

Processus ressources humaines dans les Petites et Moyennes Entreprises du Mali : Cas des Etablissements d'Importation et de Vente en Gros des produits pharmaceutiques

Human Resource Processes in Small and Medium Enterprises in Mali: The Case of Pharmaceutical Import and Wholesale Establishments

Issa COULIBALY, (Maître Assistant à la Faculté de Pharmacie)
Université des Sciences, des Techniques et des Technologies de Bamako.
Université de Bamako, Mali.

Oumar DIAKITE, (Doctorant en Sciences de Gestion).
² Institut Pédagogique Universitaire de Bamako.
Centre d'Études, de Recherches et d'Appui Conseil au Développement.
Université de Bamako, Mali.

Sylvestre TRAORE, (Assistant à la Faculté de Pharmacie)
Université des Sciences, des Techniques et des Technologies de Bamako.
Université de Bamako, Mali.

Bassirou TIDJANI, (Professeur titulaire en Sciences de Gestion).
Ecole Polytechnique Supérieure de Dakar
Laboratoire GRH-Stratégie-Organisation
Université Cheikh Anta DIOP de Dakar, Sénégal

Adresse de correspondance :	Faculté de Pharmacie (BP : 1805) -Bamako Université des Sciences, des Techniques et des Technologies de Bamako (USTT-B) +223 76.15.77.26 /+223 66 34 17 00
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	COULIBALY, I., DIAKITE, O., TRAORE, S., & TIDJANI, B. (2023). Processus ressources humaines dans les Petites et Moyennes Entreprises du Mali : Cas des Etablissements d'Importation et de Vente en Gros des produits pharmaceutiques. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(1-2), 201-212. https://doi.org/10.5281/zenodo.7581920
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: December 02, 2022

Published online: January 31, 2023

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 4, Issue 1-2 (2023)

Processus ressources humaines dans les Petites et Moyennes Entreprises du Mali : Cas des Etablissements d'Importation et de Vente en Gros des produits pharmaceutiques

Résumé

Alors que les petites et moyennes entreprises (PME) constituent l'essentiel du tissu économique dans la plupart des pays du monde et contribuent plus que les grandes entreprises à la création des emplois, la littérature dominante tend à soutenir que la fonction RH y est émergente, peu structurée et révèle des pratiques informelles. Cette recherche apporte un éclairage sur les débats autour des processus de la gestion des ressources humaines dans les PME maliennes notamment dans les établissements d'importation et de vente en gros des produits pharmaceutiques de Bamako. Trois types de processus sont cernés : le recrutement, la formation et le développement des compétences, et enfin la rémunération. Il s'agit d'une étude descriptive transversale et prospective qui a duré 10 mois (Juillet 2021-Juin 2022). Une enquête a été menée auprès de 28 personnes, dont 15 cadres, 5 agents de maîtrises et 8 agents d'exécutions.

Les résultats montrent que les entreprises étudiées mettent plus fréquemment en place une politique globale en matière de recrutement, de formation et de développement des compétences ; et ainsi, progressivement, un système de rémunération plus pertinent avec la réglementation en vigueur et les changements au contexte économique se sont instaurés. Nos résultats relèvent des divergences dans les pratiques des sociétés, ils relèvent également un engagement des personnels dans l'amélioration des processus de recrutement. Cependant, des améliorations sont à prévoir, car les fonctions de Gestion des Ressources Humaines sont dévolues à des personnels ayant des connaissances techniques et scientifiques. Aucune gestion prévisionnelle des emplois et des compétences n'est mise en place. Ce qui détériore fortement la performance dans la gestion des ressources humaines.

Mots clés : Processus ressources humaines, Etablissements d'importation et de vente en gros des médicaments, Bamako, Mali.

Classification JEL : O15

Type de l'article : Recherche appliquée.

