

**JOURNAL OF APPLIED ECONOMICS AND
MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS
(JAEMO)**

***REVUE D'ECONOMIE APPLIQUÉE ET DE
GESTION DES ORGANISATIONS
(REAGO)***



Vol. 2 – N° 2 – june / juin 2026

Email : jaemoeditor@gmail.com

Online : www.lread.ml

ESJI Eurasian
Scientific
Journal
Index
www.ESJIndex.org
<http://esjindex.org/search.php?id=7919>

**Open Access
Journal**

ASCI
Asian Science Citation Index

<https://www.ascidatabase.com/masterjournalist.php?v=17501>

EDITORIAL LINE

Journal of Applied Economics and Management of Organizations (JAEMO) publishes scientific manuscripts in the field of economics and management sciences as well as in very close fields. Nowadays, economics and management sciences have progressed a lot to the point that they have made alliances with neighboring sciences. This journal aims to promote very specialized, original and innovative scientific research.

Currently, the journal publishes in two languages: French and English. The JAEMO journal is biannual (one issue in June and the second in December). The articles to be published by the journal must deal with a very clear problem in the fields as defined above, present the conceptual framework, the well-provided methodology, the quality data with rigorous treatment and the results that can contribute to scientific research and applied policies.

Theoretical articles are also welcome as long as they indicate the modeled stylized facts and the intuitions on advanced theories. These types of manuscripts must demonstrate advanced conceptualization and use rigorous methodological tools to pave the way for future empirical verifications. In any case, the journal remains very demanding on scientific rigor.

PUBLICATION AND FORMAT

The journal is published in electronic and paper versions under the ISSN 1987-1694 twice a year. The online version is available in PDF format in the form of the complete volume or offprints. The edited version is in A4 format.

LIGNE EDITORIALE DE LA REVUE

Journal of Applied Economics and Management of Organizations (JAEMO) publie les manuscrits scientifiques dans le domaine des sciences économiques et de gestion ainsi que dans les domaines très proches. De nos jours, les sciences économiques et de gestion ont beaucoup progressé au point qu'elles ont fait des alliances avec les sciences voisines. Cette revue se veut faire la promotion de la recherche scientifique très pointue, originale et innovante.

Actuellement, la revue publie dans deux langues qui sont le français et l'anglais. La revue JAEMO est semestrielle (un numéro le mois de juin et le second en décembre). Les articles à publier par la revue doivent porter sur une problématique très claire dans les domaines tels que définis ci-dessus, présenter le cadre conceptuel, la méthodologie bien fournie, les données de qualité avec un traitement rigoureux et les résultats pouvant contribuer à la recherche scientifique et aux politiques appliquées.

Les articles théoriques sont aussi les bienvenus pour autant qu'ils indiquent les faits stylisés modélisés et les intuitions sur des théories avancées. Ces types de manuscrits doivent faire preuve d'une conceptualisation avancée et user d'outils méthodologiques rigoureux pour ouvrir la voie à des vérifications empiriques futures. En tout état de cause, la revue reste très exigeante sur la rigueur scientifique.

PARUTION ET FORMAT

La revue paraît en version électronique et en version papier sous l'ISSN 1987-1694 deux fois par an. La version en ligne est disponible en format PDF sous forme du volume complet ou des tirés à part. La version éditée est en format A4.

SCIENTIFIC COUNCIL ECONOMIC SCIENCES

CONSEIL SCIENTIFIQUE SCIENCES ECONOMIQUES

Pr Ahmadou Aly MBAYE, Université Cheikh Anta Diop ; Pr Birahim Bouna NIANG, Université Cheikh Anta Diop ; Pr Maman Nafiou MALAM MAMAN, Université Abdou Moumouni de Niamey ; Pr Jean-Jacques EKOMIE, Université Omar Bongo ; Pr Adama DIAW, Université Gaston Berger de Saint Louis ; Pr Gilbert Marie Aké N'GBO Université Félix Houphouët Boigny ; Pr Kimséyinga SAVADOGO, Université Thomas SANKARA ; Pr Pam ZAHONOGO, Université Thomas SANKARA ; Pr Noel THIOMBIANO, Université Thomas SANKARA ; Pr Omer COMBARY, Université Thomas SANKARA ; Pr Youssoufou HAMADOU DAOUDA, Université Djibo HAMANI ; Pr Denis ACCLASATO, Université d'Abomey Calavi ; Pr Charlemagne IGUE, Université d'Abomey Calavi ; Pr Akoété AGBODJI, Université de Lomé ; Pr AKLESSO Egbendewe-Mondzozo, Université de Lomé ; Pr Akilou AMADOU, Université de Lomé ; Pr Chérif Sidy KANE, Université Cheikh Anta Diop ; Pr Ousmane Papa KANTE, Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako.

ECONOMIC SCIENCES READING COMMITTEE

COMITE DE LECTURE SCIENCES ECONOMIQUES

Pr Birahim Bouna NIANG, Université Cheikh Anta Diop ; Pr Pam ZAHONOGO, Université Thomas SANKARA ; Pr Noel THIOMBIANO, Université Thomas SANKARA ; Pr Omer COMBARY, Université Thomas SANKARA ; Pr Maman Nafiou MALAM MAMAN, Université Abdou Moumouni de Niamey ; Pr Youssoufou HAMADOU DAOUDA, Université Djibo HAMANI de Tahoua ; Pr Denis ACCLASATO, Université d'Abomey Calavi ; Pr Charlemagne IGUE, Université d'Abomey Calavi ; Pr Akoété AGBODJI, Université de Lomé ; Pr AKLESSO Egbendewe-Mondzozo, Université de Lomé ; Pr Akilou AMADOU, Université de Lomé ; Pr Chérif Sidy KANE, Université Cheikh Anta Diop ; Pr PILO Mikémina, Togo, Université de KARA ; Pr Ndiack FALL, Université Cheikh Anta Diop ; Pr MOHAMED BELLO Ibrahim, Université Djibo HAMANI ; Pr LOKONON Kounagbè Odilon Boris, Université de Parakou ; Pr ZOUNGRANA Tibi Didier, Université Thomas SANKARA.

SCIENTIFIC COUNCIL MANAGEMENT SCIENCES

CONSEIL SCIENTIFIQUE SCIENCES DE GESTION

Pr Tidjani Bassirou, Université Cheikh Anta Diop de Dakar ; Pr Augustin Anassé Adja Anassé, Université de Bouaké ; Pr Nadédjo Bigou-Lare, Université de Lomé ; Pr El Bachir Wade, Université Cheikh Anta Diop de Dakar ; Pr Serge Francis Simen Nana, Université Cheikh Anta Diop de Dakar ; Pr Zakari Yaou KAKA, Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako ; Pr Bertrand Sogbossi Bocco, Université de Parakou ; Pr Jean Paul Mamboudou, Université Omar Bongo de Libreville ; Pr Emmanuel Hounkou, Université d'Abomey-Calavi ; Pr Judith B. Glidja, Université d'Abomey-Calavi ; Pr Rosaline Worou H., Université d'Abomey-Calavi ; Pr Karima Sylla Doucouré, Université d'Abomey-Calavi ; Pr Yao Messah Kounetsron, Université de Lomé ; Pr Mamadou Toe, Université Thomas Sankara de Ouagadougou ; Pr Jean-Max Kono Abe, Université de Yaoundé II ; Pr Adama Tahirou Younoussi Meda, Université Djibo Hamani de Tahoua ; Pr Birahim Gueye, Université Gaston Berger de Saint Louis ; Pr Seydou Sané, Université Gaston Berger de Saint Louis ; Pr Balibié Serge Auguste Bayala, Université Ouaga II ; Pr Boubacar Baïdari, Université Abdou Moumouni de Niamey ; Pr Désirée Altante Biboum, Université de Douala ; Pr Raphaël Nkaleu, ESSEC de Douala ; Pr Fatou Diop Sall, Université Gaston Berger de Saint Louis ; Pr Jean-Claude Kouladoun Ousseuknadji, Université de N'Djamena, Tchad.

MANAGEMENT SCIENCES READING COMMITTEE

COMITE DE LECTURE SCIENCES DE GESTION

Pr Serge Francis Simen Nana, Université Cheikh Anta Diop de Dakar ; Pr Yaou Zakari Kaka, Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako ; Pr Boubacar Baidari, Université Abdou Moumouni de Niamey ; Pr Balibié Serge Auguste Bayala, Université Ouaga II ; Pr Désirée Altante Biboum, Université de Douala ; Pr Judith Glidja, Université d'Abomey-Calavi ; Pr Karima Sylla Doucouré, Université d'Abomey-Calavi ; Pr Birahim Gueye, Université Gaston Berger Saint Louis ; Pr Yao Messah Kounetsron, Université de Lomé ; Pr Raphaël Nkaleu, ESSEC de Douala – Tsotso Kouévi, Université de Lomé ; Pr Djaoudath Alidou, Université de Parakou ; Pr Tanko A. Tankpé, Université de Kara ; Pr Fatou Diop Sall, Université Gaston Berger de Saint Louis ; Pr Augustin Anassé Adja Anassé, Université de Bouaké ; Pr Nadédjo Bigou-Lare, Université de Lomé ; Pr El Bachir Wade, Université Cheikh Anta Diop de Dakar ; Pr Houdou Attikou Diallo, Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako ; Pr Amara Nimaga, Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako ; Pr Boubacar Kamissoko, Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako.

