

# IMPACT DE LA GESTION DE CARRIERES SUR LA MOTIVATION DES PROFESSIONNELS DES ETABLISSEMENTS PUBLICS DE SANTE AU MALI : CAS DES PROFESSIONNELS DU CHU DU POINT G

## IMPACT OF CAREER MANAGEMENT ON THE MOTIVATION OF PROFESSIONALS IN PUBLIC HEALTH ESTABLISHMENTS IN MALI: CASE OF PROFESSIONALS FROM POINT G CHU

ADAMA DAOU<sup>2</sup> WOUDAKO HARANG<sup>1</sup>, BOKARY DIALLO<sup>1</sup>, LASSANA KEITA<sup>1</sup>, BABA DIALLO<sup>5</sup>  
OUMAR DEMBELE<sup>1</sup>, HOUDOU ATTIKOU DIALLO<sup>3</sup>, ILLO DIALL<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Institut National de formation en science de la santé (INFSS)

<sup>2</sup>Hôpital de Dermatologie de Bamako (HDB) 0223 66 7977 50 [daouyah@yahoo.fr](mailto:daouyah@yahoo.fr)

<sup>3</sup>Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG)/USSGB

<sup>4</sup>Centre Hospitalier Universitaire du point G

<sup>5</sup>Centre Hospitalier Universitaire du CNOS

**Auteur correspondant** : Dr Adama Daou, Hôpital de Dermatologie de Bamako (HDB) [daouyah@yahoo.fr](mailto:daouyah@yahoo.fr)

### Résumé

La gestion de carrière est une composante essentielle pour l'épanouissement du potentiel humain, un levier de développement, de fidélisation des compétences et un déterminant de performance des professionnels. Notre étude a pour objectif principal de déterminer l'impact de gestion de carrières sur la motivation des professionnels de santé du CHU du Point G. Il s'agit d'une recherche transversale à visée analytique avec une méthode mixte (quantitative et qualitative) et un positionnement épistémologique positiviste. Nous avons opté pour les méthodes d'échantillonnage non probabiliste avec la technique par choix raisonné pour l'aspect qualitatif et probabiliste avec la technique de sondage aléatoire simple pour le volet quantitatif. Elle a concerné 137 professionnels. Les techniques de collecte de données ont été l'administration de questionnaire et les entretiens semi-directif. Pour les données qualitatives, nous avons procédé à une analyse de contenu. Les résultats de l'étude ont montré que parmi les composantes de la gestion de carrière, les avancements occupent la première place soit 60,6%. Au seuil de 5% le p-value = 0,000 < 0,05 avec un lien statistiquement significatif cette étude a montré que l'ensemble des professionnels enquêtés ne sont pas motivés et ne perçoivent pas les effets véritables de politiques et pratiques de gestion de leurs carrières.

**Mots clés** : impact ; gestion carrières ; motivation des professionnels, Point G, Mali

### Abstract

Career management is an essential component for the development of human potential, a lever for development, retention of skills and a determinant of performance for professionals. The main objective of our study is to determine the impact of career management on the motivation of health professionals at the Point G University Hospital. a positivist epistemological position. We opted for non-probability sampling methods with the reasoned choice technique for the qualitative aspect and probability with the simple random sampling technique for the quantitative component. This study involved 137 professionals. The data collection techniques were the administration of questionnaires and semi-structured interviews. For qualitative data, we performed a content analysis. As for the quantitative data. The results of the study showed that among the components of career management, advancements occupy the first place. 60.6% and have an impact on motivation. 85%, because at the threshold of 5% the p-value = 0.000 < 0.05 with a statistically significant relationship.

This study showed that all the professionals surveyed are not motivated because they do not perceive the real effects of policies and practices for managing their careers.

