

**Effet des pratiques de Gestion des ressources humaines sur la performance sociale  
au Mali : cas des agents de la Direction des Ressources Humaines du Secteur de  
l'Éducation (DRHE)**

**KAKA Zakari Yaou**

*Docteur en Sciences de Gestion /USSGB/FSEG- MALI, zakari\_yaou@yahoo.fr*

**RESUME**

Cette recherche vise à identifier et à expliquer les mécanismes par lesquels les pratiques de Gestion des ressources humaines (GRH) mises en place à la Direction des Ressources Humaines de l'Éducation impactent sur la performance sociale. Notre choix d'utiliser la performance sociale comme moyen d'évaluation de la contribution des pratiques de GRH aux activités du secteur de l'éducation nous permet de nous intéresser beaucoup plus à la dimension humaine. Pour la collecte des données nous avons utilisé un guide d'entretien, les données recueillies ont été traitées par une analyse de contenu. Les résultats nous ont montré que les pratiques de GRH qui sont en cours contribuent à façonner le capital humain mais n'influencent pas positivement la performance sociale.

**Mots- clés :** Pratiques de GRH, Performance Sociale, secteur public.

## **INTRODUCTION**

Depuis les années 80, les structures publiques ont été parties prenantes d'un mouvement de déconcentration administrative et de meilleure qualité des services appelé « modernisation ». Ce mouvement a tendu à limiter les tailles de ces entreprises pour des raisons d'efficacité gestionnaire et de rapprochement des besoins locaux (Louart, 1995).

De nos jours, les administrations publiques sont de plus en plus considérées dans les pays en développement comme des organisations très peu performantes et ce, pour de nombreuses raisons, entre autres la lourdeur et la lenteur administratives, la non satisfaction des usagers ou clients, le retard et l'absentéisme des salariés, la démotivation de plus en plus marquée des travailleurs (Vigan et al. 2014).

La nouvelle gestion publique tend à l'importation dans la sphère publique des méthodes de gestion du privé : la transformation du style de direction, l'effort de responsabilisation des managers et l'amélioration des relations avec les administrés s'inspirent à des titres divers d'un modèle de type entrepreneurial, (Chevalier, 1997). Parler de « gestion des ressources humaines » revient à dire que l'administration publique doit appliquer aux rapports avec ses agents les techniques de gestion qui ont fait leurs preuves dans l'entreprise privée ; mais ces techniques véhiculent elles-mêmes une certaine conception de statut de ces agents. Selon Chevalier, (op.cit.), gérer les ressources humaines dans l'administration signifie que le fonctionnaire doit être traité comme le salarié du privé, et que les différences statutaires qui peuvent exister entre eux s'estompent ou deviennent secondaires au regard des exigences communes.

L'administration est donc invitée à dépasser l'approche juridique et budgétaire classique par laquelle elle administrait son personnel pour intégrer l'approche nouvelle qui est celle des entreprises privées. Pour ce faire, les instruments de gestion auxquels le secteur public doit recourir doivent être comme ceux du privé à savoir par exemple: la gestion prévisionnelle du personnel, la formation, et la mobilité.

Dans cette recherche nous entendons par pratiques de gestion des ressources humaines les activités réelles observables qui sont expérimentées par les travailleurs du secteur de l'Education, au Mali. Par ailleurs, les politiques constituent des intentions déclinées en tenant compte des nombreuses activités de management des employés. Ces

politiques sont sans signification tant que les employés ne considèrent pas que cela soit quelque chose de très important pour eux.

Quant à la performance sociale, elle est définie comme le résultat direct de la gestion des hommes ; elle concerne la qualité des effectifs, leurs niveaux de satisfaction et de mobilisation. Elle représente la valeur ajoutée par la qualité de la main-d'œuvre dans ses rapports avec le travail et l'organisation. Pour la mesurer, nous avons utilisé les indicateurs générés à partir de notre terrain d'investigation à savoir: le climat social, la compétence, la motivation, le turnover, l'absentéisme, l'engagement, et la satisfaction.

Enfin, le secteur public peut être défini comme le lieu d'application des méthodes de management public. Il désigne l'ensemble des organisations gérées directement ou indirectement par l'Etat (central ou local). Selon Bartoli (2009), c'est l'ensemble des unités institutionnelles dont la fonction principale est de produire des services non marchands ou d'effectuer des opérations de redistribution des richesses nationales. Sa mission est directement liée à la vocation d'intérêt général qui est la sienne.

En Afrique subsaharienne des études portant sur la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance dans le secteur public sont rares (Vigan et al, op.cit.). Au Mali, les travaux portant sur l'influence des pratiques de GRH sur la performance sociale à la DRHE n'existent pas à notre connaissance. Cette recherche se propose d'analyser les effets desdites pratiques sur la performance sociale, avec un objectif de compréhension des processus qui sont à la base de cette relation.

Dans le cadre de la modernisation de l'administration publique au Mali, la quête de l'efficacité est au cœur des réflexions, et plusieurs diagnostics ont été effectués au niveau des directions administratives et financières où les responsables des divisions du personnel siégeaient. Le constat était que les dirigeants des différentes divisions n'appréhendaient pas clairement la gestion administrative.

L'Etat malien a estimé que pour une bonne performance de l'administration publique, il fallait créer des Directions des Ressources Humaines avec un Directeur à leur tête pour rendre plus fluide le traitement des dossiers administratifs et les diligenter. L'ordonnance N°009/P-RM du 14 mars 2009 crée les Directions des Ressources humaines dans le secteur public malien.

Cette ordonnance a fixé les missions, la vision et les valeurs de l'organisation publique ainsi que son mode de fonctionnement. Il se pose aujourd'hui avec acuité aussi bien pour les hauts cadres gestionnaires des services publics que pour les chercheurs en management public la question de savoir comment les pratiques de GRH qui sont opérationnelles dans le secteur public conduisent à la performance de façon générale.

Notre choix de travailler sur la DRHE se justifie du fait que cette direction a en charge la gestion de deux départements ministériels à savoir : celui de l'éducation, de l'alphabétisation et des langues nationales, et celui de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique. Cette direction agit en responsabilité sur plus de 40 000 enseignants maliens toutes catégories confondues (le primaire, le secondaire et le supérieur). Cette responsabilité lui donne le statut d'une organisation très suivie sur le plan de son évolution en matière de performance organisationnelle et sociale.

