

Influence des pratiques de gestion des ressources humaines sur la motivation des salariés d'un établissement hospitalier privé au Mali : Cas de la clinique GLA

Influence of human resource management practices on employee motivation in a private hospital in Mali: The case of the GLA clinic

Koniba COULIBALY, (Enseignant- chercheur)

*Institut Universitaire de Développement Territorial de Bamako (IUDT).
Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB).
Bamako, Mali.*

Adresse de correspondance :	Institut Universitaire de Développement Territorial (IUDT). Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB). Quartier du Fleuve. Rue: 310 Porte: 238.
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	COULIBALY, K. (2026). Influence des pratiques de gestion des ressources humaines sur la motivation des salariés d'un établissement hospitalier privé au Mali : Cas de la clinique GLA. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(11), 305–320. https://doi.org/10.5281/zenodo.22286213
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 01/09 /2026

Accepted: 08/09/2026

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 7, Issue 11 (2026)

Influence des pratiques de gestion des ressources humaines sur la motivation des salariés d'un établissement hospitalier privé au Mali : Cas de la clinique GLA.

Résumé

Dans un contexte de transformation du système de santé malien et d'essor des établissements hospitaliers privés, cette recherche analyse l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) sur la motivation des salariés de GLA, établissement hospitalier privé situé à Bamako. Elle vise à identifier les pratiques RH mises en œuvre, à comprendre leurs effets sur la motivation et à dégager des pistes d'amélioration de la performance sociale. Inscrite dans un paradigme interprétativiste, l'étude repose sur une approche qualitative fondée sur une étude de cas unique. Les données ont été recueillies au moyen de dix entretiens semi-directifs réalisés auprès de responsables des ressources humaines et de salariés appartenant à différentes catégories professionnelles, puis analysées selon une approche thématique inspirée de Braun et Clarke (2006). Les résultats, structurés autour de six catégories thématiques, montrent que les pratiques RH demeurent principalement administratives. La gestion des carrières, le développement des compétences, la reconnaissance et le pilotage de la performance sociale restent insuffisamment structurés. Les salariés perçoivent également une faible équité salariale, liée notamment au manque de transparence, tandis que l'absence de perspectives d'évolution, les insuffisances de communication interne et les limites du management relationnel contribuent à la démotivation. L'étude souligne ainsi l'importance d'une GRH cohérente, équitable et stratégique, fondée sur la reconnaissance, le développement des compétences, la gestion des carrières et la participation des salariés.

Mots-clés : Gestion des ressources humaines ; Motivation au travail ; Équité salariale ; Secteur hospitalier privé ; Mali ; Afrique subsaharienne.

Type de contribution : recherche empirique qualitative.

Classification JEL : M12 ; M54 ; I11.

Abstract

In the context of the transformation of the Malian healthcare system and the growth of private hospitals, this research analyzes the influence of human resource management (HRM) practices on employee motivation at GLA, a private hospital located in Bamako. It aims to identify the HR practices implemented, understand their effects on motivation, and identify avenues for improving social performance. Rooted in an interpretivist paradigm, the study employs a qualitative approach based on a single case study. Data were collected through ten semi-structured interviews with human resource managers and employees from various professional categories, and then analyzed using a thematic approach inspired by Braun and Clarke (2006). The results, structured around six thematic categories, show that HR practices remain primarily administrative. Career management, skills development, recognition, and the management of social performance remain insufficiently structured. Employees also perceive poor pay equity, linked in particular to a lack of transparency, while the absence of career advancement opportunities, inadequate internal communication, and limitations in relationship management contribute to demotivation. The study thus highlights the importance of coherent, equitable, and strategic HR management, based on recognition, skills development, career management, and employee participation.

Keywords : Keywords: Human resource management; Work motivation; Pay equity; Private hospital sector; Mali; Sub-Saharan Africa.

Type of contribution : Qualitative empirical research.

JEL Classification : M12; M54; I11.

1. Introduction

Les systèmes de santé sont aujourd'hui confrontés à des mutations profondes résultant de l'évolution des besoins des populations, des contraintes financières, de la concurrence entre établissements et des exigences croissantes en matière de qualité des soins. Dans ce contexte, les ressources humaines constituent désormais un levier stratégique de performance organisationnelle, particulièrement dans les établissements de santé où la qualité des prestations dépend largement des compétences, de l'engagement et de la motivation des professionnels. Les recherches en gestion des ressources humaines montrent que les pratiques de recrutement, de formation, de rémunération, d'évaluation des performances, de gestion des carrières et de communication interne influencent significativement les attitudes et les comportements des salariés, ainsi que la performance globale des organisations (Boxall & Purcell, 2016 ; Armstrong & Taylor, 2023 ; Jiang & Messersmith, 2018).

Au Mali, le système de santé a connu une profonde transformation au cours des deux dernières décennies avec l'expansion progressive du secteur privé. Alors que l'offre de soins était historiquement dominée par les établissements publics, la multiplication des établissements hospitaliers privés contribue désormais à améliorer l'accessibilité géographique et la diversification des services de santé. Cette évolution s'inscrit dans le cadre de la politique nationale de santé définie par la loi n° 02-049 du 22 juillet 2002, modifiée par la loi n° 2018-049 du 11 juillet 2018, qui reconnaît pleinement la participation du secteur privé au développement du système sanitaire national. Les établissements privés sont aujourd'hui devenus des acteurs majeurs de la couverture sanitaire, notamment dans les grands centres urbains tels que Bamako, où ils participent à la réduction de la pression exercée sur les structures publiques.

Parallèlement à cette évolution institutionnelle, les établissements hospitaliers privés évoluent dans un environnement fortement concurrentiel caractérisé par la rareté des compétences médicales et paramédicales, une mobilité accrue du personnel et des exigences croissantes des patients. Dans ce contexte, la gestion des ressources humaines ne se limite plus aux fonctions administratives traditionnelles, mais constitue un véritable facteur de différenciation stratégique. La capacité d'un établissement à attirer, développer, mobiliser et fidéliser des collaborateurs qualifiés conditionne directement la qualité des soins, la satisfaction des patients et la performance organisationnelle. À cet égard, la motivation des salariés apparaît comme un déterminant essentiel de l'efficacité des organisations hospitalières.