**Keywords**: impact; career management; motivation of professionals, Point G, Mali

## **1. Introduction**

La fonction « Ressources Humaines » occupe une place centrale dans toutes les organisations. Ses missions, ses responsabilités et ses activités sont vastes et plus importantes (Cadin et al, 2007). C'est une fonction stratégique, qui s'occupe de l'encadrement et du management du potentiel humain de l'organisation c'est-à-dire recrutement, évaluation, formation et la GPEC donc la gestion de carrières (Asmani, 2012). La gestion de carrières est définie comme l'ensemble des règles de gestion permettant d'organiser la progression verticale et horizontale d'un employé. Il s'agit donc d'une question de mobilité, et de développement des compétences (Camara, 2022). L'étude de carrières dans un contexte global s'inscrit dans la gestion internationale des ressources humaines (Cerdin, 2004).

Au Mali, le gouvernement a adopté la Politique de Développement des Ressources Humaines pour la santé (PDRHS) en visant quelques axes : recrutement, formation, motivation et gestion de carrières. Le 05 décembre 2011, le gouvernement a pris le décret N°2011-783/P-RM portant statut particulier des fonctionnaires et une évolution adéquate dans leur carrière. Selon le Programme de Développement Socio-Sanitaire III (PRODESS III), une des causes institutionnelles est l'inadaptation du cadre institutionnel pour la gestion des ressources humaines en particulier la gestion inappropriée de carrières.

La première cause immédiate de cette mauvaise gestion est l'absence de description de postes et de plan de carrières des agents. Selon la même source, 60% des fonctionnaires interrogés sont démotivés. Les raisons évoquées sont les suivantes : mauvaise répartition de travail, insuffisance des moyens de travail, absence de considération, l'insatisfaction dans les rémunérations.

Les facteurs de démotivation du personnel de santé au Mali sont aussi relatifs à une gestion inappropriée de plan de carrières et au manque de perspectives d'avancement au mérite (Goïta et al, 2018). Dans le cadre de cette recherche, nous allons nous pencher sur les liens qui existent entre la gestion de carrières et la motivation des professionnels de santé au sein du CHU du Point G.

## **2. Matériel et méthodes**

### **2.1. Cadre et période d'étude**

Cette étude a été réalisée au CHU du Point G entre avril-septembre 2022. Le point G est une dénomination militaire coloniale de repère géodésique, donné à une colline située au nord de Bamako et dont l'hôpital porte le nom. La première pierre de l'hôpital a été posée en 1906, les travaux ont duré 6 ans et il a été fonctionnel à partir de l'année 1912. Depuis cette date il y a eu plusieurs extensions.

Le style architectural de l'hôpital était militaire, de type pavillonnaire ; il fut transformé en hôpital civil par l'arrêté n° 174 de février 1958 portant réforme hospitalière des services de santé du Soudan Français pour ensuite être érigé en Établissement Public Hospitalier (E.PH) par la loi N°02-048 du 22 juillet 2002 portant réforme hospitalière.

Le CHU du Point G est situé sur les collines du Point G sur la rive gauche du fleuve Niger en commune III du district de Bamako. Il occupe une superficie de 25 hectares dont près de 70% sont actuellement bâtis. Compte tenu de la spécificité des hôpitaux, la loi N°02-048 du 22 juillet 2002 modifiant la loi N°94-009 du 22 mars 1994 portant principes fondamentaux de la création, de l'organisation, de la gestion et du contrôle des services publics, prévoit les établissements publics hospitaliers dotés de la personnalité morale et de l'autonomie administrative et financière. La loi N°3-021 du 4 juillet 2003 portant création d'un établissement public hospitalier à vocation générale de 3<sup>ème</sup> référence dénommé hôpital du Point G.

### *Organisation et fonctionnement*

Le décret N°03-337/PRM du 7 août 2003 fixe l'organisation et les modalités de fonctionnement du CHU. Le CHU du Point G est placé sous la tutelle du ministère chargé de la santé. Les organes d'administration et de gestion sont :

- le Conseil d'Administration (CA) ;
- la Direction Générale ;
- le Comité de Direction.