PUBLICATION DIRECTOR / DIRECTEUR DE PUBLICATION

M. Issoufou SOUMAILA MOULEYE, Maître de Conférences Agrégé

EDITORIAL TEAM / EQUIPE DE REDACTION

Dr Amadou BAMBA, Dr Boubacar KAMISSOKO, Dr Abdoulaye MAÏGA, Dr Abdoulaye Soumaïla MOULAYE, Dr Yaya SIDIBE, Dr Souaïbou Samba Lamine TRAORE, Dr Abdoulaye N'Tigui KONARE, Dr Aminata S. Coulibaly, Dr Khalid DEMBELE, Dr Kadia CISSE, Dr Bakary BERTHE, Dr Bakary KONE, Dr Sidiki KOUMA.

TECHNICAL TEAM AND SECRETARIAT

EQUIPE TECHNIQUE ET SECRETARIAT

Djimé Silamakan DIAWARA

Ibrahim Ahmadou TOURE

Fousseyni BAGAYOGO

© *Journal of Applied Economics and Management of Organizations*

SUMMARY / SOMMAIRE

Titres et Auteurs / Titles and Authors	Pages
Supportisme et logiques actantielles dans le « sponsoring de saison » du football au Cameroun <i>Supporters' culture and Actantial Logic in "Season Sponsorship" in Cameroonian Football</i> Léopold NGODJI TCHEUTOU	1-17
Adaptation de l'agriculture vivrière (riz, mil, sorgho et maïs) face aux effets de la variation du climat au Mali <i>Adaptation of subsistence agriculture (rice, millet, sorghum, and maize) to the effects of climate variability in Mali</i> Mahamadou Bassirou TANGARA - Kadia CISSE - Barazi Tagalifi MAIGA	18-34
L'approche de la RSE pour l'exploitation aurifère durable au bénéfice du développement local : Cas du Mali <i>CRS approach for sustainable gold mining in favor of local development: Case of Mali</i> Amadou DOLO - Boubacar SY - Boureima CISSE et Balla CAMARA	35-57
Effets du Travail Non Rémunéré sur la Sécurité Alimentaire au Mali <i>Effects of Unpaid Work on Food Security in Mali</i> Fousseny DIALLO- Tiémoko SOUMAORO - Yacouba SANGARE - Aly Badara SAMASSEKOU	58-71
Influence des pratiques de développement des ressources humaines sur la performance sociale des PME de la Commune Urbaine de Labé en Moyenne Guinée <i>The Impact of Human Resource Development Practices on the Social Performance of SMEs in the Urban Municipality of Labé, Central Guinea</i> Dr Siaka FAROKO - Dr Mamadou Malal BALDE - Dr Abdoulaye KEITA - Dr Mohamed Sékou SIMPARA	72-91
Management de la supply chain et performance logistique dans le secteur de télécommunications au Mali : le cas d'Orange Mali <i>Supply chain management and logistics performance in the telecommunications sector in Mali: The case of Orange Mali</i> Zakari Yaou KAKA - Daouda DIARRA - Boubacar KAMISSOKO	92-107

Gestion des ressources humaines et incitation des femmes bénéficiaires dans les activités génératrices de revenus cas du projet de savonnerie de Dogoni <i>Human resource management and incentives for women beneficiaries in income generating activities: the case of the Dogoni soap-making project</i> Bourama DEMBELE - Sory DOLO - Kalifa DIARRA - Amadou A MAIGA	108-121
Mobilité géographique au Mali : contrainte institutionnelle et opportunité de développement des compétences professionnelles <i>Geographical mobility in Mali: institutional constraint and opportunity for professional skills development</i> Bourama DEMBELE - Kalifa DIARRA - Amadou DOLO - Jacob COULIBALY	122-134
Apport de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans les relations sociales dans le secteur bancaire au Mali : cas de la Coris Bank International <i>Contribution of forward planning of jobs and skills to the social relations in banking sector: case of Coris Bank International Mali</i> Dr Bocar Issiaka YALCOUE et Pr Zakari Yaou KAKA	135-146
Effet de l'éducation sur la gestion des risques des producteurs de riz dans la zone de l'Office du Niger au Mali <i>Effect of Education on the Perception and Management of Farms among rice Producers in the Office du Niger zone in Mali.</i> Moussa DOUGNON - Boubacar SY- Abdoul Karim DIAMOUTENE	147-160
Dysfonctionnements dans le processus de recrutement des agents de santé et leurs impacts sur la performance des ressources humaines : cas du centre de santé de référence de Sikasso (Mali) <i>Dysfunctions in the recruitment process of healthcare workers and their effects on human resource performance: a case study of the Sikasso district referral health center (CSRéf), Mali.</i> Zakari Yaou KAKA - Mohamed SANOGO - Sory SAMASSEKOU	161-179
Rôle de la digitalisation dans la performance financière des cabinets d'expertise comptable au Mali : cas de la Société d'expertise comptable Diarra <i>The role of digitalization in the financial performance of accounting firms in Mali: the case of Société d'expertise comptable Diarra</i> Oumar SY - Hamane ADIAWIAKOYE - Sory SAMASSEKOU - Boubacar KAMISSOKO	180-201

Les mutations entrepreneuriales du secteur public malien face aux programmes d'ajustement structurels : de l'indépendance à la souveraineté économique (1960-2026) <i>Entrepreneurial Mutations of Mali's Public Sector under Structural Adjustment Programs: From Independence to Economic Sovereignty (1960-2026)</i> Dr Mahamane Chirfi ASCOFARÉ	202-218
---	-----------------------



Dysfonctionnements dans le processus de recrutement des agents de santé et leurs impacts sur la performance des ressources humaines : cas du centre de santé de référence de Sikasso (Mali)

Dysfunctions in the recruitment process of healthcare workers and their effects on human resource performance: a case study of the Sikasso district referral health center (CSRéf), Mali.

Zakari Yaou KAKA¹ - Mohamed SANOGO² - Sory SAMASSEKOU³

1- Professeur Titulaire, Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB), Centre Universitaire de Recherche Économique et Sociale (CURES) ; Email : zakari_yaou@yahoo.fr

2- Doctorant en sciences de gestion ; Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB) ; École Doctorale « Droit-Économie-Sciences Sociales-Lettres et Arts » du Mali (ED-DESSLA-Mali) ; Centre Universitaire de Recherche Économique et Sociale (CURES) ; Email : mohamedsanogo608@yahoo.fr

3- Docteur en sciences de gestion ; Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB), Centre Universitaire de Recherche Économique et Sociale (CURES) ; Email : nayete@hotmail.fr

Résumé

Le recrutement représente l'une des fonctions stratégiques qui préserve la performance des ressources humaines dans les organisations sanitaires. Toutefois, dans les pays en développement, ce processus rencontre souvent des dysfonctionnements qui affectent la qualité des soins. Cette étude, réalisée au centre de santé de référence (CSRéf) de Sikasso, vise à cerner les principaux dysfonctionnements du processus de recrutement et à analyser leurs impacts sur la performance des agents de santé. L'étude s'inscrit dans une approche qualitative, interprétativiste, reposant sur des entretiens semi-directifs auprès des responsables administratifs et des agents de santé. Les données collectées ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique. Les résultats montrent un manque de transparence de certaines procédures de recrutement, mais également des perceptions d'injustice, qui nuisent à la motivation et à la performance des agents. Des pistes de recommandations sont données pour améliorer la transparence et l'efficacité du processus de recrutement dans les CSRéf maliens. Cette étude contribue à la littérature en gestion des ressources humaines dans le secteur hospitalier public, en soulignant le rôle déterminant des pratiques de recrutement transparentes, justes, pour la performance des ressources humaines au sein des hôpitaux publics maliens.

Mots-clés : Recrutement – Gestion des ressources humaines – Performance des ressources humaines – Dysfonctionnements – Centre de santé de référence (Mali)

Codes JEL : M51 ; M12 ; J24 ; I18.

Abstract

Recruitment represents one of the strategic functions that preserves the performance of human resources in healthcare organizations. However, in developing countries, this process often encounters dysfunctions that affect the quality of care. This study, conducted at the reference health center (CSRéf) of Sikasso, aims to identify the main dysfunctions of the recruitment process and to analyze their impacts on the performance of health workers. The study follows a qualitative, interpretivist approach, based on semi-structured interviews with administrative managers and health workers. The collected data were subjected to a thematic content analysis. The results show a lack of transparency in certain

recruitment procedures but also perceptions of injustice, which harm the motivation and performance of agents. Recommendations are provided to improve the transparency and efficiency of the recruitment process in Malian CSRéf. The study contributes to the human resource management literature in the public hospital sector by highlighting the role of transparent, fair recruitment practices for the performance of human resources within Malian public hospitals.