La présente recherche vise trois objectifs : d'abord, il s'agira pour nous de présenter le processus de mise en place des pratiques de GRH à la DRHE ; ensuite de montrer l'influence de ces pratiques sur la performance sociale, et enfin de montrer les mécanismes par lesquels ces pratiques impactent sur la performance sociale. La question centrale de cette recherche est donc la suivante : « Comment les pratiques de gestion des ressources humaines qui sont opérationnelles à la DRHE influencent-elles la performance sociale ? »

Dans un premier temps nous faisons une synthèse de la littérature portant sur les concepts et théories; ensuite, nous expliquons notre démarche méthodologique ; enfin, nous présentons et discutons nos résultats et leurs implications managériales.

## **I. CADRE THÉORIQUE DE LA RECHERCHE**

Nous discutons les concepts et théories tout d'abord dans leur application au secteur privé, car cela nous permet de mieux introduire le débat dans le secteur public et la problématique du nouveau management public (NMP). Dans le secteur public les règles sont habituellement plus globales et plus lentes à modifier que dans le système privé. Elles ont une vocation générale qui entrave les décisions locales ou empêche les agents de terrain d'adapter leurs services (Louart, op.cit.). En effet, on peut aménager le secteur public avec deux types de sous-entendus. Dans le premier, on accepte le

principe d'une organisation publique, mais on cherche à la rendre plus efficace en utilisant les techniques de structuration et de gestion disponibles. Dans le deuxième, on se sert des besoins de modernisation pour chercher à privatiser certaines organisations publiques en invoquant des raisons économiques, des arguments politiques ou d'utilités pratiques.

Si la performance sociale a fait l'objet de très nombreuses investigations empiriques dans le monde académique anglo-saxon (Margolis et Walsh, 2001; Roman *et al.*, 1999; Griffin et Mahon, 1997; Preston et O'Bannon, 1997; Pava et Krausz, 1996; Ullman, 1985; Arlow et Gannon, 1982), peu de travaux empiriques se sont attachés à l'étude de ce construit dans le secteur public en général, et dans celui de l'éducation en particulier.

### **I.1. Relation entre pratiques de GRH et performance**

Les études de (Delery et Doty, 1996) ont montré qu'il existe trois approches qui dominent le débat sur la relation entre pratiques de GRH et performance de l'entreprise, à savoir: l'approche universaliste, l'approche de la contingence, et l'approche de la configuration.

L'approche universaliste voudrait que certaines pratiques de GRH exercent un effet positif sur la performance de l'entreprise à chaque fois que cette dernière les utilise. Cette approche est aussi appelée l'approche des meilleures pratiques ou encore l'approche des pratiques gagnantes (McMahan *et al.* 1999). Dans une perspective universaliste, les objectifs de modernisation des administrations publiques devraient mener à la suppression des différences entre la gestion des ressources humaines publique et privée. Par conséquent, certaines pratiques seraient toujours meilleures que d'autres, et toutes les organisations qu'elles soient du secteur public ou du secteur privé devraient les adopter (Desmarais, 2007).

L'approche de la contingence suggère que les pratiques de GRH pour être efficaces, doivent être alignées avec d'autres facteurs de contingence de l'organisation (Delery et Doty, 1996 ; Lengnick-Hall, 1988 ; Schuler et Jackson, 1987), et plus particulièrement avec la stratégie. Enfin l'approche configurationnelle (Doty *et al.*, 1993 ; Lepak et Snell, 1999 ; Meyer, Tsui et Hining, 1993), s'attache à mettre en valeur des ensembles de pratiques plutôt que des pratiques individuelles. Selon cette approche,

les pratiques de GRH n'existent pas de façon isolée. Elles sont complémentaires, se renforcent mutuellement et existent en tant que système offrant à l'entreprise la possibilité d'exploiter les synergies découlant de leurs interactions.

Dans cette recherche, nous utilisons une démarche qui se rapproche du paradigme universaliste étant donné que nous nous intéressons à l'influence de chaque pratique sur la performance sociale.

## **I.2. Pratiques de GRH et performance sociale dans le secteur de l'éducation au Mali**

L'apparition au cours des vingt dernières années du Nouveau Management Public (NMP), introduisant dans le secteur public des méthodes de management traditionnellement réservées au secteur privé, a contribué à atténuer les divergences et le cloisonnement des pratiques de gestion utilisées dans le secteur public et dans le secteur privé. C'est un mouvement de réforme qui a ses origines dans un certain nombre de pays anglo-saxons, en particulier au Royaume Uni sous le gouvernement de Margaret Thatcher en 1979. Ce courant de réforme poursuivi pendant deux décennies a cherché à modifier non seulement les structures administratives, mais aussi les processus de travail et le rôle des fonctionnaires (Pettigrew et al, 1996).

C'est la finalité de l'Etat qui est mise à l'épreuve. Et qui dit changement de finalité dit changement de stratégie. Le NPM est donc une redéfinition de la stratégie de l'Etat. Une telle réorientation implique donc un changement dans les moyens d'atteindre ces objectifs. Ainsi, à travers ces changements dans la finalité et la stratégie de l'Etat, c'est l'organisation Wébérienne de ce dernier qui est remise en question (Alguazil et al, 2010). De ce fait, le NPM est un nouveau système de gouvernance, qui suit une approche néoclassique de l'Etat. L'économie doit donc être régulée selon les règles du marché, et non pas par l'Etat. En découle une application des méthodes du management privé (qui rendent les entreprises efficaces sur le marché) au secteur public. Globalement, le NPM n'est que l'application des techniques managériales du privé au secteur public.

La mise en application du NPM implique de nombreuses actions. Trois auteurs ont tenté de catégoriser l'ensemble de ces actions. Selon Hood (1991), le NPM présente sept caractéristiques, à savoir : - la désagrégation des organisations publiques en unités

« entrepreneuriales » - favoriser une plus grande compétition au sein de l'organisation publique, comme dans le privé - l'utilisation des méthodes managériales privées - la recherche méthodique du moindre coût - la décentralisation du pouvoir - l'importance accrue accordée aux standards de mesure de la performance - le contrôle des organisations à partir de la mesure d'objectifs de production.

