

Impact des pratiques performantes de gestion des ressources humaines sur la satisfaction des travailleurs des universités publiques au Mali

Impact of High-Performance Human Resource Management Practices on Employee Satisfaction in Public Universities in Mali

Bouyaki FOFANA
Enseignant-Chercheur
Institut Universitaire de Formation Professionnelle
Université de Ségou
Mali

Hamadi Iknane MAIGA
Enseignant-Chercheur
Institut Universitaire de Technologie
Université Yambo Ouologuem de Bamako
Mali

Mahamadou DIARRA
Enseignant-Chercheur
Agence Malienne d'Assurance-Qualité de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
scientifique
Mali

Date de soumission : 01/01/2026

Date d'acceptation : 14/02/2026

Pour citer cet article :

FOFANA B. & al. (2026) «Impact des pratiques performantes de gestion des ressources humaines sur la satisfaction des travailleurs des universités publiques au Mali», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 9 : Numéro 1 » pp : 1168 - 1179

Résumé

La gestion des ressources humaines joue un rôle essentiel dans l'optimisation du capital humain des organisations, en stimulant l'engagement, la performance et la fidélisation des talents via des pratiques ciblées. Dans le secteur public malien, caractérisé par des défis structurels comme des procédures administratives longues, des contraintes budgétaires récurrentes et une instabilité socio-économique, notre étude analyse l'impact de l'acquisition des ressources Humaines, la communication interne, la rémunération, le dialogue social et le développement des ressources humaines prises individuellement sur la satisfaction du personnel administratif et technique des universités publiques maliennes. Nous adoptons une démarche hypothético-déductive, formulant une hypothèse principale selon laquelle ces pratiques isolées améliorent significativement la satisfaction des travailleurs, puis la soumettant à une vérification empirique via un raisonnement déductif rigoureux. Les conclusions indiquent que l'adoption de ces pratiques individuelles exerce une influence positive notable sur la satisfaction bien qu'adaptée aux réalités locales des services publics maliens. Ces résultats militent en faveur de politiques de gestion des ressources humaines pragmatiques et adaptées au contexte, visant à améliorer la performance des universités financées par l'Etat à travers une combinaison entre l'approche universaliste et les spécificités locales.

Mots-clés : Gestion des Ressources Humaines, Pratiques de GRH, Satisfaction au travail, Mali.

Abstract

Human resources management plays an essential role in optimizing organizations' human capital, boosting engagement, performance, and talent retention through targeted practices. In the Malian public sector, characterized by structural challenges such as lengthy administrative procedures, recurrent budget constraints and socio-economic instability, our study analyzes the impact of human resources acquisition, internal communication, remuneration, social dialogue and individual human resources development on the satisfaction of administrative and technical staff in Malian public universities. We adopt a hypothetico-deductive approach, formulating a main hypothesis that these isolated practices significantly improve worker satisfaction, and then subjecting it to empirical verification via rigorous deductive reasoning. The findings indicate that the adoption of these individual practices has a significant positive influence on satisfaction, although adapted to local realities, of Malian public services. These results argue in favour of pragmatic and context-specific human resource management policies, aimed at improving the performance of state-funded universities through a combination of the universalist approach and local specificities.

Keywords : Human Resource Management, HR Practices, Job Satisfaction, Mali.

Introduction

La Gestion des Ressources Humaines est l'ensemble des activités d'acquisition, de développement et de conservation des Ressources Humaines, visant à fournir aux organisations une main-d'œuvre productive, stable et satisfaite (Bélanger, et al., 1988). Elle joue un rôle essentiel dans l'optimisation du capital humain au sein d'une organisation et constitue un levier essentiel pour la performance et la pérennité de toutes les organisations en particulier dans le secteur public où les contraintes sont multiples.

Des recherches réalisées dans le contexte malien, notamment dans les Centres Hospitaliers Universitaires, démontrent un lien statistiquement significatif entre pratiques GRH et qualité des services. Diallo (2020) révèle que description de poste, recrutement, rémunération et formation influencent positivement la qualité des soins dans les CHU maliens, malgré des normes RH respectées et une satisfaction patients faible. Goïta (2018) insiste sur l'importance du recrutement, des ressources disponibles et de la formation continue pour la performance des hôpitaux publics maliens. Ces travaux soulignent la rémunération équitable, la reconnaissance, le dialogue social et les formations comme leviers clés de satisfaction, tandis que l'absence de plans de carrière et une communication défaillante suscitent démotivation et tensions.

