

*Influence du style managérial sur la performance des services de santé de la  
Commune III du district de Bamako : cas de trois (03) CHU des Communes  
du District de Bamako (Gabriel TOURE, Point « G » et Centre National  
d'Odonto-stomatologie (CNOS))*

*Bokary DIALLO<sup>1</sup>, Oumar DEMBELE<sup>2</sup>, Hawa Gouro DIALL<sup>3</sup>, Isabelle Ouly  
MENGA<sup>4</sup>, Zakari Yaou KAKA<sup>5</sup>*

---

Mots clés:

*Style managérial  
Performance  
Services de santé  
CHU*

**RÉSUMÉ**

L'objectif de la présente étude était d'analyser l'influence du type de style managérial sur la performance dans trois CHU des Communes du District de Bamako au Mali à savoir le CHU de CNOS, le CHU de Point « G » et le CHU de Gabriel Touré.

Nous avons mené une approche qualitative en administrant une guide d'entretien aux 15 membres de la direction, des chefs de départements et des chefs de services et une approche quantitative aux 73 agents d'exécution desdits CHU.

Après une analyse de contenu des entretiens et des tests statistiques appliqués aux résultats des questionnaires, nous avons obtenu les résultats ci-après : 73,97% des enquêtés ont répondu que le style de management appliqué dans les hôpitaux ne permet pas aux personnels d'être performants. 52,63% de nos enquêtés ont affirmé que le style participatif utilisé par les chefs hiérarchiques permet au personnel d'être performant. Avec un  $P = 0,6598 > 0,05$ , la relation n'est donc pas statistiquement significative. Nous rejetons l'hypothèse alternative H1 et acceptons l'hypothèse nulle H0 il n'y a donc pas de lien entre le style de management et la performance. Ce qui revient à dire que la performance du personnel de ces CHU ne dépend pas du style management.

© 2024 RAG – Tout droit réservé.

---

Adresses de correspondance des auteurs :

1. Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG) de l'USSGB - bokarydiallofr@yahoo.fr - Tél.: 77 87 14 79.
2. Institut National de Formation en Sciences de la Santé
3. Institut National de Formation en Sciences de la Santé
4. Institut National de Formation en Sciences de la Santé
5. Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG) de l'USSGB

## INTRODUCTION

Selon l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS, 2009), la performance des systèmes de santé présente un certain nombre d'aspects dont la santé de la population ; les résultats sanitaires obtenus après traitement ; la qualité clinique et le caractère approprié des soins ; la réponse des systèmes de santé aux attentes de population ; l'équité et la productivité (OMS, 2009).

La performance hospitalière s'évalue à l'aide d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs.

Partout dans le monde et en Afrique en particulier, les structures hospitalières n'arrivent pas à relever les défis de la performance de leurs structures, plongeant ainsi les populations dans le désarroi.

En effet, plusieurs auteurs ont affirmé que les styles managériaux ont une influence sur la performance des organisations. F.T. Nlemvo Ndonzau (2000), estime que le cumul des fonctions de direction et de contrôle octroie à l'administrateur délégué des pouvoirs très importants sur l'entreprise et une grande influence sur la performance financière de celle-ci.

Omri (2003) montre que les mécanismes de contrôle du dirigeant n'ont pas toujours un effet significatif sur la performance. Il estime qu'il existe une relation statistiquement significative entre les modes de gouvernement et la performance.

Rabarijaona. O (2009) à Madagascar a démontré l'influence du style managérial sur la performance d'une Radio Télévision située à Ankorondrano appelée RTA : « le style de management « participatif » mais un peu flexible de la RTA s'est expliqué à travers sa politique de motivation qui s'explique que le seul moyen de motiver les employés » [...].

NGOK EVINA J.F. (2008) trouve que « le pouvoir du dirigeant influence significativement la performance de l'entreprise ».

Sabrina Chikh, (2010) a démontré l'influence des dirigeants sur la performance des firmes.

Au Mali, comme partout dans les autres pays d'Afrique de l'Ouest et surtout les pays à moindres revenu (PMD), les hôpitaux croupissent sous le poids de la non-performance faisant que le Mali n'arrive encore pas à décoller malgré tous les efforts consentis par ses autorités sanitaires car les usagers se plaignent de la qualité des plateaux techniques, des modalités

d'accueils et de comportement du personnel de santé (COULIBALY et al. 2022). Aussi, les conditions de travail dans la plupart du temps, médiocre n'incitent pas à une amélioration de l'efficacité du fait du manque de motivation du personnel. Vu sous cet angle, il est indéniable qu'un problème de performance se pose dans les structures hospitalières maliennes.

Une vague de réformes hospitalières dans les années 1990 a poussé les premiers responsables des systèmes de santé à abandonner le système traditionnel hospitalier à gestion administrative et embrasser une vision managériale avec l'implication des managers dans la gestion hospitalière. Cette nouvelle logique de gestion devrait mettre en avant le manager qui va entraîner un bon pilotage du service de santé en usant de son style managérial qui va influencer l'atteinte des objectifs. Nonobstant ces réformes, nous constatons que le niveau de satisfaction des patients ne s'améliore pas de 2005 à nos jours, toujours autour de 12% selon l'ANEH

(2022). Les indicateurs hospitaliers ne s'améliorent pas dans ces CHU selon la même source, donc la qualité des soins demeure mauvaise.

Ces analyses nous poussent à nous poser la question principale de recherche qui est de savoir : existe-t-il un lien entre le style managérial et la performance des services de santé de la Commune III du district de Bamako ? Cela nous amène à poser des questions spécifiques suivantes : (i) Quel est le style managérial en vigueur dans les trois (3) CHU de la Commune III du district de Bamako ? (ii) Quel est le niveau de performance des trois (3) CHU de la Commune III du district de Bamako ? (iii) Les styles managériaux ont-ils une influence sur la performance dans les trois CHU des Communes du District de Bamako ? La réponse à ces questions permettra de voir si le style managérial a un impact sur la performance et lequel, et par conséquent conseiller les dirigeants des hôpitaux à adopter le meilleur style managérial.