Abstract

While small and medium-sized enterprises (SMEs) make up the bulk of the economic fabric in most countries of the world and contribute more than large enterprises to job creation, the dominant literature tends to maintain that the HR function is emerging, poorly structured and reveals informal practices. This research sheds light on the debates surrounding human resource management processes in Malian SMEs, particularly in the pharmaceutical import and wholesale establishments of Bamako. Three types of processes are identified: recruitment, training and skills development, and finally remuneration. This is a descriptive, cross-sectional and prospective study that lasted 10 months (July 2021-June 2022). A survey was conducted with 28 people, including 15 managers, 5 supervisors and 8 executives.

The results show that the companies studied are more frequently putting in place a global policy in terms of recruitment, training and skills development; and thus, gradually, a remuneration system more relevant to the regulations in force and the changes in the economic context has been established. Our results show that there are differences in the practices of the companies, and that there is also a commitment on the part of staff to improve the recruitment process. However, improvements are to be expected, as Human Resources Management functions are devolved to personnel with technical and scientific knowledge. No forward-looking management of jobs and skills has been put in place. This strongly deteriorates the performance in human resources management.

Keywords: Human resources process, Drug import and wholesale establishments, Bamako, Mali.

JEL Classification: O15

Paper type: Empirical research.

1. Introduction

Dans la plupart des pays dans le monde, les petites et les moyennes entreprises (PME) représentent l'essentiel du tissu économique (Ferrier, 2002). Ils constituent à ce titre un vivier d'emplois (Loubès et al, 2012). En Afrique elles contribuent de manière significative à la création de richesses (Kamdem et al, 2011). L'augmentation du nombre des PME ces dix dernières années s'est accompagnée sur le plan académique par une prolifération des recherches sur les PME en tant qu'objet de gestion ; et en particulier en gestion des ressources humaines (Messeghem et al, 2010).

Depuis plusieurs années, la gestion des ressources humaines (GRH) fait l'objet d'un intérêt grandissant pour les chercheurs. Pour plusieurs auteurs, l'investissement dans les pratiques de GRH apparaît comme l'une des stratégies qui permettent aux entreprises d'augmenter leur productivité et d'accroître leur capacité concurrentielle ; il s'agirait même de l'un des leviers stratégiques les plus malléables dont disposent les dirigeants pour améliorer la rentabilité de leur entreprise (Lorino, 2003). Pour améliorer leur performance et leur position concurrentielle, les entreprises n'ont d'autre choix que de réviser leur façon de faire dans les activités traditionnelles de GRH telle la planification de la main-d'œuvre, la dotation ou encore la gestion des carrières ; mais surtout, d'innover en développant les pratiques de GRH efficaces qui auront pour résultat d'attirer et de maintenir dans l'entreprise une main-d'œuvre compétente (Chrétien, 2005).

En effet, le personnel représente un actif intangible que l'on veut attirer, former, engager, motiver, orienter, développer, mais surtout retenir dans les entreprises. Selon la théorie du capital humain, les connaissances, les habiletés, les compétences détenues par des individus représentent une source de valeur économique pour la firme, souvent supérieure aux actifs traditionnels tels les machines et les immeubles (Barry, 2019). Constituant ainsi un moyen privilégié afin d'accroître et d'augmenter la performance organisationnelle.