L'approche universaliste postule que certaines «bonnes pratiques» RH boostent systématiquement la performance organisationnelle, indépendamment du contexte. Elle repose sur trois principes formulés par Delery et Doty (1996) : la «supériorité et universalité de certaines pratiques de GRH», la «sélectivité et supériorité de la lecture financière de la performance», ainsi que l'«autonomie et additivité».

Le premier principe postule que certaines pratiques de GRH sont supérieures aux autres et applicables dans n'importe quelle organisation. Le deuxième soutient une préférence pour les pratiques favorisant la performance financière. Le troisième avance que l'effet global des pratiques GRH sur la performance résulte de la somme additive de leurs effets individuels.

De nombreuses études empiriques, menées dans divers secteurs et pays (Canada, États-Unis, France, Afrique), corroborent l'impact positif de ces pratiques sur l'efficience économique, la qualité du travail, la réduction du turnover et la satisfaction des employés. Ndao (2023) confirme ainsi que des pratiques RH isolées, comme la formation et la rémunération, influencent individuellement la motivation, la productivité et la rentabilité dans des contextes ouest-africains. Cependant, cette approche est critiquée par certains auteurs, qui soulignent que l'efficacité des pratiques RH dépend fortement du type d'organisation, du contexte culturel et

de la structure de gouvernance. Ainsi, si des « meilleures pratiques » existent, leur application universelle comme unique « meilleure façon » reste débattue.

Dans quelle mesure les pratiques de gestion des ressources humaines - telles que l'acquisition des ressources humaines, la communication interne, la rémunération, le dialogue social et le développement des ressources humaines, prises individuellement - contribuent-elles à accroître la satisfaction du personnel administratif et technique des universités publiques malien, et ainsi à améliorer l'efficacité administrative ?

Cette interrogation vise à identifier des leviers RH adaptés pour dynamiser les universités publiques malien et suggérer des améliorations.

Cette recherche, menée à l'aide de questionnaires dans 19 entités des universités publiques malien, vise à évaluer l'efficacité de la GRH en analysant l'influence de la variable « pratiques des ressources humaines » - identifiées via des entretiens libres et prise comme variable explicative - sur la satisfaction des travailleurs, mesurée à l'aide d'un inventaire adapté de Larouche (1975). La méthode d'échantillonnage s'est appuyée sur la participation volontaire. Ce travail s'articule autour de trois parties : méthodologie, résultats et discussion.

1. Méthodologie

Notre recherche s'inscrit dans une démarche hypothético-déductive, formulant une hypothèse relative à la satisfaction des travailleurs des universités publiques malien, qu'elle soumet ensuite à la vérification empirique au moyen d'un raisonnement déductif rigoureux. Par ailleurs, elle mobilise une approche comparative visant à analyser la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la satisfaction, en s'appuyant sur des données collectées via des enquêtes et des analyses de régression pour évaluer l'impact desdites pratiques sur la satisfaction.

Le choix des universités publiques malien comme terrain d'étude repose sur la maîtrise approfondie de ce contexte complexe. Ces institutions fonctionnent dans un cadre administratif rigide, où la dimension humaine et stratégique demeure marginale, et où la gestion des ressources humaines est essentiellement administrative. Par ailleurs, leur statut d'établissements publics à caractère scientifique, technologique et culturel, dotés de la personnalité morale et d'une autonomie financière, justifie leur pertinence pour cette recherche. La recherche porte sur les acteurs administratifs et techniques des universités publiques malien dont les décisions influencent la satisfaction professionnelle. Cette dernière, bien que controversée quant à son lien avec la productivité, est adoptée comme indicateur central.



L'étude s'inscrit dans l'analyse des pratiques innovantes de gestion des ressources humaines visant à en valider l'impact sur la satisfaction.