Les organes consultatifs sont :

- la Commission Médicale d'Établissement ;
- la Commission des Soins Infirmiers et Obstétricaux ;
- le Comité Technique d'Établissement.
- le Comité d'Hygiène et de Sécurité

Le CHU du Point G a pour missions :

- Assurer des soins aux malades ;
- faire la formation théorique et pratique des agents de santé ;
- faire de la recherche médicale.
- 

### **2.1. Positionnement et type d'étude**

Notre positionnement épistémologique a été positiviste. Le type d'étude a été transversale analytique avec une approche mixte (quantitative et qualitative) et une démarche hypothético-déductive.

### **2.2. Période d'étude**

Notre étude s'est déroulée sur une période de six mois (6) allant du 01 avril au 30 septembre 2022 et la collecte a duré 40 jours.

### **2.3. Population cible**

La population de cette étude était constituée de l'ensemble des professionnels, administrateurs et syndicaliste de la santé du CHU de PG.

### *Critères d'inclusion*

Ont été inclus dans l'étude, tout professionnel de santé et les responsables administratifs du CHU de PG qui ont accepté de répondre aux questions et présents au moment de l'enquête.

### *Critères de non-inclusion*

Tout professionnel de santé et responsables administratifs du CHU de PG qui n'ont pas répondu aux critères d'inclusion, qui étaient absents.

## **2..3. Les variables étudiées**

Cette recherche a mobilisé deux variables principales :

- la gestion de carrière : variable indépendante ;
- la motivation : variable dépendante.

## **2.4. Critères d'évaluation de la motivation**

Comment mesurer la motivation des salariés au travail ? Selon Audrey G (2019) il n'existe pas de formule qui puisse mesurer avec exactitude la motivation au travail des salariés. En revanche, il est possible de mesurer la satisfaction des salariés au moyen d'une enquête du personnel et de la note NPS/TRN (Net Promoter Score, en français Taux de Recommandation Net) que les employés attribuent à l'entreprise. Pour notre étude, il était nécessaire d'adopter les critères ci-dessus pour apprécier le niveau de satisfaction du personnel au travail afin de déterminer le niveau de motivation.

## **2.5. Échantillonnage**

L'échantillonnage est une méthode à travers laquelle les unités disponibles au moment de la collecte des données sont incluses dans l'échantillon pour des raisons pratiques. Nous avons utilisé deux méthodes compte tenu de l'approche mixte de notre recherche :

- la méthode probabiliste avec la technique de sondage par probabilité proportionnelle à la taille
- la méthode non probabiliste par choix raisonné pour l'administration du CHU de Point G.
- la taille de l'échantillon
- la taille de l'échantillon était déterminée selon la formule de Schwartz :  $n' = n/1 + (n/N)$   
= 137 personnes enquêtes dans 23 services; 8 administrateurs interviewés.

## **2.6 Techniques et outils de collecte des données**

Nous avons effectué une Administration de questionnaire par des fiches de collecte, un Entretien semi-directif à l'aide d'un Guide d'entretien et un dépouillement par une fiche d'exploitation documentaire.

## 2.7 Traitement et analyse des données

Nous avons utilisé le logiciel SPSS v. 20.0 pour l'analyse des données, le logiciel Word pour le rapport et le PowerPoint pour la présentation des résultats.

## 2.8 Aspect éthique

Nous avons pris en compte les aspects éthiques suivants :

- validation du protocole par l'encadreur ;
- demande d'autorisation par l'Institut National de Formation en Sciences de la Santé
- autorisation pour la collecte des données par le CHU point G ;
- respect de l'anonymat, de la confidentialité et du consentement libre et éclairé des enquêtés.

Il n'y a pas eu de collation ni d'émoluments pour les enquêtées.

## 3. Résultats

### 3.1. Volet quantitatif

Le résultat est présenté suivant l'ordre chronologique préétabli dans les outils de collecte des données.

