

## **L'influence des pratiques de gestion des ressources humaines (PGRH) sur la performance sociale à la société d'exploitation des mines d'or de Sadiola (SEMOS).**

### **The influence of practices (HRMP) of the human resources management on the social performance at the gold mining exploitation society of Sadiola (SEMOS).**

**Dr Aliou Boubou SIDIBE.**

Enseignant chercheur à l'Institut Universitaire de Gestion. Spécialité :  
GRH – Stratégies & Management des Organisation.

Centre Universitaire de Recherche en Économie et Science Sociale (CURES).  
Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako, Mali, Afrique de l'Ouest.  
**boubousidibe6@gmail.com**

**Zakari Yaou KAKA.**

Professeur Titulaire (CAMES) en Sciences de Gestion, à la Faculté des Sciences  
Économiques et de Gestion de Bamako.

Centre Universitaire de Recherche en Économie et Science Sociale (CURES).  
Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako, Mali, Afrique de l'Ouest.  
**zakari\_yaou@yahoo.fr**

**Farouk CAMARA.**

Professeur titulaire à la Faculté des Sciences Économiques et de Gestion de Bamako.  
Centre Universitaire de Recherche en Économie et Science Sociale (CURES).

Université des Sciences Sociales et de Gestion, Bamako, Mali, Afrique de l'Ouest.  
**faroukcamara@yahoo.fr**

**Date de soumission :** 24/09/2022

**Date d'acceptation :** 02/02/2023

**Pour citer cet article :**

SIDIBE A. B. & al. (2023) L'influence des pratiques de gestion des ressources humaines (PGRH) sur la performance sociale à la société d'exploitation des mines d'or de Sadiola (SEMOS).», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 6 : Numéro 1 » pp : 615 - 634

## Résumé

L'objectif de cet article est d'identifier les pratiques de gestion des ressources humaines fréquemment utilisées à la Société d'Exploitation des Mines d'Or de Sadiola (SEMOS), et d'expliquer le processus par lequel elles influencent la performance sociale. La performance sociale est utilisée comme moyen d'évaluation des pratiques de gestion des ressources humaines en cours. En effet, le recours des multinationales comme la SEMOS à des technologies avancées dans l'exploration et l'exploitation minière, pour maximiser leur gain se fait très souvent au détriment de la force de travail c'est-à-dire les hommes qui en constituent pourtant les premiers facteurs de succès. La méthode qualitative a été privilégiée dans cette étude, avec un échantillon de 23 agents. L'entretien semi-directif a été principalement la technique utilisée pour la collecte des données primaires. Les résultats issus de l'analyse de contenu (AC) montrent que les pratiques de gestion des ressources humaines (PGRH) en cours à SEMOS agissent positivement sur sa performance sociale. Ces résultats ont des implications managériales intéressantes dans l'établissement des relations entre pratiques de GRH et performance sociale à SEMOS.

**Mots clés :** « influence ; pratiques de GRH ; performance sociale ; secteur des mines ; GRH stratégique ».

## Abstract

The aim of this paper is to identify the human resources management practices commonly used at the Gold Mining Exploitation Society of Sadiola (GMESS), and to explain the process by which they influence social performance. Social performance is used as a means of evaluating current human resource management practices. Indeed, the recourse of multinationals like GMESS to advanced technologies in exploration and mining, to maximize their gain is very often done to the detriment of the labor force, that is to say the men who constituting the first factors of success. The qualitative method was favored in this study, with a sample of 23 agents. The semi-structured interview was mainly the technique used for the collection of primary social performance data. These results have interesting managerial implications in establishing the relationship between GRH practices and social performance at GMESS.