Cette inquiétude justifie la pertinence de la question de l'étude, compte tenu du fait que nous estimions que c'est urgent de mettre fin à la souffrance excessive de la population desservie par ces hôpitaux qui voient en eux comme un « mouroir » en lieu et place « d'un sauveur » selon plusieurs journaux de la place. Comme valeur ajoutée attendue au vue de la gestion

actuelle nous estimons que les recommandations qui en seront issues pourront améliorer la qualité des soins.

Ainsi, notre recherche a pour objectif général : analyser l'influence du style managérial sur la performance des services de santé de la Commune III du district de Bamako d'août à décembre 2022. Ainsi, nous allons d'abord (i) décrire les différents styles managériaux appliqués dans les trois CHU des Communes du District de Bamako ; (ii) déterminer le niveau de performance de trois CHU des Communes du District de Bamako ; (iii) établir le lien entre les styles managériaux et la performance des trois CHU des Communes du District de Bamako.

Cette recherche a pour intérêt théorique le fait de confirmer plusieurs théories selon lesquelles le style managérial influence sur la performance des organisations ou de rejeter cette hypothèse dans notre contexte.

Quant à l'intérêt managérial, elle pourra permettre aux dirigeants des hôpitaux de savoir si le style managérial influence sur la performance des hôpitaux ; et si oui, lequel des styles permet d'être plus performant.

Notre travail suivra le plan ci-après : une revue de la littérature, une méthodologie qui aboutira aux résultats qui seront commentés et discutés.

## 1. Revue de la littérature

Selon Louis LAFON (2023), dans le monde professionnel, il est primordial pour un manager de trouver un style de management qui convient à la fois à son tempérament et à celui de ses collaborateurs. Les styles de management ont des impacts sur la performance de l'équipe, et il est important de choisir celui qui correspond le mieux à la culture de l'entreprise et aux objectifs à atteindre.

Quant à Ibtisam NADER et Abdellah AAJLY (2020), l'impact du style de direction en tant qu'élément moteur de pérennité et de productivité sur la performance de l'entreprise ; l'accompagnement du potentiel humain ne se limite pas au processus allant du recrutement à l'intégration et l'évaluation mais plutôt il doit être en tandem avec l'orientation stratégique de l'entreprise. Cette dernière est tributaire des facteurs exogènes qui animent l'environnement de l'entreprise et risque d'affecter son climat social voire la mobilité de son personnel ; la notion de style de management intègre une vision multidisciplinaire puisqu'elle mobilise toutes les énergies de l'entreprises dans une logique de cohésion d'équipe et de projet collectif.

[...]Grâce au style de management, le collaborateur est autonome et se sent responsable. Le manager n'intervient qu'en cas de nécessité, les décisions sont prises en fonction des informations du collaborateur. Les rôles sont définis clairement, le collaborateur est responsable, et se sent valorisé, car il est en quelque sorte expert dans un domaine. Avec tous ces exemples, on remarque que les styles de management répondent à des besoins différents mais qu'ils sont une condition sine qua non à l'accompagnement et la performance de l'individu. [...]

Selon Balique (2004), un des facteurs explicatifs de cet état de fait est que les hôpitaux sont conçus comme des administrations dispensant des prestations en dehors de toute préoccupation managériale. La gestion d'un établissement hospitalier ne saurait se réduire à la seule dimension médicale et thérapeutique, d'où l'instauration au sein des établissements de santé du management empruntés aux entreprises à travers les différentes réformes

hospitalières avec pour finalité une gestion efficiente de leurs activités stratégiques et opérationnelles (DIALLO.H.et AL ,2020 P,51).

Tous ces efforts consentis, et les réformes que le gouvernement malien a entamés de 1978 à nos jours n'ont pas permis de rehausser le niveau de performance des hôpitaux maliens.

Ainsi, ne pouvons-nous pas être curieux de connaître l'influence du style managérial sur la performance

Dans la région de la Méditerranée orientale, (la Slovénie, la Croatie, l'Albanie le Chypre le Proche Orient...) la mauvaise gestion des hôpitaux a été identifiée comme l'une des causes de leur faible performance, en particulier dans les pays à revenu faible et intermédiaire inférieur. La gestion peu rationnelle des ressources humaines est un problème très répandu (OMS, 2009). Dans le continent africain l'indice moyen consolidé de performance du système dans les pays moins développés (PMD) s'élève à 0,49 ce qui revient à dire que les systèmes atteignent seulement 49% de leurs niveaux de fonctionnalité, et les notes de performance des pays vont de 0,26 à 0,70 selon (OMS, 2018).

Au Burkina le rapport sur la table ronde des bailleurs de fonds du Plan National de Développement Sanitaire (PNDS) a décelé des lacunes de l'offre publique de soins. Les trois principales causes avancées sont : l'insuffisance des ressources disponibles pour la santé la faible qualité des soins, et la mauvaise image des services de santé publique avec concomitamment, la faible utilisation des services de santé ;avec des taux faibles des indicateurs de santé tels que : le taux de couverture prénatale CPN4=38% en 2020 le taux de mortalité intra- hospitalière (CHU , CHR ,HD) pour1000 est de 64,2% en 2020(Annuaire statistique, 2020).

Au Bénin pays d'Afrique de l'Ouest ,la situation sanitaire est marquée par une forte prévalence des maladies, et le paludisme représente environ 20 % des causes d'hospitalisations(Jesper, 2013).Selon l'annuaire statistique sanitaire de Bénin en 2019,le taux de fréquentation des services de santé était de 59,1% ,le taux de césarienne était de 3,3% le taux de décès néonatal audité était 15,7% , et le taux de mortalité maternel était de 46,6% (Athanas C. and Paulin, 2020).

En effet, la question du management se pose au sein de tout type d'organisation, privée, publique ou relevant même de ce que l'on appelle désormais le tiers secteur (associations, coopératives, mutuelles). Le management est progressivement devenu une activité humaine porteuse de nombreux enjeux qui se cristallisent dans un contexte fortement marqué par quatre grandes mutations majeures aujourd'hui : la mondialisation, la financiarisation, l'impact des nouvelles technologies et les transformations du travail.(Plane, 2012).

Le manager doit, par ailleurs, être efficient et avoir la capacité à fonctionner en mode réseau (coopérer avec ses collaborateurs). Un manager qui ne serait pas exemplaire dans le domaine de l'organisation prend le risque de ne pas être légitime dans l'exercice de sa fonction.