#### 3.1.1 Les caractéristiques sociodémographiques

Sur 137 échantillons, 74,5% des professionnels enquêtés étaient des fonctionnaires de l'État. Ceux de la collectivité représentaient la plus faible proportion c'est-à-dire 5,1% des enquêtés

**Tableau 1** : Répartition des professionnels enquêtés en fonction de leur statut professionnel

Statut professionnel	Effectifs	Pourcentage (%)
Fonctionnaires d'État	102	74,5
Contractuels d'État	14	10,2
Contractuels sur fond propre	14	10,2
Agents de la collectivité	7	5,1
Total	137	100,0

Source : auteurs

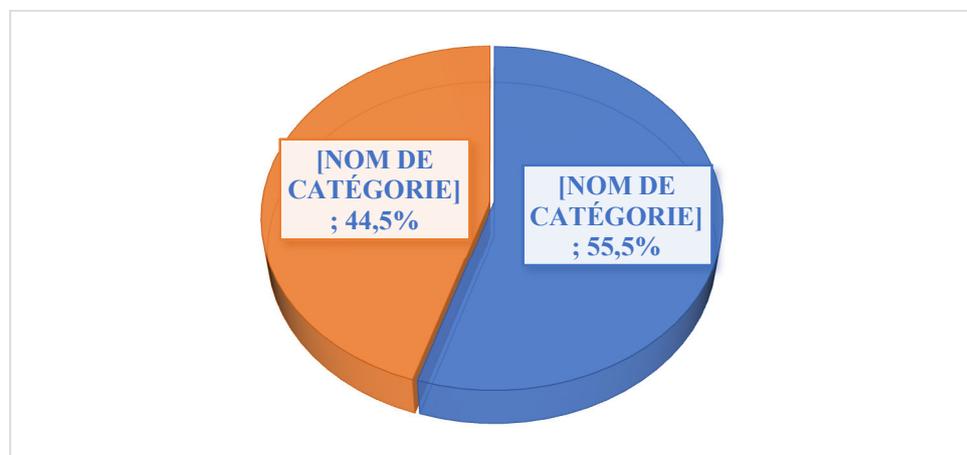
La majorité des professionnels enquêtés étaient de la catégorie A (49,6%) tandis que ceux de la catégorie D ne représentaient que 0,7% seulement.

**Tableau 2** : Répartition des enquêtés en fonction de leurs catégories

Catégories	Effectifs	Pourcentage (%)
A	68	49,6
B	61	44,5
C	7	5,1
D	1	0,7
Total	137	100,0

Source : auteurs

Sur 137 personnes enquêtées, 55,5% des professionnels du CHU de Point G enquêtés étaient de sexe masculin. Un ratio H/F de 1,25 en faveur des hommes.



**Figure 1** : Répartition des professionnels enquêtés selon le sexe

Source : Auteurs

L'âge minimum des professionnels enquêtés était de 24 ans avec une (01) année d'expérience au CHU de Point G tandis que l'âge maximum des enquêtés était de 63 ans avec 34 années d'expériences dans la carrière.

**Tableau 3** : Répartition de la moyenne d'années d'expériences en fonction de la moyenne d'âge correspondant des professionnels

Caractéristiques	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart type
Années d'expérience	1	34	9,19	6,615
Age correspondant	24	63	40,53	9,101

Source : Auteurs

### 3.1.2. L'environnement socioprofessionnel

La grande majorité des professionnels, soit, 82,5% ont une connaissance de ce que c'est la gestion de la carrière.

**Tableau 4:** Répartition des enquêtés en fonction de leurs opinions de la connaissance sur ce que c'est la gestion de la carrière.

