

**Climat organisationnel et engagement au travail dans le secteur public : cas
des agents de la DRH du ministère de la santé et des affaires sociales au
Mali**

**Organizational climate and commitment to work in the public sector: case
of HRD agents of the Ministry of Health and Social Affairs in Mali**

Sory SAMASSEKOU

Université des Sciences Sociales et de Gestion / Faculté des Sciences Economiques et de
Gestion (MALI
sorysamassekou@yahoo.fr

Aïchata FANE

Université des Sciences Sociales et de Gestion/Faculté des Sciences Economiques et de
Gestion(MALI)
aichadjeguel@gmail.com

Date de soumission : 03/01/2022

Date d'acceptation : 12/06/2022

Pour citer cet article :

SAMASSEKOU.S & FANE.A (2022) «Climat organisationnel et engagement au travail dans le secteur public : cas des agents de la DRH du ministère de la santé et des affaires sociales au Mali », Revue Française d'Économie et de Gestion «Volume 3 : Numéro 6» pp : 437 – 456.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



RESUME

L'objectif de ce travail vise à comprendre et expliquer le lien entre le climat organisationnel et l'engagement au travail des agents de la Direction des Ressources Humaines (DRH) du ministère de la santé et des affaires sociales (DRH MSAS).

En effet, ces deux concepts ont été largement étudiés en GRH tant pour les théoriciens que les praticiens en entreprise. Selon Allen & Meyer (1990), « l'engagement est un état psychologique qui caractérise la relation entre un employé et l'entreprise qui l'emploi. Du climat, Il est donc le vécu de l'environnement de travail (Freiche et Le Boulaire, 2020). De plus en plus les entreprises sont en quête permanente d'employés engagés, ayant des comportements plus participatifs dans le travail.

Pour effectuer ce travail, nous avons fait recours au postulat interprétativiste selon une approche qualitative. Pour se faire, nous avons administré un guide d'entretien semi-directif auprès de 4 cadres, 5 agents et 2 personnels d'appui technique (PAT). Nous avons, ensuite, traité les données par l'analyse de contenu thématique selon la démarche Paillé (2021) et Bardin (2013).

Les 90% de nos propositions ont été répondues. A l'issue des analyses des données, le climat organisationnel à la DRH MSAS influence, négativement, l'engagement au travail. Les résultats précisent que le personnel de la DRH MSAS manifeste un attachement sentimental au travail dans un climat organisationnel défavorable caractérisé essentiellement par un manque de matériels et un environnement de travail de méfiance.

En vue de susciter et maintenir un climat favorable gage d'un engagement organisationnel au travail des employés, nous proposons de revoir toutes les pratiques RH et d'améliorer la communication interne.

Mots clés : Climat organisationnel, engagement au travail, Direction des Ressources Humaines de Ministère de la Santé, Mali

ABSTRACT

This work seeks to understand and explain the link between the organizational climate and the work commitment of the agents of the Human Resources Department (DRH) of the Ministry of Health and Social Affairs (DRH MSAS).

To carry out this work, we resorted to the interpretivist postulate according to a qualitative approach. To do this, we administered a semi-directive interview guide to 4 executives, 5 agents and 2 technical support staff (PAT). We then processed the data by thematic content analysis according to the Paillé (2021) and Bardin (2013) approach.

90% of our proposals have been answered. At the end of the data analyses, the organizational climate at the HRD MSAS influences, negatively, the commitment to work. The results show that the staff of the HRD MSAS shows a sentimental attachment to work in an unfavorable organizational climate characterized mainly by a lack of materials and a work environment of mistrust.

Keywords: Organizational climate, commitment to work, Human Resources Department of the Ministry of Health, Mali

Introduction

Depuis l'apparition des premiers services du personnel en 1888, la fonction Ressources Humaines (RH) a connu d'importantes mutations passant d'un rôle purement administratif à un rôle qualifié aujourd'hui de stratégique ou du secteur privé dans le secteur public. Ainsi, cette période correspond à l'apparition des premières grandes structures qui imposent une division du travail et un contrôle afin d'accroître la productivité, et les performances de l'entreprise (Organisation scientifique du travail). C'est dans ce contexte que la fonction Personnel va émerger, devenant progressivement, surtout à partir de la Première Guerre mondiale, une fonction à part entière de l'entreprise, avec la définition de domaines d'intervention spécifiques. Les principales préoccupations sont alors l'organisation et le contrôle du travail, l'application du droit social, la gestion des conflits et des relations avec les salariés, mais aussi la sélection et la fidélisation des meilleurs employés, notamment à travers les pratiques de rémunération (salaire au rendement, promotions en fonction de l'ancienneté).

De nos jours, de nombreuses organisations sont confrontées aux problèmes qui entravent leurs fonctionnements. Dans la plupart des cas, la résolution de ces problèmes exige l'adaptation ou la cohérence des liens entre l'organisation et le personnel. Etant donné que les ressources humaines sont essentielles, elles sont aussi la ressource principale de toute l'organisation. Elles animent la vie de celle-ci et déterminent sa valeur autour d'un projet. De ce fait, les ressources humaines ne sont pas des objets mais des acteurs avec leurs sentiments et leurs aspirations. L'objectif principal de toute organisation est d'assurer sa stabilité et sa prospérité à l'aide d'une situation qui permet d'obtenir un comportement optimal de l'employé. Alors le climat organisationnel et l'engagement des agents figurent parmi les éléments fondamentaux qui contribuent à l'amélioration de cette situation.