Toutes ces raisons montrent l'importance du métier de manager et le met au cœur de toutes les transformations c'est un acteur clé du changement (Daniel, 2016).

Le style de management Intermédiaire de R. R. BLAKE et J. S. MOUTON, (1978) a été identifié comme le plus appliqué dans ces établissements. Au regard des résultats scolaires et le niveau de collaboration dans ces établissements, ce style n'est pas en adéquation avec les contextes scolaires et n'a donc pas d'effets pouvant favoriser l'amélioration des résultats. C'est pourquoi une adaptation des styles au contexte et aux besoins des collaborateurs s'avère nécessaires pour contribuer à améliorer les performances scolaires.

Plusieurs auteurs ont affirmé que les styles managériaux ont une influence sur la performance des organisations. F.T. Nlemvo Ndonzuau (2000), estime que le cumul des fonctions de direction et de contrôle octroie à l'administrateur délégué des pouvoirs très importants sur l'entreprise et une grande influence sur la performance financière de celle-ci.

Omri (2003) montre que les mécanismes de contrôle du dirigeant n'ont pas toujours un effet significatif sur la performance. Il estime qu'il existe une relation statistiquement significative entre les modes de gouvernement et la performance.

Rabarijaona. O (2009) à Madagascar a démontré l'influence du style managérial sur la performance d'une Radio Télévision située à Ankorondrano appelée RTA : « le style de management « participatif » mais un peu flexible de la RTA s'est expliqué à travers sa

politique de motivation qui s'explique que le seul moyen de motiver les employés » [...].

NGOK EVINA J.F. (2008) trouve que « le pouvoir du dirigeant influence significativement la performance de l'entreprise ».

Sabrina Chikh, (2010) a démontré l'influence des dirigeants sur la performance des firmes.

Comme implications managériales, politiques et économiques, notre recherche permettra aux dirigeants des hôpitaux de voir quel est le style managérial le mieux adapté pour être performant. Du point de vue politique, les plus hautes autorités pourront en tenir compte dans le choix des dirigeants ; économiquement un hôpital performant augmentera les coûts évités des maladies.

Ainsi, pour notre recherche, à partir de cette revue de la littérature, nous pouvons poser des hypothèses suivantes : hypothèse principale : Il existe un lien entre le style managérial et la performance des trois (3) CHU de la Commune III du district de Bamako. Secondairement, (i) H1 : Le style managérial participatif est le style en vigueur dans les trois (3) CHU de la Commune III du district de Bamako ; (ii) H2 : Le niveau de performance des trois (3) CHU de la Commune III du district de Bamako est bas ; (iii) H3 : Le style managérial a une influence sur la performance des trois (3) CHU de la Commune III du district de Bamako.

En faisant une synthèse de la revue critique de la littérature, nous pouvons établir le modèle théorique suivant : les styles managériaux ont un impact sur la performance des organisations.



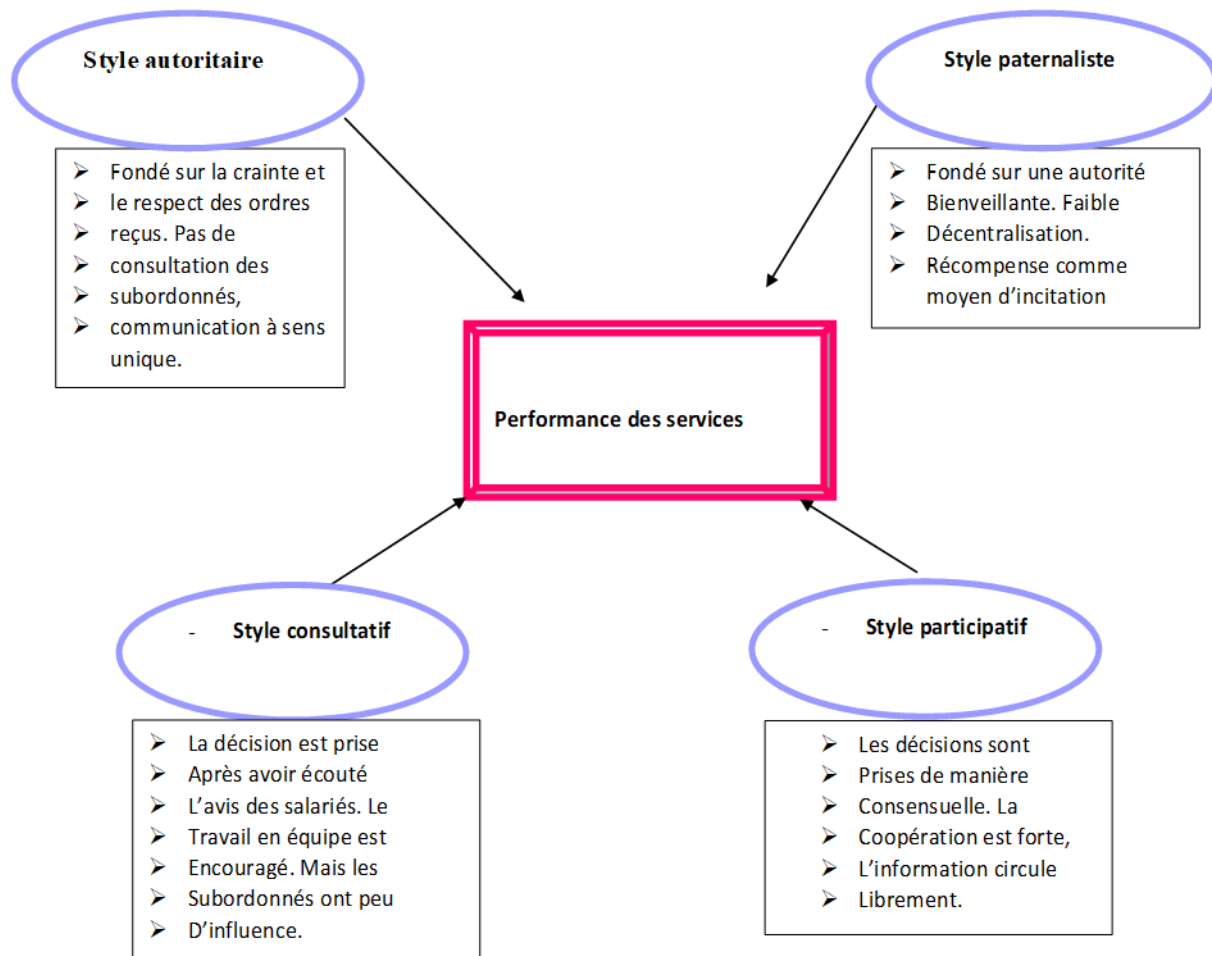


Figure : Cadre conceptuel de l'impact des styles managériaux sur la performance des organisations

Source : auteurs.