Amar et Berthier (2007), proposent une autre classification des actions à mener pour appliquer les principes du NPM. Ils répartissent ces actions selon quatre fonctions comme s'il s'agissait d'une organisation. Ces différentes fonctions sont : la fonction stratégique, la fonction finance, la fonction marketing, et la fonction ressources humaines. En termes de gestion des ressources humaines les apports du NPM sont doubles. Premièrement, un désir de réduction des effectifs, et deuxièmement, une volonté de motiver l'ensemble des acteurs.

La réduction des effectifs fait référence à l'objectif de la recherche des moindres coûts. Cette réduction des effectifs se fait par le non renouvellement de postes et par la réduction du nombre d'admis aux divers concours permettant l'accès à la fonction publique. Cette volonté de réduire les coûts s'allie à un désir de productivité accrue. Pour que la productivité des fonctionnaires augmente, divers éléments visant à les motiver ont été mis en place. Ils citent par exemple, l'individualisation des rémunérations, pratique très courante dans le secteur privé, les primes au rendement, ainsi que le renforcement des responsabilités pour chaque acteur. S'ajoute à cela une autonomie accrue qui rejoint l'idée de la séparation de l'administration en petites unités indépendantes.

La théorie du NPM se trouve confrontée à deux approches divergentes. La première consiste à dire que le nombre important de différences et de similarités entre les tâches de gestion dans les services publics et dans le secteur privé observées dans les analyses empiriques tend à montrer qu'on ne retrouve un ensemble cohérent en matière de valeurs, de structures, et de systèmes qu'au niveau sectoriel et non au niveau de l'organisation. Le secteur d'activité constitue donc le cadre pertinent d'observation. La deuxième approche veut qu'il soit judicieux et envisageable de repérer des lieux et des possibilités d'apprentissage intersectoriels (des transferts de pratique d'un secteur à l'autre), à condition que les comparaisons soient établies de manière précautionneuse en prenant en considération les particularités propres à chaque secteur. En effet, on ne peut

pas transférer mécaniquement les pratiques les plus efficaces du secteur privé sans tenir compte de l'environnement du secteur public, mais les possibilités d'apprentissage existent et doivent être exploitées (Pettigrew et al, op.cit.).

## **II. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

Dans cette recherche notre posture épistémologique est l'interprétativisme. Elle nous a permis de comprendre et d'analyser le monde social à partir du point de vue des acteurs directement impliqués. Ce choix nous permet de comprendre les mécanismes par lesquels les pratiques de GRH influent sur la performance sociale à la Direction des Ressources Humaines du secteur de l'Education, au Mali. A partir du moment où nous nous intéressons au « comment » du phénomène étudié, nous estimons que la méthode qualitative est la plus indiquée. Notre approche est basée sur l'induction dans l'optique d'explorer le phénomène en profondeur, de comprendre la structure et le rôle du contexte sur son fonctionnement.

### **- Les variables d'action**

La Gestion des Ressources Humaines dans l'administration publique reste tributaire des mutations politiques. Elle est organisée par un ensemble de textes législatifs qui définissent les conditions d'exercice de la fonction RH. Les fonctionnaires employés de l'Etat sont soumis à une réglementation particulière concernant les conditions d'embauche, les facteurs de promotion, ainsi que les déterminants de la rémunération. Dans le secteur public les pratiques de gestion des ressources humaines sont placées sous le sceau d'une spécificité à la fois juridique et organisationnelle.

Pour la réalisation de notre travail, nous nous appuyons sur les pratiques de GRH qui sont fréquemment utilisées dans le secteur de l'éducation. Ces pratiques appartiennent à deux types d'investissements (directs et indirects). Les investissements directs sont composés de la rémunération et de la formation. Les investissements indirects sont composés du recrutement, de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et de l'évaluation du personnel. Ces pratiques ont été identifiées lors des premiers entretiens avec les différents responsables de la direction. Il s'agit de :

### **La rémunération**

A la DRHE, le personnel est rémunéré sur la base d'une grille indiciaire dont le nombre de points dépend du cadre et du grade. Dans cette direction, il existe deux grandes formes de rémunération : la rémunération tangible et celle qui est intangible. La première est composée de l'ensemble des montants d'argent remis au personnel tandis que la seconde représente l'ensemble des avantages réels ou perçus par les agents.

### **La formation**

A la DRHE, l'efficacité de la formation se mesure par les coûts engagés pour réaliser les programmes de formation. L'intérêt porté par les responsables au développement de la formation se manifeste à travers l'augmentation de la part du budget affecté à ce poste de dépenses, la restructuration des organes chargés de la formation, et la création de nouvelles instances pour renforcer la coordination et l'intégration des différents programmes.

### **Le recrutement**

A la DRHE, le recrutement du personnel est soumis aux règles de la fonction publique qui stipulent que la voie normale d'accès à l'emploi public est le concours. La garantie de l'emploi est assurée aux lauréats des concours après leur titularisation qui reste tributaire de l'obtention d'un diplôme ou d'un certificat de fin de formation professionnelle attestant des capacités d'exercice des métiers convoités.

### **La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**

A la DRHE, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est la partie de la gestion des ressources humaines qui a pour but de prévoir l'évolution des personnels. Cette évolution est rendue possible par les changements qui affectent celle-ci. Elle est axée sur trois éléments à savoir :

- la gestion prévisionnelle des emplois (GPE), qui consiste à prévoir le nombre d'emplois qui seront nécessaires,
- l'analyse de l'évolution des métiers : il s'agit de discerner à l'avance les mutations des emplois, et l'évolution probable des compétences nécessaires,
- l'estimation des potentiels : dans ce cas il s'agit de savoir qu'elles seront les nouvelles compétences à maîtriser par le personnel.

### **L'évaluation du personnel**

A la Direction des Ressources Humaines du Secteur de l'Education, la procédure administrative de la notation est inscrite dans le droit de la fonction publique. Cette notation comprend deux éléments essentiels :

- une appréciation d'ordre général exprimant la valeur professionnelle de l'agent,
- une note chiffrée allant de 0 à 20.