La littérature internationale souligne que les pratiques de gestion des ressources humaines exercent une influence déterminante sur la motivation, l'engagement organisationnel, la satisfaction au travail, la rétention des talents et la performance des organisations (Paauwe & Boon, 2018 ; Delery & Roumpi, 2017 ; Haque et al., 2014). Les approches contemporaines, notamment les systèmes de gestion des ressources humaines à haute performance (High Performance Work Systems), démontrent que les organisations qui investissent dans des pratiques RH cohérentes obtiennent de meilleurs résultats économiques et sociaux grâce à une mobilisation accrue de leur capital humain. Toutefois, l'efficacité de ces pratiques demeure fortement dépendante des contextes institutionnels, culturels et organisationnels dans lesquels elles sont mises en œuvre.

Malgré l'abondance des travaux consacrés aux pratiques de gestion des ressources humaines, peu d'études empiriques se sont intéressées au contexte des établissements hospitaliers privés en Afrique subsaharienne, et plus particulièrement au Mali. Les recherches disponibles portent principalement sur les systèmes publics de santé ou analysent séparément la motivation du personnel sans examiner les mécanismes par lesquels les pratiques de gestion des ressources humaines influencent cette motivation. Cette insuffisance de connaissances limite la compréhension des spécificités organisationnelles des établissements privés de santé dans les

économies africaines et réduit les possibilités d'élaborer des politiques de gestion adaptées à ces organisations.

GLA, établissement hospitalier privé de référence implanté à Bamako depuis 2017, constitue un terrain particulièrement pertinent pour analyser cette problématique. En tant qu'hôpital multiservices employant un personnel diversifié, GLA est confronté aux défis communs aux organisations hospitalières contemporaines : attirer des professionnels qualifiés, maintenir leur motivation, développer leurs compétences et assurer leur fidélisation dans un environnement fortement concurrentiel. L'étude de ce cas permet ainsi d'explorer les pratiques de gestion des ressources humaines effectivement mises en œuvre et d'évaluer leur influence sur la motivation des salariés.

Dans cette perspective, la présente recherche vise à répondre à la question suivante :

Comment les pratiques de gestion des ressources humaines influencent-elles la motivation des salariés de la clinique GLA au Mali ?

Trois questions spécifiques structurent cette recherche :

- Quelles sont les pratiques de gestion des ressources humaines effectivement mises en œuvre à GLA ?
- Dans quelle mesure ces pratiques influencent-elles la motivation des salariés ?
- Quelles améliorations organisationnelles peuvent être proposées afin de renforcer la motivation des salariés à travers une gestion plus stratégique des ressources humaines ?

L'objectif principal de cette étude est d'analyser les relations entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la motivation des salariés dans un établissement hospitalier privé malien. Plus spécifiquement, il s'agit d'identifier les pratiques RH existantes, de comprendre leurs effets sur la motivation du personnel et de formuler des recommandations susceptibles d'améliorer la performance sociale de l'établissement.

Cette recherche présente un double intérêt. Sur le plan théorique, elle contribue à enrichir les connaissances relatives aux liens entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la motivation dans un contexte encore peu exploré par la littérature internationale, celui des établissements hospitaliers privés d'Afrique de l'Ouest. Sur le plan managérial, elle fournit aux dirigeants hospitaliers des éléments d'aide à la décision pour concevoir des politiques de gestion des ressources humaines plus équitables, plus motivantes et davantage alignées sur les objectifs de performance organisationnelle. Plus largement, cette étude contribue à la réflexion sur le rôle stratégique du capital humain dans l'amélioration durable de la qualité des services de santé au Mali.

Pour répondre à cette question de recherche, l'article est structuré en cinq sections. La première présente la revue de littérature et le cadre théorique mobilisé pour analyser les relations entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la motivation des salariés. La deuxième expose la méthodologie retenue, fondée sur une approche qualitative et une étude de cas unique. La troisième présente les résultats issus de l'analyse thématique des données recueillies. La quatrième discute ces résultats à la lumière des travaux antérieurs et des théories mobilisées. Enfin, la cinquième section conclut l'étude en mettant en évidence ses principales contributions, ses implications managériales, ses limites et les perspectives de recherche.

2. Revue de littérature

2.1. Les pratiques de gestion des ressources humaines

Les pratiques de gestion des ressources humaines (PGRH) constituent aujourd'hui l'un des principaux leviers de création de valeur et de performance durable des organisations. Longtemps considérée comme une fonction essentiellement administrative, la gestion des ressources humaines est désormais reconnue comme une fonction stratégique contribuant directement à la réalisation des objectifs organisationnels (Boxall & Purcell, 2016 ; Armstrong

& Taylor, 2023). Cette évolution traduit le passage d'une logique de gestion du personnel à une logique de management stratégique du capital humain.

Les ressources humaines désignent l'ensemble des individus mettant leurs compétences, leurs connaissances et leurs capacités au service d'une organisation afin d'atteindre les objectifs collectifs. Elles constituent un capital immatériel dont la valorisation dépend largement des politiques et pratiques mises en œuvre par les dirigeants. Comme le soulignent Rajaonarisoa (2014), Moreno (2008) ainsi qu'Omar et Jacques (2016), la mission fondamentale de la fonction ressources humaines consiste à attirer, recruter, développer, motiver, évaluer et fidéliser les collaborateurs tout en conciliant les intérêts parfois divergents des différentes parties prenantes. Dans la littérature, les pratiques de gestion des ressources humaines regroupent généralement trois grandes catégories. Les pratiques d'acquisition concernent essentiellement le recrutement, la sélection et l'intégration des salariés afin de doter l'organisation des compétences nécessaires. Les pratiques de stimulation regroupent les mécanismes de rémunération, les systèmes de récompense, la reconnaissance et les conditions de travail destinés à encourager l'engagement des collaborateurs. Enfin, les pratiques de développement comprennent la formation continue, l'évaluation des performances, la gestion des carrières, la mobilité professionnelle et le développement des compétences. Ces différentes pratiques sont complémentaires et leur efficacité dépend de leur cohérence avec la stratégie globale de l'organisation.