Le climat organisationnel a été choisi comme base de pratiques managériales car elle constitue une condition fondamentale de bon fonctionnement des entreprises et des organisations et détermine la réussite et l'efficacité de celles-ci.

L'engagement des agents est d'une importance majeure pour les dirigeants. Les employés ayant un fort engagement sont plus susceptibles de rester dans l'entreprise et d'y poursuivre les objectifs fixés par l'encadrement (Mowday et al., 1982). L'engagement témoigne de la volonté du salarié de produire un effort conséquent pour l'accomplissement des tâches qui lui incombent, elle témoigne également de l'acceptation des objectifs et des valeurs organisationnelles (Porter et Lawler, 1968, Sheldon, 1971).

Les études empiriques sur les questions relatives à l'engagement organisationnel se sont concentrées dans les pays développés et nous remarquons une quasi-inexistence de ce genre d'investigation dans les pays de l'Afrique au Sud du Sahara.

Ainsi, nous voudrions comprendre comment se manifeste le climat de travail du secteur public, pourquoi les agents de la fonction publique exercent-ils dans ces conditions de travail, et comment un agent peut-il être impliqué affectivement. L'objectif général de notre recherche consiste à : comprendre et expliquer l'influence du climat organisationnel sur l'engagement au travail à la DRH MSAS. Pour avoir des éléments de réponse à tous ces problèmes soulevés, nous nous interrogeons comme suit : Comment le climat organisationnel influence-t-il les dimensions de l'engagement organisationnel des agents de la DRH santé du Mali ?

Sur le plan managérial, elle propose des voies permettant de rendre efficace nos administrations publiques. Ce travail participe donc à la sensibilisation des dirigeants sur les actions à mener pour le développement et la pérennisation des activités de management des ressources humaines. Les différents résultats issus de ce travail permettront également aux autorités étatiques de revoir le cadre organique du secteur pour prendre en compte les besoins et les préoccupations des agents du secteur public en général et ceux de la santé en particulier.

Sur le plan méthodologique, ce travail permet la vulgarisation de l'analyse de contenu thématique manuelle.

Nous abordons, dans un premier temps, le cadre conceptuel de l'étude, ensuite dans un deuxième axe, la démarche méthodologique adoptée et enfin, nous présentons les résultats et effectuons leur discussion et les implications managériales.

2.Cadre conceptuel

2.1. Climat organisationnel

Glick (1985) mentionne que la recherche sur le climat fait partie d'une épopée glorieuse dans les sciences organisationnelles. Cette thématique a fait l'objet de plusieurs recherches qui ont démontré le pouvoir de prédiction de ce concept, entre autres, au niveau de la performance, de la motivation au travail, du comportement des individus et de la santé psychologique au travail. Le pouvoir de prédiction de ce construit réside dans sa capacité à fournir un lien conceptuel entre les phénomènes survenant aux niveaux individuels et organisationnels (Moran et Volwein, 1992). Selon Kuenzi et Schminke (2009), depuis ces dernières années, les chercheurs se sont beaucoup intéressés au contexte organisationnel du travail particulièrement parce qu'il donne un sens aux situations qui surviennent au travail auprès des acteurs d'un système. En effet, selon Patterson et al. (2005) et Rousseau (1988) cités par Beaudy et Boies(2018), le climat

organisationnel est un concept central à tous les modèles perceptuels de comportement organisationnel dans l'environnement de travail.

Dans un survol historique, ce concept remonte vers la fin des années 30 avec Lewin, Lippitt et White (1939) par l'étude du climat social d'un groupe de jeunes garçons. C'est dans les années 50 que Lewin (1951) va formuler le cadre conceptuel de climat à la suite de ses expérimentations avec des écoliers. Il arrive ainsi à la formulation de la fameuse équation $C = f(P \times E)$ selon laquelle le comportement (C) est fonction de la personne (P) en interaction avec l'environnement (E) dans lequel il se trouve.

En outre, les travaux de James et Jones (1974) ont conduit à une recension des différentes études et théories, touchant le climat de travail et en sont arrivés à l'identification de trois conceptions¹ pour mesurer le climat social :

- La conception structurelle : Le climat social, selon cette approche, est synonyme de la structure organisationnelle. Forehand et Gilmer, (1964), définissent le climat organisationnel comme « un ensemble de caractéristiques qui décrivent une organisation et qui a) la distinguent des autres, b) sont relativement stables dans le temps et c) influencent le comportement des individus dans l'organisation ». Chaque organisation se distingue par un ensemble d'attributs organisationnels et le climat social n'est que l'évaluation objective de ces attributs.
- La conception subjective ou psychologique : Les partisans de cette approche définissent le climat social comme un élément individuel lié aux valeurs et aux besoins des individus, plutôt qu'aux caractéristiques de l'organisation. Pour Jorde Bloom (1988 cité par Brund et Savoie, 2016), le climat comprend les perceptions collectives, les attitudes, les croyances et les valeurs des individus dans un environnement de travail particulier. De cet angle de vision, le climat devient synonyme d'opinions personnelles et de réactions, et c'est en fonction de ces opinions que l'employé adopte tel ou tel comportement. Pour eux, le climat peut être compris comme : 1) une mesure multiple d'attributs organisationnels, 2) une mesure perceptive d'attributs individuels, ou encore 3) une mesure perceptive d'attributs organisationnels.
- La conception perceptive : L'approche interactive réconcilie en quelque sorte les deux autres, en reconnaissant l'interaction entre l'environnement objectif et son appréhension subjective par des individus qui s'y situent et qui interagissent ensemble. Pour Schneider et Reichers (1983)², la position interactionniste est celle qui défendrait le mieux l'étiologie du climat social. Selon

¹ JAMES, L.R. et JONES, A.P. (1974). Organizational climate: a review of theory and research. Psychological Bulletin, 81, 1096-1112.