Keywords : Recruitment – Human resource management – Human resource performance – Dysfunctions– Reference health center (Mali)

Introduction

Les ressources humaines constituent l'un des facteurs de base du rendement des organisations. Dans les organisations actuelles, l'aptitude à recruter, choisir et retenir des personnes compétentes est un facteur décisif de compétitivité et d'efficacité organisationnelle. De ce fait, la sélection devient une partie fondamentale de la gestion stratégique des ressources humaines étant donné que celle-ci garantit la correspondance des compétences des travailleurs aux exigences des positions occupées dans les organisations Armstrong (2020 ; Dessler (2020). En outre, l'efficacité du processus de sélection a un impact direct sur la composition du capital humain de l'organisation. La littérature en management des RH souligne de manière assez générale la portée importante des processus de recrutement dans le domaine de la performance organisationnelle.

Selon Pfeffer (1998), les organisations qui suivent une stratégie de management des RH basée sur le recrutement rigoureux de la main-d'œuvre et la valorisation des compétences bénéficient d'un avantage compétitif durable. De même, l'étude empirique menée par Huselid (1995) prouve qu'elles sont en mesure de se distinguer au moyen de leurs pratiques de management des RH, y compris de leur politique de recrutement et de sélection du personnel. Par ailleurs, Guest (1997) indique que les pratiques de GRH aident à développer le niveau d'engagement et de motivation des employés, deux facteurs fondamentaux pour l'atteinte des objectifs organisationnels.

Boxall & Purcell (2016) montrent que les organisations qui mettent en œuvre des pratiques de recrutement structurées et transparentes auraient généralement des personnels qualifiés, ce qui contribue à l'amélioration de la qualité du travail et de l'efficacité organisationnelle. Cependant, en présence de dysfonctionnements dans les processus de recrutement, ces derniers peuvent avoir des effets inverses, contre-productifs, et altérer la performance de l'organisation. Il apparaît que, de nombreuses études ont démontré que des pratiques de recrutement marquées par un manque de transparence, peu formalisées ou en décalage avec les profils recrutés et les besoins organisationnels peuvent constituer des facteurs de démotivation des salariés ainsi que de baisse de productivité et de détérioration du climat organisationnel Gatewood et al. (2016) et Breaugh (2017), qui limite ainsi la capacité des organisations à atteindre leurs objectifs et à maintenir leur performance au plus haut niveau possible. Dans le domaine de la santé, ces enjeux sont d'autant plus cruciaux que les RH constituent le levier majeur de la performance des systèmes de santé et, si l'on veut, de la qualité des soins rendus aux populations.

L'OMS (2016 ; 2020) dans ses rapports rappelle que la disponibilité, la compétence et la motivation du personnel de santé sont des facteurs clés de l'efficacité des systèmes de santé et de l'amélioration des résultats sanitaires. Dans ces contextes, la qualité des dispositifs de recrutement apparaît comme l'un des facteurs essentiels de la capacité à garantir la présence des RH qualifiées pour assurer des services de santé utiles et accessibles. Au Mali, comme dans d'autres pays subsahariens, les politiques nationales de santé des dernières décennies montrent

régulièrement que les problèmes de RH sont toujours présents, notamment le déficit de personnel qualifié, la mauvaise répartition du personnel et les lourdeurs administratives qui handicapent la GRH des établissements de santé publique (Ministère de la Santé et du Développement social¹, 2014). C'est donc un problème de RH qui est en jeu, et qui constitue un enjeu stratégique pour ces établissements à travers le processus de recrutement qui détermine la capacité à disposer des personnels, à même de répondre aux besoins de santé de la population.

Le centre de santé de référence (CSRéf) de Sikasso s'inscrit dans l'organisation du système sanitaire du Mali comme l'un des maillons intermédiaires dans la pyramide sanitaire. Il a pour charge d'assurer la prise en charge des cas orientés vers lui par les exigences des centres de santé communautaires et de participer à coordonner l'ensemble des activités sanitaires à réaliser au niveau de la région. Sa performance repose, pour une part essentielle, sur la qualité et l'efficacité des ressources humaines qui constituent son personnel. Toutefois, en dépit de l'influence du recrutement sur la performance des établissements sanitaires, les travaux de recherche portant spécifiquement sur les dysfonctionnements du processus de recrutement dans les établissements de santé publics en Afrique subsaharienne et particulièrement au Mali demeurent relativement limités. Les différents travaux antérieurs se focalisent le plus souvent sur les problèmes de pénurie du personnel de santé ou sur les choix et les politiques nationales de GRH, sans analyser de manière approfondie les mécanismes organisationnels par lesquels les pratiques de recrutement peuvent influencer la performance des ressources humaines au sein des établissements sanitaires.

Dans cette perspective, la présente étude vise à analyser les dysfonctionnements du processus de recrutement des agents de santé et leurs impacts sur la performance des ressources humaines au centre de santé de référence de Sikasso. Elle cherche plus précisément à comprendre comment les pratiques de recrutement et leurs éventuelles défaillances peuvent affecter l'efficacité organisationnelle et la performance des ressources humaines dans les secteurs publics de la santé. La question centrale de recherche qui guide le présent travail est : ***comment les dysfonctionnements du processus de recrutement influencent-ils la performance des ressources humaines des agents du centre de santé de référence de Sikasso (Mali) ?*** Dans cette perspective, l'étude des dysfonctionnements du processus de recrutement dans les structures sanitaires publiques revêt un intérêt scientifique et managérial majeur.

En termes d'apport, cet article fait avancer la connaissance académique en gestion des ressources humaines et en management public en questionnant les effets des dysfonctionnements du processus de recrutement des agents de santé, contribuant ainsi à pallier une absence de travaux empiriques en la matière dans le secteur sanitaire public malien. En sollicitant les théories du management public, du capital humain et de l'équité organisationnelle, elle structure un cadre d'analyse pertinent, pour considérer davantage les relations existantes entre pratiques de recrutement, perceptions organisationnelles et performance des ressources humaines.

Du point de vue managérial, les résultats participent à la création d'un outil d'aide à la décision dans la gouvernance des ressources humaines en préconisant un renforcement de la transparence, de l'équité et de l'objectivité des recrutements, en permettant surtout de mieux aligner les profils des agents aux besoins des structures de santé. De plus, elle propose des orientations de politique publique a priori favorables à un recrutement fondé davantage sur les compétences, ce qui pourrait contribuer à l'amélioration de la qualité des soins délivrés et donc, à une

¹ Ministère de la Santé et du Développement social (2014). *Plan décennal de développement sanitaire et social (PDDSS 2014-2023)*. République du Mali.

meilleure performance des structures de santé. Afin de situer cette étude dans le champ des travaux existants, la rubrique suivante présente la revue de littérature ainsi que le cadre théorique sollicité.

1- Revue de littérature

La littérature identifie le recrutement comme une fonction stratégique de la gestion des ressources humaines, indispensable pour attirer les compétences et accroître les performances des ressources humaines, en particulier dans le domaine de la santé. Il faut donc en examiner le concept.

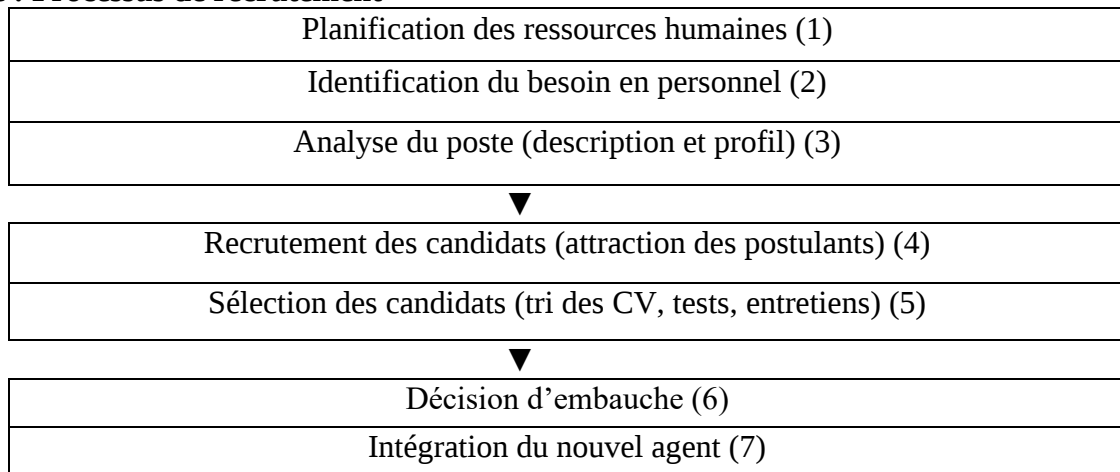
1.1- Concept de recrutement

Le recrutement constitue une fonction centrale de la gestion des ressources humaines au sein des organisations publiques et privées. Il représente un processus stratégique qui vise à assurer l'adéquation entre les besoins en personnel d'une organisation et les compétences disponibles sur le marché du travail. Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, plusieurs auteurs proposent des définitions convergentes. Ainsi, selon Dessler (2020), le recrutement est un processus qui consiste à trouver et attirer des candidats qualifiés pour pourvoir des postes vacants dans une organisation. Il insiste sur l'importance de disposer d'une réserve de candidats compétents avant de procéder à la sélection. Dans la même perspective, Armstrong (2014) définit le recrutement comme l'ensemble des démarches visant à attirer des individus qualifiés pour répondre aux besoins en personnel de l'organisation. Il souligne l'aspect stratégique du recrutement dans la performance globale de l'organisation. De son côté, Mondy (2016) décrit le recrutement comme un processus qui permet de constituer un pool de candidats qualifiés pour des postes spécifiques, facilitant ainsi le choix des meilleurs profils.