Les recherches récentes montrent que les organisations qui mettent en œuvre un ensemble cohérent de pratiques de gestion des ressources humaines obtiennent de meilleurs résultats en matière de productivité, d'innovation, de qualité des services et de fidélisation des salariés. Cette approche est notamment développée par les travaux relatifs aux High Performance Work Systems (HPWS), selon lesquels la combinaison de pratiques RH cohérentes favorise le développement des compétences, l'implication organisationnelle et la performance globale de l'entreprise.

2.2. La motivation au travail

La motivation au travail constitue l'une des dimensions fondamentales de la performance sociale des organisations. Elle représente la force psychologique qui déclenche, oriente, intensifie et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs organisationnels et personnels. Elle influence directement l'implication, l'engagement, la satisfaction, la qualité du travail ainsi que la fidélité des salariés envers leur organisation. Comme le souligne Assane Ndao (2022), la motivation représente un indicateur majeur de la performance sociale aux côtés de la satisfaction, de l'engagement et de l'implication des collaborateurs.

Selon Roussel (2000), la motivation au travail correspond au processus qui active, oriente et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs déterminés. Cette approche distingue trois formes principales de motivation : la motivation intrinsèque, fondée sur le plaisir et l'intérêt que procure le travail lui-même ; la motivation extrinsèque, liée aux récompenses ou aux contraintes externes ; et l'amotivation, caractérisée par une absence d'intérêt ou d'engagement vis-à-vis des activités professionnelles. Roussel identifie également quatre dimensions du processus motivationnel : le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement.

Plusieurs théories permettent d'expliquer les mécanismes de la motivation au travail. Les théories des besoins, développées notamment par Maslow (1943) puis Alderfer (1969), considèrent que les individus cherchent à satisfaire progressivement différents besoins physiologiques, sociaux et psychologiques. Herzberg (1959), à travers sa théorie bifactorielle, distingue les facteurs d'hygiène, dont l'absence provoque l'insatisfaction, et les facteurs moteurs qui favorisent la satisfaction et la motivation durable. Enfin, la théorie de l'équité développée par Adams (1965) montre que les salariés évaluent la justice organisationnelle en comparant

leurs contributions aux récompenses obtenues ainsi qu'au traitement réservé à leurs collègues. Cette perception d'équité influence fortement leur engagement, leur satisfaction et leur motivation.

Ces approches théoriques soulignent que la motivation ne dépend pas uniquement des caractéristiques individuelles, mais également de la qualité des pratiques de gestion mises en œuvre par l'organisation. Les politiques de rémunération, les perspectives de carrière, la reconnaissance, la participation aux décisions et la qualité de la communication interne contribuent ainsi à créer un environnement favorable à l'engagement des salariés.

2.3. Les liens entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la motivation des salariés

La relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la motivation des salariés fait l'objet d'une littérature particulièrement abondante. De nombreuses recherches démontrent que les pratiques RH constituent des antécédents directs de la motivation, de l'engagement organisationnel, de la satisfaction au travail et, plus largement, de la performance individuelle et collective.

Harmaz et Abbass (2021) montrent que les pratiques de gestion des ressources humaines améliorent les résultats RH, notamment la motivation et les compétences des salariés, lesquels influencent ensuite la qualité des services, l'innovation, la sécurité, la productivité et la performance organisationnelle. De manière convergente, Haque et al. (2014) soulignent que lorsque les salariés perçoivent une rémunération équitable, une reconnaissance suffisante et des avantages adaptés à leurs contributions, ils développent des comportements favorables à la performance et manifestent un engagement durable envers leur organisation. À l'inverse, le sentiment d'injustice ou d'iniquité constitue un puissant facteur de démotivation.

Les travaux d'Abdelmalek et Tahari (2021) mettent également en évidence que les pratiques de recrutement, de formation, de développement des compétences et de reconnaissance renforcent l'implication organisationnelle en valorisant les connaissances, les compétences et les capacités des collaborateurs. Dans la même perspective, Assane Ndao (2022) confirme l'existence d'une relation positive entre la gestion stratégique des ressources humaines et la motivation au travail, en soulignant que les organisations investissant dans leur capital humain obtiennent de meilleurs résultats sociaux et organisationnels.

Malgré ces avancées, la littérature demeure relativement limitée concernant les établissements hospitaliers privés d'Afrique subsaharienne. Les recherches existantes concernent principalement les organisations publiques ou les entreprises industrielles et commerciales, laissant encore peu de connaissances sur les mécanismes par lesquels les pratiques de gestion des ressources humaines influencent la motivation des professionnels de santé dans les structures hospitalières privées maliennes. Ce déficit de connaissances constitue un vide scientifique important. En étudiant le cas de la clinique GLA, la présente recherche contribue à enrichir la littérature sur la gestion stratégique des ressources humaines dans les établissements de santé privés en contexte africain et à proposer des recommandations susceptibles d'améliorer la motivation des salariés ainsi que la performance organisationnelle.

3. Méthodologie de recherche

3.1. Positionnement épistémologique et design de la recherche

Cette recherche s'inscrit dans un paradigme interprétativiste, dont l'objectif est de comprendre les perceptions, les expériences et les significations que les acteurs attribuent aux pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) mises en œuvre au sein de leur organisation. Ce positionnement apparaît particulièrement adapté à l'analyse des mécanismes par lesquels les pratiques RH influencent la motivation des salariés dans un contexte organisationnel spécifique.

