

Analyse des mécanismes de gestion de la performance des salariés en milieu hospitalier : cas du CHU de Gabriel TOURE

Alhousseiny Samba TRAORE

Enseignant-chercheur

Institut Universitaire de Développement Territorial (IUDT)

Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB)

Laboratoire de Recherche en Management et Décentralisation (LAREM-DEC)

Mali

Amara NIMAGA

Enseignant-chercheur

Ecole Normale d'Enseignement Technique et Professionnel (ENETP)

Campus Universitaire de Kabala-Mali

Nimaga_amara@yahoo.fr

Résumé : La gestion de la performance des salariés dans le secteur hospitalier est un enjeu crucial, particulièrement dans le contexte malien, où les défis en matière de santé publique sont nombreux, notamment l'insuffisance de ressources matérielles, la surcharge de travail et des conditions de travail parfois précaires. Cette étude se concentre sur le Centre Hospitalier Universitaire (CHU) de Gabriel TOURE, une institution phare au Mali, pour analyser comment les pratiques de gestion des ressources humaines influencent la performance des employés et, par conséquent, la qualité des soins fournis. L'objectif général de cette étude est d'améliorer la performance du personnel soignant afin de donner une grande satisfaction aux usagers. Un entretien semi-directif a été mené auprès de huit 08 salariés de la structure composés de professionnels RH. Nous avons adopté une approche inductive et notre positionnement est interprétative. La mise en œuvre des recommandations formulées pourraient non seulement améliorer la satisfaction des employés, mais également garantir une meilleure qualité de soins aux patients, contribuant ainsi à l'amélioration globale du système de santé malien.

Mots-clés : Performance-Personnel-Gestion-Mécanismes-Milieu Hospitalier.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.14025492>



1. Introduction

La gestion de la performance des salariés est un enjeu crucial dans le secteur hospitalier, où la qualité des soins et la satisfaction des patients dépendent grandement des compétences et d'engagement du personnel. Au Mali, les hôpitaux publics comme l'hôpital Gabriel TOURE font face à de nombreux défis en matière de gestion des ressources humaines, qui impactent directement la performance globale de ces établissements.

Tout d'abord, les conditions de travail difficiles pour le personnel hospitalier. Le manque de moyens matériels et financiers se répercute sur la motivation et la productivité des employés, qui peinent à travailler dans des conditions optimales.

Par ailleurs, la gestion des carrières et des compétences au sein des hôpitaux publics maliens laisse parfois à désirer. La formation continue et d'évaluation des performances sont souvent défailtantes, empêchant une valorisation adéquate du personnel et une adaptation des équipes aux évolutions des besoins. Cela se traduit par des écarts de compétences et de productivité entre les différents services et catégories de personnel.

Enfin, la culture organisationnelle de nombreux hôpitaux publics maliens, marquée par un manque de communication, de concertation et d'incitation à l'innovation, ne favorise pas non plus l'engagement et la performance des équipes. La hiérarchie rigide et le cloisonnement entre services peuvent également entraver la coordination et la transversalité nécessaires à un fonctionnement optimal.

Contexte et justification

L'hôpital Gabriel TOURE, l'un des plus importants du pays, n'échappe pas à ces défis. Afin d'améliorer la gestion de la performance de son personnel, cet établissement doit s'attaquer à ces différents leviers, dans une approche globale et systémique visant à valoriser les compétences, motiver les équipes et optimiser l'organisation du travail.

C'est un enjeu majeur pour pouvoir relever les défis auxquels l'hôpital est confronté : offrir des soins de qualité, accroître la satisfaction des patients et la réputation de l'établissement, tout en favorisant la rétention du personnel qualifié. Des initiatives ont d'ailleurs été entreprises ces dernières années pour améliorer la gestion des ressources humaines, avec des résultats encourageants mais encore limités.

Enfin, des tentatives de revalorisation salariale ont été expérimentées, bien que de manière encore trop ponctuelle et insuffisante.

Malgré ces initiatives, de nombreuses pistes d'amélioration restent à explorer pour faire de la gestion de la performance un levier stratégique au service de la qualité des soins et de la performance globale de l'hôpital Gabriel TOURE. Un travail approfondi est notamment nécessaire sur les questions de motivation, de développement des compétences, de reconnaissance et de conditions de travail du personnel soignant et administratif.

Problématique

Le CHU Gabriel TOURE est confronté à des grands défis en termes de qualité des soins, de satisfaction des patients et de rétention des compétences.

Pour continuer à relever ces défis, nous voulons démontrer ou d'écrire les stratégies d'amélioration de gestion de la performance du personnel soignant et administratif du CHU Gabriel TOURE.

Questions de recherche

Question centrale

- ❖ Comment améliorer la performance du personnel soignant du CHU Gabriel TOURE afin de donner une grande satisfaction aux usagers ?

Questions spécifiques

- ❖ Quels sont les principaux défis et facteurs entravant la performance du personnel de l'hôpital Gabriel TOURE ?
- ❖ Quelles stratégies et pratiques de gestion des ressources humaines pourraient être mises en place à l'hôpital Gabriel TOURE pour améliorer la performance du personnel soignant ?

Objectifs de recherche

Objectif général

- ❖ Améliorer la performance du personnel soignant du CHU Gabriel TOURE afin de donner une grande satisfaction aux usagers.

Objectifs spécifiques

- ❖ Déterminer les principaux défis et facteurs qui peuvent entraver la performance du personnel du CHU Gabriel TOURE.
- ❖ Définir les stratégies et pratiques de gestion des ressources humaines à mettre en place à l'hôpital Gabriel TOURE pour améliorer la performance du personnel soignant.