Réponses	Effectifs	Pourcentage
Oui	113	82,5
Non	24	17,5
Total	137	100,0

Source : Auteurs

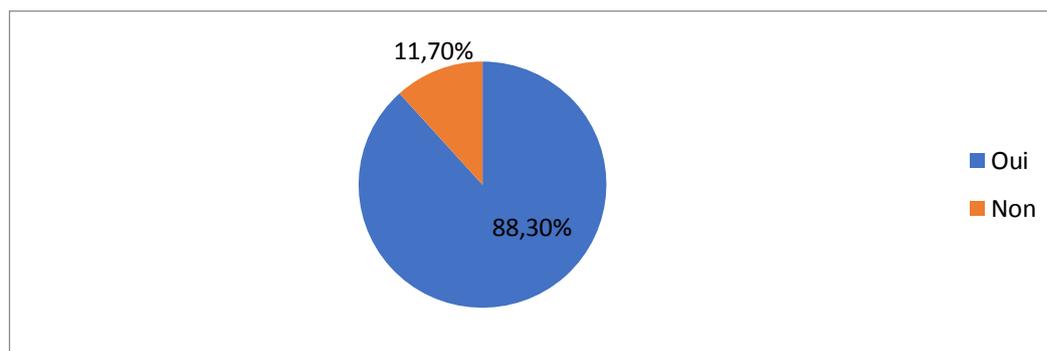
La majorité des enquêtés soit 67,2% ont affirmé qu'il n'existe pas un plan de carrière dans leur structure.

**Tableau 5 :** Répartition des enquêtés en fonction de leurs opinions de l'existence du plan de gestion carrière

Réponses	Effectifs	Pourcentage
Oui	45	32,8
Non	92	67,2
Total	137	100,0

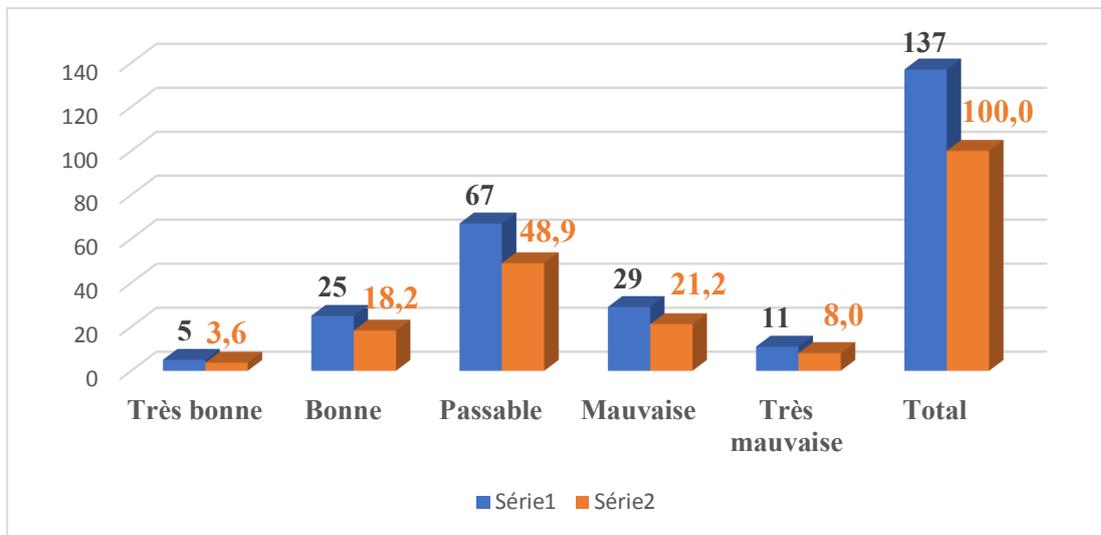
Source : Auteurs

88,30% des professionnels ont affirmé l'existence de la fiche de notation au sein de la structure.



**Figure 2 :** Répartition des enquêtés en fonction de leurs opinions sur l'existence de la fiche de notation

Les 48,9% des professionnels ont affirmé que l'utilisation de la fiche de notation est passable contre 3,6% qui ont trouvé l'utilisation très bonne



Source : Auteurs

**Figure 3 :** Répartition des enquêtés en fonction de leurs appréciations sur l'utilisation de la fiche de notation

Pour 51,3% des enquêtés, l'utilisation de la fiche de notation est passable et a un impact sur leur motivation au travail.