² SCHNEIDER, B. et REICHERS, A. (1983). On the etiology of climates. Personnel psychology, 36, 19-41

Pritchard et Karasick « le climat organisationnel est la qualité relativement stable dans le temps, de l'environnement interne d'une organisation, qui résulte des comportements et des politiques des membres de l'organisation, spécifiquement les cadres supérieurs, qui est perçue par les membres de l'organisation, qui sert de base pour interpréter la situation et qui oriente les activités ».

2.2. Engagement au travail

L'engagement est une force psychologique qui pousse un individu à adopter un comportement vis-à-vis d'un objet (Meyer et Herscovitch 2001 ; Meyer et al. 2006). Selon Herrbach (2005, p. 137), « l'intérêt de la notion d'engagement est qu'elle permet d'expliquer la motivation à agir d'une personne indépendamment de ses attitudes ou des avantages extrinsèques qu'elle pourrait tirer de ses actes ». Il existe différents types d'engagement en fonction de l'objet visé (Paillé 2009). Ainsi, l'objet de l'engagement peut être social (engagement de l'individu vis-à-vis de son organisation, de son équipe, de son supérieur hiérarchique, etc.) ou non social (engagement de l'individu vis-à-vis de son travail, de ses objectifs, d'un projet, etc.) (Stinglhamber et al. 2004 ; Meyer et al. 2006). L'engagement organisationnel ou engagement des individus envers l'organisation qui les emploie a fait l'objet de nombreuses recherches et de plusieurs modélisations (Meyer et Allen 1991 ; Meyer et al. 2002).

Par ailleurs, Biétry et Laroche (2011, p. 19) rappellent que la “traduction en “implication” des termes anglosaxons “d'involvement” et de “commitment” a donné lieu à divers glissements sémantiques dans la recherche francophone. Si le premier renvoie outre-Atlantique à une action, un comportement, le second exprime une attitude (Gagnon, & al. 2007).”. Dans la littérature en Gestion des Ressources Humaines, deux écoles interprètent la notion de commitment de la même manière (il s'agit d'une attitude) mais la traduisent différemment : certains diront engagement (Paillé, 2011; Vandenberghe et al., 2009) et d'autres, implication (Neveu, 2006 ; Thévenet et Neveu, 2002 cités par Poigota, Notelaers et Hauge, 2015). Toutes fois, le modèle dominant aujourd'hui est celui proposé par Meyer et Allen (1991 ; 2002) qui distinguent trois modalités suivant lesquelles les individus sont attachés à leur entreprise (Bentein et al. 2004, p. 69). L'engagement affectif (affective engagement) est défini comme « la force de l'identification et de l'attachement d'un individu à une organisation. Il se caractérise par (1) une forte adhésion aux objectifs et aux valeurs de l'organisation ; (2) le désir d'exercer un effort considérable au profit de l'organisation (3) un fort désir de rester membre de l'organisation. » (Mowday et al. 1979, p. 226). L'engagement de continuité (ou calculé) (continuance engagement) est basé sur l'idée que l'individu aurait trop à perdre s'il devait quitter

l'organisation, du fait des investissements personnels qu'il a pu faire et des alternatives d'emploi qui se présentent à lui. Enfin, l'engagement dit normatif (normative engagement) renvoie à un sentiment d'obligation morale et de loyauté vis-à-vis de l'organisation.

2.3. Lien entre climat organisationnel et engagement au travail

L'engouement croissant pour l'éthique et la responsabilité sociale des entreprises a vu la multiplication des travaux sur la notion de climat éthique. La plupart de ces travaux se sont focalisés sur son lien direct sur les variables comportementales et attitudinales. La relation entre les types de climats éthiques existant dans une organisation et l'engagement organisationnel de ses membres a suscité l'intérêt de plusieurs chercheurs (Cullen et al., 2003 ; Trevino et al., 1998 ; Tsai et al., 2008 ; Wimbush et al., 1994). De façon générale, la plupart des auteurs concluent que les climats de bienveillance ont un impact positif sur l'engagement organisationnel, alors que les climats de type plutôt instrumental ont un impact négatif sur celui-ci (Culien et al., 2003 ; Kelley & Dorsch, 1991 ; Sims & Kroeck, 1994 ; Wimbush et al., 1994). Les caractéristiques des climats de bienveillance telles que la coopération et l'appréciation des collègues de travail, contribuent à créer une opinion positive de l'organisation et donc un plus grand engagement organisationnel (Wech et al., 1998). Inversement, lorsque les individus perçoivent que l'organisation encourage les comportements qui visent la satisfaction de l'intérêt personnel des individus, ils sont moins enclins à avoir un haut degré d'engagement organisationnel et à se « sacrifier » pour supporter les buts et la mission de l'organisation (Wimbush et al., 1994).

Cullen et al (2003) ont également trouvé un lien entre un climat éthique de principe et l'engagement organisationnel pour les professionnels alors que cette relation n'est pas significative pour les autres types de travailleurs. Cette situation s'explique par le fait que les professionnels intègrent bien souvent des principes de leurs codes de professions comme étant les leurs et sont donc plus susceptibles d'avoir un niveau d'engagement organisationnel élevé si l'organisation a, elle aussi, intégré ces principes (Cullen et al, 2003).