## 2. Méthodologie

### 2.1. Positionnement épistémologique

Notre positionnement épistémologique est positiviste et avec une démarche hypothéico-déductive car, nous cherchons à comprendre la réalité qui existe sur la variable indépendante (le style de management) et son influence sur la variable dépendante (la performance) en analysant les liens qui existent entre eux, afin de déterminer les causes à effets.

L'étude s'est déroulée dans la ville de Bamako, précisément dans les centres hospitaliers

universitaires (CHU) Gabriel TOURÉ, du Point « G » et Centre National d'Odontostomatologie (CNOS).

## 2.2. Approche de recherche

Notre approche est mixte (quantitative et qualitative).

Comme nous voulons connaître de manière approfondie le style managérial des dirigeants et son lien avec la performance, nous avons préféré comme les deux approches. Cette approche donne plus de validité aux connaissances produites. Elle combine rigueur et standardisation de la science (Weber, 1951, Lewin, 1931 et Piaget, 1970). Elle permet de garantir une plus grande validité des résultats en combinant les méthodes de collecte et d'analyse de données propres aux approches quantitative et qualitative.

## 2.3. Type d'étude

Il s'agit d'une étude transversale analytique. Il s'agit de voir la situation au moment de notre passage et de faire une relation de cause-à-effet entre le style et la performance.

## 2.4. Échantillonnage

- Dans le cadre de notre recherche, nous utiliserons la méthode probabiliste avec la technique de sondage aléatoire simple concernant les professionnels de santé pour aborder l'approche quantitative.
- La méthode non probabiliste avec la technique par choix raisonné pour le volet qualitatif.

Taille de l'échantillon : Le calcul de la taille de l'échantillon :

Pour le calcul de la taille de l'échantillon la formule de Schwartz sera appliquée.

$$n = \frac{(t)^2 \times p(1 - p)}{(m)^2}$$

n = étant la Taille de l'échantillon attendue ;

t = niveau de confiance déduit du taux de confiance  $\alpha = 0,05$  (95 % (1,96)) ;

p = étant la prévalence de la variable à étudier ;

m = marge d'erreur fixée à 5 % = 0,05.

AN:  $n = \frac{(1,96)^2 \times 0,05(1-0,05)}{(0,05)^2} = 72,9904$

La Taille de l'échantillon sera de 72, 9904 = 73 pour les trois CHU pour l'approche quantitative concernant les professionnels de santé.

La taille de l'échantillon pour le volet qualitatif a été défini par seuil de saturation à 15 personnels de l'administration des trois hôpitaux.

## 2.5. Techniques et outils de collecte des données :

Tableau I: Techniques et outils de collecte des données

Questions de recherche	Techniques	Outils	Cibles	Taille
Existe-t-il un lien entre les styles managériaux et la performance dans les CHU des Communes du District de Bamako?	Enquête individuelle	Questionnaires	Professionnels de santé	73
Quel est le niveau de performance des CHU des Communes du District de Bamako?	Exploitation documentaire	Fiche de dépouillement	Registre de consultation Registre de soins Registre de bloc opératoire	

			Registre d'activités des services (mensuel/ annuel) Informations contenues dans les fichiers informatiques du SIS	
Quels sont les différents styles managériaux en appliqués dans les CHU des Communes du District de Bamako?	Entretien semi directif	Grille d'entretien	Les membres de la direction	<b>15</b>

Source : nous-mêmes

## 2.6. Traitement et plan d'analyse des données

Deux méthodes d'analyse des informations recueillies ont été utilisées :

- une analyse de contenu pour les discours des personnes interviewées ;
- une analyse statistique : à l'aide du logiciel EPI-Info ou SPSS (Standard Process in Social Science).

Selon l'OMS (1980), une structure hospitalière est dite très performante lorsque son taux de réalisation sur une période donnée est supérieure ou égal à 80%, elle est dite performante quand le taux de réalisation est compris entre 50 et 70%, et moins performante lorsqu'elle a un taux de réalisation inférieur à 50%.

### 3. PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

Après avoir exposé les fondements méthodologiques de notre recherche, nous allons, dans un premier temps, décrire les styles de management appliqués dans les CHU de Gabriel Touré, CNOS et du Point « G ». Dans un deuxième temps, nous chercherons à déterminer le niveau de performance des CHU précités, pour enfin montrer l'influence que le style de management pourrait avoir sur la performance à travers la détermination de la nature de la relation existant entre le style de management des structures hospitalières et la performance.

#### 3.1. Résultats quantitatifs

##### 3.1.1. Styles managériaux

Tableau II : Styles managériaux appliqués par les dirigeants des hôpitaux

Styles managériaux	Fréquence	Pourcentage
Autoritaire	13	17,8%
Persuasif	22	30,1%
Participatif	30	41,1%
Consultatif	8	11,0%
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100,0%</b>

Source : auteurs

Le style participatif est le type de style le plus appliqué dans les trois CHU avec 41,1%.

Tableau II : Répartition des répondants selon leurs opinions sur le mode de prise de décision

Mode de prise de décision	Fréquence	Pourcentage
Par consensus	36	49,3%
Il les prend tout seul	6	8,2%
Il décide seul après vous avoir consulté	31	42,5%

<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100,0%</b>
--------------	-----------	---------------

Source : auteurs

Nous constatons que 49,3% de nos répondants ont affirmé que les décisions sont prises par les dirigeants de façon consensuelle.