### **La performance sociale, variable de résultat**

Si la littérature relative à la GRH regorge d'études ayant analysé l'impact de pratiques de GRH spécifiques ou d'un ensemble de pratiques de GRH sur la performance des entreprises (Boselie et al, 2005 ; Guest et al, 2003 ; Hiltrop, 1996 ; Huselid, 1995, pour ne citer que quelques auteurs), peu de ces études se sont attardées spécifiquement et uniquement sur l'analyse de la performance sociale.

Axée sur l'état des relations sociales ou humaines dans l'entreprise, la performance sociale traduit la capacité d'attention de l'entreprise au domaine social. Elle représente la valeur ajoutée par la qualité de la main-d'œuvre dans le rapport avec le travail et l'organisation, (Houot, 2005). De même, Bourguignon (1996) affirme qu'elle est liée aux résultats de la gestion des hommes et peut s'appuyer aussi sur des tableaux de bord, des bilans comparatifs, des enquêtes internes, etc. Pour Bergeron (2000), elle est liée aux personnes qui s'attachent à l'organisation, qui sont satisfaites des divers aspects de leur environnement de travail, qui acceptent de travailler fort et bien, qui œuvrent dans un climat de collaboration avec les dirigeants. Les indicateurs utilisés pour mesurer la performance sociale varient selon les objectifs à atteindre. Puisqu'il ne semble pas y avoir de critères universels, la littérature indique que les chercheurs utilisent une variété d'indicateurs proximaux pour mesurer la performance sociale (Bernard, 2009).

Un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat. C'est un indice qui permet de vérifier l'adéquation entre les objectifs organisationnels souhaités, les résultats projetés, les comportements adoptés, les compétences exercées, les moyens appliqués, et les ressources allouées pour la production de programmes devant répondre, de façon

satisfaisante, aux besoins des citoyens (Leclerc et al, 2011). Pour la réalisation de ce travail, nous rappelons que les indicateurs de la performance sociale ont été identifiés à partir de l'analyse des interviews. Ces indicateurs sont : le turnover, la motivation, la compétence, le climat social, et l'absentéisme. Ces indicateurs seront expliqués dans la partie consacrée aux dictionnaires des thèmes.

Notre proposition de recherche est la suivante :

**La réforme de la gestion des ressources humaines à la DRHE, et le recours de plus en plus fréquent aux pratiques de GRH que sont la rémunération, la formation, le recrutement, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, et l'évaluation du personnel a conduit à une mobilisation du personnel.**

### **II.1. Echantillon et outils de collecte des données**

Notre échantillon est composé des cadres et des agents d'exécution. Les cadres (catégorie A) sont des agents ayant terminé un enseignement ou une formation professionnelle de niveau supérieur ou qui possède une expérience reconnue équivalente dans un domaine scientifique, technique, ou administratif. Cette catégorie est composée : du Directeur des Ressources Humaines, du Chef de la Division Gestion des Carrières, du Chef de la Division Rémunération, du Chef de la Division Formation Emploi et Compétence, du Chargé de la Section Dialogue et Œuvre Sociale, du Chargé de l'évaluation et de la motivation du personnel, du Chargé des Cadres Organiques et du Chargé de la Gestion des Conflits.

Les agents d'exécution (catégorie B et C) sont des agents qui sont détenteurs d'un Bac + 2 pour la catégorie B2 ; détenteurs d'un brevet de technicien (BT2) pour la catégorie B1 ; détenteur d'un certificat d'aptitude professionnel (CAP) pour la catégorie C ; et enfin les personnels d'appui qui appartiennent tous à la catégorie D et E. Pour ces agents d'exécution, l'échantillon est composé: de l'Assistant chargé de la Gestion Administrative du Personnel, de l'Assistant Chargé de la Sécurité Sociale et du Dialogue Social, de l'Assistant chargé de l'Harmonisation des Fichiers du Personnel et du Chargé de la Collecte et Traitement des Données.

### **Outils et méthodes de collecte des données**

Avant de démarrer les différentes rencontres, nous avons adressé une lettre de correspondance de façon officielle au directeur des ressources humaines. Dans cette correspondance nous avons étayé notre démarche, les grands thèmes qui seront débattus et éventuellement les documents que nous souhaiterions avoir à notre disposition. Après avis favorable à notre lettre, nous avons rencontré le directeur des ressources humaines pour échanger sur la création, les missions, et les objectifs spécifiques à atteindre sur le court, moyen et long termes. Nous rappelons que c'est au cours de ces entretiens que nous avons pu identifier les pratiques de gestion des ressources humaines qui sont opérationnelles à la DRHE

Pour la collecte des données, nous avons administré deux types de guide d'entretien. Le premier concerne les cadres et le second les agents d'exécution. Ce choix nous a permis de comprendre et d'analyser le point de vue des différentes catégories socio-professionnelles de la DRHE. Cette démarche est axée sur la perception que les agents ont des pratiques de gestion des ressources humaines à la direction. Nous avons réalisé au total vingt-quatre (24) entretiens individuels pour une durée totale de mille quatre cent vingt et une minutes (1421) soit vingt-trois heures et cinquante minutes (23h50), avec une moyenne de cinquante-neuf minutes et vingt secondes par entretien (59mns 20s).

Pour le traitement des données, nous avons fait une analyse de contenu au cours de laquelle nous avons procédé à une retranscription des vingt-quatre (24) entretiens réalisés. Ce qui nous a donné cent cinquante une (151) pages à analyser. Après cette phase nous avons rédigé une monographie des entretiens. A partir des monographies nous avons procédé à une analyse catégorielle qui a consisté à calculer et à comparer les fréquences les plus élevées de certains thèmes. Le thème est une unité de signification qui se dégage naturellement d'un texte analysé selon certains critères relatifs à la théorie qui guide la lecture. Nous avons ensuite calculé les fréquences autrement dit le nombre de fois que le thème est apparu dans la monographie. Nous avons choisi les thèmes les plus employés. Cette démarche nous a permis d'identifier la liste de tous les mots synonymes affectés de leur indice de fréquence tout en mettant en évidence l'importance de la catégorie.

La somme de tous les thèmes réunis dans un tableau nous a donné un dictionnaire de thèmes. Nous entendons par dictionnaire des thèmes : la grille de lecture construite à partir des monographies.