Depuis la conférence d'Alma-Ata de 1978, les différents pays en voie de développement se sont donnés pour mission de fournir des médicaments à toutes les populations. Pour que l'atteinte de ces objectifs soit une réalité, il faut disposer des ressources humaines de qualité, mais également motivées. La politique pharmaceutique élaborée par le Mali fait partie intégrante de la politique de santé dont l'un des objectifs est de développer la complémentarité entre le secteur privé, le secteur public et le secteur communautaire dans l'approvisionnement et la distribution des médicaments essentiels et des autres produits du domaine pharmaceutique (Faouziya, 2022). Ainsi, dans le but de rendre effective l'expansion des médicaments en tenant compte de la réglementation en la matière, les autorités ont donc favorisé le développement du secteur pharmaceutique privé afin d'appuyer les efforts du secteur public dans l'approvisionnement du pays en médicaments. Cette privatisation a été effective au Mali en 1985 avec l'avènement des Établissements d'Importations et de Ventes en Gros de Produits Pharmaceutiques (EIVGPP). Les EIVGPP exerçant dans le secteur privé ont pour fonction d'assurer un approvisionnement adéquat en médicament de qualité et adapté au besoin du pays. Au Mali, très peu de travaux ont été réalisés sur les pratiques de gestion des ressources humaines au niveau des établissements pharmaceutiques. Pour tenter de combler ce vide, nous avons initié ce travail afin d'explorer les processus suivants : le recrutement, la formation et le développement des compétences, et enfin la rémunération au niveau des établissements d'importation et de vente en gros des médicaments.

Afin de développer cette analyse dans le secteur pharmaceutique, notre recherche sera fractionnée en trois (3) parties. La première (2) portera sur la revue de la littérature dans

laquelle nous allons identifier certaines tâches qui sont dévolues à la fonction de gestion des ressources humaines. Ensuite, nous exposerons en seconde partie (3) notre méthodologie de recherche. Puis, nous présenterons nos principaux résultats et nos discussions (4). Enfin, nous concluons la recherche tout en formulant des propositions.

2. Revue de la littérature : Pratiques de Gestion des ressources humaines

Dans les recherches en sciences de gestion, la littérature offre un ensemble de tâches qui sont dévolues à la fonction de GRH (Diakité et al., 2021). Ainsi, nous présenterons la fonction de recrutement (2.1), puis nous développerons la fonction de formation et de développement des compétences (2.2). Enfin, nous présenterons des pratiques de la rémunération (2.3).

2.1. Recrutement

La littérature révèle que le fait d'investir dans le recrutement peut améliorer la performance organisationnelle (Terpstra et Rozell, 1993). Un recrutement peut correspondre à divers besoins, les deux principaux étant le *recrutement de remplacement* suite au départ d'un collaborateur afin de maintenir l'effectif en place et le *recrutement de croissance* lié au développement de l'entreprise (Barabel et Meier, 2010). La qualité d'un bon recrutement correspond au résultat de l'adéquation entre la personne recrutée et le besoin (immédiat et/ou futur) de l'entreprise. Elle repose sur une définition et une description réaliste du poste à pouvoir et sur l'identification du profil adéquat (Peretti, 2004).

Pour réussir une opération de recrutement, il est inévitable de suivre plusieurs étapes (définition du besoin ; recherche du candidat ; sélection du candidat ; concrétisation et son intégration) (Citeau, 1997). Cependant, une stratégie de recrutement efficace doit se doter des moyens nécessaires pour écarter les candidats qui risquent de nuire à la mobilisation des autres (Marchington et Grugulis, 2000). L'investissement dans le recrutement et les moyens de sélection mis en œuvre par l'organisation ne sont toutefois pas suffisants. En fait, Il est nécessaire d'encadrer les nouveaux embauchés.

Le processus de recrutement doit fournir une visibilité au candidat concernant les évolutions (carrière). L'organisation doit encourager les nouveaux salariés à s'engager dans une relation d'emploi à long terme. Il s'agit le plus souvent de stratégies de promotion interne qui favorisent également la transmission des valeurs organisationnelles à travers différents niveaux hiérarchiques. Tremblay et al. (2005) ont ainsi montré que la perception d'avoir des possibilités de promotion interne a été associée à différentes formes d'engagement des employés. Cependant, il semble que les pratiques de recrutement diffèrent en fonction des sociétés. Ce qui nous permet de formuler l'hypothèse suivante :

H₁ : Les politiques de recrutement des sociétés pharmaceutiques sont différentes.