Hypothèse de recherche

Hypothèse centrale

- ❖ La mise en place de meilleures pratiques de gestion des ressources humaines (rémunération, recrutement, formation, encadrement etc.) à l'hôpital Gabriel TOURE permettrait d'améliorer la performance et la motivation du personnel soignant, et aurait ainsi un impact positif sur la qualité des soins dispensés aux patients.

Hypothèses secondaires

- ❖ Les principaux défis et facteurs qui peuvent entraver la performance du personnel du CHU Gabriel TOURE sont déterminer.
- ❖ Les stratégies et pratiques de gestion des ressources humaines à mettre en place à l'hôpital Gabriel TOURE pour améliorer la performance du personnel soignant sont définies.

Intérêts de la recherche

Ce travail présente deux (2) intérêts :

1. Intérêt théorique : Il permettra d'enrichir la littérature existante sur la gestion de la performance des salariés en milieu hospitalier du Mali.
2. Intérêt managérial : ce travail va être un outil stratégique et d'aide à la décision, les résultats de ce travail vont permettre à l'hôpital Gabriel TOURE de comprendre la gestion de la performance de ses salariés afin de trouver la solution à ce problème.

2. Revue de la littérature

Robert S. Kaplan et al définissent la gestion de la performance comme une méthode de gestion stratégique qui mesure la performance organisationnelle non seulement en termes financiers, mais aussi à travers plusieurs perspectives telles que la satisfaction des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel.

a. Les cinq (5) composantes du cycle de gestion de la performance

Le cycle de GP (Gestion de la Performance) est un élément indispensable de la pratique actuelle de la gestion de la performance. Il décrit les différentes étapes du processus d'évaluation complète et transparente des performances professionnelles des employés. Voici (05) composantes intrinsèques du cycle de GP :

- **La planification :**

Le cycle de GP commence par la définition des tâches des employés par l'employeur.

- **Le suivi :**

À ce stade, l'employeur surveille le rendement des employés et suggère de le corriger ou de le modifier, au besoin.

- **Le développement :**

À moins que l'employeur ne soit entièrement satisfait du rendement des employés, il prend des mesures spécifiques pour améliorer l'efficacité et la productivité des employés au travail.

- **L'évaluation :**

Il est essentiel que l'employeur évalue périodiquement la valeur ajoutée des employés à l'organisation.

- **La récompense :**

Le cycle de gestion du rendement se termine lorsque l'employeur reconnaît et récompense l'engagement des employés dans le processus de travail.

b. L'importance de la gestion de la performance :

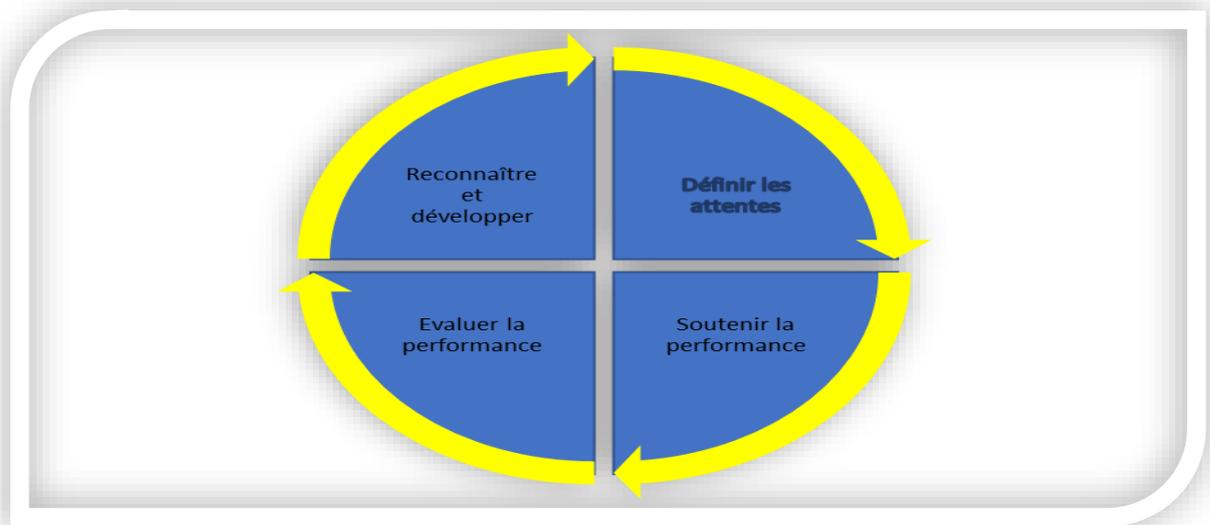
Une gestion de la performance efficace est la clé du succès et du développement d'une entreprise. Afin de conserver un avantage concurrentiel dans l'environnement économique actuel, qui se développe rapidement et se mondialise, les entreprises sont de plus en plus intéressées à investir du temps et de l'argent dans la mise en œuvre d'un système de GP bien structuré, qui pourrait non seulement les aider à atteindre leurs objectifs de développement stratégique actuels, mais aussi contribuer à leur croissance future. Les avantages d'un système de GP bien structuré sont les suivants :

- ✚ Une communication plus étroite entre les employeurs et leurs employés.
- ✚ Une administration plus transparente des salaires et des avantages sociaux.
- ✚ Un meilleur alignement des performances des employés sur les objectifs stratégiques et opérationnels de l'entreprise.
- ✚ Une meilleure implication des employés dans les activités de consolidation d'équipe de l'entreprise.
- ✚ Une identification plus subtile des points forts et des points à améliorer des employés dans leur travail.