Par ailleurs, Peretti (2019) considère le recrutement comme un processus de gestion des ressources humaines qui implique la recherche, l'attraction et la sélection de candidats correspondant aux besoins de l'organisation. Il met l'accent sur l'importance de trouver un équilibre entre les compétences disponibles sur le marché du travail, plutôt qu'une simple formalité administrative. Différents auteurs définissent le concept de recrutement de manière distincte, mais l'objectif principal demeure l'obtention de ressources humaines appropriées pour répondre aux exigences de l'organisation. L'analyse croisée de ces définitions met en évidence le caractère à la fois opérationnel et stratégique du recrutement, justifiant ainsi la construction d'une définition adaptée aux objectifs de notre étude.

Dans le cadre de cette étude, le recrutement peut être défini comme un processus structuré et stratégique par lequel une organisation identifie, attire, sélectionne et intègre des candidats qualifiés afin de répondre à ses besoins présents et futurs. Cette démarche vise à assurer une adéquation optimale entre les compétences des individus et les exigences du poste, tout en respectant les lois, les politiques internes et la culture organisationnelle. Au-delà de sa fonction de simple fournisseur d'emplois, le recrutement contribue à façonner la qualité, la diversité et la performance de la main-d'œuvre, constituant ainsi un levier essentiel de la durabilité et de l'efficacité organisationnelle, particulièrement dans des contextes exigeants comme les établissements hospitaliers. En plus de sa définition conceptuelle, le recrutement s'inscrit dans un processus structuré composé de plusieurs étapes successives visant à identifier, attirer et sélectionner les candidats les plus aptes à occuper un poste donné au sein de l'organisation. Dessler (2020) propose une approche du processus de recrutement en sept (7) étapes principales. L'approche de Dessler peut être schématisée comme ceci :

Figure : Processus de recrutement



Source : Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*

Il est donc essentiel d'analyser chacune des étapes de ces processus de recrutement afin de mieux cerner leur portée et les moyens pour la mise en œuvre. Nous pouvons regrouper après une analyse du déroulement théorique d'un recrutement en trois (3) phases principales.

- La planification et la définition du besoin, qui permettent à l'organisation de déterminer le poste à pourvoir et les missions à accomplir ainsi que les compétences requises pour occuper le poste.
- L'attraction et la sélection des candidats, faire les tests ou les entretiens afin d'identifier les profils les plus qualifiés pour l'organisation.
- La décision d'embauche et l'intégration ; choisir le candidat le plus apte et son intégration afin de faciliter son adaptation au poste et à l'environnement de travail de l'organisation.

En définitive, le processus de recrutement constitue une démarche organisée permettant aux organisations d'identifier leurs besoins en personnel, d'attirer des candidats qualifiés et de sélectionner les profils les plus adaptés. Mené de manière rigoureuse, il participe à améliorer l'efficacité et la qualité des ressources humaines. Le recrutement apparaît ainsi comme un levier stratégique de la performance organisationnelle. Malgré une structuration théorique en plusieurs phases dans le processus de recrutement pour assurer une sélection des candidats juste et performante, son application effective au sein des organisations ne suit pas toujours ces normes. En effet, il existe souvent des divergences entre le modèle normatif du recrutement et les réalités organisationnelles, ce qui peut engendrer différents problèmes pouvant diminuer son efficacité et impacter la valeur des RH recrutées. Le processus de recrutement se positionne comme un levier de RH crucial en matière de GRH, car il permet de faire coïncider les besoins du personnel avec les compétences disponibles. Malgré cela, la littérature fait ressortir plusieurs dysfonctionnements récurrents qui limitent son efficacité et sa capacité à contribuer à la performance des organisations. Selon Armstrong (2020), la première contrainte majeure provient d'une planification des ressources humaines insuffisante. En l'absence d'une analyse prévisionnelle des besoins, les recrutements sont hâtifs et se traduisent mal par la prise de décisions réactives et peu corrélées avec les besoins du service.

L'inadéquation entre le profil recruté et la demande du poste peut engendrer l'instabilité du personnel. Dans le même sens, Dessler (2020) souligne à quel point des critères de sélection faibles et une évaluation insuffisante constituent l'une des causes majeures de dysfonctionnements. Les critères de sélection non définis ou appréhendés de manière objective, le processus peut s'en trouver orienté par des jugements subjectifs et réduire la qualité des recrutements, ce qui affectera la performance directement. Pour Pollitt et Bouckaert (2017), au niveau des organisations publiques, il repère que l'implication institutionnelle et administrative dans la mise en œuvre d'un processus de recrutement peut être renforcée par un ensemble de contraintes qui organisent le recrutement, à commencer par la rigueur (plus ou moins souple) des procédures, pour se poursuivre avec la lenteur administrative des processus décisionnels et l'inadéquation plus ou moins marquée entre les politiques de gestion des ressources humaines et les besoins réels des organisations publiques. À cet égard, pour McCourt (2018), si certaines administrations publiques se montrent parfois attentives aux réalités des pratiques en leur sein, la qualité de celles-ci peut s'altérer dans la mesure où une certaine logique informelle (favoritisme, intervention extérieure dans le cadre du processus de sélection) peut déterminer les résultats de la sélection, et donc par voie de conséquence, la transparence et l'équité dans la mise en œuvre au recrutement, mais aussi la qualité des RH recrutées.

Il ressort de la littérature que les dysfonctionnements qui affectent le processus de recrutement peuvent être imputés aussi bien à des facteurs organisationnels qu'à des facteurs institutionnels ou des facteurs comportementaux. Il en découle que, dans le secteur de la santé publique comme le CSRéf, les dysfonctionnements peuvent avoir des impacts profonds sur la performance des RH, donc sur la qualité des services offerts aux usagers. Dans cette perspective, après avoir examiné le concept et les différentes dimensions du processus de recrutement ainsi que les contraintes qu'ils peuvent avoir, il est maintenant essentiel d'analyser la notion de performance des ressources humaines, dans la mesure où la qualité du recrutement constitue l'un des déterminants majeurs de la performance organisationnelle et individuelle.

1.2- Concept de performances des ressources humaines

Selon Becker & Huselid (1998), la performance des ressources humaines dépend fortement de la qualité des pratiques de gestion des ressources, lesquelles influencent directement les comportements, les compétences et les résultats des employés. C'est un concept central en gestion des organisations, particulièrement dans un contexte où la compétitivité et la qualité des services deviennent des enjeux majeurs. Elle renvoie à la capacité des employés à atteindre les objectifs organisationnels à travers l'exécution efficace de leurs tâches, tout en contribuant à la création de valeur pour l'organisation. Dans une perspective plus large, la performance des ressources humaines ne se limite pas aux résultats quantitatifs, mais intègre également des dimensions qualitatives telles que la qualité du service, l'engagement au travail, la productivité, ainsi que la capacité d'adaptation aux changements organisationnels.

Dans le secteur de la santé, cette performance revêt une importance stratégique, car elle conditionne directement la qualité des soins et la satisfaction des patients. Dans les pays en développement comme le Mali, les difficultés liées au recrutement, à la qualification du personnel et aux dysfonctionnements organisationnels peuvent affecter significativement la performance des agents de santé et, par conséquent, l'efficacité des établissements sanitaires. Ainsi, la performance des ressources humaines apparaît comme un levier essentiel de la performance organisationnelle, fortement influencée par les pratiques de gestion, telles que le recrutement, la formation et l'évaluation, comme le soulignent les travaux de Becker & Huselid (1998) dans le champ du management stratégique des ressources. Cette analyse est également renforcée par

les contributions de Guest (1997), qui met en évidence le lien entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle, ainsi que celles d'Armstrong (2020), qui insiste sur le rôle des systèmes de gestion des ressources humaines dans l'amélioration continue de la performance des employés.

La compréhension de la performance des ressources humaines nécessite de mobiliser les contributions théoriques de plusieurs auteurs qui ont tenté d'en préciser le contenu et les dimensions. Selon Becker & Huselid (1998), la performance des ressources humaines est étroitement liée à la mise en œuvre de systèmes de gestion des ressources humaines dits « *à haute performance* ». Ces systèmes reposent sur un ensemble cohérent et intégré de pratiques de gestion telles que le recrutement sélectif, la formation continue, l'évaluation des performances et les systèmes de rémunération incitatifs. D'après ces auteurs, lorsque ces pratiques sont alignées sur la stratégie organisationnelle, elles permettent d'améliorer les compétences, les comportements et la productivité des employés, ce qui contribue directement à la performance globale de l'organisation. Dans une perspective plus opérationnelle, Armstrong (2020) définit la performance des ressources humaines comme la capacité des individus et des équipes à atteindre les objectifs organisationnels avec efficacité et efficience. Cette performance repose sur plusieurs dimensions complémentaires, notamment les résultats obtenus dans l'exercice des fonctions, les comportements professionnels adoptés au travail ainsi que les compétences mobilisées dans l'accomplissement des tâches.