Or, une étude récente a montré une corrélation plus forte entre les climats éthiques et l'engagement affective qu'avec l'engagement continuité et avec l'engagement normatif (Tsai et al., 2008). Cette étude identifie également trois types de climats qui ont un impact positif sur la satisfaction et l'engagement, il s'agit « bienveillance », « indépendance » et « règles » (Tsai et al, 2008).

Une méta-analyse concernant les antécédents et les impacts des climats éthiques, réalisée par Martin et Culien en 2006, a permis de mettre en évidence une relation positive entre tous les types de climats, sauf le climat de type instrumental, et l'engagement organisationnel. Cette

analyse montre une relation plus forte de l'engagement organisationnel avec le climat de bienveillance qu'avec les autres types de climats (Martin et al, 2006).

Pillai et Williams (2004) considèrent que l'engagement des employés est le reflet du niveau de cohérence entre les objectifs de l'employé et de ceux de l'entreprise. L'engagement des employés suppose une forte identification de ces derniers à leur organisation au niveau des objectifs et des valeurs partagées. En d'autres termes, l'engagement des employés exprime le degré d'engagement des employés dans la concrétisation des objectifs de l'organisation. Les employés engagés fournissent des efforts supplémentaires (Organ et Ryan, 1995) pour améliorer la qualité des produits et les pratiques organisationnels et par conséquent atteindre les objectifs de l'entreprise.

De même Morrison (1994) pense que les employés les plus engagés adoptent un comportement organisationnel innovant basé sur un sentiment d'appartenance. En effet plus les employés sont engagés, plus ils s'impliquent dans la résolution des problèmes de l'entreprise. Le climat organisationnel est donc intimement lié à l'engagement des employés. Généralement les employés s'engagent de plus en plus dans un environnement favorable à leur épanouissement c'est-à-dire qui leur permet d'évoluer et de progresser conformément à leurs objectifs. Plus le climat organisationnel est favorable plus la satisfaction et l'engagement des employés est fort (Clercq & Rius, 2007, Ruth, 1992 ; Putti & Kheun, 1986).

3.Méthodologie de recherche

Pour comprendre et expliquer l'impact du climat organisationnel sur l'engagement organisationnel des agents de la direction des ressources humaines du ministère de la santé, le paradigme interprétativiste nous offre les meilleures réponses. En effet, nous nous sommes entretenus avec ces agents de ce que nous voulons comprendre. En ce lieu, l'objectif n'est ni d'expliquer la réalité (positivisme) ni de construire (constructivisme), mais de bien comprendre, et ce, à partir de « *la compréhension empathique des représentations d'acteurs* » (Larbière et al, 2021 ; Jourdan et al, 2021). Pour ce faire, il s'agit de développer une compréhension de la réalité à partir du discours de l'ensemble des acteurs qui interviennent dans cette direction. Ce paradigme nous permet également de comprendre l'ensemble des relations existantes entre les acteurs à partir de leurs discours.

3.1. Echantillon ou terrain de l'étude et description

Dans le cadre de la collecte des données, pour la taille de l'échantillon, nous avons opté pour la méthode non probabiliste en choisissant la technique du « choix raisonné » et la technique de quotas. Nous avons choisi, dans le cadre de l'interview, les personnes les plus adéquates.

Le nombre d'interviewés s'est limité à 15. En somme, nous avons réalisé 19 entretiens pour une durée de 954 minutes soit 50,21 minutes par entretien. (Voir Annexe)

3.2. Outils et techniques d'analyse

Pour analyser les données, nous avons procédé à la transcription de toutes les données et opté pour l'analyse du contenu thématique. Cette dernière consiste à « transposer d'un corpus donné en un certain nombre de thèmes représentatifs du contenu analysé, et ce, en rapport avec l'orientation de la problématique de recherche » (Mucchielli, Paillé, 2016 ; Jolibert et Jourdan, 2020). L'objectif est de trouver, par une approche horizontale et verticale, les thèmes récurrents entre les différents documents ou entretiens du corpus et les contenus qui s'y rattachent.

Pour obtenir les rubriques nous avons procédé à un rapprochement des catégories. Ainsi nous avons analysé les différentes catégories et celles qui peuvent être regroupées en fonction des concepts ou variables de recherche.

Ainsi, nous avons résumé les rubriques et les thèmes dans un tableau (voir annexe)

Par la suite, nous avons analysé les thèmes et les fréquences qui en sont liées. Cette analyse nous permet de mieux expliquer les catégories voire les rubriques pour mieux répondre à notre objectif de la recherche. Pour y arriver l'établissement et l'explication des dictionnaires suivants nous facilitent la recherche du lien entre le climat organisationnel et l'engagement au travail (voir annexe).

Nos données ont été analysées qualitativement et quantitativement (Thiéart et al, op.cit., pp.559-561 ; Bardin, op.cit., p.132-p.156 ; Paillé et Michielli, op.cit.).

Les analyses quantitatives ont porté essentiellement sur un comptage des unités d'analyse et l'établissement de deux tableaux descriptifs.

Les analyses qualitatives ont permis d'interpréter l'agencement de ces unités en les replaçant dans un contexte plus global. Son objectif a été d'apprécier l'importance des thèmes dans le discours plutôt que de les mesurer.