Tableau III : Opinions des enquêtés concernant l'intérêt que les dirigeants portent aux résultats et au bien-être du personnel

<b>Les dirigeants marquent-ils beaucoup d'intérêts aux résultats qu'au bien-être du personnel</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
Non	28	38,4%
Oui	45	61,6%
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100,0%</b>

Source : auteurs

Plus de la moitié du personnel interviewé soit 61,6 % ont affirmé que leurs dirigeants marquent beaucoup plus d'intérêt aux résultats qu'au bien-être du personnel.

Tableau IV: Opinions des participants concernant la délégation des tâches

<b>Arrive-t-il au responsable de déléguer les tâches ?</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
Non	4	5,5%
Oui	69	94,5%
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100,0%</b>

Source : auteurs

Constat : Presque tous les responsables de services appliquent la délégation des tâches. Cela est confirmé par la presque totalité des enquêtés avec un pourcentage de 94,5%.

### 3.1.2. Niveau de performance des CHU

Tableau V: Répartition des CHU selon leur niveau de performance

<b>Niveau de performance des trois CHU</b>		
<b>Liste des Hôpitaux</b>	<b>Résultats</b>	<b>Pourcentage</b>
CNOS	Très performant	$\geq 80\%$
Gabriel Touré	Moins performant	$< 50\%$
Point "G"	Moins performant	$< 50\%$

Source : Service SIH des structures

Il ressort de notre analyse que les hôpitaux Gabriel Touré et Point "G" sont moins performants.

Tableau VI: Répartition des enquêtés selon leurs opinions concernant l'atteinte des objectifs de la structure

<b>Atteinte des objectifs de la structure</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
Non	52	71,2%
Oui	21	28,8%
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100,0</b>

Source : auteurs

Plus de la moitié de nos interviewés, soit 71,2% ont affirmé que leur structure n'arrive pas à atteindre ses objectifs.

Tableau VII : Répartition des enquêtés selon leurs opinions concernant la prise en charge (PEC) de la population à moindre coût

<b>Bien soigner la population et à moindre coût</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
Non	21	28,8%
Oui	52	71,2%
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100,0%</b>

Source : auteurs

Plus de 71,2% des personnels enquêtés ont affirmé que leur hôpital arrive à bien soigner la population à moindre coût.

Tableau VIII : Répartition des enquêtés selon leurs opinions sur le système de prise en charge des cas sociaux et démunis

<b>Système de prise en charge des cas sociaux et les démunis</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Non</b>	1	1,4%
<b>Oui</b>	72	98,6%
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100,0%</b>

Source : auteurs

Seulement, 1,4% des répondants ont dit qu'il n'existe pas un système de prise en charge des cas sociaux et des démunis.

Tableau IX : Répartition des enquêtés selon leurs opinions sur le fait que les mêmes malades souffrant de la même maladie bénéficient équitablement des mêmes soins (équité d'utilisation horizontale)

*Influence du style managérial sur la performance des services de santé de la Commune III du district de Bamako : cas de trois (03) CHU des Communes du District de Bamako (Gabriel TOURE, Point « G » et Centre National d'Odonto-stomatologie (CNOS) – B. DIALLO, O. DEMBELE, H. G. DIALL, I. O. MENGA et Z. Y. KAKA*



Bénéficiaire les mêmes soins	Fréquence	Pourcentage
Non	23	31,5%
Oui	50	68,5%
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100,0%</b>

Source : auteurs

Selon 68,5% des enquêtés, les malades arrivent à avoir les mêmes soins.

### 2.1.3. Lien entre le style de management et la performance

Tableau X: Opinions des enquêtés par rapport au lien entre le style de management et la performance

Le style de management que votre chef hiérarchique permet-il au personnel d'être performant ?	Fréquence	Pourcentage
<b>non</b>	54	73,97%
<b>oui</b>	19	26,03%
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100,00%</b>

Source : auteurs

Dans l'ensemble, 73,97% des enquêtés ont répondu que le style de management appliqué dans les hôpitaux ne permet pas aux personnels d'être performants.

Tableau XI : Croisement entre le style managérial et la performance

Performance du personnel	Style managérial du chef hiérarchique				Total
	Autoritaire	Persuasif	Participatif	Consultatif	

Non	18,52%	33,33%	37,04%	11,11%	100,00%
Oui	15,79%	21,05%	52,63%	10,53%	100,00%
<b>TOTAL</b>	17,81%	30,14%	41,10%	10,96%	100,00%

Chi-2	ddl	P-Value
1,5982	3	0,6598

**Source : auteurs.**

52,63% de nos enquêtés ont affirmé que le style participatif utilisé par les chefs hiérarchiques permet au personnel d'être performant.  $P = 0,6598 > 0,05$  le test n'est pas statistiquement significatif. Nous rejetons l'hypothèse alternative H1 et acceptons l'hypothèse nulle H0 il n'y a donc pas de lien entre le style de management et la performance. Ce qui revient à dire que la performance du personnel ne dépend pas du style management.

### 3.2. Résultats qualitatifs

Pour ce travail, nous avons procédé à l'analyse de contenu en fonction de trois phases proposées par M. L. Garvard-perret, D. Gottelland, CHaon. C.A. Jolier (2012) qui se réfèrent aux « pôles chronologiques » :

- ✓ Pré-analyse
- ✓ Exploitation du matériel
- ✓ Traitement des résultats, inférence et interprétation.

#### *Analyse de la fréquence des interviewés*

Tableau XII : Catégorisation et décompte

RUBRIQUES		L'INFLUENCE DU STYLE MANAGERIAL SUR LA PERFORMANCE DES SERVICES DE SANTE											
CATEGORIE		STYLES MANAGERIAUX				PERFORMANC E			PRATIQUES MANAGERIALES				
THEMES		<i>Participatif</i>	<i>Persuasif</i>	<i>Autoritaire</i>	<i>Consultatif</i>	<i>Efficacité</i>	<i>Efficience</i>	<i>Equité</i>	<i>Prise de décision</i>	<i>Motivation</i>	<i>Délégation de tâches</i>	<i>Communication</i>	<i>Relations Humaines</i>
INTERVIEWS	FAD	0	0	0	0	3	2	1	4	3	2	2	2
	CCI	1	0	0	0	1	2	1	3	1	0	1	1
	GSI	2	0	0	0	2	2	1	5	0	1	1	1
	RGI	0	1	0	0	3	2	1	2	1	1	1	1
	MGI	0	0	0	2	2	1	1	2	2	0	1	0
	GDPG	0	0	0	1	1	1	1	2	3	1	0	0
	GS2	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0
	MG2	1	0	0	0	0	1	1	1	3	1	0	0
	DA	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0
	CC2	0	0	0	0	1	1	1	1	2	1	0	0
	RG2	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0
	CSS	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0
	DA2	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0
	CC3	0	0	0	0	1	1	0	1	2	1	0	0
CSSP	1	0	0	0	1	1	0	1	2	1	0	0	