2.2. Formation et développement des compétences

Le monde économique n'a d'existence qu'avec l'apport de la formation professionnelle, notamment, pour les secteurs à fort potentiel humain et technique. La formation peut se définir comme l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétences leurs tâches actuelles ou celles qui leur seront confiées dans le futur pour la bonne marche de l'organisation (Haffi-Rasso et al, 2016).

La formation peut être une formation générale, destinée à élever le niveau des connaissances des bénéficiaires ou une formation technique visant à développer leurs compétences professionnelles. C'est l'un des moyens permettant de répondre aux attentes des salariés et donc de favoriser leur satisfaction pour une meilleure adaptation de la politique sociale.

Le développement des compétences des employés par la formation est particulièrement important pour les entreprises qui ont des taux de productivité stagnants ou décroissants, mais également pour celles qui intègrent de nouveaux systèmes de management. L'impact de la formation sur le développement des compétences et sur la productivité est plus important lorsque des mesures incitatives (gouvernementales) accompagnent les stratégies des organisations (Dolan et al, 2002). Les efforts consentis par une entreprise pour développer les compétences du personnel indiquent la volonté de l'employeur à établir un contrat psychologique à long terme avec ses salariés et montrent que l'organisation considère son capital humain comme une source d'avantage concurrentiel (Morrison, 1996). Développer des compétences n'est pas forcément suffisant, car cette pratique doit être accompagnée d'une utilisation judicieuse de ces compétences, et ce, pour influencer positivement la mobilisation, l'engagement, la confiance et le soutien (Allen, Shore et Griffeth, 2003).

Une gestion des compétences propice à la mobilisation doit donc à la fois éviter la sous-utilisation des compétences et pallier le déficit des compétences. En effet, leur sous-utilisation mine la motivation intrinsèque alors que leur déficit réduit le sentiment du pouvoir d'agir (empowerment) et la motivation à se mobiliser. Pour aider les autres et pour contribuer à l'amélioration continue de la qualité du travail, encore faut-il que les personnes aient les compétences pour le faire (Tremblay et al, 2005). L'audit de formation appelé aussi diagnostic est « *l'acte de connaissance ou de reconnaissance d'un état, d'un fonctionnement, et de détermination, à partir de signes et de constat, des origines et des causes des dysfonctionnements* » (Khiat, 2009). En devenant une notion clé de la gestion des ressources humaines, le concept de la *compétence* a progressivement élargi sa signification théorique, et sa portée pratique. Dès les années 1950, il est démontré que la compétence est la base de tout apprentissage et l'assurance de la pérennisation de l'organisation (Selznick, 1957). Cependant, il semble que les sociétés utilisent des plans de formation et des pratiques de gestion des carrières différentes. Ce qui induit la mise en place de l'hypothèse suivante :

H2 : Les plans de formation et les pratiques de gestion des carrières sont différents dans les sociétés pharmaceutiques.

2.3. Les pratiques de la rémunération

La rémunération est à la fois un coût pour l'organisation. Elle constitue souvent le principal poste de dépenses, et le revenu des apporteurs de travail. Selon Boumenad (2019), le salaire peut être défini comme la rémunération versée en contrepartie du travail effectué par un salarié ; le salarié est lié à l'employeur par un contrat de travail. Dès lors, il se pose la question de l'arbitrage entre la rémunération du poste de travail, celle de la façon d'occuper le poste, celle du potentiel d'évolution de l'individu et un certain nombre d'avantages sociaux relativement indépendants de la prestation individuelle. Pour une majorité d'entreprises, notamment celles du Mali, la rémunération est un des postes de dépenses les plus importants (incluant les salaires, les avantages sociaux et autres éléments indirects). Les dirigeants d'entreprises et les Gestionnaires des ressources humaines consacrent beaucoup de temps à élaborer le contenu de leurs systèmes de

rémunération. Cela s'avère toutefois insuffisant. Généralement, les sociétés ont recours à des politiques de rémunération différentes. Ce qui nous permet de formuler l'hypothèse suivante :

H3 : Les politiques de rémunération des sociétés pharmaceutiques sont différentes.