L'étude adopte une démarche qualitative à visée exploratoire. Ce choix méthodologique se justifie par la nature de la problématique étudiée, qui cherche davantage à comprendre qu'à mesurer les relations existantes entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la motivation au travail. L'approche qualitative permet en effet d'appréhender les représentations, les attitudes, les comportements et les expériences vécues par les salariés, dimensions difficilement observables à travers des méthodes exclusivement quantitatives.

Le design retenu est celui d'une étude de cas unique portant sur GLA. Cette stratégie de recherche permet d'analyser en profondeur un phénomène contemporain dans son contexte réel, tout en tenant compte des spécificités organisationnelles, institutionnelles et culturelles de l'établissement.

3.2. Cadre de l'étude

Le choix de GLA comme terrain d'investigation repose sur plusieurs considérations. Premièrement, l'établissement évolue dans un secteur fortement concurrentiel où la qualité des ressources humaines constitue un facteur déterminant de performance. Deuxièmement, la diversité des catégories professionnelles permet d'analyser les pratiques RH auprès d'acteurs occupant des fonctions variées. Enfin, le développement récent des établissements hospitaliers privés au Mali rend cette étude particulièrement pertinente pour comprendre les enjeux contemporains du management des ressources humaines dans ce secteur.

3.3. Stratégie d'échantillonnage et participants

L'échantillonnage retenu est de nature raisonnée (purposive sampling). Les participants ont été sélectionnés en fonction de leur capacité à fournir des informations pertinentes sur les pratiques de gestion des ressources humaines et leurs effets sur la motivation au travail.

Deux catégories d'acteurs ont été interrogées.

La première catégorie regroupe les responsables impliqués dans la gestion des ressources humaines, dont les fonctions permettent d'appréhender les politiques, les procédures et les pratiques RH effectivement mises en œuvre au sein de l'établissement.

La seconde catégorie est constituée de salariés appartenant à différentes fonctions de l'hôpital. Leur participation a permis de recueillir leurs perceptions, leurs expériences professionnelles et leurs appréciations concernant les pratiques de gestion des ressources humaines ainsi que leurs effets sur leur motivation.

Au total, dix (10) entretiens semi-directifs ont été réalisés. La taille de cet échantillon est justifiée par le principe de saturation théorique. Après le dixième entretien, les informations recueillies devenaient répétitives et n'apportaient plus d'éléments nouveaux susceptibles d'enrichir les catégories d'analyse, indiquant ainsi que le niveau de saturation des données était atteint.

3.4. Collecte des données

Les données empiriques ont été recueillies au moyen d'entretiens semi-directifs réalisés auprès des dix participants. Cette technique est particulièrement adaptée aux recherches qualitatives puisqu'elle permet de concilier une structure commune des échanges avec une grande liberté d'expression laissée aux participants.

Avant la phase principale de collecte, une pré-enquête a été conduite afin d'améliorer la qualité des guides d'entretien, d'en vérifier la compréhension et d'identifier les principaux thèmes à approfondir.

Deux guides d'entretien distincts ont été élaborés.

Le premier guide était destiné aux responsables des ressources humaines. Il portait principalement sur les pratiques de recrutement, d'intégration, de rémunération, d'évaluation

des performances, de formation, de gestion des carrières, de communication interne ainsi que sur les difficultés rencontrées dans la gestion du personnel.

Le second guide concernait les autres salariés de l'établissement. Les échanges ont porté sur leurs expériences professionnelles, leur perception des pratiques RH, leur niveau de satisfaction, leurs sources de motivation ou de démotivation ainsi que leurs suggestions d'amélioration.

Tout au long des entretiens, le chercheur a adopté une posture de neutralité afin de limiter les biais d'influence. Les questions de relance ont permis d'approfondir certains thèmes tout en laissant aux participants la possibilité d'exprimer librement leurs opinions, leurs perceptions et leurs expériences.

La collecte des données poursuivait trois objectifs principaux :

- Identifier les pratiques de gestion des ressources humaines effectivement mises en œuvre à la clinique GLA ;
- Comprendre comment ces pratiques influencent la motivation des salariés ;
- Recueillir des propositions susceptibles d'améliorer les politiques de gestion des ressources humaines de l'établissement.

3.5. Analyse des données

Les données recueillies ont fait l'objet d'une analyse thématique inspirée des travaux de Braun et Clarke (2006). Après la transcription intégrale des entretiens, plusieurs étapes ont été suivies. La première étape a consisté en une lecture approfondie des verbatims afin de se familiariser avec les données.

La deuxième étape a permis d'identifier les unités de sens et de procéder au codage des informations.

Les codes obtenus ont ensuite été regroupés en catégories thématiques correspondant aux principales pratiques de gestion des ressources humaines identifiées dans l'établissement (recrutement, rémunération, formation, évaluation, communication, gestion des carrières, reconnaissance).

Enfin, ces thèmes ont été interprétés à la lumière du cadre théorique retenu afin de mettre en évidence les mécanismes expliquant l'influence des pratiques RH sur la motivation des salariés.

3.6. Crédibilité et considérations éthiques

Plusieurs précautions méthodologiques ont été prises afin de garantir la qualité scientifique de cette recherche. La crédibilité des résultats repose sur la diversité des profils interrogés, la saturation des données ainsi que la confrontation des points de vue entre responsables des ressources humaines et salariés.

Le respect des principes éthiques a constitué une priorité tout au long de l'étude. La participation des répondants reposait sur le volontariat. Chaque participant a été informé des objectifs de la recherche et de l'utilisation exclusivement scientifique des informations recueillies. L'anonymat des personnes interrogées ainsi que la confidentialité des données ont été rigoureusement préservés afin de favoriser un climat de confiance propice à la libre expression des participants.

4. Présentation des résultats

4.1. Vue d'ensemble des résultats

L'analyse des entretiens semi-directifs réalisés auprès des responsables des ressources humaines et des salariés de GLA a permis d'identifier plusieurs thèmes majeurs relatifs aux pratiques de gestion des ressources humaines et à leur influence sur la motivation des collaborateurs. L'analyse thématique fait ressortir six principaux résultats : (1) l'existence de pratiques RH centrées sur les activités administratives, (2) une politique de rémunération jugée inéquitable,

(3) l'absence d'une gestion structurée des carrières, (4) des conditions matérielles de travail satisfaisantes mais des difficultés relationnelles persistantes, (5) une communication interne insuffisante et (6) une perception globalement négative de l'effet des pratiques RH sur la motivation et la fidélisation des salariés.