Une étude exploratoire a été réalisée pour identifier les pratiques de gestion des ressources humaines dans les universités publiques, grâce à l'observation et à des entretiens libres. Sur cette base, un questionnaire « pratique RH » a été conçu, comportant cinq dimensions de trois items chacune, évalués sur des échelles de Likert. Par ailleurs, le questionnaire de satisfaction au travail a été adapté de l'inventaire de Larouche (1975), réduit à quinze questions pour favoriser la participation, et transformé en échelles continues afin d'améliorer la sensibilité des mesures.

Les données, recueillies en 2023 par questionnaires auprès de 19 des 24 entités des universités publiques, regroupent 311 réponses sur 600 agents, soit un taux de participation de 51,83%, offrant une base solide pour les analyses de régression.

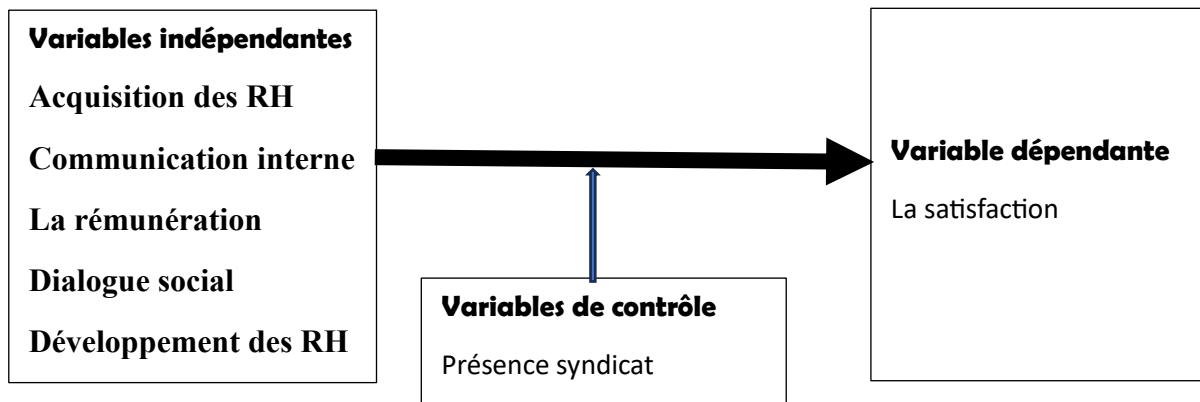
Nous avons retenu pour la variable indépendante cinq pratiques de GRH pouvant être appliquées dans un contexte d'administration publique. Il s'agit de l'acquisition des ressources Humaines, la communication interne, la rémunération, le dialogue social et le développement des ressources humaines.

La recherche porte sur la satisfaction des travailleurs, considérée comme la variable dépendante, liée à leurs conditions, organisation et climat de travail. Cette satisfaction est mesurée par le degré d'évaluation positive de leur expérience professionnelle. Elle sert d'indicateur clé du climat organisationnel, souvent synonyme de bonnes conditions de travail.

La variable de contrôle retenue est la présence syndicale, qui influence le choix et la gestion des pratiques ainsi que les décisions des gestionnaires et les réactions des travailleurs.

Nous pouvons schématiser les variables comme suite (figure N°1) :

Figure N° 1 : Modèle de recherche



Source : Construit par nous-mêmes

Une analyse factorielle exploratoire (AFE) par composantes principales, avec rotation varimax, a été réalisée sur sept variables de GRH auprès d'un échantillon de 19 observations. L'adéquation était satisfaisante : $KMO = 0,792$; test de Bartlett $\chi^2(21) = 66,02, p < .001$. Ces résultats indiquent que les variables partagent suffisamment de corrélations pour être regroupées et ne sont pas indépendantes, justifiant statistiquement l'AFE. Elle révèle deux facteurs principaux expliquant 74,8% de la variance totale (Facteur 1 : 56,1% ; Facteur 2 : 18,7%), témoignant d'une bonne structure factorielle. Le Facteur 1 (« Politiques RH globales »), dominant, présente de fortes charges ($> 0,70$) sur Acquisition des RH (0,91), Dialogue social (0,93), Communication interne (0,87), Développement des RH (0,82) et Rémunération (0,74) ; Satisfaction charge modérément (0,53). Ce facteur regroupe les dimensions proactives et intégrées des RH.