c. Les systèmes de gestion de la performance

Les systèmes de gestion de la performance désignent l'ensemble des pratiques et activités en lien avec la gestion de la performance des employés (par exemple : la mise au point d'un formulaire d'évaluation, la formation des gestionnaires, la rémunération basée sur la performance) et les termes « processus de gestion de la performance » pour renvoyer aux différentes étapes se succédant dans le cycle annuel de gestion et d'évaluation de la performance (par exemple : l'entretien d'évaluation). Bien qu'il puisse prendre plusieurs formes, le processus de gestion de la performance en entreprise comporte quatre grandes étapes. Ces étapes, qui se déroulent habituellement sur un an, sont illustrées à la figure 1.

Figure 1: ETAPE DU PROCESSUS TYPIQUE DE GESTION DE LA PERFORMANCE



Source : Freyermuth et Lougee (2019)

Le processus démarre en début d'année avec la définition des attentes envers les employés et il se conclut à la fin de l'année avec l'évaluation de leur performance. Entre ces deux moments se trouve une étape cruciale qui consiste à soutenir les employés dans l'exécution de leur travail et l'atteinte des attentes définies au départ. La quatrième étape, qui suit celle de l'évaluation, est celle de la reconnaissance et du développement. Cette dernière étape vient boucler le cycle, qui redémarrera pour une autre année avec la définition de nouvelles attentes. Reprenons maintenant en détail chacune de ces étapes.

De la même source, la définition des attentes constitue une étape fondamentale pour bien communiquer à l'employé ce qu'on attend de lui. C'est aussi à ce moment que l'on définit les bases sur lesquelles l'employé sera évalué à la fin de l'année. De telles attentes peuvent prendre différentes formes, comme un nombre de dossiers traités, un pourcentage de part de marché, un seuil de satisfaction de la clientèle à atteindre, un comportement à démontrer, etc.

Étant donné que la quantité et la nature du travail d'un employé peuvent varier d'une année à l'autre, ou au cours d'une période de quelques mois, voire de quelques semaines, ces attentes ne doivent pas nécessairement être basées sur un cycle annuel (Freyermuth et Lougee, 2019). Prenons l'exemple d'un poste de vendeur dans un magasin d'appareils électroniques, où l'on ne peut pas s'attendre à des chiffres de ventes comparables en décembre, une période fort achalandée juste avant les Fêtes, et en janvier (Freyermuth et Lougee, 2019).

La deuxième étape du processus de gestion de la performance renvoie au soutien que le gestionnaire apportera à ses employés en cours d'année. Ce soutien sera à la fois formel et informel. D'une part, les organisations d'aujourd'hui misent sur des rencontres formelles de performance fréquentes entre le gestionnaire et son employé.

Ces rencontres, qui peuvent être au nombre de deux à quatre, voire jusqu'à plus d'une dizaine par année, visent à faire le point régulièrement sur la performance de l'employé en fonction du contexte de travail, qui est de plus en plus changeant. À titre d'exemple, une organisation dont la stratégie est axée avant tout sur la qualité du service offert à ses clients pourrait décider d'opter pour une stratégie de vente plus intense en cours d'année après avoir constaté une baisse importante de ses ventes (Freyermuth et Lougee, 2019). En effet, un tel changement au sein de l'organisation aura des effets directs sur la façon d'évaluer et de gérer la performance des employés, car bien que ceux-ci continueront d'être évalués sur la qualité de leur service, on portera probablement une attention plus particulière à leurs chiffres de ventes.

D'autre part, sur le plan informel, le gestionnaire pourrait choisir, en marge des rencontres formelles demandées par l'organisation, de rencontrer ponctuellement certains individus dans son équipe, par exemple des employés nouvellement entrés en poste ou qui éprouvent certaines difficultés dans leur travail.

En définitive, ces rencontres formelles ou informelles permettront de recadrer des attentes devenues irréalistes, d'en ajouter de nouvelles ou d'en retirer certaines. Elles aideront également les gestionnaires à mieux épauler leurs employés afin de satisfaire à ces attentes. La troisième étape est celle de l'évaluation de la performance, qui prend généralement la forme d'un entretien annuel formel entre le gestionnaire et son employé. Sauf de rares exceptions, le gestionnaire aura, au préalable, rempli un formulaire d'évaluation fourni par son employeur comprenant différents critères de performance à partir desquels il aura évalué son employé. Cet entretien est donc l'occasion de faire le point avec chacun des employés par rapport aux efforts déployés et aux résultats atteints dans le travail. Il s'agit en quelque sorte de procéder à une synthèse des rencontres formelles et des échanges informels qui ont eu cours tout au long de l'année en lien avec la performance de l'employé. C'est une occasion d'échanger sur les points forts de l'employé, les aspects à améliorer et les désirs de développement.