4.2. Des pratiques RH essentiellement orientées vers la gestion administrative

Les responsables des ressources humaines interrogés indiquent que les activités RH effectivement mises en œuvre à GLA concernent principalement le recrutement, la sélection, la gestion administrative du personnel, la rémunération et l'évaluation des performances. Les autres dimensions stratégiques de la gestion des ressources humaines, notamment la gestion des carrières, le développement des compétences ou encore le pilotage de la performance sociale, demeurent peu développées.

Les participants précisent également que plusieurs activités administratives, notamment la préparation de la paie, la gestion des contrats de travail et les déclarations auprès des organismes de sécurité sociale, sont externalisées auprès d'un cabinet spécialisé. Cette organisation permet d'assurer la conformité administrative mais limite le rôle stratégique de la fonction ressources humaines.

Ces résultats montrent que la gestion des ressources humaines à GLA demeure principalement orientée vers l'administration du personnel plutôt que vers le développement du capital humain.

4.3. Une politique de rémunération perçue comme peu équitable

L'un des résultats les plus marquants de cette étude concerne les perceptions des salariés à l'égard de la politique de rémunération.

Les responsables RH expliquent que les rémunérations sont fondées sur la Convention Collective Fédérale du Commerce (CCFC) du Mali. Toutefois, plusieurs participants indiquent que le salaire effectivement accordé dépend largement de la capacité de négociation individuelle du candidat lors de son recrutement.

Comme l'explique un responsable des ressources humaines :

« C'est en fonction de la capacité de négociation de chacun. On peut être dans la même catégorie et ne pas avoir le même salaire de base. »

Du côté des salariés, cette pratique est largement perçue comme une source d'injustice. Les répondants estiment que des collaborateurs occupant des fonctions similaires bénéficient de niveaux de rémunération différents sans justification suffisamment transparente.

L'un des participants résume cette perception en déclarant :

« Ils doivent vraiment essayer de payer les gens comme ils le méritent. Ce qui ne se passe pas ici. »

Un autre ajoute :

« Nous ne sommes pas rémunérés par rapport à nos compétences. »

Plusieurs salariés dénoncent également des différences portant à la fois sur le salaire de base et sur les avantages accordés aux employés exerçant pourtant des responsabilités comparables.

Ces résultats révèlent un sentiment généralisé d'iniquité salariale susceptible d'affecter négativement la motivation du personnel.

4.4. L'absence d'une véritable politique de gestion des carrières

Les entretiens montrent une convergence remarquable entre les responsables RH et les autres salariés concernant la gestion des carrières.

Tous les participants reconnaissent l'absence d'un dispositif structuré permettant d'accompagner l'évolution professionnelle des collaborateurs.

Un responsable RH affirme notamment :

« À ma connaissance, GLA n'a pas de politique de gestion de carrière pour les employés. Je crois que c'est juste un manque d'implication du service RH. »

Cette absence de perspectives professionnelles est également confirmée par les salariés, qui estiment ne disposer d'aucun mécanisme clairement défini en matière de promotion, d'évolution professionnelle ou de développement des compétences.

Par ailleurs, les responsables reconnaissent que l'établissement ne dispose pas d'indicateurs formels permettant d'évaluer la performance sociale, notamment en matière de satisfaction, d'engagement, d'absentéisme ou de rotation du personnel.

L'un d'eux précise :

« Nous n'avons pas d'indicateurs ou de méthodes officielles pour suivre ces aspects. »

L'absence de suivi du turnover constitue également une faiblesse identifiée au cours des entretiens.

4.5. Des conditions matérielles satisfaisantes mais un climat relationnel perfectible

Les salariés interrogés expriment globalement une appréciation positive des moyens matériels mis à leur disposition pour accomplir leurs missions.

Les équipements médicaux, les matériels de travail ainsi que les infrastructures sont considérés comme adaptés aux exigences professionnelles.

En revanche, les difficultés apparaissent davantage au niveau des relations humaines au sein de l'organisation.

Plusieurs répondants évoquent un déficit de considération de la part de certains responsables hiérarchiques ainsi qu'une faible qualité des relations interpersonnelles.

Cette situation est illustrée par les propos suivants :

« Dans mon service, il n'y a pratiquement pas de communication, sauf lorsqu'il y a un problème. »

Un autre salarié déclare :

« Si tu as besoin de ton supérieur, tu peux attendre plusieurs semaines avant qu'il ne te reçoive. Il n'y a pas de communication ni de véritable contact entre nous. »

Ces témoignages mettent en évidence des insuffisances en matière de communication managériale susceptibles d'affecter le climat social.

4.6. Une communication interne insuffisante

L'analyse des verbatims montre que la communication constitue l'un des principaux points faibles de la gestion des ressources humaines à GLA.

Les salariés estiment que les échanges avec la hiérarchie sont rares, essentiellement descendants et interviennent principalement lors de situations conflictuelles.

Cette insuffisance de communication limite la circulation de l'information, réduit les possibilités de participation aux décisions et renforce le sentiment de distance entre les responsables et leurs équipes.

Les participants associent cette situation à une faible reconnaissance de leur travail ainsi qu'à une dégradation progressive du climat organisationnel.

4.7. Des pratiques RH insuffisamment motivantes

Interrogés sur l'influence des pratiques actuelles de gestion des ressources humaines sur leur motivation et leur fidélisation, l'ensemble des salariés interrogés expriment une appréciation négative.

Les réponses recueillies montrent une remarquable convergence.