Armstrong souligne également que la gestion de la performance constitue un processus continu permettant d'évaluer, de suivre et d'améliorer la contribution des employés à la réalisation des objectifs organisationnels. De son côté, Peretti (2019) considère que la performance des ressources humaines correspond à la contribution effective des salariés à la réalisation des objectifs de l'organisation, à travers la qualité du travail fourni, le niveau de productivité et l'adéquation entre les compétences détenues par les employés et les exigences des postes occupés. Selon l'auteur, cette performance dépend largement de la qualité des politiques et pratiques de gestion des ressources humaines mises en œuvre par l'organisation, notamment en matière de recrutement, de formation, de gestion des compétences et d'évaluation du rendement. Ainsi, l'analyse croisée de ces différentes contributions théoriques met en évidence que la performance des ressources humaines est un concept multidimensionnel qui intègre à la fois les résultats obtenus par les employés, leurs comportements professionnels et les compétences qu'ils mobilisent dans l'exercice de leurs fonctions. Elle apparaît également comme le produit des pratiques de gestion des ressources humaines mises en place par l'organisation, lesquelles visent à optimiser la contribution du capital humain à la performance organisationnelle. Dès lors la performance des ressources humaines ne constitue pas un concept unidimensionnel, qui se décline plutôt en plusieurs dimensions complémentaires permettant de saisir la complexité et d'apprécier les différentes manifestations au sein des organisations.

La notion de performance des ressources humaines occupe une place majeure dans la recherche en gestion des ressources humaines et en stratégie managériale. Certains auteurs pensent qu'elle doit être abordée comme un concept multiforme, étant entendu que, d'un côté, elle renvoie aux résultats des productions effectuées par les salariés, mais aussi aux conduites au travail des salariés et, correspondant à l'interprétation que l'on en fait en gestion, à leur contribution à la performance générale de l'organisation. Dans cette optique, Guest (1997) précise que la performance des ressources ne se limite pas à la productivité des salariés, mais requiert aussi des dimensions comportementales comme l'engagement envers l'organisation, la motivation ou la satisfaction au travail. Selon l'auteur, les pratiques de gestion des ressources humaines affectent

les attitudes et comportements des individus qui vont ensuite générer des résultats organisationnels plus performants. De ce fait, la performance des ressources humaines se manifeste en partie par le degré d'engagement des employés ainsi que leur volonté de contribuer à la réussite des objectifs de l'organisation. Pour leur part, Becker & Huselid (1998) insistent sur la dimension productive et stratégique de la performance des ressources humaines.

Dans le cadre de leur recherche sur les systèmes de gestion des ressources humaines à haute performance, leurs travaux montrent qu'un bon recrutement, ainsi que de bonnes pratiques de formation et d'évaluation des salariés, permettent de contribuer à faire monter la productivité des employés, de diminuer la rotation du personnel, et d'accroître la contribution des ressources humaines au succès organisationnel. Par ailleurs, une autre dimension se dégage également de la littérature s'agissant des compétences et du développement du capital humain. En effet, selon Ulrich (1997), toute ressource humaine peut être perçue comme étant à l'origine d'un avantage concurrentiel si les organisations parviennent à développer les compétences, les connaissances et les aptitudes d'adaptation de leurs employés. Dans cette optique, la performance des ressources humaines peut être évaluée à travers le niveau de qualification du personnel, l'existence ou non d'opportunités de formation et l'adaptabilité des employés aux exigences de l'environnement organisationnel.

En conclusion, dans une approche stratégique de la performance organisationnelle, Kaplan & Norton (1996) évaluent la contribution des ressources humaines à partir de la perspective de l'apprentissage et du développement du Balanced Scorecard, défini par Kaplan & Norton comme un système de management stratégique qui traduit la vision et la stratégie d'une organisation en un ensemble cohérent d'objectifs et d'indicateurs de performance répartis selon les perspectives comme financières, clients, etc. Il représente une dimension clé du capital humain dans le cadre de l'amélioration continue des processus organisationnels, de l'innovation et de la qualité des services rendus. Nous pouvons définir la performance des ressources humaines dans le cadre de ce travail comme la capacité d'une organisation à réaliser de façon efficiente et pérenne les objectifs pour lesquels elle a été établie, en s'appuyant sur une gestion judicieuse des ressources, le contrôle de ses processus internes et la génération de valeur pour toutes les parties concernées. Par conséquent, dans l'optique de ces contributions théoriques, la performance des ressources humaines peut être envisagée sur plusieurs dimensions complémentaires telles que la productivité des salariés, l'engagement et la satisfaction des salariés au travail, ainsi que la contribution stratégique des ressources humaines à la performance des organisations.

Un tel positionnement multidimensionnel est d'autant plus pertinent dans le secteur hospitalier où la qualité des services de santé repose largement sur la compétence, l'engagement et le rendement des personnels de santé. L'exploration du concept de performance des ressources humaines fait ressortir son caractère stratégique dans la réalisation des objectifs organisationnels. Néanmoins, cette performance ne s'improvise pas, elle dépend en grande partie de la qualité des pratiques de gestion des ressources humaines mises en œuvre par les organisations. Dans cette perspective, le processus de recrutement apparaît comme un levier déterminant car il conditionne l'entrée des compétences dans l'organisation. De là découle l'intérêt porté aux fondements théoriques du lien entre le recrutement et la performance des ressources humaines.

1.1.3- Lien théorique entre recrutement et performance

Le lien théorique qui unit le processus de recrutement et la performance des ressources humaines peut être formulé de façon scientifique comme un enchaînement de relations causales

et interactionnelles reposant sur trois mécanismes explicatifs majeurs, à savoir la qualité du capital humain recruté, les contraintes institutionnelles qui entourent les pratiques de GRH, et l'impact du comportement lié à la motivation et à l'engagement organisationnel. La littérature en GRH souligne la qualité des recrutements comme un déterminant de la performance au sens large. Ainsi pour Dessler (2020), le recrutement est un processus stratégique qui consiste à attirer et sélectionner des individus dont les compétences, aptitudes et attitudes coïncident avec les exigences des postes à pourvoir. Dans ce cadre, la qualité des ressources humaines est directement conditionnée par le degré de « *fit* » entre le profil du candidat et les exigences liées au poste et à l'organisation. En ce sens, Peretti (2019) renforce l'idée que l'ajustement poste-profil est un facteur déterminant de la performance individuelle et collective, car il réduit les erreurs sur le recrutement, les coûts d'ajustement, le stress et les dysfonctionnements organisationnels.

Par conséquent, la qualité du recrutement agit comme une variable explicative centrale de la performance, qui influence directement la productivité, la compétence opérationnelle et la capacité d'adaptation des agents. Ce lien est conditionné par les contraintes institutionnelles, fortement marquantes dans les organisations publiques et hospitalières. Les travaux de Robbins (2019) montrent en effet que, soumises à des structures bureaucratiques fortement marquées par la formalisation, les processus de recrutement se caractérisent par une flexibilité limitée dans la mesure où ils sont assujettis à des règles administratives, des procédures centralisées ainsi que des délais longuement inélastiques. Ces contraintes institutionnelles réduisent la marge de manœuvre des gestionnaires de ressources humaines dans la sélection des candidats les plus aptes, c'est-à-dire les plus qualifiés pour faire face à leurs attentes et aux exigences de l'organisation. Ce qui peut générer des écarts entre les compétences disponibles et les besoins réels des services.

Dans le prolongement de l'approche de la GRH stratégique développée par Wright et McMahan (1992), ces rigidités institutionnelles ne favorisent pas l'alignement stratégique du capital humain avec les priorités de l'organisation et, de ce fait, diminuent la performance de l'organisation. Ces auteurs soutiennent que les pratiques de recrutement influencent directement les résultats organisationnels à travers l'optimisation des compétences et des comportements des employés. Les performances sont influencées par la façon dont le recrutement est réalisé, au travers de mécanismes psychosociaux liés à la motivation et à l'engagement organisationnel. Une embauche considérée comme juste, transparente et procéduralement juste va permettre le développement d'une forte perception de justice organisationnelle, laquelle est un déterminant central de la motivation au travail. Dans cette idéologie, la théorie bifactorielle de Herzberg (1959) distingue les facteurs discrets d'hygiène et les facteurs différentiels de motivation, en insistant sur le fait que les conditions d'entrée dans l'organisation (qualité du processus de recrutement notamment) sont des déterminants durables de la satisfaction et de l'implication des salariés.