3. Méthodologie de recherche

L'objectif de ce travail, rappelons-le, est de décrire les processus de GRH dans les entreprises pharmaceutiques de Bamako et d'identifier les disparités dans les pratiques entre les entreprises. Pour cette recherche, nous avons adopté la posture épistémologique positiviste. Le courant positiviste cherche à explorer la réalité sociale, il se préoccupe de découvrir la vérité en la présentant par des moyens empiriques (Henning, Van Rensburg et Smit, 2004, p. 17). Nous avons ainsi mené une recherche quantitative auprès d'un échantillon de cinq (05) entreprises (*Laborex-Mali, Ubipharm, Pharma plus, CAMED et de EMAK-MED*) et le mode de raisonnement a été hypothético-déductif.

Nous avons mis en place un questionnaire que nous avons distribué en présentiel. Nos données ont été collectées du 01 juillet 2021 au 01 juin 2022. Nous avons contacté six (6) personnes par structure ce qui fait un total de 30 personnes à interroger. Finalement, nous avons un effectif de 28 personnes qui ont accepté de répondre à notre questionnaire contre deux (2) cas de refus. Cet effectif était composé de 15 cadres (Directeurs des ressources humaines, Directeurs Administratifs et Financiers, Directeurs Généraux, Agents comptables principaux, informaticiens, chefs logistiques) ; 8 agents d'exécutions (magasiniers, télémarketeurs, superviseurs, agents de recouvrement) et 5 agents de maîtrise (comptables, chargés de clientèle, informaticiens). Le codage des questionnaires a été réalisé à l'aide du logiciel SPSS. Notre questionnaire comportait 3 volets dont le premier nous a permis de décrire le processus de recrutement, le deuxième portait sur la formation et le développement des compétences, et enfin la troisième traitait de la rémunération.

4. Présentation des résultats

Dans cette section, nous allons tout d'abord discuter des pratiques de recrutement (4.1). Puis, nous développerons les pratiques de formation et de gestion des carrières (4.2). Finalement, nous développerons les pratiques de rémunération (4.3).

4.1. Pratique de recrutement

Tableau 1 : La planification des RH avant tout recrutement

Planification des RH avant recrutement	Nombre	Pourcentage
Ne fait pas	2	7,14
Le fait	17	60,71
Le fait tout le temps	5	17,86
Pas d'avis	4	14,28
Total	28	100,00

Source : Auteurs

Plus de la moitié des établissements pratiquent de la planification des RH avant tout recrutement.

Tableau 2 : L'existence de procédure formalisée pour les recrutements

Existence d'une procédure formalisée pour les recrutements	Nombre	Pourcentage
Non	6	21,61
Oui	12	43,04
Pas d'avis	10	35,71
Total	28	100,00

Source : Auteurs

Certains établissements enquêtés possédaient une procédure formalisée pour les recrutements, mais d'autres non.

Tableau 3 : La description des postes avant tout recrutement

Description des postes avant recrutement	Nombre	Pourcentage
Ne fait pas du tout	2	7,14
Ne fait pas	7	25,00
Le fait	18	64,29
Le fait tout le temps	1	3,57
Total	28	100,00

Source : Auteurs

La majorité des établissements enquêtés procédait à une description des postes avant tout recrutement.

Tableau 4 : Le recours aux compétences externes (plates-formes) pour leur recrutement

Recours aux compétences externes	Nombre	Pourcentage
Ne fait pas du tout	4	14,28
Ne fait pas	5	17,86
Le fait	19	67,86
Total	28	100,00

Source : Auteurs

La majorité des établissements enquêtés ont eu recours aux compétences externes pour leur recrutement.