4. Résultats et discussions

4.1. Résultats

Nos résultats sont agencés en fonction du climat organisationnel et de l'engagement des employés ainsi que du lien pouvant exister entre les deux concepts.

- Le climat organisationnel

Le climat organisationnel à la DRH de Santé s'inscrit en grande partie dans une logique autoritariste. Ce climat autoritaire combine quelques caractéristiques combinées de types

exploiteurs que paternalistes. En effet, à la DRH de la santé, les points de vue des agents sont rarement considérés dans les décisions prises. La plupart des cadres et agents pensent que l'environnement est stable mais désorganisé. Un grand nombre d'agents jugent méfiantes les relations entre eux. Sur ces points, quelques cadres et agents avancent les points de vue suivants. « Depuis que la loi a été adoptée en 2011, six (6) bureaux d'accueil et d'orientation ont été expérimentés dans les structures publiques. Il s'agit de : DNFP, le centre des impôts de la CIII, la DGI douane, la préfecture de Kati, la DNCC. Et jusqu'à présent aucun de ces bureaux n'a pas été évalué. De façon spécifique l'accueil au niveau de la DRH est assuré par le secrétariat du service. La DRH a affecté un agent à cette fonction et qui assure les activités avec les secrétaires chargés des courriers d'arrivés et de départs. Nous voulons réorganiser de nouveau le service d'accueil et d'orientation par la relecture du cadre organique de la DRH qui va dédier un service spécifique à l'accueil qui constitue une fonction essentielle des ressources humaines car le bon accueil met l'interlocuteur en satisfaction. En plus de cet aspect, il y'a de nombreux éléments qui doivent être revus : le processus de recrutement, la gestion de l'absentéisme, l'actualisation de la grille salariale... » Code A1

« Mon activité principale est définie par le cadre organique mais c'est le désordre total. Il existe un manque d'autorité pour la coordination et le suivi ; seul le relationnel règle plusieurs problèmes » Code B3

« La plupart des décisions sont prises par le chef de division. Il n'y a aucune concertation » Code B1

« Les décisions ne sont collégiales au sein de notre structure ; les points de vue sont priorisés dans la plupart des cas ... » Code A2.

« Les décisions sont centrées sur le DG en fonction des textes qui régissent ; la plupart des décisions finales lui reviennent... » Code C3.

Ces différents arguments font ressortir que le climat est caractérisé par une concentration des décisions de la part de quelques chefs voire le premier chef hiérarchique, une méfiance des relations entre quelques cadres et agents. Le cadre formel est à actualiser et il existe un sérieux problème de désorganisation au sein de la structure. Cette absence s'explique par un problème d'appréciation de la part des décideurs envers les agents et quelques cadres. A ce niveau, il existe trois niveaux de décision au sein de la DRH de la santé. Le premier vient des textes réglementaires (lois, décret, arrêté). Le deuxième concerne les décisions prises par le DG. Cette décision met en exergue les relations entre le supérieur hiérarchique et les autres cadres et les agents. D'autres caractéristiques expliquent le côté paternaliste de ce climat.

Bien qu'il existe une centralisation du processus de contrôle du côté du DG, il est parfois délégué aux niveaux supérieurs (quelques cadres) ou intermédiaires (quelques agents). Les récompenses, les reconnaissances existent occasionnellement pour motiver le personnel. Par conséquent, certains agents ont eu la confiance condescendante de leurs cadres. Dans cette option, quelques cadres et agents abordent dans le même sens.

« Je n'ai pas de problème avec mon supérieur hiérarchique. Je remplis mes tâches avec complétude et promptitude. En cas d'incompréhension, je demande d'autre personne pour me guider ou à un autre personnel qui peut m'édifier sur la question » Code A1.

« La reconnaissance n'a jamais existé à la fonction publique mais il arrive quelques fois que le DG te félicite suite à un travail bien accompli...! » Code B3

« La rémunération est faite en fonction des corps. Les autres avantages en natures, carburant et dotation alimentaire sont repartis en fonction du niveau de responsabilité, y compris le personnel d'appui ». Code A1

« En tout cas, mon chef a toujours reconnu mon talent, mes compétences à exécuter ses ordres et à organiser notre division. Il arrive qu'il me donne des bons d'essence et lors de la distribution des dotations alimentaires, je bénéficie plus que les autres. Mon souhait est d'être la catégorie A suite à des formations que la structure m'autorisera ». Code B2

Cependant, il existe quelques cadres qui s'inscrivent dans une logique du climat participatif de style participatif. Quelques cadres ont une confiance à l'égard de leurs agents. Ainsi, ils prennent leurs décisions générales mais celles spécifique reviennent aux agents ou d'autres cadres qui sont leurs subordonnés. Ainsi, avec ces cadres rares au sein de la structure, les subordonnés participent et s'impliquent dans les prises de décisions, la fixation des objectifs, l'amélioration de prises des méthodes de travail. Dans ce genre de situation, on sent une situation d'équipe. Les témoignages de quelques cadres et agents nous édifient sur ce genre de climat qui est rare au sein de la DRH de santé.

« Mon supérieur est social avec moi, j'avoue que c'est quelqu'un qui travaille beaucoup. Je remplis toutes les missions qu'il me confie. Je souhaite être comme lui, il m'inspire beaucoup ». Code B4.

« Mon supérieur est un grand boss et mérite un poste mieux que l'actuel. C'est quelqu'un dont le degré de sociabilité est élevé. Il est au service à temps et même les week-ends. Il nous oriente en cas de besoin. Il fixe toujours ses objectifs en collaborant avec nous. Il assigne des objectifs spécifiques à chaque agent » Code A2.