Plusieurs participants répondent simplement :

« Non. »

D'autres développent davantage leur point de vue :

« Pas du tout. »

« *Ils ont une politique démotivante et décourageante.* »

« *Tu ne verras pas une satisfaction chez les employés. Cela ne motive pas.* »

Les salariés considèrent que les insuffisances observées en matière de rémunération, de reconnaissance, de communication et de gestion des carrières réduisent fortement leur motivation au travail et fragilisent leur engagement envers l'organisation.

4.8. Synthèse des principaux résultats

L'analyse thématique permet de dégager plusieurs enseignements majeurs.

Premièrement, les pratiques de gestion des ressources humaines de GLA restent essentiellement concentrées sur les fonctions administratives traditionnelles.

Deuxièmement, la politique de rémunération est largement perçue comme inéquitable, ce qui alimente un sentiment d'injustice organisationnelle.

Troisièmement, l'absence d'une politique de gestion des carrières limite les perspectives d'évolution professionnelle des salariés.

Quatrièmement, bien que les conditions matérielles de travail soient jugées satisfaisantes, les difficultés de communication et de management affectent le climat social.

Enfin, les salariés considèrent que les pratiques actuelles de gestion des ressources humaines ne constituent pas un levier de motivation ni de fidélisation du personnel. Ces résultats suggèrent que le renforcement des dimensions stratégiques de la gestion des ressources humaines représente un enjeu majeur pour améliorer durablement la motivation des collaborateurs de la clinique GLA.

5. Discussion des résultats

Les résultats de cette étude mettent en évidence une influence significative des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) sur la motivation des salariés de GLA. Ils confirment que les politiques et pratiques RH constituent un déterminant majeur des attitudes et des comportements des collaborateurs dans les organisations hospitalières. Les analyses révèlent toutefois que l'efficacité de ces pratiques dépend moins de leur simple existence que de leur cohérence, de leur équité et de la manière dont elles sont perçues par les salariés.

Le premier résultat montre que la fonction ressources humaines de GLA demeure principalement orientée vers les activités administratives, notamment le recrutement, la rémunération, l'administration du personnel et l'évaluation des performances, tandis que les pratiques stratégiques telles que la gestion des carrières, le développement des compétences ou le pilotage de la performance sociale restent peu développées. Cette observation rejoint les analyses de Moreno (2008), qui souligne la transition progressive de la gestion administrative du personnel vers une gestion stratégique des ressources humaines, ainsi que celles d'Omar et Jacques (2016), pour lesquels la fonction RH doit aller au-delà des tâches administratives afin de développer durablement le capital humain. Les résultats suggèrent que cette transition demeure inachevée dans le cas étudié, limitant ainsi la contribution stratégique de la fonction RH à la performance organisationnelle.

Le deuxième résultat concerne la politique de rémunération. Les salariés perçoivent celle-ci comme insuffisamment transparente et peu équitable, en raison notamment de l'importance accordée à la négociation individuelle lors de la fixation des salaires. Cette perception d'injustice apparaît comme l'une des principales sources de démotivation identifiées au cours des entretiens. Ce résultat confirme les postulats de la théorie de l'équité développée par Adams (1965), selon laquelle les individus évaluent constamment le rapport entre leurs contributions et les récompenses obtenues, tout en comparant leur situation à celle de leurs collègues. Lorsque cette comparaison est perçue comme défavorable, un sentiment d'iniquité apparaît, entraînant une diminution de la motivation, de l'engagement et parfois de la fidélité envers l'organisation.

Les témoignages recueillis montrent précisément que les différences de rémunération entre salariés exerçant des fonctions comparables alimentent un sentiment d'injustice distributive susceptible d'affecter durablement le climat social.

Ces résultats rejoignent également les travaux de Haque et al. (2014), qui démontrent que les pratiques de rémunération équitables constituent un levier essentiel de motivation et de fidélisation des salariés. Dans le contexte hospitalier, où les compétences professionnelles représentent un avantage concurrentiel majeur, une politique salariale perçue comme inéquitable risque non seulement de réduire l'engagement des collaborateurs, mais également de favoriser le départ des professionnels qualifiés vers des établissements concurrents.

L'absence d'une politique structurée de gestion des carrières constitue un troisième résultat majeur de cette recherche. Les responsables RH comme les salariés reconnaissent l'absence de mécanismes clairement définis en matière de promotion, de mobilité interne, de planification des carrières ou de développement professionnel. Cette situation limite les perspectives d'évolution offertes aux collaborateurs et réduit leurs attentes vis-à-vis de l'organisation. Ces observations corroborent les travaux d'Armstrong et Taylor (2023), selon lesquels la gestion des carrières représente un levier essentiel de motivation intrinsèque et de rétention des talents. Elles s'inscrivent également dans la théorie bifactorielle de Herzberg (1959), qui considère les possibilités d'avancement, de reconnaissance et de développement personnel comme des facteurs moteurs de satisfaction et de motivation. L'absence de tels dispositifs contribue ainsi à affaiblir la motivation durable des salariés.

Les résultats mettent également en évidence un contraste intéressant entre les conditions matérielles de travail et le climat relationnel. Si les salariés considèrent que les équipements et les moyens techniques mis à leur disposition sont globalement satisfaisants, ils dénoncent en revanche des insuffisances importantes en matière de communication interne, de reconnaissance et de relations hiérarchiques. Cette distinction confirme la théorie bifactorielle de Herzberg, selon laquelle les conditions matérielles de travail constituent principalement des facteurs d'hygiène. Leur présence permet de réduire l'insatisfaction sans générer nécessairement une motivation durable. En revanche, la reconnaissance, la qualité des relations interpersonnelles, la confiance accordée par les supérieurs hiérarchiques et les possibilités de participation aux décisions représentent de véritables facteurs de motivation susceptibles de renforcer l'engagement organisationnel.