La quatrième et dernière étape est celle de la reconnaissance et du développement. Pratiquement, cette étape suit généralement de quelques jours ou quelques semaines l'entretien d'évaluation, mais elle se fait parfois aussi au même moment. D'une part, il sera question de reconnaître les employés méritants, soit monétairement par des bonis ou des augmentations de salaire, soit non monétairement par l'octroi de cadeaux, de certificats, d'encouragements, etc. D'autre part, c'est à ce moment que seront discutés les éléments liés au développement des employés. Cela peut consister à établir un plan de match pour ceux qui auront besoin de s'améliorer ou des étapes à franchir pour progresser dans l'entreprise.

d. La place de la gestion de la performance dans la gestion des ressources humaines

La gestion de la performance est une pratique forte populaire, comme en témoignent différentes statistiques établissant qu'entre 85 et 95% des entreprises possèdent un système de gestion de la performance formel. Elle occupe également une place assez centrale en gestion des ressources humaines. Comme l'indique un récent sondage auprès de dirigeants RH, les systèmes de gestion de la performance font partie de leurs principales priorités. Cette place de choix provient non seulement du fait que la gestion des ressources humaines et la gestion de la performance partagent un objectif fondamental qui est de motiver les employés à performer, mais aussi du fait que la gestion de la performance permet d'alimenter plusieurs autres pratiques de gestion des ressources humaines.

En effet, ce sont souvent les résultats de l'évaluation des employés qui seront utilisés pour déterminer les bonis à la performance en rémunération et pour offrir de la reconnaissance aux employés. Ce sont également ces résultats qui permettront de déterminer certains besoins en matière de développement des compétences des employés. En regard de la planification des ressources humaines et de la gestion des talents, on se basera également en partie sur les évaluations de performance des employés pour raffiner les décisions de promotion et identifier les candidats à haut potentiel, c'est à-dire les individus qui se démarquent nettement des autres dans leur travail et qui seront susceptibles de prendre la relève dans des postes importants pour l'organisation. Ainsi, la qualité des décisions qui découleront de ces autres pratiques de gestion des ressources humaines sera directement reliée à la qualité des résultats du système de gestion de la performance.

e. Les bénéfices d'un bon système de gestion de la performance

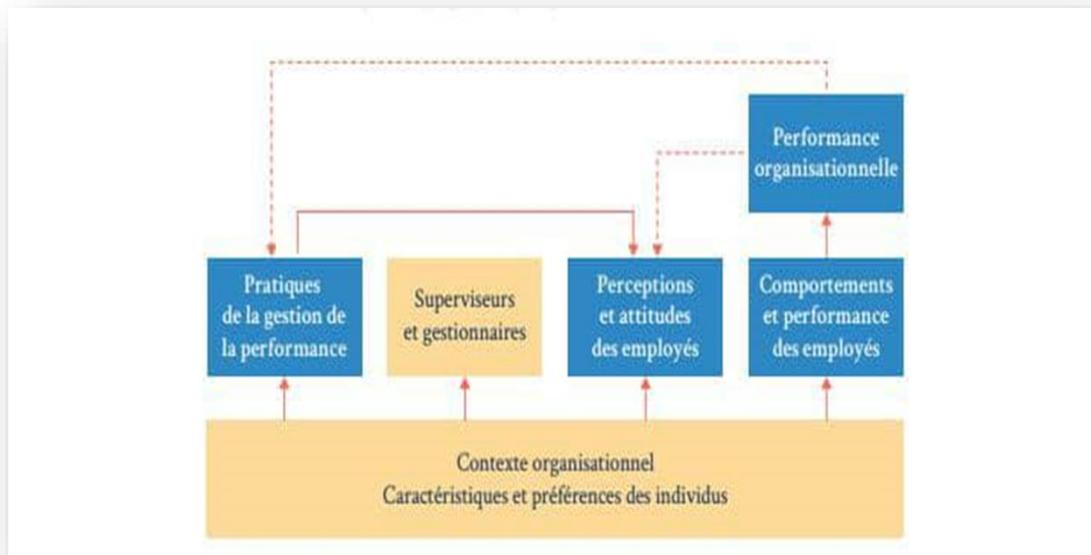
Suivant les critiques énoncées précédemment, on peut penser que les effets de la gestion sur la performance des employés, et ultimement sur la performance organisationnelle, sont faibles et peu nombreux. Par contre, certaines recherches démontrent que lorsqu'un système de gestion de la performance est bien conçu et adapté à l'organisation et à son environnement, il aura des conséquences significatives, et ce, à plusieurs niveaux.

Le modèle théorique schématisé ci-dessous fait le lien entre les pratiques de gestion de la performance et la performance organisationnelle. Selon ce modèle, les systèmes de gestion de la performance en organisation prennent forme à travers un ensemble de pratiques cohérentes avec le contexte interne et externe de l'organisation. Cela comprend notamment la culture de l'entreprise ou le taux de syndicalisation dans l'industrie, ainsi que les caractéristiques et les préférences des individus à savoir la personnalité, degré d'autonomie, etc. (Den Hartog et al).

Ces facteurs exercent une influence importante sur la mise en place et l'efficacité des pratiques de gestion de la performance. Lorsque ces pratiques sont bien alignées et utilisées correctement par les superviseurs et les gestionnaires, elles influenceront positivement les perceptions et les attitudes des employés, telles que leur sentiment d'équité et leur satisfaction ou leur engagement à l'égard du système. Il importe de souligner ici le rôle primordial des gestionnaires dans la gestion de la performance des employés, car même si l'organisation adopte les meilleures pratiques dans le domaine, elles seront réellement efficaces seulement si les gestionnaires les appliquent rigoureusement.

De ce fait, si les employés sont plus satisfaits et motivés par les pratiques de gestion de la performance, ils adopteront davantage de comportements favorables à l'organisation et atteindront de meilleurs résultats individuels qui, ultimement, se répercuteront sur la performance organisationnelle. En conséquent, à la figure 2, les flèches pointillées montrent que cette performance accrue dans l'organisation va renforcer, d'une part, les perceptions et attitudes des employés et, d'autre part, permettre d'investir davantage dans les pratiques de gestion de la performance.