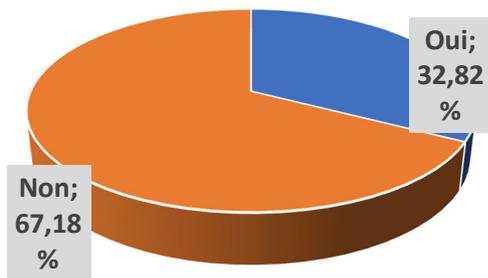
Au seuil de 5%,  $p\text{-value} = 0,003 < 0,05$ , par conséquent nous rejetons l'hypothèse  $H_0$  et acceptons  $H_1$ , il existe un lien significatif entre la motivation et l'utilisation de la fiche de notation. La fiche de notation est un facteur de motivation de la gestion de carrière.

**Tableau 6 :** Croisement entre l'utilisation de la fiche de notation et la motivation

Impact de la fiche de notation sur la motivation	Appréciation de l'utilisation de la fiche de notation					Total
	Très bonne	Bonne	Passable	Mauvaise	Très mauvaise	
Oui	4	22	60	21	10	117
	3,4%	18,8%	51,3%	17,9%	8,5%	100,0%
Non	1	3	7	8	1	20
	5,0%	15,0%	35,0%	40,0%	5,0%	100,0%
Total	5	25	67	29	11	137
	3,6%	18,2%	48,9%	21,2%	8,0%	100,0%

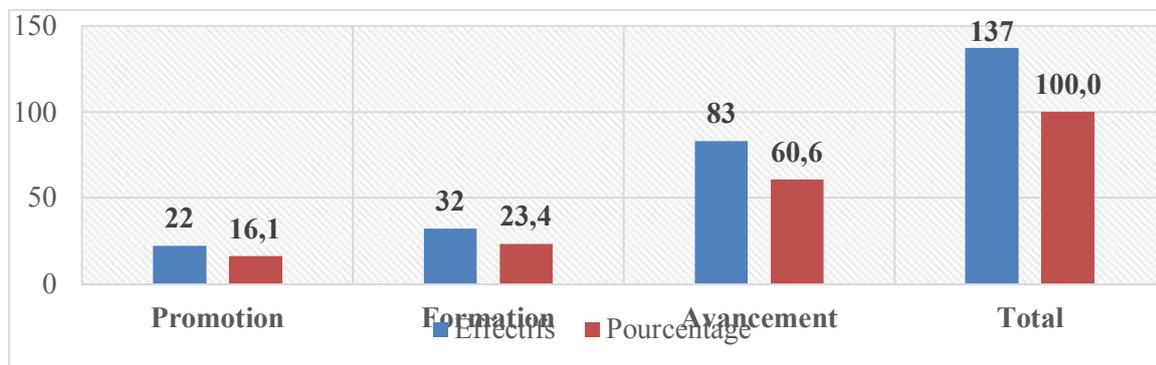
Khi-deux de Pearson = 5,370<sup>a</sup> ; ddl= 4 ; p-value = 0,003

Les enquêtés à 67,18% n'ont pas de fiche de description de poste ni de fiche-tâche.



**Figure 4** : Répartition des professionnels en fonction de la possession des fiches de postes et tâches.

Les enquêtés ont affirmé, soit, 60,6% que l'avancement est la principale composante de la gestion de carrière mis en œuvre au sein du CHU de Point G.



**Figure** : Répartition des enquêtés selon leurs opinions sur la principale composante de la gestion de carrière pratiquée au sein du CHU

Les enquêtés ont affirmé soit 65,5% qu'ils sont insatisfaits et ont aussi estimé que la formation continue a un impact significatif sur la motivation au travail.

Le p-value calculé = 0,013 < 0,05 alors l'hypothèse nulle d'indépendance de la question la formation influence-t-elle la motivation du personnel au travail n'est pas vraisemblable au seuil de 5% donc nous la rejetons H0 et acceptons l'hypothèse alternative H1, qu'il existe un lien statistiquement significatif entre la formation continue et la motivation au travail.