Le Facteur 2 (« Conditions spécifiques »), secondaire, montre des charges élevées sur Présence du syndicat (0,80) et Satisfaction (-0,64, charge inverse notable), avec Rémunération (0,45). Il oppose la présence syndicale à la satisfaction individuelle.

Pour vérifier l'hypothèse, une analyse quantitative par régression linéaire a été menée sur SPSS, conformément aux standards méthodologiques similaires dans la littérature.

L'hypothèse principale postule que l'adoption de pratiques performantes de gestion des ressources humaines, prises individuellement, est positivement associée à la satisfaction des travailleurs des universités publiques maliennes. Cinq sous-hypothèses précisent cette relation pour chacune des pratiques : acquisition des RH, communication interne, rémunération,

dialogue social et développement des RH. Pour tester ces sous-hypothèses, cinq analyses de régression linéaire ont été réalisées, intégrant d'abord la variable de contrôle, puis introduisant successivement les variables de GRH.

2. Résultats

Les résultats sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau N° 1 : Résultat de la régression linéaire simple sur la satisfaction

Variable indépendante	β	t	p	R ² ajusté	F	p-modèle
Acquisition des RH	.54	2.72	.015	.28	4.57	.027
Dialogue social	.47	2.20	.043	.20	3.21	.067
Communication interne	.39	1.78	.094	.13	2.30	.132
Développement des RH	.26	1.14	.272	.03	1.30	.301
Rémunération	.10	0.42	.682	-.04	0.69	.515

Source : Nos enquêtes sur les Universités publiques au Mali en 2023

L'acquisition des RH émerge comme le prédicteur dominant. Cette variable explique 28% de la variance ajustée de la satisfaction ($R^2 = .28$, $p = .027$) avec un effet substantiel ($\beta = .54$, $p = .015$), suggérant que chaque unité d'amélioration dans les pratiques de recrutement, accueil et intégration augmente significativement la satisfaction.

Le dialogue social suit en importance ($\beta = .47$, $p = .043$) avec un modèle marginalement significatif ($p = .067$), indiquant un rôle modéré mais statistiquement notable.

La Communication interne montre un effet marginal ($p = .094$) tandis que la rémunération et le développement des RH n'ont pas d'effet détectable, avec des R^2 ajustés proche de zéro ou négatifs.

La Présence du syndicat est systématiquement non-significative ($p > .20$) dans tous les modèles, suggérant qu'elle ne modère pas l'effet des pratiques RH sur la satisfaction.

3. Discussion

Notre hypothèse postule une relation positive entre l'adoption des pratiques performantes de gestion des ressources humaines et la satisfaction des travailleurs des universités publiques du Mali.

Les travaux qui se sont intéressés à la perspective universaliste sont entre autres : Berg (1999), Liouville et Bayad (2000), Delery et Doty (1996), Arcand (2000), Fabi et al (2004), Baron (2004), Chrétien et al. (2005), Munjuri (2011), Abdalkrim Gaafar Mohamed (2012), Amin et

al. (2014), Robindro et Kassa (2016), Bandibeno et Ndongo (2017), Nassar (2018), Chukwuka et Nwakoby (2018), Otoo Kweku (2018).

L'effet positif des pratiques sur la performance des organisations prôné par l'hypothèse universaliste est soutenu par la majeure partie des travaux suscités.

Parmi ces études, celle de Berg (1999), Arcand (2000), Baron (2004), Fabi et al (2004), Chretien et al (2005) se sont intéressés à la satisfaction.

Les résultats obtenus (tableau n° 1) montrent que trois pratiques sur cinq ont une relation significative sur la satisfaction. Ces pratiques sont l'acquisition des ressources humaines, le dialogue social et la communication interne. Ces constats s'inscrivent dans un contexte institutionnel spécifique, caractérisé par des statuts de fonctionnaires (général, spécifique et particulier), d'une reconnaissance des partenaires sociaux

L'acquisition des ressources humaines (expression des besoins, conditions d'accueil et d'intégration) peut être assimilée aux pratiques de dotation ou de recrutement dans certaines organisations, notamment les entreprises. Les conclusions relatives à cette pratique rejoignent celles de Chrétien et al. (2005), grâce à l'impact des processus d'intégration structurés, de la transparence du processus d'acquisition et de l'adéquation poste-profil. Elles s'opposent toutefois à celles d'Arcand (2000), d'Arcand et al. (2002) ainsi que de Baron (2004).