<b>FREQUENCE</b>	1X5 2X1 =7	1X1 =1	0X0 =0	2X1 1X1 =3	3X 2 1X 8 2X 2 =1 8	2X4 1X1 1 =19	1X 11 =1 1	4X1 3X1 5X1 2X3 1X9 =27	3X 3 2X 4 1X 5 =2 2	2X1 1X1 2 =14	2X 1 1X 4 =6	2X 1 1X 3 =5
	7	1	0	3	18	19	11	27	22	14	6	5
<b>Ordre</b>	N 7	N11	N 12	N10	N 4	N 3	N 6	N 1	N 2	N 5	N 8	N 9

Source : auteurs

Ce tableau ci-dessus nous indique la fréquence d'apparition des mots des différents thèmes.

#### *Analyse de la fréquence d'apparition des mots*

Suite au décompte des résultats de ce tableau, la prise de décision est la variable qui s'est vue répéter 27 fois soit un pourcentage de 20,14 dans l'ensemble du tableau. La méthode ou le mode de prise de décision est un élément capital dans le processus managérial des responsables des services de santé. Un manager doit pouvoir faire recours à ses collaborateurs dans ses prises de décision pour la bonne marche de sa structure.

La motivation a été épelée 22 fois, soit un pourcentage de 16,41 d'où son important rôle dans les pratiques managériales. Voilà pourquoi Maslow dans sa théorie cherche à comprendre ce qui pourrait pousser un travailleur à être motivé au travail. Pour lui les indicateurs tels que : la considération, la reconnaissance, la réalisation de soi permettent au travailleur de donner le meilleur de lui.

L'efficacité vient en troisième position car répétée 19 fois soit 14,17% vue son importance.

L'efficacité est r p t e 18 fois soit un taux de 13,43%.

La délégation des tâches est cit e 14 fois soit un pourcentage de 10,44, montrant son

importance dans les pratiques managériales. Un manager doit déléguer pour mieux responsabiliser ses collaborateurs ou les emmener à prendre des initiatives.

La communication se retrouve citée 6 fois avec 4,47%. Vu cette fréquence faible le manager doit axer beaucoup plus sur l'amélioration de la technique de communication au sein de sa structure afin que l'information circule librement.

Les relations humaines ont été citées 5 fois soit un pourcentage de 3,73. Ce faible taux montre que les relations humaines dans nos structures enquêtées ne sont pas bonnes. Les dirigeants privilégient les résultats au détriment du personnel.

Conformément aux trois étapes de la discussion (Huiguier (1998), nous pouvons affirmer l'atteinte des objectifs que nous avons fixés au départ de notre étude.

Il ressort également de ces analyses que le style de management appliqué par ces différents hôpitaux, ne permet pas aux personnels d'être performants avec pour résultats 73,97% comme élément justifiant.

#### ***En comparant nos résultats avec ceux de certains auteurs.***

Nos résultats sont similaires à ceux de Ngoké (2008) au Cameroun dont les résultats de travail montrent que la performance d'une entreprise n'est pas liée au style de pouvoir de son dirigeant.

Selon lui, le style de pouvoir du dirigeant n'a aucun impact sur la performance des agents de l'entreprise. Les résultats de cette recherche aboutissent aux résultats tantôt convergents, parfois divergents à ceux rencontrés dans la littérature.

En revanche, nos résultats sont contraires à d'autres auteurs comme RABARIJAONA (2009) qui a estimé qu'il y a un lien entre le style de management et la performance. Il estime que, la performance managériale est reconnue déterminante pour l'atteinte de la performance globale à cause de la turbulence et la complexité croissante de l'environnement, nécessitant des habilités de direction et la capacité à élaborer des stratégies afin de mieux piloter l'entreprise

Rabarijaona Madagascar (2009).

Selon une étude empirique menée auprès de 56 entreprises camerounaises, il est ressorti qu'il y a bien sûr un impact sur le style de pouvoir et la performance de l'entreprise (Nembua et Kamga, 2015) Cameroun.

Selon Barraud, Guerrero et Igalens (2003), les pratiques de participation à la prise de décision ont un impact significatif sur la performance de l'entreprise. Selon les auteurs, ces pratiques aboutissent au meilleur résultat. Wagner (1994) trouve que la participation à la prise de décision améliore la performance financière. Cependant, Pfeffer (1994) trouve une relation significative entre la productivité et la performance de l'entreprise. Delaney et Huselid (1996), Kaufman (1992) a trouvé un lien entre les styles de management et la performance des employés.

Plusieurs autres auteurs, contrairement à nous, ont affirmé que les styles managériaux ont une influence sur la performance des organisations. F.T. Nlemvo Ndonzuau (2000), estime que le cumul des fonctions de direction et de contrôle octroie à l'administrateur délégué des pouvoirs très importants sur l'entreprise et une grande influence sur la performance financière de celle-ci.

Omri (2003) montre que les mécanismes de contrôle du dirigeant n'ont pas toujours un effet significatif sur la performance. Il estime qu'il existe une relation statistiquement significative entre les modes de gouvernement et la performance.

Rabarijaona. O (2009) à Madagascar a démontré l'influence du style managérial sur la performance d'une Radio Télévision située à Ankorondrano appelée RTA : « le style de management « participatif » mais un peu flexible de la RTA s'est expliqué à travers sa politique de motivation qui s'explique que le seul moyen de motiver les employés » [...].

*Ngok Evina J.F. (2008) trouve que « le pouvoir du dirigeant influence significativement la performance de l'entreprise ».*

Sabrina Chikh, (2010) a démontré l'influence des dirigeants sur la performance des firmes.