Tableau 5 : Le recours au test d'aptitude technique comme mode de recrutement

Le test de sélection est le mode de recrutement	Nombre	Pourcentage
Non	13	46,43
Oui	15	53,57
Total	28	100,00

Source : Auteurs

Le test d'aptitude a été utilisé par plus de la moitié des établissements de l'étude. Notre étude sur les activités de recrutement de nos enquêtés a porté sur leurs opinions sur la description des postes avant le recrutement, la planification des RH avant le recrutement, le recours aux compétences externes, l'existence d'une procédure formalisée pour les recrutements et l'adéquation entre le profil et le poste ; ou encore le recours à un test de sélection.

Ainsi, nous avons trouvé que 64,29% des établissements enquêtés faisaient une *description des postes avant tout recrutement*. Ce résultat est inférieur à celui de Dembélé

(2019) qui a rapporté dans son étude sur des pratiques de gestion des ressources humaines dans les établissements pharmaceutiques privés que tous les établissements grossistes enquêtés faisaient une description de poste avant tout recrutement.

Concernant *l'adéquation entre le profil et le poste*, 53,77% de nos enquêtés ont affirmé que leurs postes correspondaient à leurs profils. Pour ce qui est de la mise en place d'une procédure formalisée pour les recrutements, 39,29% de nos enquêtés ont affirmé en posséder et 67,86% faisaient recours à des compétences externes lors des recrutements, car il apporterait une qualification et des idées nouvelles à l'équipe. Cela est conforme aux travaux de Diakité et al. (2021).

4.2. Pratiques de formation et de gestion des carrières des enquêtés

Tableau 6 : L'existence d'un plan de formation

Existence d'un plan de formation	Nombre	Pourcentage
Non	5	17,86
Oui	19	67,85
Pas d'avis	4	14,28
Total	28	100,00

Source : Auteurs

Plus de la moitié des enquêtés ont affirmé que les établissements possèdent un plan de formation spécifique permettant aux personnels de remplir les exigences de leur poste.

Tableau 7 : L'existence d'un plan de gestion des carrières

Existence d'un plan de gestion de carrières	Nombre	Pourcentage
Non	20	71,43
Oui	8	28,57
Total	28	100,00

Source : Auteurs

La majorité des personnes interrogées ont affirmé que les établissements enquêtés ne disposaient pas de plan de gestion des carrières.

Concernant *l'activité de formation*, 46,43% ont affirmé être envoyés régulièrement en formation contre 42,86% qui ne l'étaient pas. Cependant, 67,85% ont affirmé qu'ils mettent en œuvre un plan de formation leur permettant de remplir les exigences de leurs postes. Ce résultat est similaire à celui de Dembélé (2019) qui rapportait que 70% des établissements grossistes utilisaient un plan de formation pour les besoins futurs de l'entreprise.

En matière de gestion des carrières, plus de la moitié, soit 53,57% de nos enquêtés ont affirmé n'éprouver aucun problème en ce qui concerne la gestion de carrière de son personnel et 35,71% ne disposaient pas d'un plan de gestion des carrières. Résultat qui se rapproche de celui de Diakité et al. (2021).

4.3. Rémunération du personnel

Tableau 8 : L'attribution des primes en fonction des résultats

Attribution des primes en fonction des résultats	Nombre	Pourcentage
Non	6	21,43
Oui	22	78,57
Total	28	100,00

Source : Auteurs

Plus de la moitié des enquêtés ont affirmé que les établissements enquêtés ont accordé des primes en fonction de leurs résultats.

Tableau 9 : L'intéressement aux bénéfices de l'entreprise du personnel

Partage des bénéfices entre entreprise et personnel	Nombre	Pourcentage
Non	14	50,00
Oui	6	21,42
Pas d'avis	8	28,57
Total	28	100,00

Source : Auteurs

La moitié de nos enquêtés ont affirmé que les établissements n'intéressaient pas leur personnel sur le bénéfice réalisé.