**Tableau 7** : Croisement entre la formation continue et la motivation du personnel au travail

Influence de la formation continue sur la motivation	Niveau de motivation au travail					Total
	Très satisfait	Satisfait	Peu satisfait	Insatisfait	Très insatisfait	
Oui	0 0,0%	11 10,0%	24 21,8%	72 65,5%	3 2,7%	110 100,0%
Non	2 7,4%	4 14,8%	8 29,6%	11 40,7%	2 7,4%	27 100,0%
Total	2 1,5%	15 10,9%	32 23,4%	83 60,6%	5 3,6%	137 100,0%

Khi-deux de Pearson= 12,660a

ddl= 4

P-value = 0,013

Source : Auteurs

### 3.2. Volet qualitatif

Nous avons effectué une analyse de contenu. Selon Laurence Bardin (2013), les différentes phases de l'analyse de contenu s'organisent autour de trois pôles chronologiques :

étape 1: préanalyse ;

étape 2: exploitation du matériel;

étape 3: traitements de résultats, interférence et interprétation.

En termes des objectifs pour l'amélioration de la gestion de carrières des agents, la majorité des personnes interrogées ont évoqués la relecture du contenu du plan de carrières qui n'est plus d'actualité.

D'autres quant à eux demandent une autonomie de gestion et de recrutement afin de leur permettre d'imprimer à chaque agent une belle carrière comme en parle cet enquêté :

Tableau 8: Décomptage et fréquence des propos dans l'entretien semi-directif

Enquêtés	Gestion de carrières			Motivation				
	Promotion	Formation continue	Avancements	Très satisfait	Satisfait	Peu satisfait	Insatisfait	Très insatisfait
EnqR1	1	0	0	0	1	0	0	1
EnqR2	1	1	0	0	0	1	1	0
EnqR3	2	1	1	0	1	1	2	1
EnqR4	1	1	1	0	0	0	1	2
EnqR5	2	2	1	0	1	1	2	1
EnqR6	1	1	0	0	0	0	1	1
EnqR7	1	1	1	0	1	1	1	0
EnqR8	1	0	1	0	0	1	1	0
Total	1x7 2x2	0x2 1x5 1x2	0x3 1x5	0x8	0x6 1x4	0x3 1x5	0x1 1x5 2x2	1x4 0x3 2x1
	=11 N1	=07 N3	=5 N5	=0 N7	=4 N6	=5 N5	=09 N2	=6 N4

### 4. Discussion

Nos résultats sont approximatifs de ceux trouvés par Bagoussounon et Fassassi (2020) au Bénin dans leur étude où 63,33% des professionnels ont trouvé les avancements comme meilleure composante dans la gestion de carrière des agents. En ce qui concerne la principale composante de la gestion de carrière, 60,6% de nos enquêtés ont affirmé que ce sont les avancements. Ce résultat pourrait s'expliquer par un mécanisme d'avancement automatique mis en place tous les deux ans en faveur de tous les employés.

Comparaison des résultats avec d'autres auteurs : 47,9% des professionnels ont affirmé que les relations interpersonnelles sont bonnes et 29,9% qui ont qualifié la collaboration interpersonnelle de très bonne. Nos résultats sont différents de ceux de Goïta (2018) au Mali et Safi (2020) au Maroc qui ont trouvé respectivement 70% et 68%. Les relations interpersonnelles améliorent les compétences et sont aussi facteurs de motivation des employés.

En ce qui concerne la possession des fiches de postes et tâches nos résultats ont montré que 67,18% des enquêtés n'en disposent pas. Ce résultat est similaire à celui de (Diallo, 2020) au Mali qui était de 68,83%.

En ce qui concerne la principale composante de la gestion de carrière, 60,6% de nos enquêtés ont affirmé que ce sont les avancements. Ce résultat pourrait s'expliquer par un mécanisme d'avancement automatique mis en place tous les deux ans en faveur de tous les employés. Nos résultats ont montré que 66,4% des enquêtés ont été insatisfaits et non motivés du système de la promotion mis en place. Ces résultats sont supérieurs à ceux de (Zemihi et Hamidi 2018) en Algérie qui ont trouvé dans leur recherche que 35,71% des employés ont été insatisfaits.