: « *Mon style de gestion est participatif. En effet, je donne des ordres à exécuter et les prises de décision sont collégiales* » Code A1

-L'engagement au travail

cet attachement, ce personnel s'identifie aux valeurs et objectifs de la DRH qui consistent à l'accompagner les Csref, le ministère de la santé, les hôpitaux dans le traitement de la population malienne et étrangère. L'analyse de nos résultats a permis d'identifier les différentes dimensions de l'engagement au travail à savoir l'engagement affectif, l'engagement normatif et l'engagement de continuité ou calculé selon la littérature (Meyer et Allen, 1991 ; Meyer et Herscovitch, 2001). Parmi ces 3 types d'engagement, la plupart du personnel de la Direction s'inscrit dans une logique de continuité ou calculé.

A la DRH de la santé, le travail de quelques cadres et agents se traduit par un lien émotionnel lié à la DRH. Par

Deux éléments-clés distinguent l'engagement affectif des autres formes d'engagements : l'identification et l'attachement à l'organisation ainsi que l'internalisation de ses valeurs.

Quelques cadres s'identifient à la DRH Santé et y manifestent leur attachement tout en adoptant la culture de servir la patrie et à faciliter l'accès des soins aux malades. En d'autres termes, être utile à la société malienne. Ce personnel se sent fier d'être les membres de la DRH santé. C'est ce qui explique leur volonté d'appartenance. Dans ce sillage, nous avançons quelques arguments tirés des entretiens.

« *L'organisation n'est pas à la hauteur, les tâches sont désorganisées, ils ne suivent pas le cadre organique, la volonté de travailler est toujours présente mais l'organisation est à revoir* » Code B1.

« *De nos jours, le travail est tout pour moi. Ça me permet de participer à la vie sociale. Ceci m'amène à dire que je suis engagé de façon affective car même sans salaire je suis prêt à servir cette direction* » C2.

« *En général, le travail débute à 7h30, il m'arrive de venir en retard suite à des commissions du trésor ou moi-même. Mais la descente c'est à 16h, moi particulièrement je suis tout le temps jusqu'à 20h. Je ne compte pas la descente, le travail c'est ma vie* » Code B1.

« *Le travail, c'est toute ma vie, le temps que je passe au service plus de temps qu'à la maison. Le travail, c'est de l'engagement, pour moi j'aime ce travail. Même les weekends, je suis au bureau pour le boulot, à la maison je travaille* » Code A1.

A la DRH santé, certains travailleurs ressentent une obligation d'adopter une conduite loyale envers la structure et essayent d'exécuter un maximum de tâches qui leur sont confiées. Ce type

d'engagement appelé normatif ou moral amène le personnel à travailler malgré les aléas de l'environnement. C'est le cas le moins fréquent à la DRH. En effet, quelques arguments des interviewés confirment nos points de vue.

« Mon activité principale est définie par le cadre organique mais il faut noter qu'aussi c'est très difficile de respecter à 100% car étant responsable et avec ce taux d'absentéisme élevé, je suis obligé de remplir toutes les missions de la division » Code A3.

« Pour celui qui s'occupe de sa famille, est obligé de travailler. De nos jours, le travail permet à chacun de se placer dans notre société, il contribue à évoluer notre pays. D'après ce que je viens de dire, c'est normal de bosser, quand on travaille, on doit appartenir à une organisation » Code B2.

Pour Wiener et Vardi (1980), l'individu ressent une obligation d'adopter une conduite loyale envers son organisation, et se conforme à ses normes.

A la DRH, certains agents s'engagent à travailler à la fonction publique car ils n'arrivent pas à avoir d'autres emplois mieux rémunérés. Ainsi, ils ont choisi de travailler à la DRH comme une nécessité avant de trouver une structure plus intéressante en termes de salaire.

« Je suis engagé de façon calculée car je ne gagne pas seulement, je préfère partir ailleurs où on gagne plus... » Code C3

« La rémunération, c'est juste un maigre salaire et la gestion des heures supplémentaires et des primes se fait par affinité ou par ancienneté ... ». Code A2

« Le salaire est faible dans la fonction publique un maigre salaire, en cas d'opportunités je n'hésiterai à partir ... ». Code B3

A l'issue de nos résultats, nos discussions tournent autour des points suivants : Le climat organisationnel de la DRH MSAS est de type autoritaire et joue sur l'atteinte des objectifs.

4.2. Discussion et implications managériales

Ces résultats sont abordés dans le même sens que ceux de Lise Corriveau et Luc Brunet (1993). D'après eux, *« de façon générale, les résultats indiquent que le climat organisationnel des écoles jugées plus efficaces semble plus consultatif que celui des écoles jugées moins efficaces »*.

Dans cette recherche, nous avons eu 3 types d'engagements à savoir : normatif, affectif et calculé. La plus importante dans notre travail est l'engagement affectif.

Nos résultats vont dans le même sens que (Meyer et al., 1993 ; Meyer et Herscovitch, 2001) à savoir que seuls les fonctionnaires impliqués affectivement dans le métier ont pour fondement le désir et l'identification à ce dernier. Une première série de recherches étaient exclusivement

consacrées à cette dimension, posant la vocation personnelle et l'intégration sociale comme principales caractéristiques des salariés dit professionnels (ex. Adam, Webster et Buyarski, 2010 ; Blau, 2007 ; Carson et Bedeian, 1994 ; Morrow, 1993). Ces études ont démontré les effets de l'engagement affectif dans le métier sur l'intention de rester dans ce dernier : le sentiment d'appartenance crée un attachement qui se concrétise par des comportements portés par le désir de rester membres du groupe professionnel ainsi identifié. La méta-analyse de Lee, Carswell et Allen (2000) concluait ainsi que l'engagement affectif constituait le meilleur prédicteur de l'intention de rester dans un métier donné.