Figure 2 : LIEN ENTRE LES PRATIQUES DE GESTION DE LA PERFORMANCE ET LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE



Source : Traduit et adapté de den Hartog et al. (2004).

Bien que ce modèle propose une chaîne causale théorique, sur le plan empirique, bien peu de recherches ont pu démontrer hors de tout doute l'influence des systèmes de gestion de la performance sur la performance organisationnelle (Den Hartog et al, 2004). Cette situation est partagée non seulement à la gestion de la performance, mais aussi à toutes les pratiques de ressources humaines et surtout à d'autres disciplines de la gestion. La performance d'une organisation peut dépendre d'un nombre important de facteurs, comme la bonne gestion des finances ou des stocks, l'intensité de la compétition, la qualité des produits, etc. (Den Hartog et al, 2004). Ainsi, arriver à isoler l'impact réel d'un seul de ces facteurs, en l'occurrence les systèmes de gestion de la performance, peut être très ardu, de la même source.

Cependant, sur la base du modèle présenté précédemment, il est possible d'avancer que si la performance des employés est bien gérée dans une organisation, ceux-ci seront plus compétents et motivés dans leur travail, donc plus performants, selon l'auteur. Cette contribution individuelle accrue de la part d'un nombre significatif d'employés devrait donc se répercuter sur la performance de l'entreprise (Armostrong, 2015).

Ainsi, sur le plan des retombées organisationnelles, des recherches ont fait ressortir que près des deux tiers des entreprises les plus performantes de leur échantillon évaluaient leur système de gestion de la performance comme étant efficace, alors que cette proportion dépassait à peine un tiers pour les entreprises les moins performantes.

Les mêmes recherches continuent à montrer qu'un peu plus de la moitié des entreprises pensent que leur système de gestion de la performance a un impact positif sur leur organisation. Plus spécifiquement, un sondage mené auprès de grandes entreprises américaines a démontré que parmi le quart des entreprises qui ont implanté de meilleures pratiques de gestion de la performance, 55% ont vu la satisfaction de leurs clients augmenter de 55% et leurs revenus de 58%, des pourcentages beaucoup plus élevés que pour les autres entreprises de l'échantillon.

Enfin, nous relevons qu'un bon système de gestion de la performance permet de renforcer la culture de performance dans l'entreprise et améliorer la compréhension des priorités organisationnelles par les

gestionnaires et les employés. Un bon système de gestion de la performance aidera également à prendre de meilleures décisions de ressources humaines, notamment quant à l'attribution des promotions aux meilleurs employés et à la rémunération incitative à accorder. En ce qui concerne les retombées individuelles, une étude a montré qu'un système de gestion de la performance mal implanté amenait une baisse de la satisfaction et de l'engagement des employés.

Cependant, les données d'un sondage sur les grandes entreprises américaines ont fait ressortir que parmi les organisations qui avaient implanté efficacement de bonnes pratiques en gestion de la performance, 61% ont observé une réduction du roulement volontaire des employés et 44% ont vu l'engagement organisationnel de leurs employés augmenter, des changements qui n'ont pas été constatés auprès des autres organisations.

Par la suite, nous notons dans la littérature qu'un système de gestion de la performance efficace est associé à une meilleure compréhension par les employés des résultats et des comportements attendus et reconnus dans leur poste. Ils voient également plus clairement le lien entre leurs objectifs de performance et les priorités de l'organisation et réagiront plus favorablement au système de gestion de la performance. Les employés sont donc en mesure de travailler plus efficacement et de se concentrer sur ce qui a de la valeur pour l'entreprise.

3. Méthodologie de l'étude

L'objet de cette recherche est d'analyser les mécanismes de gestion des performances des salaires en milieu hospitalier : le cas du CHU de Gabriel TOURE. Nous nous sommes orientés vers une étude de cas car on peut y attendre des particularités bien distinctes. En fait, les études de cas permettent d'appréhender un phénomène isolé, de valider ou de réfuter une théorie tout en donnant une explication scientifique à un problème empirique (Dumez, 2013).

Les recherches consistent en une construction de sens par une idéologie inter-subjectivement partagée entre les acteurs que cela soit dans la génération ou la justification de connaissances. En ce sens, la forme de raisonnement est essentiellement inductive. Les recherches sont des études de cas unique ou multiples de type qualitatif. Nous sommes dans une posture interprétative.

Pour notre recherche, nous avons optés pour la méthodologie qualitative. Ce choix est justifié par notre décision d'étudier des acteurs au contact, le déplacement pour mener notre recherche à proximité de leurs situations de travail et d'action. Soit que nous les observions en interagissant avec eux (observation participante), que nous les aidions dans leurs projets (recherche action) ou que nous les interrogeons dans leur environnement (entretiens). Ou même que nous les étudions au travers des archives qu'ils ont laissées, à la manière d'un historien.

Nous avons mené des entretiens semi-directifs auprès de huit (08) agents de la structure. L'échantillon probabiliste est composé des responsables Rh, et d'autres professionnels Rh. En moyenne, les entretiens ont duré 15 minimum et ont été analysés sur la base de l'analyse de contenu et l'analyse thématique.

4. Présentation des Résultats

En effet, les données ont été recueillies après un entretien semi-directif mené auprès de l'échantillon mentionné précédemment. En fonction des questions posées, nous avons apporté les réponses différentes de chaque intervenant afin d'élargir la variété des résultats et de comparer. Ci-dessous les données recueillies :

Q 1: Pouvez-vous décrire votre rôle et vos responsabilités au sein du CHU Gabriel TOURE ?