Pour la formation, 65,5% ont déclaré être insatisfaits des effets bénéfiques. Nos résultats sont supérieurs à ceux de (Bilot 2011) en France où 55% des salariés enquêtés ont été insatisfaits du système de formation continue.

## **5. Conclusion**

Nos données ont montré dans la plupart des cas que les professionnels sont insatisfaits et ne sont pas motivés. La gestion de carrière doit constituer pour les organisations un des moyens les plus efficaces de management des Ressources Humaines (RH) pour capitaliser les acquis et fidéliser les compétences.

## **Références**

Asmani, A. (2012). La gestion des carrières et sa relation avec la satisfaction et la motivation du personnel de l'entreprise publique algérienne (Doctoral dissertation, Université Mouloud Mammeri), 282p.

Bagoussounon, A., & Fassassi, M. A. (2020). La gestion de la carrière du personnel d'une structure étatique effet sur la démotivation cas de la préfecture de Porto-Novo. Université de Parakou/Bénin.

Bilot M., (2011). Comment les salariés perçoivent-ils la formation professionnelle continue ? Le cas de Reims habitat Champagne-Ardenne et de l'entreprise. Mémoire de fin d'études. Université de Reims Champagne-Ardenne : France. 60 p.

Cadin et al (2007). Gestion des ressources humaines, pratique et éléments de théorie, 3ème Edition, DUNOD, Paris 622 p.

Cerdin J-L (2004). Les carrières dans un contexte global. *Management Avenir*, 411p.

Diallo, B. (2022). Cours de Gestion des Ressources Humaines (INFSS), La motivation au travail dans les organisations 132 ppt.

Diallo, B. (2020). « Influence des pratiques de gestion des ressources humaines sur la qualité des soins dans les centres hospitaliers universitaires du Mali ». Revue Internationale des Sciences de Gestion. « Volume3 : Numéro 2 » pp : 130 – 152 ;

Camara F., (2022), Cours (présentation) : Gestion des carrières, Institut National des Sciences de la Santé, 70 ppt ;

Goïta, B. M. & CISSE, M. (2018). Étude des déterminants de la gestion des ressources humaines dans les établissements hospitaliers : Cas du CHU Gabriel Touré, de l'hôpital du Mali, du CHU Mère-Enfant, et du CHU du point G

Menad HAMOUCHE (2018). La gestion des carrières dans une entreprise publique Cas : MAC-SOUM, Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en science commerciales Université d'Algérie

Ministère de la Santé et de l'Hygiène Publique : PDDSS (2014-2023). Plan Décennal de Développement Sanitaire et Social.

Ministère de la Santé et de l'Hygiène Publique : PRODESS III (2014-2018) Programme de Développement Socio-Sanitaire.

Ministère de la Santé, (Cellule de Planification et de Statistique) : Développement des Ressources Humaines pour la Santé : Plan Stratégique National (2009-2015).

OMS (2021). Soixante-quatorzième Assemblée Mondiale de la Santé A74/25 Point 26.6; Ressources humaines : rapport annuel 15p.

Références bibliographiques

République du Mali, 2011. Décret, N°2011-783/P-RM du 5 décembre 2011 portant statut particulier des fonctionnaires du cadre de la gestion des ressources Humaines en vue de la stabilisation des spécialistes en GRH dans les différentes structures de GRH et une évolution adéquate dans leur carrière.

Safi Y. & Hamidi, L.S (2020) « La gestion des carrières en termes de fidélisation du personnel à l'épreuve du développement du capital humain : cas d'un établissement hospitalier du secteur public », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 1 : Numéro 6 » pp : 252-276

Zemihi M. A. et Hamidi R. (2018) : La gestion des carrières Cas pratique : la Direction des services agricoles (DSA) de la wilaya de Tizi-Ouzou, 109 p.