### III. RESULTATS DE LA RECHERCHE

Nous présentons ci-dessous les différents dictionnaires des thèmes.

**Tableau 1: Dictionnaire 1**

Thèmes	Fréquence(en nombre de fois)	Catégories (indicateurs de la performance sociale)
Intégration	11	Turnover (43 fois)
Recrutement interne	09	
Promotion	23	
La rémunération	10	Motivation (49 fois)
Les primes	20	
Les conditions de travail	19	
Formation	20	Compétences (63 fois)
Ancienneté	11	
Maîtrise des pratiques de GRH	10	
Le relationnel	13	
La politique d'éveil	09	

**Tableau 2 : Dictionnaire 2**

Thèmes	Fréquences (en nombre de fois)	Catégories (indicateurs de la performance sociale)
Le niveau d'étude	12	
Se remettre en question	10	
Maîtrise du travail	13	

Esprit d'ouverture	10	
Capacité d'écoute	07	Climat social (73fois)
La compréhension des besoins et attentes	06	
La communication	15	

**Tableau 3 : Dictionnaire 3**

Thèmes	Fréquence(en nombre de fois)	Catégories (indicateurs de la performance sociale)
Retard au service	15	L'intention de s'absenter (32fois)
Lenteur dans l'exécution des dossiers	09	
Amour du travail	08	

L'analyse des indicateurs de performance sociale par ordre d'importance décroissant sur la base des chiffres qui leur sont affectés montre que l'impact le plus important de la GRH pratiquée à la DRHE apparaît au niveau du climat social (73), des compétences (63), de la motivation (49), du turnover (43), de l'intention de s'absenter (32), de l'engagement (29) et de la satisfaction (19).

A partir du dictionnaire des thèmes, nous présentons la manière dont les différentes pratiques des ressources humaines influencent la performance sociale. Nous rappelons que nous partons de la perception des interviewés.

### **Le climat social**

Dans le présent article, le climat social est défini comme l'atmosphère qui règne à la DRHE. Cette dernière doit gérer les revendications des partenaires sociaux dont le domaine d'intervention s'est élargi pour englober en plus des salaires et des conditions de travail, les plans de carrière en termes de promotion et de mobilité du personnel.

La nature du climat social à la Direction de l'Education est le résultat de la combinaison des facteurs figurant dans le « dictionnaire 2 » (tableau 2) ci-dessus. Ces différents facteurs affectent le climat social de la manière suivante. Selon la perception

des cadres et des agents d'exécution, le faible niveau d'éducation crée une situation de frustration chez les agents. Car, ils se trouvent assez souvent dans une situation de complexe d'infériorité vis-à-vis des autres. L'analyse des différents entretiens montre que le niveau d'étude à la DRHE est faible.

L'influence du deuxième facteur de cette combinaison (« se remettre en question ») sur le climat social vient du fait que quand les agents arrivent à se remettre en question, ils acceptent plus facilement les décisions qui sont prises par la hiérarchie. Du coup, cela contribue à l'apaisement du climat social car il y a moins de contestations. Cette analyse montre que la remise en question par les agents eux-mêmes est un élément qui contribue à renforcer le climat social.

Le troisième élément (« maîtrise du travail ») est également un facteur important car selon les agents une bonne maîtrise du travail permet d'avoir un bon climat social du fait qu'elle facilite la bonne compréhension de toutes les activités de la direction et le traitement des dossiers. Dans les faits, on constate que certaines activités RH ne sont pas bien maîtrisées ; cela affecte l'attitude des agents de façon négative, et contribue à une détérioration du climat social.

Le quatrième élément (« esprit d'ouverture ») offre la possibilité de se faire accepter de tous, car quand on sait faire preuve d'une capacité d'écoute on comprend le problème de tous ses collaborateurs et on est à l'abri des tensions qui affectent négativement le climat social. Le cinquième élément (« capacité d'écoute ») permet de prendre en considération les attentes des agents, ce qui fait naître en eux un espoir dans le traitement de leurs doléances. Cette capacité dont fait montre certains responsables contribue à apaiser le climat social. Le dernier élément de ce regroupement (« la communication ») est le plus important selon sa fréquence. Les agents interviewés pensent que le déficit de communication joue négativement sur tout le fonctionnement de la direction et entraîne des conflits qui sont de nature à détériorer l'atmosphère qui règne dans les différentes divisions. La politique de communication qui existe à la DRHE est considérée comme défailante. Les agents pensent que la majorité des conflits et autres formes de tensions sont dues au fait qu'il y a une asymétrie d'information.

Pour la responsable du dialogue social : *« A la DRHE, les employés représentent une source réelle d'interaction sociale. Ainsi, la communication sur tous les plans qu'elle soit dans le cadre social ou du travail s'impose comme étant fondamentale. Elle*

*permet d'exprimer tout besoin lié au travail afin de l'insérer dans le cadre des objectifs à atteindre. Cet accès à l'information motive les employés et instaure une certaine confiance et une expression réelle des émotions. Cependant, la rétention d'informations a un impact réel sur la performance des employés car ils deviennent mécontents et ne se sentent pas considérés dans l'organisation ».*

En conclusion, nous avons constaté que dans le cas du climat social la fréquence 15 pour la communication (contre 13 pour la maîtrise des pratiques de Gestion des Ressources Humaines, 12 pour le niveau d'étude, 10 pour l'ouverture et la remise en question, 7 pour la capacité d'écoute et enfin 6 pour la compréhension) fait de la communication le déterminant le plus important d'un bon climat social à la DRHE. Le résultat de cette analyse montre que la politique de communication est l'élément qui influence le plus le climat social négativement.

### **La compétence**

Dans cette catégorie, la formation, l'ancienneté, la maîtrise des PGRH, le relationnel et la politique d'éveil sont liés dans la construction des compétences des agents de la DRHE. La formation a une fréquence de vingt (20). Cette fréquence montre que dans tous les débats qui touchent le volet compétence, les agents accordent beaucoup plus d'importance à la formation d'où sa fréquence très élevée par rapport aux autres facteurs qui influencent la compétence. Pour le responsable chargé des cadres organiques en matière de formation : *« La formation constitue un véritable outil de motivation car elle permet à l'employé de redresser l'écart entre la compétence acquise et celle escomptée. La formation nous permet d'amener les employés de la même catégorie à un même niveau, ce qui crée en nous tous un degré d'engagement excellent qui conduit à un niveau de satisfaction acceptable. »*. Cette analyse nous permet de dire que la formation a une influence positive sur la compétence des agents.