- CSRH

“ Chef de Service des Ressources Humaines du CHU Gabriel TOURE. Assurer la gestion des Ressources Humaines de l’hôpital Gabriel TOURE et veiller à toute situation administrative des agents”.

- CSGCF

“Chef de Section Gestion des Carrières et Formations. Chargé de la planification des congés annuels, suivi régulier de la situation administrative du personnel, planification des formations”.

- AMARH

“Assistant Médical, Agent à la Ressource Humaine. Appuyer le chef de service des Ressources Humaines dans le traitement des courriers, attribuer la gratuité aux patients PV-VIH au personnel, étudiant etc. Faire respecter les textes (décrets et décision)”.

- DGRH

“Docteur en Gestion des Ressources Humaines, Surveillant Coordinateur de la Pédiatrie CHU Gabriel TOURE. Coordination des activités des services du département de la pédiatrie d’une part et d’autre part servant de lien entre la pédiatrie et la direction”.

- PSFRH

“ Personnel de la Santé en Formation en Ressources Humaines. Stagiaire au niveau des Ressources Humaines”.

- DAF

“Administrateur Civil, Chef du Département Administratif et Financier Du CHU Gabriel TOURE. Coordination des activités des services sous mon autorité, conclusion des contrats pour la signature du Directeur Général (DG) et la préparation et exécution du budget de l’hôpital”.

- SS/MP

“ Le surveillant de service ou major chargé de la coordination des activités des soins infirmiers au niveau de service de chirurgie”.

- SSG

“Surveillant de Service Gastro. Gestion du personnel et gestion du matériel”.

Q 2 : Quels sont les principaux indicateurs de performance liés à votre poste ?

- CSRH

“ Le respect des procédures de toute action à entreprendre et le respect des délais”.

- CSGCF

“Régularité des rapports d’activités liés à la situation administrative du personnel”.

- AMARH

“Niveau de satisfaction des patients et personnel, le traitement rapide des courriers (journalier) et le niveau d’apaisement du climat social”.

- DGRH

“L’absentéisme, la motivation, le professionnalisme (compétence), l’équipement, les consommables et l’esprit d’équipe”.

- PSFRH

“Suivie et évaluation du personnel, le traitement rapide des courriers”.

- DAF

“Taux d’exécution du budget et des autres activités administratives et taux de réalisation des activités administratives”.

- M/SSP

“Savoir, Veiller à l’amélioration de qualité des soins”

- SSG

“Savoir-faire et savoir être”.

Q 3 : Quels sont les principaux facteurs qui, selon vous, influencent la performance de votre équipe ?

- CSRH

“ Une meilleure motivation des membres de l’équipe, meilleure condition de travail l’esprit d’équipe de tous les membres”.

- CSGCF

“L’implication du chef hiérarchique dans les prises de décision et le soutien du chef hiérarchique par rapport aux projets initiés”.

- DGRH

“Manque de formation continue, manque d’équipements et de consommables, vieillissement du personnel soignant et l’insuffisance de peines à but incitatif”.

- PSFRH

“Possibilité de faire une rotation des agents dans chaque service”.

- DAF

“Facteurs liés à la présence effective des travailleurs, facteurs liés à la motivation au travail et facteurs liés au climat sur le lien de travail”.

- M/SSP

“Facteurs Ressources Humaines insuffisance de matériels, des consommables médicaux sur le plan de formation, inexistence de formation continue joue négativement sur la qualité des soins”.

- SSG

“L’absentéisme”.

Q 4 : Quels sont, selon vous, les principaux éléments qui influencent votre niveau de performance au travail ?

- CSRH

“L’accompagnement du Directeur, meilleure condition de l’environnement du travail, meilleure leadership et meilleure connaissance en Ressources Humaines”.

- CSGCF

“Assiduité, régularité du travail et l’exécution correcte des tâches confiées”.

- DGRH

“Insuffisance du personnel soignant, manque de formation continue à l’intérieur du pays et à l’extérieur pour le personnel soignant et l’insuffisance de primer”.

- PSFRH

“Manque de financement des formations”.

- DAF

“La reconnaissance du mérite, la motivation quelle que soit la nature et la bonne collaboration”.

- M/SSP

“Manque de formation, pas de motivation et de performance”.

- SSG

“Absentéisme, stress et mauvaise de formation”.

Q 5 : Comment est réalisée l’évaluation de votre performance et à quelle fréquence ?

- CSRH

“Notation annuelle par le chef hiérarchique direct et satisfaction des usagers de la structure”.

- CSGCF

“L’évaluation se fait selon les indicateurs aux fiches de poste annuellement”.

- AMARH

“Les informations émissent par les usagers et personnels avec une fréquence quotidienne”.

- DGRH

“L’évaluation spécifique de la pédiatrie non moins de l’hôpital oui et une fois par an par AEAH (Agence d’évaluation d’Accréditation des Hôpitaux)”.

- PSFRH

“La notation qui est effectuée chaque année”.

- DAF

“Pas d’évaluation de performance, juste une notation annuelle qui n’est basée sur aucune objectivité”.

- M/SSP

“Chaque deux (2) ans”.

- SSG

“Prime d’encouragement et test de niveau”.

Q 6 : Comment pensez-vous que la gestion de la performance pourrait-être améliorée ?

- CSRH

“Mettre en place un bon système d’évaluation du personnel”.

- CSGCF

“L’amélioration dépendra du suivi évaluation des indicateurs consigné dans les fiches de poste avec les tâches confiées”.