Pour améliorer le climat organisationnel et l'engagement du travail de la fonction GRH à la direction des ressources humaines du secteur de de la Santé, les autorités doivent revoir des axes suivants.

Elle doit Revoir les politiques RH dans la DRH MSAS. En effet, étant donné que la fonction GRH de l'Administration Publique a pour finalité la motivation et la mobilisation de ses ressources en vue d'atteindre ses objectifs de performance en matière de prestation de service public. Cette vision ne sera possible que si les RH sont gérées selon une orientation générale formelle pour la mise en valeur du capital humain du secteur, une orientation dans laquelle s'inscriront toutes les activités de GRH du secteur de la santé publique. Le diagnostic RH doit être effectué en établissant le bilan de la situation des ressources humaines pour prendre des décisions cohérentes. Pour arriver à un climat favorable et à un engagement organisationnel, nous proposons dans un premier de revoir la politique de communication interne. Une politique de communication, sert à favoriser la compréhension, la confrontation, la circulation et la cohésion.

Au-delà de cette communication, le climat organisationnel favorable sera facilité par la mise en place des éléments suivants :

- Le leadership ;
- Le soutien de la Direction ;
- Vision de l'entreprise.

Le leadership peut se définir comme le pouvoir (dans le sens capacité, de possibilité) de donner envie aux autres de s'impliquer et d'agir pour réaliser une ambition collective ou atteindre un objectif commun (Bertrand Poulet, 2020). Ce pouvoir est conféré par une autorité d'estime, de confiance, de référence ou de mentor qui ne se décrète pas. Le leadership n'est adossé ni à un statut, ni à une fonction ou à un niveau de responsabilité particuliers. C'est parce que les autres

le reconnaissent comme tel que le leader a le pouvoir de les faire agir. Dans la DRH de la santé, cela va faciliter le travail collégial et l'engagement en groupe qui n'existe pas.

La reconnaissance, les cadeaux, les journées spéciales dédiées au personnel, les encouragements de la part de la direction envers les employés sont très importants pour favoriser un bon climat organisationnel. Action de voir, de se représenter en esprit, vision de l'avenir, la vision s'inscrit dans un horizon de temps long ou très long (Ducreux, Abat et Kachaner, 2009).

Conclusion et Limites

Ce travail a pour objectif de comprendre d'abord comment les caractéristiques publiques du climat organisationnel peuvent influencer l'engagement au travail des agents de la fonction publique.

Le choix de la logique qualitative inductive s'explique par l'originalité du contexte et l'objectif recherché des études sur la GRH dans le secteur public.

A la DRH MSAS, le conflit d'intérêt, l'hypocrisie entre certains agents, la courtoisie, le favoritisme, le népotisme sont les principales visions des agents et des cadres. Par conséquent, dans le cadre du climat organisationnel, il existe un déficit de communication, des relations basées sur la suspicion et la méfiance. L'analyse de l'engagement nous a édifié que la majorité du personnel interviewés sent un attachement et il est constaté généralement une panoplie d'absences. Dans cette structure, nous constatons la présence des 2 indicateurs paradoxaux. L'attachement moral qui fait qu'une partie du personnel travaille à cause de leur amour pour le travail et une partie qui est démotivée par l'environnement du travail.

Au sein de cette organisation, nous n'avons pas pu rencontrer le Ministre tutelle ou un des membres du cabinet. Néanmoins, les agents rencontrés nous ont été à cet effet d'une grande utilité. Une autre limite de ce travail s'explique par le manque de données actuelles archivées à la direction des ressources humaines. Pour des futurs travaux, nous envisageons d'élargir cette étude à l'ensemble des DRH du Mali avec l'aide d'une étude quantitative. Il s'agira, dans ce cas, de faire une analyse hypothético - déductive afin de vérifier les résultats de ce travail.

Nous envisageons également, en collaboration avec des collègues d'autres pays, faire une étude comparative entre le climat organisationnel et l'engagement des agents du secteur afin d'identifier les spécificités de chaque pays.

ANNEXES:**Tableau 1 : Synthèse des entretiens**

Catégorie du quota	Interviewés	Nombre d'entretien	Durée
Cadre responsable de la Direction des Ressources Humaines du secteur de la santé	Directeur des Ressources Humaines	3	225 minutes
Cadres	Cadre 1 : DRH Adjoint	2	91 minutes
	Cadre 2 : Chef section carrière	3	147 minutes
	Cadre 3 : Chef Division Finances et Matériel	2	85 minutes
Agents	Agent 1 : agent de la section Carrière	2	69 minutes
	Agent 1 : secrétaire particulière du DG	2	79 minutes
	Agent 1 : Secrétaire générale de l'administration	1	63 minutes
	Agent 1 : agent de la DFM	1	57 minutes
	Agent 1 : un agent de réception	1	49 minutes
PAT	PAT 1 : un planton	1	54 minutes
	PAT 1 : un chauffeur	1	45 minutes
Total		19	