Les résultats relatifs à la pratique de communication (information sur les décisions stratégiques, diffusion des informations aux travailleurs et sur le budget) corroborent les conclusions de Berg (1999), Arcand (2000), Arcand et al. (2002) et Fabi et al. (2004), qui soulignent son rôle dans la réduction de l'incertitude perceptive, la clarté des objectifs et la circulation des informations. Ils s'opposent toutefois aux résultats obtenus par Baron (2004).

La rémunération et le développement des RH ne semblent exercer aucune influence sur la satisfaction. Les résultats relatifs à la rémunération rejoignent ceux de Baron (2004), cette nullité s'expliquant par des contraintes budgétaires chroniques limitant les augmentations salariales. Ils s'opposent toutefois à ceux d'Arcand (2000), Arcand et al. (2002) ainsi que de Chrétien (2005).

À la lumière des résultats relatifs au développement des ressources humaines (formation et mise en place des actions d'évolution et d'employabilité), ceux-ci confirment les conclusions d'Arcand (2000), d'Arcand et al. (2002), de Baron (2004) ainsi que de Chrétien (2005). Cette neutralité s'explique par un budget formation limité, un accès inégal à la formation dans un contexte de sous-financement public et une évaluation peu développée, caractérisée par une notation fondée sur un formulaire standard. Ils divergent toutefois de ceux de Berg (1999).

Conclusion

L'objectif de cet article était d'analyser l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la satisfaction des travailleurs des universités publiques du Mali. Les résultats confirment, dans le cadre de notre échantillon, un effet positif significatif de trois pratiques RH spécifiques – l'acquisition des ressources humaines, le dialogue social et la communication interne – sur la satisfaction des travailleurs, corroborant ainsi notre hypothèse principale. Cette relation, appuyée sur une approche universaliste et des analyses de régression linéaire, met en lumière le rôle clé de ces pratiques dans le contexte malien étudié.

Ces résultats suggèrent que les universités publiques pourraient explorer ces leviers pour potentiellement améliorer la satisfaction interne, sans que cela remplace d'autres facteurs comme la rémunération.

Pour les autorités administratives et politiques des universités publiques maliennes :

- Acquisition des ressources humaines : Établir un processus standardisé d'expression des besoins en recrutement via un formulaire annuel validé par les directions, suivi d'un programme d'intégration incluant formation et tutorat, avec un suivi à 3 mois pour évaluer l'adaptation.
- Communication interne : Mettre en place des réunions mensuelles thématiques avec agenda préalable et compte-rendu diffusé sous 48h et une plateforme numérique partagée pour favoriser les échanges et la collaboration.
- Dialogue social : Créer une commission paritaire annuelle (représentants du personnel et administration) pour discuter des enjeux socio-économiques, avec des objectifs mesurables comme la résolution de 80% des points soulevés dans l'année, afin de bâtir un climat de confiance.

Malgré ses apports, cette étude présente des limites méthodologiques notables :

- L'échantillon restreint (limité aux entités des universités publiques maliennes) incite à la prudence quant à la généralisabilité des résultats.
- L'approche quantitative exclusive n'a pas capturé les nuances qualitatives des perceptions individuelles.
- Les variables contextuelles n'ont pas été contrôlées de manière exhaustive, potentiellement biaisant les analyses de régression.

Pour les recherches futures, il serait pertinent d'élargir l'échantillon à l'ensemble des institutions d'enseignement supérieur malien, d'inclure toutes les catégories de personnel,



et d'adopter une approche mixte (qualitative et longitudinale) afin de tester la causalité et d'observer l'évolution dans le temps.