De plus la théorie des attentes sur la somme des prestations subjectives de Vroom (1964) nous indique que la performance individuelle repose sur l'idée que le niveau d'effort du processus de sélection et dans l'exercice des fonctions débouchera sur des résultats souhaités, valorisés et récompensés de façon juste. Dès lors, un processus de recrutement qui affiche des pratiques équitables et crédibles va accroître la motivation intrinsèque, l'engagement affectif et donc la performance individuelle et collective au sein de l'organisation. En résumé, la relation théorique entre le recrutement et la performance des ressources humaines peut être conceptualisée comme un modèle d'interaction triangulaire dans lequel la qualité du recrutement agit comme variable explicative principale, les contraintes institutionnelles jouent un rôle de variable contextuelle

modératrice, et la motivation et l'engagement constituent un mécanisme intermédiaire médiateur conduisant à la performance. Cette articulation est particulièrement pertinente dans le contexte des établissements hospitaliers publics, où la qualité du service de santé dépend étroitement de l'adéquation entre les profils recrutés, les contraintes administratives et l'implication du personnel. À la lumière de cette revue de littérature, la partie suivante présente les théories du capital humain, de l'équité et du management public que nous avons mobilisées pour ce travail.

2- Théories mobilisées

L'analyse des dysfonctionnements du processus de recrutement et de leurs impacts sur la performance des ressources humaines dans les organisations publiques nécessite la mobilisation de cadres théoriques permettant de comprendre les mécanismes par lesquels les pratiques de gestion des ressources humaines influencent l'efficacité organisationnelle. Dans la littérature en sciences de gestion et en administration publique, plusieurs approches théoriques ont été mobilisées pour analyser la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance des organisations.

Dans le cadre de cette étude, trois perspectives théoriques apparaissent particulièrement pertinentes pour analyser les dysfonctionnements du processus de recrutement dans les structures sanitaires publiques. Il s'agit de la théorie du management public, de la théorie du capital humain et de la théorie de l'équité organisationnelle. La première perspective théorique mobilisée est celle du management public. Cette théorie s'intéresse à la manière dont les organisations publiques sont gérées afin d'améliorer leur efficacité, leur transparence et la qualité des services publics. Les travaux de Hood (1991) ont notamment contribué à l'émergence du concept de *new public management*, qui vise à moderniser la gestion des organisations publiques en introduisant des pratiques inspirées du management du secteur privé, notamment en matière de gestion des ressources humaines et d'évaluation de la performance. Selon cette approche, les organisations publiques doivent renforcer l'efficacité de leurs pratiques administratives afin d'améliorer la qualité des services offerts aux citoyens. Dans cette perspective, la gestion des ressources humaines occupe une place centrale dans les réformes du management public.

Les travaux de Pollitt et Bouckaert (2017) montrent que les réformes contemporaines du secteur public mettent l'accent sur l'amélioration des pratiques de recrutement, de formation et d'évaluation des agents afin d'accroître la performance des organisations publiques. Toutefois, ces auteurs soulignent également que les organisations publiques sont souvent confrontées à des contraintes institutionnelles, administratives et politiques qui peuvent influencer les pratiques de gestion des ressources humaines. Dans le secteur de la santé publique, ces contraintes peuvent se traduire par des procédures administratives complexes, une centralisation des décisions de recrutement ou encore des pratiques influencées par des considérations institutionnelles. Ces facteurs peuvent parfois générer des dysfonctionnements dans les processus de recrutement et affecter la performance des structures sanitaires publiques. La deuxième perspective théorique mobilisée dans cette étude est la théorie du capital humain. Cette théorie, développée notamment par Becker (1964) et Schultz (1961), repose sur l'idée selon laquelle les connaissances, les compétences et les aptitudes des individus constituent une forme de capital susceptible de générer de la valeur et d'améliorer la productivité des organisations. Selon cette approche, les organisations qui investissent dans l'acquisition et le développement des ressources humaines qualifiées disposent d'un avantage en matière de performance et d'efficacité.

Dans cette perspective, le recrutement constitue un mécanisme stratégique permettant aux organisations de sélectionner des individus possédant les compétences nécessaires pour contribuer à la réalisation de leurs objectifs. Dans les structures sanitaires, la qualité des ressources humaines joue un rôle déterminant dans la performance organisationnelle, car les agents de santé sont directement responsables de la prestation des services de soins. Lorsque le processus de recrutement est fondé sur des critères de compétence et d'objectivité, il permet aux organisations de mobiliser un capital humain capable d'améliorer la qualité des soins et l'efficacité des services de santé. En revanche, lorsque le processus de recrutement présente des dysfonctionnements, il peut conduire à l'intégration d'agents dont les compétences ne correspondent pas aux exigences des postes occupés, ce qui pourra compromettre la performance des ressources humaines et la qualité des services offerts aux populations. La troisième perspective théorique mobilisée dans cette étude est la théorie de l'équité organisationnelle, développée par Adams (1965), qui repose sur l'idée que les individus évaluent la justice des pratiques organisationnelles en comparant leurs contributions et les récompenses qu'ils reçoivent avec celles des autres membres de l'organisation.

Selon Adams, les perceptions d'équité ou d'injustice influencent fortement les attitudes et les comportements des individus au travail. Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, les pratiques organisationnelles telles que le recrutement, la promotion ou la rémunération jouent un rôle important dans la formation des perceptions de justice organisationnelle. Lorsque les procédures de recrutement sont perçues comme transparentes, objectives et fondées sur des critères de compétence, elles contribuent à renforcer la confiance des employés dans l'organisation et à favoriser leur motivation au travail. En revanche, lorsque les recrutements sont perçus comme injustes ou influencés par des relations personnelles, ils peuvent générer un sentiment d'injustice organisationnelle. L'articulation de ces trois perspectives théoriques offre ainsi un cadre d'analyse pertinent pour examiner les dysfonctionnements du processus de recrutement et leurs impacts sur la performance des ressources humaines dans le centre de santé de référence de Sikasso.

La théorie du management public permet de comprendre les contraintes institutionnelles et administratives qui influencent les pratiques de recrutement dans le CSRéf. La théorie du capital humain met en évidence l'importance des compétences et de la qualification des agents dans la performance organisationnelle, et en somme, la théorie de l'équité organisationnelle permet d'analyser comment les perceptions de justice ou d'injustice dans les pratiques de recrutement influencent la motivation et l'engagement des agents. Ensemble, ces approches théoriques permettent d'expliquer les mécanismes par lesquels les dysfonctionnements du processus de recrutement peuvent affecter la performance des ressources humaines au centre de santé de référence de Sikasso. À l'issue de cette revue des connaissances sur la littérature existante, on constate que le recrutement est une variable majeure dans la gestion stratégique et la performance organisationnelle dans ce qui concerne spécifiquement les structures sanitaires où la performance des soins est fonction des compétences du personnel.

Les apports de la littérature scientifique, tant théorique qu'empirique, ont permis de mettre en évidence le rôle que jouent les procédures de recrutement dans la performance des ressources humaines. Ces recherches restent néanmoins limitées dans le contexte des structures publiques des pays en voie de développement, comme le Mali. Dans cet esprit, et afin de confronter ces apports théoriques aux réalités empiriques du terrain, la partie suivante présente la démarche méthodologique de cette recherche conduite au centre de santé de référence de Sikasso, en

précisant le positionnement épistémologique, l'approche de recherche adoptée, les méthodes de collecte et l'analyse des données, ainsi que le milieu d'étude.

3- Méthodologie de recherche

Cette étude repose sur une méthodologie qualitative et interprétativiste qui vise à analyser les pratiques, les perceptions et les mécanismes qui organisent le processus de recrutement des agents de santé au CSRéf de Sikasso et ses effets sur la performance des ressources humaines.

3.1 – Approche méthodologique

Cette étude est inscrite dans un positionnement épistémologique qualitatif d'orientation interprétativiste, et s'avère adéquate pour l'analyse des pratiques, des contraintes institutionnelles et des représentations des acteurs impliqués dans le processus de recrutement dans le CSRéf de Sikasso. Cette option, soutenue par Creswell (2018), Flick (2018), Denzin & Lincoln (2018), permet d'aborder la question des phénomènes organisationnels au regard des significations que leur donnent les acteurs dans leur propre milieu naturel. Empiriquement, l'étude repose sur une étude de cas unique de Yin (2018), propice à saisir un phénomène complexe au sein de son environnement naturel.

Les personnes ayant participé à cette étude ont été sélectionnées par échantillonnage raisonné afin de mobiliser les acteurs jugés les plus concernés par le recrutement et la gestion des ressources humaines en général. La collecte des données a été assurée par le biais d'entretiens semi-directifs, auxquels s'est ajoutée la prise en compte de documents administratifs et organisationnels pour trianguler les sources et améliorer la crédibilité des résultats. L'analyse des données a été conduite dans une démarche d'analyse de contenu thématique telle que proposée par Bardin (2013) et Saldaña (2016), selon une approche fondée sur le modèle interactif de Miles et al. (2014) structurant la réduction, la présentation et l'interprétation des données, proposant ainsi une assurance de la rigueur, de la transparence et de la fiabilité du processus analytique. Après avoir exposé l'approche méthodologique, il convient à présent de décrire le champ d'étude dans lequel l'étude a été érigée.