Source : nous-mêmes

Tableau 2 : codification du personnel interviewé

Interviewés	Code
Directeur des Ressources Humaines	A1
Cadre 1	A2
Cadre 2	A3
Cadre 3	A4
Agent 1	B1
Agent 2	B2
Agent 3	B3
Agent 4	B4
Agent 5	B5
PAT1	C1
PAT 2	C2

Source : Nous-même

Tableau 3 : Définition des rubriques et catégories

Rubriques	Catégories
Climat organisationnel	Condition de travail
	Climat de travail
	Style de gestion
Engagement au travail	Motivation
	Perception
	Caractéristiques personnelles
	Attachement au travail
	Absentéisme

Source : Nous-mêmes

Tableau4 : Dictionnaire de thème - catégories de conditions de travail et climat de travail

Catégories	Thèmes	Fréquences
Conditions de travail	Bureau d'accueil	3
	Matériel de travail	10
	Hygiène	10
	Sécurité	11
	Bâtiment inapproprié	5
	Environnement de travail	14
Climat de travail	Relation avec les collègues	8
	Relation hiérarchique	3
	Conflit d'intérêt	4
	Soutien social	6
	Caisse sociale	3
	Comité syndical	4
	Ambiance de travail	6
	Courtoisie	5
Hypocrisie	7	

Source : Nous-mêmes

Tableau 5 : Dictionnaire de thème - catégories Motivation et style de gestion

Motivation	Salaire	8
	Heures supplémentaires	8
	Dotation alimentaire	9
	Dotation du carburant	7
	Carburant	6
	Félicitation	7
	Encouragement	5
	Ancienneté	6
	Note d'évaluation	7
	Partage d'informations	2
Style de gestion	Grille d'évaluation	6
	Cadre organique	3
	Prise de décision	2
	Manque d'autorité	2
	Plan de travail	3
	Objectifs	9
	Manque de personnel	2
	Corruption	3

Source : Nous-mêmes

Tableau6 : Dictionnaire de thème - catégories Perception et caractéristiques personnelles

Perception	Assurance de vie	10
	Assurance de maladie	10
	Salaire garantie	11
	Type de contrat	11
Caractériels personnelles	Fonction publique d'emploi	11
	Compétences	8
	Bonne moralité	6
	Fiche de poste	6
	Catégorie	6
	Mobilité	7

Source : Nous-mêmes

Tableau 7 : Dictionnaire de thème - Catégorie Absentéisme et attachement

Absentéisme	Heure d'arrivé	8
	Heure de descente	8
	Permission	6
	Retard	7
	Congés	6
Attachement	Travail	5
	Liberté	8
	Besoin de la famille	6
	Fierté d'appartenance	4

Source : Nous-mêmes

Bibliographie

Allaire, Y., Firsirotu, M. E. « How to Implement Radical Strategies in Large Organizations », *Sloan Management Review*, 26, printemps : 19-34,1985.

Allen J, et al. (2003) High-throughput classification of yeast mutants for functional genomics using metabolic footprinting. *Nat Biotechnol* 21(6):692-6

Allen JW, et al. (2008) Distinctive biochemistry in the trypanosome mitochondrial intermembrane space suggests a model for stepwise evolution of the MIA pathway for import of cysteine-rich proteins. *FEBS Lett* 582(19):2817-25

Allen, N.J., et Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance, and normative . commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocatimal Behavior*, 49, 252-276.

Brunet L et Savoie A (2016), *Climat de travail : Au cœur de la dynamique organisationnelle*, Editions EMS

Fourgous, J.M., Iturralde, B. (1991), *Mesurer et améliorer le climat social dans l'entreprise*. Les Editions d'Organisation, Paris.

Gagnon M, Beaudry C et Boies J(2018), L'amélioration des conditions de travail des aidants par le prisme de la conciliation des temps sociaux : vecteur d'un meilleur climat organisationnel et de la rétention des employés », *Revue l'avenir de l'humain au travail*, Numero 2, p 18-34

Gara E., Gaha C. (2009), « La citoyenneté d'entreprise : un déterminant de l'engagement organisationnel ? », *Revue des sciences de gestion : direction et gestion*, 2009/3, n° 237-238, p. 55- 61.

Landier H. (2008), Evaluer le climat social de votre entreprise : Mesurer le désengagement et y remédier, Éditions d'Organisation.

Laroche, H., 1991. Culture organisationnelle. In : Aubert, N. et al., Management, aspects humains et organisationnels. P.U.F., Paris, pp.549-591.

Lee, H., Cayer, N.J. and Lan, G.Z. (2006). Changing Federal Government Employee Attitudes since Review of Public Personnel Administration, 26: 21-51.

Maud D., & all (2021). Marketing research. Malakoff: Dunod.

Organ D W and Ryan K (1995), A Meta Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior, Revue Personnel Psychology, Volume 1, Numero 48, p 775-802

Paille P et Mucchielli A (2021), L'analyse qualitative en Sciences Humaines et Sociales , Malakoff, Armand Colin,

Pillai R et Williams EA(2004), Leadership transformationnel, Cohesion de groupe, engagement et performance/Journal de gestion du changement organisationnel, volume 17, numéro 2, p 144-159

Poilpot-Rocaboy G, Notelaers G et Hauge L J (2015), Exposition au harcèlement psychologique au travail : impact sur la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle et l'intention de départ Psychologie du travail et des organisations, volume 4, numéro 21, p 358-379

Raymond-A, T & al. (2014). Méthodes de recherche en management. Malakoff : DUNOD. Sociales. Paris: Armand Colin.