Quant au deuxième élément (l'ancienneté), elle contribue à l'acquisition des compétences et facilite la compréhension des objectifs de la structure. Elle permet aux agents d'avoir la confiance des autres et de disposer des informations sur le fonctionnement de la direction. Selon le responsable chargé de la gestion des carrières *« l'ancienneté c'est un élément fondamental qui permet aux agents de comprendre et d'exécuter les missions qui leurs sont confiées. Elle permet à l'employé d'être bien*

*informé sur les attentes de l'organisation. Elle joue beaucoup sur l'avancement des employés car elle offre aux agents certaines responsabilités (délégué, chef de service et autres responsabilités) ». Cette analyse montre que l'ancienneté impacte positivement sur la compétence comme élément conduisant à la performance sociale.*

Le troisième élément de ce regroupement (la maîtrise des PGRH) est un facteur qui permet de comprendre toutes les activités qui sont en cours en matière de pratiques de GRH. L'analyse des entretiens montrent que la maîtrise des pratiques de gestion des ressources impacte positivement sur la compétence. Quant au relationnel, il permet aux agents de disposer d'un savoir être qui facilite les rapports entre eux et renforce leur capacité à pouvoir exécuter les missions qui leur sont confiées. Pour la chargée du dialogue social : *« quand on dispose d'un savoir être on arrive à gravir les échelons, et on se voit confier certains postes de responsabilités. Il facilite des concessions qui assez souvent permettent à l'organisation de réaliser une bonne performance sociale autrement dit, il offre aux responsables de la DRHE l'opportunité de gagner plus que ce qu'elle attend de ses employés et aux employés de s'entre aider dans toutes les situations ».*

Enfin, le dernier élément de ce regroupement (La politique d'éveil), est une stratégie mise en place, qui permet d'évaluer le rapport qui existe entre les personnels et d'apporter des solutions en cas de tension entre les employés. Selon le responsable de la gestion des carrières *«la politique d'éveil a un impact positif sur le climat social car elle permet d'asseoir une bonne atmosphère à la direction des ressources humaines et contribue fortement à la résolution des conflits ».*

### **La motivation**

La rémunération, les primes, et les conditions de travail, constituent les éléments les plus importants de la politique de motivation. Dans cette catégorie les primes ont une fréquence de vingt (20). C'est l'élément le plus important qui impacte sur le degré de motivation des agents. Pour le chargé des cadres organiques : *«à la DRHE, la répartition des heures supplémentaires est faite par rapport au degré d'implication de chaque agent dans les différentes missions qui leur sont assignées. Cependant, cette répartition est tachée d'irrégularités car les responsables peuvent avoir un penchant pour un agent et du coup il se voit octroyer des heures conséquentes le jour du*

*paiement. Ce comportement de la part des responsables est source de frustrations et impacte sur l'engagement de certains agents ».*

A la DRHE, les objectifs fixés en matière de rémunération doivent permettre à chaque employé d'avoir une bonne perception de son salaire vis-à-vis de son travail. Mais, malheureusement ce n'est pas le cas, car certains affirment que leurs salaires ne leur donnent aucune envie de donner le meilleur d'eux mêmes dans l'exécution des tâches qui leur sont confiées. Le simple fait de penser à leur salaire les démotive et du coup, ils « traînent les pieds » en venant au service. Ils n'ont plus l'envie et le courage d'être au travail tous les jours. L'analyse des interviews montre que la politique des primes, généralement accordée à tous les agents, a une influence positive sur la performance sociale des agents, contrairement au paiement des heures supplémentaires qui sont jugées arbitraires.

Les conditions de travail, avec une fréquence de dix-neuf (19), occupent une place importante dans la motivation des agents. Les appréciations fournies par les cadres et les agents d'exécution montrent que les conditions de travail qui existent à la DRHE ne sont pas favorables et empêchent aux agents de se sentir à l'aise dans l'exécution de leurs tâches. Pour l'assistant chargé de la sécurité sociale: *« les gestionnaires de la DRHE se préoccupent peu des conditions de travail des employés. Ils ont plus tendance à les blâmer qu'à les aider à se perfectionner. De part ce comportement ils noient les capacités techniques des employés. Du coup, ils les démotivent et leur font perdre toute confiance en eux ».* Pour le chargé des cadres organiques : *« les conditions de travail sont mauvaises car nous travaillons dans des petites salles qui contiennent souvent deux à trois agents pour les cadres et quatre à cinq pour les agents d'exécution ».*

### **Le turnover**

Dans ce travail il est considéré comme une menace ou un comportement latent découlant de la perception que le personnel a des pratiques du recrutement interne, de promotion et d'intégration à la DRHE. Dans ce regroupement, la promotion a une fréquence de vingt-trois (23). En matière de recrutement interne, la promotion constitue l'élément qui suscite le plus de débats dans son application. C'est l'élément qui revient le plus souvent dans le discours des agents. Pour eux, cette pratique est caractérisé par

un manque d'objectivité qui leur donne envie de quitter la direction. Selon le chargé de l'évaluation et de la motivation du personnel : « à la DRHE, le système qui est mis en place en termes de promotion n'est pas du tout apprécié par plus de la moitié des agents. Ils se plaignent beaucoup à chaque fois qu'on les informe de ceux qui ont bénéficié des promotions. Un grand nombre des agents attestent que le système de promotion qui existe à la DRHE crée plus de frustration que du bien car après la déclaration de la liste des promus la tension augmente et le climat devient insupportable. Cette situation pousse l'intéressé à formuler une demande de mutation qui est souvent refusée par les chefs hiérarchiques ». Le recrutement interne, essentiellement lié à la promotion, est considéré comme une opportunité de promotion, mais est perçu par les agents comme étant partial et suscite une envie de quitter.