- AMARHF

“Être toujours disponible pour les usagers et personnels ; et la maîtrise des textes (Décret, décision) en rigueur”.

- DGRH

“Formation du personnel recrutement des agents jeunes, amélioration des primes en vue de l’équité et de légalité (ont disparates), gestion des ressources financières à bon escient”.

- PSFRH

“En mettant des outils de suivi des employés”.

- DAF

“Instituant une évaluation, suivi de la récompense du mérite et l’instauration un climat sein de collaboration”.

- M/SSP

“En assurant la formation continue, en motivant le personnel, en dotant les personnels des qualités et des consommables”.

- SSG

“Suivie régulier et contrôle”.

5. Interprétation et Discussion des Résultats

Les résultats obtenus à partir des réponses des participants, qui occupent divers rôles au sein du CHU Gabriel TOURE sont diversifiés et couvrent des domaines clés comme la gestion des ressources humaines, la coordination des carrières et formations, l’assistance médicale, et la gestion administrative et financière. Chaque poste a des responsabilités spécifiques allant de la gestion des personnels et des formations à la coordination des soins et la gestion des budgets.

Les principaux indicateurs de performance incluent le respect des procédures et des délais, la satisfaction des patients et du personnel, ainsi que la régularité dans le suivi administratif et la

planification des formations. La performance est aussi mesurée par la gestion efficace du budget, la qualité des soins, et la motivation et compétence du personnel.

Les facteurs influençant la performance comprennent la motivation des équipes, les conditions de travail, et le soutien hiérarchique. D'autres facteurs incluent la formation continue, la disponibilité des équipements et des consommables, et la présence efficace des travailleurs. Les éléments tels que l'absentéisme, le stress, et le manque de ressources peuvent également affecter la performance.

L'évaluation de la performance se fait principalement sur une base annuelle, souvent par notation par les supérieurs hiérarchiques ou par des évaluations spécifiques liées aux indicateurs de performance. Certaines évaluations sont plus fréquentes, comme celles basées sur les retours quotidiens des usagers et du personnel.

Pour améliorer la gestion de la performance, il est suggéré de mettre en place des systèmes d'évaluation plus rigoureux, d'assurer une formation continue, et de créer un climat de travail motivant avec une gestion efficace des ressources. La reconnaissance des mérites et le suivi des performances à l'aide d'outils appropriés sont également considérés comme des moyens importants pour améliorer la performance.

En résumé, pour optimiser la gestion de la performance, il est crucial de renforcer les évaluations, améliorer les conditions de travail, assurer une formation adéquate, et maintenir une bonne communication et reconnaissance des efforts fournis.

6. Vérification des hypothèses et atteinte des objectifs

6.1. Vérification des hypothèses

D'après les résultats obtenus dans notre étude, les hypothèses formulées ont été confirmées.

L'hypothèse centrale de l'étude, qui évalue la mise en place de meilleures pratiques de gestion des ressources humaines (rémunération, recrutement, formation, encadrement etc...) à l'hôpital Gabriel TOURE permettrait d'améliorer la performance et la motivation du personnel soignant, et aurait ainsi un impact positif sur la qualité des soins dispensés aux patients est confirmée.

Les résultats montrent que la mise en place de meilleures pratiques de gestion des ressources humaines, telles que l'amélioration de la rémunération, du recrutement, de la formation et de l'encadrement, pourrait significativement améliorer la performance et la motivation du personnel soignant. Cela aurait un impact positif sur la qualité des soins dispensés aux patients. Les réponses indiquent que l'absence de formation continue et l'insuffisance de primes sont des facteurs limitants qui, si corrigés, pourraient améliorer la performance et la motivation du personnel. De plus, les défis liés à l'insuffisance de matériel et de consommables médicaux, ainsi que le manque de formation, affectent la qualité des soins. En améliorant ces aspects, on peut espérer une meilleure qualité des soins fournis.

Concernant la première hypothèse secondaire, les principaux défis et facteurs qui peuvent entraver la performance du personnel du CHU Gabriel TOURE sont déterminés.

Les principaux défis identifiés incluent le manque de formation continue, le vieillissement du personnel, et l'insuffisance de primes. Ces facteurs influencent négativement la performance du personnel soignant. L'insuffisance de matériels et de consommables médicaux est également un obstacle majeur à la qualité des soins.

En ce qui concerne la deuxième hypothèse secondaire, les stratégies et pratiques de gestion des ressources humaines à mettre en place à l'hôpital Gabriel TOURE pour améliorer la performance du personnel soignant sont définies.

Pour améliorer la performance du personnel soignant, il est recommandé de mettre en place un système d'évaluation du personnel plus efficace, de promouvoir la formation continue, de recruter des agents plus jeunes, et d'améliorer les primes. Un suivi régulier et un contrôle strict sont également essentiels pour garantir une gestion efficace des ressources humaines et optimiser la performance et la motivation du personnel.

Ces éléments confirment que les pratiques de gestion des ressources humaines ont un impact crucial sur la performance du personnel et la qualité des soins à l'hôpital.

6.2. Atteinte des objectifs

En réponse aux différentes questions posées et la confirmation de nos hypothèses, les réponses des interviewés prouvent que les objectifs ont été atteints en identifiant les obstacles majeurs à la performance et en proposant des stratégies adaptées pour améliorer la gestion des ressources humaines. Les hypothèses ont été confirmées, soulignant que des pratiques de gestion appropriées sont essentielles pour optimiser la performance du personnel soignant et satisfaire les usagers. Pour concrétiser ces améliorations, il est crucial de mettre en œuvre ces recommandations de manière systématique et soutenue.