Au cours de notre étude, 78,57% de nos répondants ont affirmé percevoir des primes en fonction des résultats de l'entreprise, ce qui signifiait que le personnel le plus performant était le plus récompensé. Contrairement à Kone (2018) qui rapportait dans son étude sur les pratiques de gestion des ressources humaines au niveau des CSCOM du centre-ville de Kati que 93,75% des travailleurs des établissements enquêtés ne percevaient pas de primes.

Concernant l'intéressement du personnel aux bénéfices, il en ressort que 50% de notre population d'étude n'avaient pas un avis favorable quant au partage des bénéfices entre l'entreprise et le personnel. Cela est cohérent avec les travaux de Diakité et al. (2021) qui pensent que les modalités d'intéressement des personnels du secteur médico-social doivent être révisées.

5. Conclusion

L'objet de cette recherche était de mettre en perspectives la gestion des ressources humaines au sein des établissements d'importation et de vente en gros de produits pharmaceutiques. Dans le développement de ce thème de recherche, nous avons identifié dans notre revue de la littérature un ensemble de variables qui correspondent à des attributions dévolues à la fonction de gestion des ressources humaines. Nous avons trouvé que dans le secteur pharmaceutique malien, trois (3) dimensions sont prépondérantes dans les activités de gestion des ressources humaines (à savoir, le recrutement, la formation et le développement des compétences, et la gestion de la rémunération). Compte tenu du fait que les pratiques divergent, nous avons émis un ensemble d'hypothèses. Relativement à nos résultats, nos hypothèses (H₁, H₂, H₃) sont validées. Ainsi, les pratiques de recrutement, les politiques de formation et de gestion des carrières et les pratiques de rémunération divergent.

Dans notre approche empirique, nous avons constaté que seulement 50% des sociétés de notre échantillon exécutent réellement les tâches qui leur sont dévolues. Il semble que dans ce secteur, la fonction de gestion des ressources humaines marginalise très fortement certaines de ses attributions. Comme nous pouvons le constater, très peu de sociétés ont recours à des tests de sélection sur le mode de recrutement, quelques-uns mettent en place des plans de formation et presque aucun plan de carrière n'existe. Cela est lié au fait que la fonction de gestion des ressources humaines n'est pas un poste en soit. En fait, ce sont les managers qui disposent très souvent de compétences scientifiques, qui occupent accessoirement le poste de gestion des ressources humaines.

Les tâches sont effectuées au fur et à mesure de l'émergence des besoins. Aucune gestion prévisionnelle des emplois et des compétences n'est mise en place ; ce qui détériore fortement la performance des organisations. Dans les travaux de Diakité et de ses collègues, il semble que la performance des sociétés est fortement liée aux dispositifs qui sont mis en place par la fonction de gestion des ressources humaines afin d'améliorer la productivité des personnels.

Le secteur médico-social malien est aujourd'hui en pleine gestation. De nombreux dispositifs ont été mis en place afin de motiver, d'engager et de satisfaire les personnels. Cela est perceptible dans le dispositif mis en place par le gouvernement du Mali sur les mesures d'incitations et sur l'amélioration de la gestion des ressources humaines par la création de postes effectifs, par l'élaboration de rapports annuels et par des audits organisationnels. Cependant, ces dispositifs sont presque inexistants dans le secteur pharmaceutique. Ce qui relève également la question de la performance de ces organisations. Comme perspective de recherche future, nous proposons des études qui développeront les relations entre la gestion des ressources humaines elle a performance organisationnelle.