L'intégration a une fréquence de onze (11). C'est la dernière phase du recrutement et consiste à permettre aux agents de bien connaître leur service. Mais malheureusement la manière dont elle est faite n'est pas bien appréciée par les agents. Cette période dure plus longtemps que la simple période d'accueil. Dans les secteurs à forte rotation, nous constatons que les départs des nouveaux embauchés sont très nombreux pendant la période d'essai et se poursuivent pendant plusieurs mois, parfois une année. La somme de ces effets crée une envie forte de quitter la direction. Le résultat de cette analyse montre que l'envie de quitter est très présente à la DRHE à cause de la manière dont le recrutement interne à partir des promotions, et l'intégration sont réalisés.

### **L'intention de s'absenter**

Nous entendons par intention de quitter : les moyens par lesquels les agents manifestent leur envie de ne pas travailler. Ce point de vue est justifié par la fréquence avec laquelle le retard sur les lieux de travail est répété. Le premier élément de ce regroupement (retard au service) est le premier moyen par lequel les agents manifestent leur mécontentement. Pour le responsable de la gestion des carrières : « chaque fois que les agents se plaignent d'un mauvais traitement ou autres, on le constate dans leur comportement. Ce comportement joue négativement sur le rendement de la journée. Ils viennent en retard, ils se font des fiches de repos ». Quant au deuxième élément (la lenteur dans l'exécution des tâches) est une autre forme de rétention dans le traitement

des dossiers. Pour l'assistant chargé du dialogue social : « *Nous arrivons à l'heure mais ne traitons pas les dossiers avec efficacité. Nous trainons les pieds ; ce comportement nous permet de manifester notre mécontentement vis-à-vis des mauvais traitements dont on fait l'objet* ». Le dernier élément de ce regroupement (l'amour du travail) constitue le degré d'engagement des agents à travailler. Ce facteur influence directement sur le degré de détermination des agents. Selon le responsable du cadre organique : « *c'est un sentiment qui fait naître en nous une certaine détermination pour exécuter toutes les activités qui nous sont confiées* ». L'analyse des différents entretiens montre que l'intention de s'absenter est un facteur qui impacte négativement sur la performance sociale.

#### **IV. DISCUSSIONS**

A la DRHE, la performance sociale est une des priorités des responsables. Elle est liée à la qualité de la prestation des agents. Des pratiques de GRH ont été mises en place dans l'optique de créer un cadre dans lequel il fait bon de travailler. Cependant, la mise en place de ces pratiques n'a pas conduit aux effets escomptés. Les résultats présentés ci-dessus montrent qu'en général la manière dont la GRH est pratiquée à la direction des RH n'est pas positivement appréciée par le personnel et ne conduit pas à la performance sociale attendue. Ce sont moins les pratiques de GRH elles-mêmes, que les processus de leur exécution qui sont remis en question par les agents de la DRHE. Même si, comme le montrent les exemples ci-dessous, les avis divergent de temps en temps entre agents cadres et agents d'exécution, ces processus sont remis en question par la majorité des agents cadres et non cadres.

La gestion des carrières est un ensemble d'activités visant à planifier, à organiser, à mettre en œuvre et à contrôler les mouvements de main d'œuvre depuis l'entrée des personnes dans l'organisation jusqu'à leur départ. Cela inclut la mobilité interne et les divers programmes de soutien sous-jacents à celle-ci.

A la DRHE, la gestion des carrières concerne les mouvements de main-d'œuvre dans l'organisation, depuis l'entrée des employés (planification des effectifs, recrutement et sélection), jusqu'à leur départ (mise à pied, départ volontaire ou retraite) ; elle comprend la gestion de la mobilité interne (promotion, mutation) et des programmes de soutien (formation, développement, intégration, aide à la planification

de carrière et la planification de la relève). L'analyse de nos interviews montre que la majorité des agents d'exécution soit 80% des interviewés pensent qu'ils ne bénéficient d'aucune promotion, et que lorsqu'il y a des possibilités de promotion c'est une minorité qui en bénéficie au détriment des plus méritants. Ce constat impacte négativement sur les attitudes et comportement des agents de la DRHE. Ils se sentent démotivés et n'éprouvent aucune envie de s'engager dans l'exécution des tâches. Même si 50% des cadres interviewés apprécient positivement la politique de promotion qui est mise en place à la direction, c'est la majorité des agents d'exécution qui apprécient négativement cette politique.

A la DRHE, une grande partie des agents d'exécution, soit 60% des interviewés, ne sont pas satisfaits par la politique de formation qui existe dans les différentes divisions et sections de la DRHE. Ils estiment que, pour qu'une formation soit utile il faut que le bénéficiaire puisse en tirer un profit personnel à court ou moyen terme. Pour ces agents les différentes formations dont ils bénéficient ne sont pas souvent en adéquation avec leur profil, et sont donc souvent inutiles. Les 90% des cadres interviewés pensent que la formation continue est pilotée à vue et au coup par coup selon la disponibilité des financements et sans coordination. Il y a une absence d'un cadre approprié d'analyse dynamique des emplois et des compétences. Il n'existe pas de référentiel de compétence à atteindre par les agents. Le suivi et l'évaluation des formations sont particulièrement ignorés.

Dans le secteur public, l'objet de tout recrutement de fonctionnaire est de pourvoir à la vacance d'un emploi administratif permanent au sein des services. Ces emplois à pourvoir sont déterminés chaque année en fonction des emplois organiquement prévus et budgétairement autorisés. Par rapport à cette pratique, plus de la moitié des agents d'exécution soit 60% environ, pensent que même si le système de recrutement présente moins de faiblesses qu'auparavant, la politique d'intégration doit être améliorée car elle est confrontée à quelques défaillances. Les agents qui viennent d'être recrutés sans aucune connaissance de la direction rencontrent d'énormes difficultés liées à la première visite qui est très souvent mal guidée. Ce comportement des guides est source de contre-performance chez la nouvelle recrue, car elle ne se sent pas capable de pouvoir exécuter son travail qui lui semble compliqué à cause de la mauvaise intégration. Ce traitement a un effet négatif sur le comportement de l'employé

vis-à-vis de son entourage et sur son degré de motivation. De leur côté, les cadres, dans leur totalité, pensent que la politique d'intégration doit être améliorée car, une mauvaise orientation (affectation) joue négativement sur la performance sociale à travers l'absentéisme, et le manque de motivation et d'engagement.

