 (1), pp : 9-22.
- (23) Inoue, A et al. (2010). Organizational justice, psychological distress, and work engagement in Japanese workers. *Int Arch Occup Environ Health*, 83 (1), pp : 29-38.
- (24) McCulloch, G. (2005). *Documentary Research in Education, History and the Social Sciences*. London, Routledge Falmer.
- (25) Nicomak (2019), L'équité dans l'entreprise : un enjeu de justice sociale et de performance, consulté le 11 mars 2021 à l'adresse : <https://www.nicomak.eu/equite-entreprise-justice-soiale/>
- (26) Nwahanye, E. (2015). Le rôle médiateur de la satisfaction au travail dans le lien entre l'intensité de la gestion des ressources humaines et le roulement du personnel. *RGO*, 62, pp : 1-9.
- (27) Paillé P & Mucchielli A. (2021). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Paris : Armand Colin.
- (28) Parker, S et al. (2002). Effects of temporary contracts on perceived job characteristics and job strain : a longitudinal study. *Personnel psychology*, vol. 55 (3), pp : 689-719.
- (29) Peretti, J.M. (2004). *Les clés de l'équité dans l'entreprise*. Paris, Editions d'Organisation.
- (30) Périlleux, T. (2001). *Les tensions de la flexibilité : l'épreuve du travail contemporain*. Paris, DDB.
- (31) Rawls, J. (1987). *Théorie de la Justice*, Paris, Le seuil.
- (32) Rawls, J. (1995). *Libéralisme politique*, Paris, PUF.
- (33) Rawls, J. (2006). *La justice comme équité*, Paris, La Découverte.
- (34) Reynaud, B. (1993). Les théories de l'équité, fondements d'une approche cognitive du salaire d'efficience. *Revue économique*, vol. 44, No. 1 (Jan., 1993), pp : 5-22.
- (35) Roussel, P. (2001). *La motivation au travail : concepts et théories*, Édition EMS.
- (36) Samba, H. (2020). Équité au travail : concept, mesure et effets sur la santé. *Référence en santé au travail*, n° 162, consulté à l'adresse : [https://www.researchgate.net/profile/Benjamin-Paty/publication/344329817\\_Equite\\_au\\_travail\\_concept\\_mesure\\_et\\_effets\\_sur\\_la\\_sante/links/5f68ae2c458515b7cf44ab5f/Equite-au-travail-concept-mesure-e](https://www.researchgate.net/profile/Benjamin-Paty/publication/344329817_Equite_au_travail_concept_mesure_et_effets_sur_la_sante/links/5f68ae2c458515b7cf44ab5f/Equite-au-travail-concept-mesure-e)
- (37) Senge, P. (1991). *La cinquième discipline : l'art et la manière des organisations qui apprennent*. Paris, First.
- (38) Sinclair, R.R et al. (1999). Full-time and Part-time subgroup differences in job attitudes and demographic characteristic. *Journal of Vocational Behavior*, 55, pp : 337-357.
- (39) Thibault, J & Walker, L. (1975). *Procedural justice : A psychological analysis*. Hillsdale : Lawrence Erlbaum Associates.
- (40) Vallerand, R.J & Thill, E.E. (1993). *Introduction à la psychologie de la motivation*, Editions études vivantes-Vigot.