CONCLUSION

L'amélioration de la performance du personnel soignant au CHU Gabriel Touré est essentielle pour répondre aux besoins des usagers et améliorer la qualité des soins. Cette recherche vise à répondre à des questions centrales et spécifiques afin de formuler des recommandations concrètes pour cet établissement.

La gestion de la performance du personnel hospitalier est un enjeu stratégique fondamental pour assurer la qualité des soins et la satisfaction des patients, particulièrement dans des établissements comme l'Hôpital Gabriel TOURE. Ce centre hospitalier, clé du système de santé malien, fait face à des défis importants tels que les conditions de travail difficiles, et des lacunes dans la gestion des ressources humaines. Ces défis compromettent sa capacité à offrir des soins optimaux et à répondre efficacement aux besoins des usagers.

Pour remédier à cette situation, une approche systémique est indispensable. Celle-ci devrait inclure des réformes significatives dans les pratiques de gestion des ressources humaines, ainsi qu'une réévaluation et une amélioration des conditions de travail. Les stratégies nécessaires doivent englober une formation plus rigoureuse, et un encadrement plus structuré. En adoptant ces mesures, l'hôpital pourrait améliorer la motivation et la productivité de son personnel, ce qui se traduirait par une amélioration directe de la qualité des soins et de la satisfaction des patients.

Les résultats de cette recherche ont permis d'approfondir la compréhension des enjeux spécifiques à la gestion de la performance dans le contexte hospitalier malien. Ils fournissent des recommandations concrètes visant à transformer les défis actuels en opportunités d'amélioration. En particulier, la mise en place d'un département des ressources humaines dédiée, la digitalisation des processus administratifs, et le renforcement des conditions de travail sont essentiels pour optimiser la gestion des ressources humaines et la qualité des soins.

Ce travail de recherche, par ses éclairages théoriques et ses propositions pratiques, offre un outil précieux pour les décideurs du CHU Gabriel TOURE ainsi que pour d'autres établissements confrontés à des problématiques similaires. En intégrant les recommandations formulées telles que le développement d'un système d'évaluation robuste, l'amélioration des conditions de travail, et la reconnaissance des

efforts, l'hôpital pourra non seulement surmonter ses difficultés actuelles mais aussi se positionner comme un modèle de gestion efficace des ressources humaines dans le secteur hospitalier.

Enfin, pour optimiser la performance au CHU Gabriel TOURE, nous pensons qu'il est crucial d'adopter et de mettre en œuvre ces recommandations de manière systématique et soutenue. Une gestion rigoureuse des ressources humaines, soutenue par des conditions de travail adéquates et une reconnaissance appropriée, est la clé pour améliorer la performance du personnel et, en conséquence, la qualité des soins dispensés aux patients.

Cet article établit ainsi une base solide pour des actions concrètes visant à renforcer l'efficacité et la performance du CHU Gabriel TOURE, tout en offrant des perspectives pour d'autres établissements hospitaliers confrontés à des défis similaires.

REFERENCES

- [1] ACENG Irène et NABBAALE Lillian (2015), L'impact de la communication interne au sein d'une entreprise sur la motivation des salariés. Cas pratique : L'entreprise « Unité Bejaïa Emballage », Mémoire inédit, Faculté des sciences humaines et sociales, Université de Bejaïa.
- [2] BITIJULA Alliance (2019), Le Déterminant de la motivation du personnel dans une institution universitaire : cas des agents de l'UCB (agent PATO), Tfc inédit, UCB.
- [3] Claude Lokossou (2009), la problématique de la motivation des travailleurs dans les entreprises publiques : cas de l'Aberme, Mémoire inédit, Université Béninoise.
- [4] CEVITAL de Bejaïa, Faculté des sciences humaines et sociales, Mémoire inédit, Université Abderahmane Mira de Bejaïa.
- [5] Evangelia Papadaki et Bassima Chami (2002), les facteurs déterminants de la croissance des micro-entreprises au Canada, Industrie Canada.
- [6] HAMMACHE Anissa et HAMOU Fadila (2014), La communication interne comme facteur de motivation des salariés au sein de l'entreprise Cas pratique : entreprise
- [7] Jean-Christophe TEURLAI (2004), comment modéliser les déterminants de la survie et de la croissance des jeunes entreprises ?, CREDOC.
- [8] LEVY-LEBOYER (2001), La motivation dans les entreprises : modèles et stratégies, éditions d'organisation, Paris.
- [9] Marie Chédru (2013), Impact de la motivation et des caractéristiques individuelles sur la performance : application dans le monde académique, HAL.
- [10] Mbaye DIENE, Seydi Ababacar DIENG, Kandioura DRAME et Momar FALL (2015), analyse des déterminants de la performance des entreprises en Afrique subsaharienne francophone : cas du Sénégal, LAREM.
- [11] Sabeah BENABDALLAH et Ghazi ZOUARI(2018), Les facteurs déterminants propres de la réussite des PME Tunisiennes à l'international, International Journal of Management And Technologies.
- [12] SIKAKALE BALUKU Rosette (2014), La motivation au travail dans la fonction publique : cas de la DGDA et la DGI, Tfc inédit, UCB.
- [13] Tatachak Nadir (2018), Le Climat de Travail Comme Facteur de Motivation des Salarié, Mémoire inédit, Faculté des sciences humaines et sociales, Université de Bejaïa.
- [14] Wisner THOMAS(2016), motivation au travail dans les institutions publiques et l'effet des facteurs culturels : une illustration dans le contexte haïtien