***En faisant un jugement de qualité et de validité de nos résultats, nous déduisons que :***

Notre étude qui a porté sur « l'influence du style managérial sur la performance des services

de santé de la Commune III du district de Bamako : cas des CHU de Point « G » CHU GT et CHU CNOS à Bamako au Mali » nous a permis d'obtenir des résultats relativement fiables partant d'abord du type d'étude que nous avons mené et aussi de notre positionnement épistémologique (positivisme).

Nous avons utilisé le plan d'analyse approuvé par des méthodes reconnues statistiquement et recommandées de façon internationale.

Notre travail depuis le protocole de recherche, a été approuvé par le comité scientifique qui l'a étudié et validé. Par conséquent, elle constitue une étude qui se révèle utile à des projets d'études similaires, et qui éventuellement s'en serviront, soit pour approfondir ou explorer la même thématique dans d'autres établissements hospitaliers d'autres pays d'Afrique.

**Les limites de notre étude :** Notre recherche s'est limitée à trois CHU de Bamako. Pour mieux apprécier les styles managériaux, il aurait été mieux de prendre en compte tous les hôpitaux du Mali.

## CONCLUSION

En définitive, malgré les réformes menées au sein du système hospitalier, la qualité des soins demeure insuffisante et les hôpitaux toujours non performants. Ainsi, il était loisible de savoir si cette contreperformance est tributaire du style managérial des dirigeants. Ce qui nous a poussé à fixer l'objectif général qui consiste à analyser l'influence du style managérial sur la performance des services de santé de la Commune III du district de Bamako d'août à décembre 2022. Pour maîtriser le phénomène dans « toutes » ses dimensions, nous avons invité l'approche mixte afin de comprendre de manière approfondie le phénomène d'une part, et d'autre part faire une vérification et une généralisation. L'administration de questionnaire et les entretiens et les analyses qui se sont suivies nous de savoir que dans le cadre de ces trois CHU le style managérial n'influence pas sur la performance. Sur le plan théorique, il s'oppose à plusieurs études qui ont démontré le contraire. Sur le plan managérial, il faudra rechercher les causes profondes de cette mauvaise performance.

Les résultats de cette recherche contribueront de savoir que ce n'est pas le style managérial qui explique la mauvaise performance de ces CHU, mais qu'il faille faire d'autres recherches pour chercher les vraies causes de cette contreperformance.

Nous recommandons aux plus hautes autorités d'étudier sérieusement les causes de cette contreperformance des CHU de Bamako afin de trouver une solution.

Notre recherche comporte des limites : elle aurait dû se faire dans tous les hôpitaux du Mali pour affirmer avec certitude le lien entre le style managérial et la performance des hôpitaux.

Cette recherche nous ouvre des perspectives pouvant nous permettre de faire d'autres études en prenant en compte tous les hôpitaux du pays d'élargir afin d'identifier le style qui donne plus de performance aux hôpitaux ; chose qui sera conseillée à tous les dirigeants des bureaucraties d'expertise professionnelle.



## Bibliographie

- Aktouf Omar, « Leadership interpélable et gestion mobilisatrice », 1990. Revue Française de Gestion, Montréal, n°65-66, p. 37-43.
- Aktouf, O., 1999. Le management entre tradition et renouvellement, Montréal, Gaetan Morin, 710 p.
- Bah, O., « Enquête d'opinion sur la qualité des prestations de l'Hôpital du Mali », 2019. European Scientific Journal ESJ, Espagne et Macédoine, n°15(34).
- Bonvoisin, F., 2011. Evaluation de la performance des blocs opératoires : du modèle aux indicateurs, thèse de Doctorat, Université de valenciennes et du Hainaut, Cambrésis, 47 p.
- Bouamama, M., 2015. Nouveaux défis du système de mesure de la performance : cas des tableaux de bord, Gestion et Management, Université de Bordeaux, Halal, France, 437 p.
- Bourguignon, A. 2000. Performance et contrôle de gestion. Ed. *Economica*, Paris, p. 931-941.
- Bravennan, H., 1976. Travail et Capitalisme Monopoliste : La Dégradation du Travail au XXe Siècle, Maspero, Paris, 118 p.
- Crucifix, C., 2018. Les indicateurs de performance dans le secteur hospitalier. Université de la Méditerranée Faculté de Sciences Économiques et de Gestion, Mémoire pour l'obtention du Master Sciences du Management, spécialité « conseil-Audit – Contrôle » (C.A.C). Année universitaire 2017-2018, Alger, 9 p.
- Daniel. O., 2016. Tout pour réussir dans le métier de Manager, Groupe Eyrolles, Paris, 284 p.
- David. H., « La promotion de la santé en Afrique : histoire et perspectives d'avenir », 2014. Revue S.F.S.P. | Santé Publique 2014/HS S1 |, Paris, p.9-20.
- Diallo. B. et al., « Influence des pratiques de gestion des ressources humaines sur la qualité des soins dans les centres hospitaliers universitaires du Mali », 2020. Revue Internationale des Sciences de Gestion, Rabat, Volume 3 : Numéro 2, février, p. 130 –

152.

- Diallo. H. A. et al, « Audit des pratiques managériales dans les établissements de santé : cas du centre hospitalier universitaire (CHU) du Point « G » De Bamako – Mali », 2020. Revue Malienne de Science et de Technologie, Bamako, Volume 1, n°24, p. 253-268.
- Drucker, P.F., 1973. Management : Task, Responsibilities, Practices, Heinemann.à Truman Talley Books / E.P. Dutton / New York, 553 p.
- FAYOL H., 1917. De l'importance de la fonction administrative dans le gouvernement des affaires, *Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale*, Paris, p. 267.
- Fermon B. et Grandjean P., 2015. Performance et innovation dans les établissements de santé, Edition Dunod. Collection. Guides Santé Social, Paris, 478 p.
- Gilbert P. et al., « Comment évaluer la performance RH ? », 2004. Revue de Gestion des Ressources Humaines, Paris, n°53, p.29-42.
- Ibtisam NADER et Abdellah AAJLY, « Impact du style de direction sur la performance des entreprises », 2020. Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'audit, Rabat, Vol. 4 No. 2, p.4.
- Likert. R., 1961. News Patterns of Management, Me Graw Hill, New York, p. 279.
- Louis LAFON (2023). Les 5 styles de management et leurs impacts sur la performance de l'équipe. <https://www.wanae.fr/blog/management/les-5-styles-de-management-et-leurs-impacts-sur-la-performance-de-lequipe/>. Edition Management. Consulté le 30 novembre 2023 à 23h.
- Markaoui. K., « Définition de la performance des services hospitaliers » enquête au sein du CHU Mohammed VI D'Oujda, 2018, Laboratoire en Gestion Appliquée et Intelligence Marketing Ecole Nationale de Commerce et de Gestion Université Mohammed Premier Oujda, Maroc, Oujdda, p. 315.
- Mintzberg. H., 2010. Gérer tout simplement. Les Editions Transcontinentales, Montréal, p. 31.
- Mohamed. S., 2020. « Analyse de la perception de la performance hospitalière par les acteurs internes : Cas de l'hôpital public marocain », 10ème conférence Francophone en