3.2 – Terrain d'étude

Le terrain empirique dans lequel se déroule cette recherche est le centre de santé de référence (CSRéf) de Sikasso, une structure sanitaire publique qui occupe une position centrale dans l'organisation du système de santé au niveau du district sanitaire. Les centres de santé de référence sont l'un des maillons stratégiques du système de santé malien tant pour des fonctions curatives que préventives et de référence à la disposition des structures de premier niveau dans le soin. Le choix du terrain d'étude se justifie notamment par le fait que les structures sanitaires publiques sont confrontées à d'importants enjeux de gestion des ressources humaines, en matière de recrutement, de disponibilité de personnel qualifié et de performance organisationnelle. En outre, le contexte institutionnel, administratif et contextuel d'application des pratiques de recrutement de ces structures est parfois tel qu'elles viennent affecter la performance des agents de santé en dépit de leur qualification. Étudier ce terrain permet ainsi de prendre la mesure des dynamiques organisationnelles relatives au recrutement et de leurs effets sur la performance des ressources humaines en situation de travail réel. Après avoir présenté le terrain de l'étude, il est à présent important de préciser la stratégie d'échantillonnage ainsi que les acteurs

enquêtés, afin de mieux comprendre les critères de sélection des participants et la composition de l'échantillon retenu.

3.3 – Stratégie d'échantillonnage et participants enquêtés

Cette étude s'appuie sur un échantillonnage raisonné, basé sur l'engagement des participants dans les pratiques de recrutement au CSRéf de Sikasso. L'échantillon comprend des responsables administratifs, des chefs de service et des agents de santé et cherche à capter des points de vue diversifiés afin d'améliorer la compréhension des pratiques de recrutement et des contraintes organisationnelles qui les influencent.

Tableau : Échantillonnage des participants enquêtés

Participants	Fonction	Nombre	Codes
Responsable des RH	Gestion du personnel	01	P1
Responsable administratif	Administration du CSRéf	01	P2
Chefs de service	Responsables médicaux des services	03	P3, P4, P5
Agents de santé	Personnel médical ou paramédical recruté	08	P6, ..., P13
Total	-	13	-

Source : auteur, à partir des données de l'enquête de terrain réalisée au CSRéf de Sikasso (juin 2026)

3.4- Technique de collecte des données

La collecte des données a principalement reposé sur des entretiens semi-directifs afin de comprendre les perceptions des participants sur le processus de recrutement et ses conséquences sur la performance des ressources humaines. Un guide d'entretien, construit à partir de la littérature, a été le cadre de ces échanges tout en laissant la possibilité à chaque participant de s'exprimer librement. Les entretiens ont ensuite été intégralement retranscrits et anonymisés. L'analyse a également mobilisé les documents administratifs et organisationnels concernant la gestion des ressources humaines. En croisant ces différentes sources, nous avons réalisé une triangulation des données, renforçant la crédibilité et la fiabilité des résultats. Les données ainsi recueillies permettent une appréhension des pratiques de recrutement et de leurs impacts organisationnels. Leur traitement nous a conduits à déployer une méthode d'analyse qualitative méthodique qui est présentée dans la partie qui suit.

3.5- Méthode d'analyse des données

La présente analyse des données est fondée sur une analyse de contenu qualitative, méthode permettant d'identifier les thèmes récurrents formulés par les acteurs dans leurs discours et de faire sens des significations qui leur sont rattachées sur le registre des pratiques de recrutement. Le processus d'analyse est composé de plusieurs phases qui incluent la transcription du verbatim des entretiens, le codage des données, la construction de catégories thématiques et l'interprétation des résultats. Le codage consiste à affecter des labels conceptuels à des segments de discours afin de faire émerger les idées clés affirmées par les participants. L'approche analytique suit les propositions méthodologiques de Miles et al. (2014) qui proposent des techniques systématiques de codage puis de catégorisation dans l'analyse des données qualitatives. La

démarche méthodologique telle qu'elle vient d'être mise en œuvre a rendu possible la collecte des données empiriques dont les principaux résultats sont présentés dans la section suivante.

4- Résultats

Dans la mesure où toute recherche scientifique vise à produire et à présenter des résultats, cette partie présente les principaux résultats des enquêtes menées auprès d'un échantillon choisi des participants.

- Une centralisation du recrutement limitant la capacité d'action du CSRéf

Il est possible d'affirmer sur la base des résultats que le processus de recrutement est largement déterminé par le niveau supérieur. Les répondants font ressortir que si le besoin en personnel est identifié par les responsables des services, le CSRéf a peu de latitude dans le choix des personnes recrutées. Les participants (P1, P2, P4) soulignent que *« les besoins en personnel sont exprimés par les services, mais c'est le niveau supérieur qui décide en définitive ce qui est acceptable de recruter. »* Dans le même sens, (P3, P5) *« Nous remonterons les besoins, mais nous n'avons pas la possibilité de recruter rapidement. »* De tels résultats témoignent d'un faible pouvoir décisionnel qui ne permet pas toujours de répondre à un besoin en ressources humaines en lien avec une exigence opérationnelle des services.

- Des dysfonctionnements procéduraux affectant l'efficacité du recrutement

Les entretiens informent d'un certain nombre de contraintes gênant l'efficacité du processus de recrutement. Les participants mentionnent principalement la longueur des démarches administratives, le manque d'agents et d'interventions de critères autres qu'uniquement professionnels dans le choix des candidats. Pour (P6, P8) : *« On sait parfois les besoins, mais le recrutement tarde à se réaliser à cause des procédures administratives. »* et selon (P7, P9) : *« Les compétences devraient être le premier critère, mais on peut parfois se soustraire à cela pour des recommandations. »* Ces constats laissent percevoir un processus de recrutement peu flexible, ainsi qu'une assurance de constance de la valeur ajoutée de collusion entre les profils recrutés et les besoins des services.

- Une faible valorisation des compétences et du mérite dans la sélection

Les données collectées révèlent également que plusieurs participants s'interrogent sur l'objectivité des critères de sélection. Pour ces auteurs, les compétences professionnelles, l'expérience ou le mérite ne sont pas toujours les déterminants qui prévalent dans le cadre d'un recrutement professionnel. *« Un bon recrutement doit d'abord être professionnel, basé sur des compétences et l'expérience car ce sont ces éléments qui permettent de travailler effectivement. »* (P12). Cette perception témoigne d'une forte attente des acteurs d'une professionnalisation du recrutement sur des critères transparents et mesurables.

- Des effets négatifs sur la motivation et l'engagement du personnel

Les résultats montrent que les dires des personnes au sujet de la performance individuelle sont également affectés par les insuffisances du recrutement. Les participants associent un effectif manquant avec une charge de travail augmentée, avec un sentiment d'injustice, une dégringolade de la motivation. Comme le dit (P4, P8) : *« Quand le personnel ne suffit pas, le personnel*

présent doit fournir un plus, c'est fatigant et démoralisant. » et pour (P11) : *« Le personnel perd progressivement confiance lorsque les efforts fournis ne sont pas suivis d'un recrutement correspondant. »* Ces résultats montrent que le recrutement influait à la fois sur la disponibilité des ressources humaines, mais aussi sur leur engagement organisationnel.

- Une influence du recrutement sur la performance globale des services

Les participants établissent un rapport direct entre les défaillances du recrutement et la performance du CSRéf. Ils relient le manque quantitatif et qualitatif des ressources humaines à la prise en charge tardive des patients, à la qualité des soins altérée et à la productivité en demi-teinte des services. Pour (P4, P9, P10) : *« Le personnel manquant fait que les activités se prennent avec retard et que la prise en charge optimale des patients est compliquée »*, selon (P1, ..., P13) : *« La performance d'un établissement de santé dépend de la disponibilité d'un personnel compétent et en quantité suffisante. »* De sorte que les résultats empiriques montrent que le processus de recrutement est un facteur moteur, l'un des jalons, de la performance organisationnelle du CSRéf.

5- Discussion des résultats et implications managériales

À l'issue de la discussion des résultats, nous présentons les implications managériales.

5.1 – Discussion des résultats

Les résultats de cette recherche montrent que le processus de recrutement au sein du CSRéf de Sikasso est caractérisé par une forte centralisation des décisions, une lourdeur administrative et un manque de planification des besoins de personnel. Pour les participants, toutes ces contraintes ralentissaient le recrutement, ce qui expliquait le déficit de personnel dans plusieurs services. Ces résultats corroborent les travaux de Mintzberg (1982), qui considère que l'avantage de la centralisation peut se retourner contre les organisations dont les capacités d'adaptation sont progressivement dégradées au moment où la prise de décision devient plus longue. Ils rejoignent les analyses de Dessler (2020), qui souligne qu'un processus de recrutement efficace doit débiter par une planification des besoins en ressources humaines qui doit être effectuée préalablement aux recrutements afin de garantir la bonne adéquation entre les emplois disponibles et les besoins organisationnels.