Dans le secteur public, la rémunération est une contrepartie du travail fourni par un employé. Elle a pour objectif de motiver l'employé afin qu'il puisse réaliser dignement les travaux qui lui sont assignés. Par rapport à cette pratique, les cadres et les agents d'exécution ont la même perception de la rémunération. Ils ne sont pas satisfaits de leurs salaires car il ne leur permet pas de résoudre leurs problèmes financiers. Ainsi, quelques jours après avoir reçu leurs salaires, ils adoptent une attitude de passivité par rapport au traitement des dossiers.

## **CONCLUSION**

La remise en question dont fait l'objet l'exécution des pratiques de GRH, à la DRHE, aussi bien par les agents d'exécution que par les cadres suscite plusieurs réflexions. Premièrement, l'amélioration de la GRH au niveau de cette direction ne saurait se limiter à l'adoption des pratiques de GRH utilisées dans les entreprises privées. Les résultats de notre étude montrent que le problème se situe plutôt au niveau des processus d'implémentation de ces pratiques.

Deuxièmement, il semble que l'un des obstacles les plus importants à une bonne exécution des pratiques de GRH pouvant conduire à une amélioration de la gestion des hommes et des femmes à la DRHE, est la persistance de ce que les citoyens considèrent comme les tares du service public, à savoir entre autres, le favoritisme, la politisation des décisions managériales, et la rigidité des procédures. L'adoption d'une nouvelle façon de gérer les ressources humaines, dans un secteur où cette dernière constitue la ressource la plus déterminante, constitue un changement organisationnel, pour lequel les responsables semblent ne pas être bien préparés. A notre avis, tout débat sur l'introduction de nouvelles façons de gérer les ressources humaines à la DRHE, sera mieux abordé s'il commence par un questionnement sur la préparation des responsables de cette direction à comprendre et à accepter cette logique de changement, qui peut conduire à des remises en question fondamentales.

Troisièmement, le fait qu'au cours des interviews, aussi bien les agents d'exécution que les cadres, se soient concentrés sur les aspects internes de la GRH à la DRHE, à l'exclusion de toute considération concernant les clients de la direction, est une indication de la non prise en compte par cette direction de la dimension partenariale (satisfaction des utilisateurs) de la GRH qui est au centre du débat sur le Nouveau Management Public. Une prise en compte de cette dimension en contexte africain où l'importance accordée aux besoins des utilisateurs des services publics est encore très faible dans les décisions prises par les organisations publiques, changerait sans doute le discours des cadres et agents d'exécution à la DRHE.

L'une des insuffisances de ce travail réside dans l'impossibilité de généraliser ces résultats à tout le secteur public malien. En guise de perspectives, ce travail de type exploratoire mériterait d'être approfondi en engageant dans l'échantillon toutes les directions des ressources humaines et en s'intéressant à toutes les formes de performance qui existent dans le secteur public.

## **REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

- Alguazil Thomas et al (2010), *Le new management en question*. IAE de Poitiers.
- AMAR Anne et BERTHIER Ludovic (2007), *Le nouveau management public : avantages et limites*, *Revue du RECEMAP*
- Bartoli Annie.,(2009), *Management dans les organisations publiques*.3<sup>e</sup> édition Dunod
- Bergeron H., (2000) « les indicateurs de performance ; quel modele à appliquer » *21<sup>e</sup> colloque de l'association française de comptabilité Anger*.
- Bernard Manon (2009) *L'effet des pratiques de ressources humaines sur la performance sociale des employés dans un contexte de culture nationale*. Université de Strasbourg (Ecole de management Strasbourg).
- Bernabout. C, A bravanel.H.(1986), « Le comportement des individus et des groupes dans l'organisation » Edition G Marin.

- Bourguignon, A. (1996). Définir la performance: une simple question de vocabulaire. Dans Fericelli, A-M et Sire, B (Eds) *Performance et ressources humaines (pp.18-31)*. Paris : Economica
- Boselie, P., Dietz, G. et Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance. *Human resource management journal*, vol.15, N°3, p.67-94.
- Delery, J-E. Doty H.D (1996), Modes of theorizing in Strategic human Resource management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, vol. 39, n°4, p.802-835.
- Desmarais. C. et Guerrero .S. (2007), « La carrière dans le secteur public », in GUERRERO S., Cerdin J-L et Roger A., (Cood), *La gestion des carrières : Enjeux et perspectives*, Paris, Vuibert, Collection AGRH, p. 211-226.
- Guest D. E. (1997). Human Resource Management and performance: A review and research agenda . *The international Journal of human Resource Management*, vol.3, n°8, p.263-276.
- Huselid M. A. et Becker B. E. (1996), « Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the human resource-firm performance link », *Industrial Relations*, vol.35, n°3, July, pp. 400-422.
- Houot T., Imbs P (2005), « GRH : une source de performance organisationnelle » *Personnel*, n° 455.
- HOOD Christopher (1991), A Public Management for All Seasons, *Public Administration*.
- Jacques Chevalier., (1997), La gestion publique à l'heure de la banalisation. *Revue française de gestion* numéro 115 pp 26-27
- Leclerc J (2011), *Gérer autrement l'administration publique* 2<sup>e</sup> édition : presses de l'Université du Québec.
- Lepak D. P., Snell S. A. (1999), «The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development» *Academy of Mnagement Review*, vol. 24, n° 1, pp. 31-48.
- McMahan, G.C., Virick, M. et Wright, P.M., (1999). Alternative theoretical perspectives for strategic human resource management revisited: progress, problems and prospects. In: Wright, P.M., Dyer, L., Boudreau, J.W et al. *Research in*

*personnel and human resources management: strategic human resources management in the twenty first century*, supplement 4, Stamford, CT: jai press Inc., 99-122

Meyer, J.P., Allen N.P. (1991). A three-component conceptualization of organizations commitment. *Human Resource Management Review*, vol.1, n°1, p.61-89.

Pierre Louart. (1995) structures organisationnelles vers un continuum public-privé, *Revue française de gestion* numéro 115.pp14-20

Schuler, R.S. et Jackson, S.E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *The Academy of Management Executive*, 1(3),207-219

Vigan et al. (2014) engagement organisationnel et performance au travail dans la fonction public béninoise : Quelle place pour la GRH ? *Revue africaine de gestion* N°5