Références

- (1). Allen, D., Shore, L., & Griffeth, R., (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118.
- (2). Barabel, M., & Meier, O. (2010). *Manageor*, (2ème éd), Donod. Paris.
- (3). Chrétien, L., Arcand, G., Tellier, G., & Arcand, M. (2005). Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets. *Revue internationale sur le travail et la société*, 3(1), 107-128.
- (4). CITEAU, JP. (1997). *Gestion des ressources humaines, principe généraux et cas pratiques*, édition ARMAND COLIN, Paris.
- (5). Dembélé, G. (2019). *Études des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) dans les établissements pharmaceutiques privés. Cas de 60 officines de pharmacie à Bamako* (Doctoral dissertation, USTTB).
- (6). DIAKITE, O., COULIBALY, I., DIABATE, A., & Adama, K. O. N. E. (2021). Le développement des ressources humaines de la santé au Mali pour une efficacité de l'aide publique au développement : Revue de la littérature et perspectives d'améliorations. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(4).
- (7). Dolan, L. S., Saba, T., Jackson, E. S., & Schuler S. R. (2002). *La gestion des ressources humaines, tendances, enjeux et pratiques actuelles*. édition du Renouveau pédagogique. Paris
- (8). Eddine, B. S. (2019). Quel modèle de pratiques de la gestion des ressources humaines exercées dans l'entreprise algérienne ? . *Revue Organisation & Travail* Volume, 8(1).
- (9). European Commission (2009), *European SMEs under Pressure*, Annual report on EU small and medium-sized enterprises
- (10). Faouziya, D. A. (2022). *Effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des établissements d'importation et de ventes en gros de produits pharmaceutiques de Bamako* (Doctoral dissertation, USTTB).
- (11). HAFFI-RASSO, I., LOUAHCHE, H., & AMNACH, L. *Evaluation de l'efficacité des politiques de formation et recrutement de l'entreprise. Cas de l'entreprise SONATRACH-HBK période d'étude (2013-2016)* (Doctoral dissertation).
- (12). Kamdem, E., Nkakleu, R., Fouda O. M., Biboum, A.D., Ikellé, R. (2011) *Pratiques d'accompagnement et performance : Très petites et petites entreprises camerounaises en phase de démarrage*, Série des Livres du Codesria
- (13). Kardache, O. (2017). *Gouvernance et performance des administrations publiques territoriale Cas : La Direction de la Jeunesse et des Sports de Tizi-Ouzou* (Doctoral dissertation, Université Mouloud Mammeri).
- (14). Khiat, A. (2009) . *Analyse économique et GRH*, Dar El Adib. Algérie.
- (15). Kone A. *Etude des pratiques de la gestion des ressources humaines au niveau des CSCOM du centre-ville de kati. [MALI] : Faculté de pharmacie ; 2018.*
- (16). Lorino, P. (2003). *Méthodes et pratiques de la performance : le pilotage par les processus et les compétences*. Ed. D'organisation.
- (17). Loubès, A, Bories-Azeau, I, Fabre, C, (2012), « Les enjeux du capital social pour l'émergence d'une GRH de réseau : le cas d'un système productif local consti - tué de PME », *Revue Internationale PME*, vol. 25, n° 3-4, 195-228.

- (18). Marchington, M., & Grugulis, I., (2000). Best practice human resource management : Perfect opportunity or dangerous illusion? *Journal of Human Resource Management*, 11(6) 1004-1024.
- (19). Messeghem, K., Noguera, F., Sammut, S. (2010), « GRH, PME et entrepreneuriat : regards croisés », *Management & Avenir*, n° 39, p. 87-95.
- (20). Morrison, E.W. (1996). OCB as a critical link between HR practices and service quality. *Human Resource Management*, 35(4), 493-512.
- (21). P. Selznick, (1957). *Leadership in Administration: a sociological Interpretation*, Harper & Row. New York.
- (22). PERETTI, JM. (2004). *La Gestion des Ressources Humaines*, Paris, Vuibert, (12^{ème} édition), 70-74 pages.
- (23). Terpstra, D., & Rozell, E. (1993). The relationship between staffing practices to organizational level measures of performance. *Personnel Psychology*, 46(3), 27-48.
- (24). Tom McMullen et al, (2009). Faire de la rémunération un investissement ; *Gestion* 2(34), 31-36.
- (25). Tremblay, M, Chênevert, D, Simard, G, Lapalme, ME, & Doucet, O. (2005). Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail. *Gestion*, 30(1), 69-78.