Les difficultés de communication identifiées dans cette étude rejoignent également les travaux consacrés à la justice organisationnelle. Les salariés interrogés expriment un déficit de communication avec leurs responsables ainsi qu'un manque de considération dans les interactions quotidiennes. Ces résultats peuvent être interprétés à travers les dimensions de la justice procédurale et de la justice interactionnelle décrites par Adams (1965). Lorsque les procédures décisionnelles apparaissent peu transparentes et que les échanges avec la hiérarchie sont insuffisants, les salariés développent un sentiment d'injustice qui affecte directement leur motivation. Dans un établissement hospitalier, où la coordination entre les équipes est essentielle à la qualité des soins, cette faiblesse managériale constitue un enjeu organisationnel majeur.

Par ailleurs, les résultats montrent que GLA ne dispose pas d'indicateurs formalisés permettant de mesurer la performance sociale, notamment la satisfaction, l'engagement, le turnover ou l'absentéisme. Cette absence d'outils de pilotage limite la capacité de l'organisation à identifier les dysfonctionnements sociaux et à ajuster ses politiques de gestion des ressources humaines. Les approches contemporaines de la GRH insistent pourtant sur l'importance d'un pilotage fondé sur des indicateurs sociaux afin d'améliorer la qualité des décisions managériales et de renforcer la performance durable des organisations.

Dans leur ensemble, les résultats confirment l'existence d'une relation étroite entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la motivation des salariés. Ils rejoignent les conclusions

de Harmaz et Abbass (2021), d'Abdelmalek et Tahari (2021) ainsi que d'Assane Ndao (2022), qui mettent en évidence les effets positifs de pratiques RH cohérentes sur la motivation, l'engagement et la performance organisationnelle. Toutefois, notre étude apporte une contribution spécifique en montrant que, dans le contexte d'un établissement hospitalier privé malien, les pratiques RH administratives, lorsqu'elles ne sont pas accompagnées de politiques de reconnaissance, de gestion des carrières, de communication et d'équité, demeurent insuffisantes pour développer une motivation durable des collaborateurs.

Enfin, cette recherche met en évidence plusieurs spécificités du contexte hospitalier privé malien. D'une part, la forte concurrence pour attirer et retenir les professionnels de santé rend indispensable une gestion stratégique du capital humain. D'autre part, les contraintes économiques auxquelles sont confrontés les établissements privés peuvent expliquer certaines limites observées dans les politiques de rémunération ou de développement des carrières. Néanmoins, les résultats montrent que des actions portant sur la transparence des décisions, la reconnaissance du travail accompli, la communication interne et la participation des salariés aux processus décisionnels pourraient améliorer significativement la motivation sans nécessiter des investissements financiers importants.

Ainsi, cette étude confirme que les pratiques de gestion des ressources humaines constituent un levier stratégique de performance sociale dans les établissements hospitaliers privés. L'amélioration de la motivation des salariés passe non seulement par une rémunération perçue comme équitable, mais également par le développement d'une gestion intégrée des ressources humaines combinant recrutement transparent, reconnaissance, développement des compétences, gestion des carrières, communication managériale et pilotage de la performance sociale. Ces résultats enrichissent la littérature sur la gestion stratégique des ressources humaines en Afrique subsaharienne et offrent aux dirigeants hospitaliers des orientations concrètes pour renforcer durablement l'engagement de leurs collaborateurs.

6. Conclusion

Cette recherche avait pour objectif d'analyser l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) sur la motivation des salariés de GLA, établissement hospitalier privé implanté à Bamako au Mali. Dans un contexte marqué par la transformation du système sanitaire malien, l'intensification de la concurrence entre structures de soins et la nécessité d'améliorer durablement la qualité des prestations médicales, cette étude a cherché à comprendre dans quelle mesure les pratiques RH constituent un levier de mobilisation, d'engagement et de fidélisation des professionnels de santé.

Sur le plan théorique, cette recherche s'inscrit dans le prolongement des travaux en gestion stratégique des ressources humaines qui considèrent le capital humain comme une source essentielle de performance organisationnelle. Elle confirme que les pratiques de recrutement, de rémunération, de formation, d'évaluation, de reconnaissance, de gestion des carrières et de communication interne influencent significativement les attitudes et les comportements des salariés. Toutefois, les résultats montrent que l'impact positif de ces pratiques dépend moins de leur présence formelle que de leur cohérence, de leur équité et de leur perception par les collaborateurs.

Sur le plan empirique, l'étude qualitative menée auprès des responsables RH et des salariés de la clinique GLA met en évidence plusieurs constats majeurs. Premièrement, la fonction RH demeure largement dominée par une logique administrative centrée sur la gestion des contrats, la paie, le recrutement et les obligations réglementaires. Les dimensions stratégiques telles que le développement des compétences, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la gestion des carrières ou encore le pilotage de la performance sociale apparaissent

insuffisamment structurées. Cette situation limite la capacité de l'établissement à transformer la fonction RH en véritable outil de création de valeur organisationnelle.

Deuxièmement, les résultats révèlent que la politique de rémunération constitue un facteur important de démotivation. Les salariés expriment un sentiment d'iniquité lié notamment aux différences de traitement entre collaborateurs occupant des fonctions similaires. Cette perception d'injustice salariale confirme l'importance de la théorie de l'équité d'Adams (1965), selon laquelle les individus évaluent leur engagement en fonction du rapport entre leurs contributions et les récompenses reçues. Dans un secteur aussi sensible que celui de la santé, une politique salariale insuffisamment transparente peut fragiliser l'engagement des professionnels et favoriser la mobilité vers des établissements concurrents.

Troisièmement, l'étude met en évidence l'absence d'une véritable politique de gestion des carrières. Les salariés interrogés indiquent ne pas disposer de perspectives clairement définies en matière d'évolution professionnelle, de promotion ou de développement des compétences. Or, conformément aux enseignements de la théorie bifactorielle de Herzberg (1959), les possibilités d'accomplissement, de reconnaissance et de progression professionnelle constituent des facteurs essentiels de motivation durable. L'absence de dispositifs structurés dans ce domaine réduit les possibilités de fidélisation des talents et limite l'implication organisationnelle.