- Gestion et Ingénierie des Systèmes Hospitaliers », GISEH2020, Valenciennes, France. P.1-9.
- Morgan, G. « Images de l'organisation », 1989. Québec : Presses de l'université Laval, Québec, p.556.
- Ngok Evina J.F, “La performance des entreprises est-elle liée au style de pouvoir du dirigeant? Une étude à partir des PME camerounaise”, 2008. Revue des Sciences de Gestion, Paris, n°230. Pages:79-86.
- OMS, 1978. Primary Health Care. Report of the International Conference on primary health care. Ginebra: OMS. pp. 3-10
- OMS, 2009. Améliorer la performance des hôpitaux dans la Région de la Méditerranée orientale. EM/RC56 /5 Méditerranée orientale, p. 2.
- OUEDRAOGO M. B. et KABORE P. D. S., « Styles de management et performances des établissements publics d'enseignement post-primaire et secondaire de la province du Zoundweogo au Burkina Faso », 2021. Revue scientifique semestrielle USLHB, Bamako, N°29, p.49-60.
- Plane, J.-M., 2012. Théorie et management des organisations, 3<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, p. 299.
- Rabarijaona O. A., « Impact du style de management sur la performance de l'entreprise : Cas de la RTA », 2009. Revue S.F.S.P. | Santé Publique 2014/HS S1 | Paris, p.9-20.
- Raymond-A.T.et al., 2014. Méthodes de recherche en management, 4<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, p.656.
- Sabrina Chikh, 2010. « L'effet du dirigeant sur la performance de l'entreprise ». Thèse de doctorat en Sciences de gestion, sous la direction de Pascal Grandin. École doctorale des Sciences Juridiques, Politiques et de Gestion (Lille) , Lille School of Management Research Center (laboratoire) Soutenu le 17-11-2010. à Lille 2. <https://hal-obspm.ccsd.cnrs.fr/STAR/tel-00579820v1>. Gestion et management. Université du Droit et de la Santé - Lille II, 2010. Français. (NNT : 2010LIL20005). (tel-00579820).

Consulté le 19 novembre 2023 à 10H.

Sebai, J., 2015. « L'évaluation de la performance dans le système de soins. Que disent les théories ? », S.F.S.P. Santé Publique, Vol. 27, Paris, p. 395 - 403.

Sicotte C. et al, « La performance organisationnelle des organismes publics de santé », 1999. Revue Transdisciplinaire en Santé, Montréal, volume 6, p. 34-46.

Sicotte C. et al., « Définition de la performance hospitalière », 2002. Sciences sociales et santé, Montréal, Volume 20, N°2, p. 65-104.

Teil, A., « Défi de la performance et vision partagée des acteurs : Application à la gestion hospitalière ». Thèse de Doctorat soutenu à l'Université Jean Moulin – Lyon 3 en France.

Thietart, R.A., 2014. Le management, 4<sup>ème</sup> Edition, Presses Universitaires de France, Paris, p.30.

Zenjari A., « la performance hospitalière : la mise à l'épreuve des relations entre ses dimensions : cas des hôpitaux publics de la région Marrakech, Maroc », 2017. Revue D'Etudes en Management et Finance D'Organisation. REMFO N°6, n°6, p. 1-19.

## Webographie

Estimation de la DGSCN, [www.stat-benin.org](http://www.stat-benin.org), consulté le 29 janvier 2023.

<http://www.intellego.fr> . Consulté le 10-09-2023

<http://www.erudit.org/revue/rs/2004/v45/n2/index.html> . Consulté le 23-08-2023

<https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-ISSN-1160-7742> . Consulté le 13-09-2023

<https://www.cairn.info/revue-sante-publique-2014-HS-page-9.htm> . Consulté le 31-11-2023

[https://doi.org/10.1787/health\\_glance-2017-64-Fr1](https://doi.org/10.1787/health_glance-2017-64-Fr1) . Consulté le 17 – 11-2023

[http://www.qwesta.fr/informations/qu-est-ce-qu-un-style-de-management-explicatif\\_aussi-appelle-delégatif/](http://www.qwesta.fr/informations/qu-est-ce-qu-un-style-de-management-explicatif_aussi-appelle-delégatif/) 5 rue du Helder 75009 PARIS. . Consulté le 07 – 11- 2023

<https://www.cairn.info/revue-sante-publique-2020-5-page-519.htm> . Consulté le 03 – 11-2023

[Christian Latour](#) (2021). « Les tâches associées à la gestion... de Fayol à Mintzberg » [Manuel de gestion-réflexion](#) 25 août 2021 Sur Twitter : [@Christian\\_Latour](#) <https://www.manager-go.com/management/> INTERNET <https://doi.org/10.5281/zenodo.6383245> . Consulté le 03 –

11-2023

<https://www.happybusiness.fr/post/comment-le-style-de-management-influence-t-il-la-performance> Les styles de management ont ils un effet sur la performance des individus ? Consulté le 22 novembre 2023

[https://www.etudes-et-analyses.com/search?q=Le \(2011\). Les styles de management ont-ils un effet sur la performance des individus ?](https://www.etudes-et-analyses.com/search?q=Le+(2011).+Les+styles+de+management+ont-ils+un+effet+sur+la+performance+des+individus+?) Etudes et Analyses. . Consulté le 1<sup>er</sup>- 10-2023.