Les difficultés rencontrées par le CSRéf de Sikasso illustrent de ce fait des problèmes de gouvernance qui entravent la gestion optimale des ressources humaines. D'après les témoignages, il apparaît que compétences et expériences constituent officiellement les principaux critères de sélection en dehors du recrutement par la fonction publique et la collectivité. Mais les vécus du terrain amènent plusieurs enquêtés à estimer qu'un certain degré d'influence externe pourrait parfois altérer l'objectivité du recrutement fait par la mairie. Cette constatation vient corroborer les conclusions de Peretti (2019), qui notait que la transparence et l'égalité représentaient les deux conditions cardinales de crédibilité du système de recrutement. Elle rejoint aussi les travaux d'Armstrong (2020) qui démontraient qu'une part substantielle de la qualité du recrutement reposait sur la capacité des organisations à sélectionner les candidats les plus compétents par rapport à des critères objectifs. Dans la perspective du CSRéf de Sikasso, la perception d'une pratique pas totalement transparente pourrait ainsi compromettre l'efficacité du recrutement et en limiter les acquisitions de compétences au bénéfice d'une amélioration des performances organisationnelles.

L'exploration des résultats montre que les problèmes de recrutement réduisent la motivation et l'engagement du personnel. La surcharge de travail résultant du manque d'effectifs, et associée à un sentiment d'iniquité dans certaines situations de recrutement, apparaît comme un déterminant majeur du degré de démotivation. Ces résultats se situent dans la perspective de la théorie de l'équité développée par Adams (1965). En effet, la théorie affirme que les individus évaluent la justesse des décisions organisationnelles selon les efforts fournis et les rétributions qu'ils perçoivent. Il apparaît que, lorsque l'injustice est ressentie, la motivation est altérée. Les résultats sont aussi en adéquation avec les travaux de Herzberg (1959), qui mettent en lumière que le travail, sa qualité, les pratiques de management y afférant, influencent directement la satisfaction et l'engagement des salariés.

Les dysfonctionnements observés dans le recrutement participent indirectement à affaiblir la motivation des agents du CSRéf de Sikasso. Les participants établissent un lien direct entre la difficulté de recruter et la performance des services de santé. Les résultats mettent en évidence une augmentation de la charge de travail, des retards dans la prise en charge des patients dans le service, une désorganisation des soins et une dégradation de la qualité des services offerts. Toutes ces observations valident ainsi à la fois les travaux d'Ulrich (1997), qui promeut les ressources humaines en tant que levier stratégique de performance organisationnelle, et les conclusions d'Armstrong (2020) qui expliquent que la qualité du recrutement influence directement la productivité, l'efficacité et la qualité des services servis par une organisation. Au niveau du CSRéf de Sikasso, ces résultats sont d'une grande importance puisqu'ils conditionnent directement la qualité des soins et la satisfaction des patients.

5.2 – Les implications managériales

Les résultats présentés ici confirment l'hypothèse selon laquelle l'amélioration de la performance du CSRéf de Sikasso implique nécessairement une réforme des pratiques de recrutement. Les recommandations des participants, à savoir : renforcer la transparence tout en impliquant les chefs de service du CSRéf au recrutement des agents de santé par la mairie, mettre en place un plan de carrière, la formation continue des agents et faire un recrutement massif annuellement, prioriser la sélection des compétences et l'expérience tout en maintenant les meilleurs candidats pour le recrutement interne au centre, simplifier la procédure et planifier prévisiblement les effectifs, s'inscrivent dans les préceptes de la gestion moderne des ressources humaines.

Les résultats corroborent en ce sens les postulats théoriques de la théorie du capital humain développée par ces travaux de Becker (1964), qui indiquent que les compétences et les qualifications du travailleur constituent des ressources stratégiques à valeur ajoutée pour les organisations. Un recrutement plus rigoureux, plus orienté vers les compétences, permettrait de limiter les dysfonctionnements organisationnels, mais aussi de contribuer durablement à la performance individuelle et collective des agents de santé. Les constats générés par cette recherche confirment que les dysfonctionnements du processus de recrutement constituent un des principaux facteurs d'explication des difficultés de performance observées au CSRéf de Sikasso. La centralisation des décisions, le ralentissement des procédures administratives, les insuffisances de planification et le non-respect perçu du principe d'égalité d'accès au recrutement affectent, selon Peretti (2019), à la fois la motivation des personnels et l'efficacité de l'organisation. Ces résultats recoupent les principaux enseignements de la littérature en gestion des ressources humaines, ces derniers incitant à faire référence à des mécanismes de recrutement enfin renforcés pour améliorer durablement la qualité des soins et la performance des services de santé. À

l'issue de cette analyse, il est désormais nécessaire de dégager les principaux enseignements de l'étude et ses implications théoriques et organisationnelles.

Conclusion

Les visées de cette recherche étaient de comprendre les désajustements existant dans la mise en œuvre du processus de recrutement des agents de santé et leurs influences sur la performance au niveau du centre de santé de référence de Sikasso. À partir d'une démarche qualitative ancrée sur des entretiens semi-directifs avec treize (13) participants concernés par la gestion et l'organisation des services de santé, une analyse des résultats a permis de dégager plusieurs insuffisances traversant le système de recrutement. De fait, l'analyse montre que le processus de recrutement souffre d'injonctions institutionnelles et organisationnelles marquées par la centralisation de la décision, le poids de la lourdeur administrative et un manque de planification des besoins en personnel, mais encore quelques perceptions de manque de transparence dans les pratiques de sélection, autant de dysfonctionnements qui participent au maintien des effectifs du personnel dans plusieurs services et au déficit de compétences pour que la structure dispose des capacités de fonctionnement optimal.

Les résultats montrent également comment ces difficultés de recrutement influent sur la motivation et l'engagement des agents de santé. La surcharge de travail, le sentiment d'iniquité et la perte de confiance dans le système de gestion des ressources humaines constituent autant de conséquences immédiates qui, à terme, risquent d'impacter le climat organisationnel. D'une part, l'étude met également en évidence la relation directe entre les dysfonctionnements du recrutement et la performance des services de santé, illustrée par une dégradation de la qualité des soins, des retards dans la prise en charge des patients et l'efficacité de l'organisation. D'autre part, au vu des recommandations, l'étude plaide pour une meilleure gouvernance du recrutement, surtout ceux organisés par la mairie, à travers une planification des effectifs mieux anticipée, une plus grande transparence des procédures, une sélection davantage fondée sur les compétences et un renforcement des mécanismes de contrôle comme facteur motivationnel et de l'engagement au sein du CSRéf ; la plupart des participants ont plaidé pour avoir l'accompagnement de la mairie pour le recrutement de certains spécialistes et la pérennisation. Ces actions représentent des leviers de premier ordre pour accroître la performance des ressources humaines et, conséquemment, la qualité des soins offerts aux populations.

En guise de conclusion, même si cet article contribue effectivement au débat sur les pratiques en matière de recrutement au CSRéf de Sikasso, il ne s'agit que d'un éclairage apporté à un cas particulier. Des études futures pourraient élargir l'enquête à d'autres structures sanitaires du Mali pour mettre en évidence les pratiques de recrutement qui y prévalent et examiner leurs effets sur la performance organisationnelle dans le secteur de la santé.

Références bibliographiques

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed), *Advances in Experimental Social Psychology* (vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.

Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). Kogan Page.

Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.

- Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu* (2^e éd.). Presses Universitaires de France.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High-performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53-101.
- Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education*. University of Chicago Press.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management* (4th ed.). Palgrave Macmillan.
- Breaugh, J. A. (2017). *Talent acquisition : A guide to understanding and managing the recruitment process*. SHRM Foundation.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The sage handbook of qualitative research* (5th ed.). Sage. Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2018). *The SAGE handbook of qualitative research* (5th ed.). Sage.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research* (6th ed.). Sage.
- Gatewood, R. D., Feild, H. S., & Barrick, M. R. (2016). *Human resource selection* (8th ed.). Cengage Learning.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. Wiley.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons. *Public Administration*, 69(1), 3-19.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced scorecard : measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced scorecard : Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- McCourt, D. (2018). *Human resource management in the public sector*. Edward Elgar Publishing.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage.

Ministère de la Santé et du Développement social (2014). *Plan décennal de développement sanitaire et social (PDDSS 2014-2023)*. République du Mali.

Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Éditions d'Organisation.

Mondy, R. W. (2016). *Human resource management*. 14th Edition. Pearson.

Peretti, J.-M. (2019). *Gestion des ressources humaines*. 20^e édition. Vuibert.

Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation : Building profits by putting people first*. Harvard Business School Press.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis : In to the age of austerity* (4th ed.). Oxford University Press.

Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior*. Pearson.

Saldaña, J. (2016). *The coding manual for qualitative researchers* (3rd ed.). Sage.

Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *American Economic Review*, 51(1), 1-17.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

World Health Organization. (2016). *Global strategy on human resources for health : Workforce 2030*. WHO.

World Health Organization. (2020). *State of the world's nursing 2020 : Investing in education, jobs and leadership*. WHO.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management* 18(2), 295-320.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications : Design and methods* (6th ed.). Sage.