Quatrièmement, les résultats soulignent un contraste entre la qualité des conditions matérielles de travail et la faiblesse du climat relationnel. Si les équipements, les infrastructures et les moyens techniques sont globalement appréciés par les salariés, les insuffisances relatives à la communication interne, à la reconnaissance et aux relations hiérarchiques apparaissent comme des sources importantes d'insatisfaction. Cette observation confirme que la motivation ne repose pas uniquement sur des facteurs matériels, mais également sur la qualité des interactions sociales, le sentiment de considération et la participation des salariés à la vie organisationnelle. Ainsi, la réponse à la problématique centrale de cette recherche peut être formulée de la manière suivante : *les pratiques de gestion des ressources humaines influencent fortement la motivation des salariés de la clinique GLA, mais leur effet demeure limité lorsque ces pratiques restent essentiellement administratives et ne sont pas intégrées dans une véritable approche stratégique du développement humain.* La motivation des collaborateurs apparaît donc comme le résultat d'une combinaison entre des pratiques RH équitables, transparentes, participatives et orientées vers le développement professionnel.

Sur le plan managérial, cette recherche suggère plusieurs orientations pour renforcer la motivation et la performance sociale de GLA. Il apparaît nécessaire de professionnaliser davantage la fonction RH en développant une approche stratégique fondée sur la gestion des compétences, la planification des carrières et le suivi d'indicateurs sociaux. L'établissement gagnerait également à instaurer une politique de rémunération plus transparente reposant sur des critères objectifs liés aux compétences, aux responsabilités et aux performances. De même, le renforcement de la communication interne, la mise en place de mécanismes de reconnaissance et le développement d'un management participatif pourraient contribuer significativement à améliorer l'engagement des salariés.

Cette recherche présente également des contributions scientifiques. Elle enrichit les travaux portant sur la relation entre pratiques RH et motivation en apportant un éclairage empirique sur un terrain encore peu étudié : celui des établissements hospitaliers privés d'Afrique subsaharienne, et particulièrement du Mali. Elle montre que les modèles développés dans les contextes occidentaux doivent être analysés à la lumière des réalités institutionnelles, économiques et culturelles locales. En ce sens, l'étude contribue à une meilleure compréhension des enjeux de la gestion stratégique des ressources humaines dans les organisations sanitaires africaines.

Cependant, cette recherche comporte certaines limites. Le choix d'une étude de cas unique centrée sur la clinique GLA ne permet pas une généralisation statistique des résultats à l'ensemble des établissements hospitaliers privés maliens. De plus, l'approche qualitative privilégiée permet une compréhension approfondie des perceptions des acteurs, mais ne mesure pas quantitativement l'intensité des relations entre pratiques RH et motivation. Enfin, l'étude pourrait être enrichie par une analyse comparative intégrant plusieurs établissements sanitaires privés ou publics.

Ces limites ouvrent plusieurs perspectives de recherche futures. Des travaux ultérieurs pourraient notamment examiner, à travers une approche quantitative ou mixte, l'effet spécifique de chaque pratique RH sur la motivation, l'engagement organisationnel et la fidélisation des professionnels de santé. Il serait également pertinent d'étudier le rôle médiateur de variables telles que la satisfaction au travail, la justice organisationnelle ou le climat social dans la relation entre pratiques RH et performance organisationnelle.

En définitive, cette recherche met en évidence que, dans les établissements hospitaliers privés maliens, la qualité des soins ne dépend pas uniquement des infrastructures médicales et des équipements disponibles, mais également de la capacité des organisations à valoriser leur capital humain. La mise en place d'une gestion stratégique des ressources humaines apparaît ainsi comme une condition essentielle pour construire des organisations sanitaires plus performantes, plus attractives et davantage capables de répondre durablement aux attentes des patients et des professionnels de santé.

Références:

- (1). Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (dir.), *Advances in Experimental Social Psychology* (vol. 2, p. 267-299). Academic Press.
- (2). Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142-175.
- (3). Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (16e éd.). Kogan Page.
- (4). Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu*. Collection Quadrige, PUF.
- (5). Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- (6). Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management* (4e éd.). Palgrave Macmillan.
- (7). Brun, J.-P., & Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, 30(2), 79-88.
- (8). Cadin, L., Guérin, F., & Pigeyre, F. (2020). *Gestion des ressources humaines : pratiques et éléments de théorie*. Dunod.
- (9). Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The « what » and « why » of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- (10). Delery, J. E., & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: Is the field going in circles? *Human Resource Management Journal*, 27(1), 1-21.
- (11). Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- (12). Franco, L. M., Bennett, S., & Kanfer, R. (2002). Health sector reform and public sector health worker motivation: A conceptual framework. *Social Science & Medicine*, 54(8), 1255-1266.
- (13). Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.

- (14). Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38.
- (15). Herzberg, F. et al. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.
- (16). Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- (17). Peretti, J.-M. (2023). *Gestion des ressources humaines*. Vuibert.
- (18). Roussel, P., & Wacheux, F. (dir.). (2005). *Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. De Boeck.
- (19). Thiétart, R.-A. (dir.). (2014). *Méthodes de recherche en management* (4e éd.). Dunod.
- (20). Willis-Shattuck, M., Bidwell, P., Thomas, S., Wyness, L., Blaauw, D., & Ditlopo, P. (2008). Motivation and retention of health workers in developing countries: A systematic review. *BMC Health Services Research*, 8, 247.
- (21). Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.
- (22). Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6e éd.). SAGE Publications.
- (23). **République du Mali.** (2002). *Loi n° 02-049 du 22 juillet 2002 portant loi d'orientation sur la santé*. Bamako : Journal officiel de la République du Mali.
- (24). **République du Mali.** (2018). *La Loi N° 02-049 du 22 juillet 2002 portant loi d'orientation sur la santé au Mali*. Journal officiel de la République du Mali.
- (25). **République du Mali.** (1992). *Loi n° 92-020 du 23 septembre 1992 portant Code du travail en République du Mali*, modifiée et complétée par les textes subséquents. Bamako : Journal officiel de la République du Mali.