BIBLIOGRAPHIE

- Abdalkrim, G. M. (2012). The impact of human resource management Patrice on organizational banking sector. European journal of business and management, Vol. 4, N° 21, P. 188-196
- Amin, M., Khairuzzaman W.I.W., Zaleha, A.R.S. & Daverson A.S.R. (2014). The impact of human resource management practices on performance: evidence from a public university, The TQM journal, Vol. 26, N° 2, P. 125-142.
- Arcand, M. (2000). L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité des caisses populaires des jardins du Québec, Thèse de doctorat, Université de Metz, P. 267.
- Bandibeno I. Kollo & Ndongo J.C Awomo, (2017). Pratiques de gestion des ressources humaines et performance sociale des collectivités territoriales décentralisées au Cameroun. Mondes en développement, Vol. 178, N° 2, P. 139-154.
- Baron, C. (2004). Etude empirique sur l'effet des pratiques stratégiques de gestion des ressources humaines sur la performance des entreprises faisant de la gestion de projet, mémoire de maîtrise, Université du Québec à Trois-Rivières, P. 102.
- Bélanger, L., Benabou, C., Foucher, R., et Petit, A. (1988). *Gestion stratégique des ressources humaines*. Montréal : Gaétan Morin éditeur, P. 662
- Berg, P. (1999). The Effects of High-Performance Work Practices on Job Satisfaction in the United States Steel Industry. Relations industrielles, Vol. 54, N°1, P. 111-135.
- Chrétien, L., Arcand, G., Tellier, G. et Arcand M. (2005). Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets. Revue internationale sur le travail et la société, Vol. 3, N°1, P. 107-128.
- Chukwuka, D. E. J., & Nwakoby, N. P. (2018). Effect of Human Resource Management Practices on Employee Retention and Performance in Nigerian Insurance Industry. Vol. 6, N°4, P. 27-41.
- Delery, J.E., & Doty, D.H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurations. performance predictions. Academy of Management Journal, Vol. 39, N°4, P. 802-835.
- Diallo B. (2020). Influence des pratiques de gestion des ressources humaines sur la qualité des soins dans les centres hospitaliers universitaires du Mali. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(2), 130-152.
- Fabi B., Raymond, L., Lacoursière, R. & Arcand M. (2004). Les PME les plus performantes se distinguent-elles par leurs pratiques de GRH ?, 7ième Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Octobre 2004, Montpellier.



- Goïta B. (2018). Étude des déterminants de la gestion des ressources humaines dans les établissements hospitaliers : cas du CHU Gabriel Touré, de l'Hôpital du Mali, du CHU Mère-Enfant, et du CHU du Point G. Thèse de pharmacie.
- HILMI, Y., & HILMI, M. (2016). Le développement de l'employabilité, outil pour limiter l'inadéquation formation emploi: Cas du métier d'un responsable financier. *Revue Marocaine de recherche en management et marketing*, 1(13).
- Larouche, V. (1975). Inventaire de satisfaction au travail : validation, relations Industrielles, Vol. 30, N° 3, P. 343-373.
- Liouville, J. & Bayad, M. (2000). Stratégies de gestion des ressources humaines et performances dans les PME : résultats d'une recherche exploratoire, *Gestion*, Vol. 1, P. 159-179.
- Munjuri, M.G. (2011). The Effect of HRMP Practices in Enhancing Employee Performance in Catholic Institutions of Higher Learning in Kenya, *International Journal of Business Administration*, Vol. 2, N° 4, P. 189-224.
- Nassar, M.A. (2018). Human resource management practices and organizational commitment in four- and five-star hotels in Egypt, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol. 17, N° 1, P. 1-21.
- Ndao, A. (2023). Effet des pratiques GRH sur la performance organisationnelle : une étude dans les PME ouest-africaines. Actes de conférence AGRH/UCAD.
- Otoo, F.N.K. & Mishra, M. (2018). Measuring the impact of human resource development (HRD) practices on employee performance in small and medium scale enterprises, *European Journal of Training and Development*, Vol. 42, N° 7/8, P. 517-534.
- Robindro N. & Kassa B., (2016). The Impact of HRMP on Organizational Performance: A Study on Debre Brehan University, *International Jornal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences*, Vol. 2, N° 1, P. 643-662.