**Keywords:** « Influence, Mining sector, practices of GRH, Social performance, Strategic GRH ».

## Introduction

Plusieurs recherches ont été menées en sciences de gestion pour déterminer les facteurs de succès de l'entreprise (CHIADMI.M., 2023). Certaines études sont parvenues à la conclusion que le management des Hommes est l'un des leviers incontournables conduisant à l'efficacité (SONKOUÉ.F. & NGOK EVINA.F.J.,2022). L'efficacité organisationnelle est tantôt perçue, comme le résultat de la combinaison de plusieurs facteurs humains (Giovanni Costa et Martina Gianecchini, 2014). Pour établir la relation entre les activités de GRH et performance, les chercheurs utilisent différentes approches, dites « *universaliste* », de « *contingence* » et de « *configuration* ». Malgré la richesse de ces trois approches, il n'existe pas d'unanimité autour d'une seule. La vision « *configurationniste* » est privilégiée dans cette étude de cas à SEMOS. Dans ce modèle, certains auteurs (Dieme, M., Hikkerova, L. & Tidjani, B., 2017) soutiennent que les différentes parties composant un système social ne peuvent pas être comprises, si elles sont examinées séparément. Cette recherche est donc une contribution aux travaux déjà réalisés sur la question.

Même si la recherche de l'efficacité constitue un défi pour les entreprises, force est de reconnaître que cette recherche se fait généralement au détriment des travailleurs. En effet, les activités minières sont caractérisées par la pénibilité, exposant du coup les travailleurs à des dangers et risques divers. D'où l'intérêt d'aborder la dimension sociale de la performance, que nous utilisons comme moyen d'évaluation des effets de la mise en œuvre des activités ressources humaines en cours à SEMOS.

Cela est d'autant plus important que la gestion administrative du personnel, considérée jusqu'à présent dans certaines entreprises comme la GRH, ne saurait à elle seule garantir désormais la réussite de celle-ci (BASSIROU T. et KAMDÉME, 2013). Il y a lieu d'instaurer une véritable culture de la performance à tous les niveaux en intégrant les outils modernes de management des Hommes (Ghislaine, D. I. A. B.,2022).

D'abord, nous avons choisi d'étudier le cas SEMOS, parce qu'en sciences de gestion, l'étude de cas offre une meilleure facilité de compréhension des motivations des acteurs sur le terrain eu égard à la diversité des sources d'informations. Ensuite, la SEMOS est l'une des premières mines du Mali dont le permis d'exploitation couvre une grande superficie (302km<sup>2</sup>), mieux 20% de la population active de la zone est employée par la mine<sup>1</sup>. Compte tenu de la diversité

---

<sup>1</sup> Source : Direction des relations industrielles de la mine de Sadiola.

des composantes de la performance, nous l'aborderons dans cette recherche dans sa dimension sociale.

Cela nous amène à la question centrale de recherche suivante : **Comment le modèle configurationnel des pratiques de GRH (PGRH) conduisent à la performance sociale à SEMOS ?**

Pour répondre à cette question nous avons utilisé la méthode qualitative basée sur l'induction. L'analyse de contenu (AC) comme outil d'analyses des données (L. Bardin, 2013).

Pour parvenir à notre objectif, nous faisons d'abord l'analyse de la littérature existante sur la question (1), suivie de la démarche méthodologique (2), puis la présentation des résultats (3) pour terminer par la discussion et l'implication managériale (4).

## 1. REVUE DE LA LITTÉRATURE

### 1.1. Aperçu sur la performance sociale

Malgré les multiples dimensions de la performance sociale, (Baggio, S., 2011), en donne la définition suivante : « *la résultante positive ou négative des interactions des salariés d'une organisation, dans l'atteinte des objectifs de celle-ci. C'est prendre en compte le facteur humain au travail sur au moins trois axes : la performance individuelle, la performance collective et la performance organisationnelle.* » On retrouve cette idée dans les travaux de (AIT ALLA A. et ALAMI CHENTOUFI M, 2022), selon lesquels l'atteinte de la performance organisationnelle est conditionnée à l'atteinte des niveaux élevés d'efficacité et d'efficience au plan individuel et collectif. De là, nous comprenons les remarques de (ISSOR Zineb, 2017) sur la performance sociale. En effet, pour cet auteur, malgré l'usage du concept dans la littérature et dans les organisations le sens reste ambigu.

Cette idée est corroborée par (Baggio, S., 2011) qui a classé en deux catégories les éléments de celle-ci en se fondant sur la notion du bien-être. Selon ces auteurs : « *Le bien-être peut être défini comme étant un état positif recouvrant les notions de bonne santé, de plaisir et de réalisation de soi.* » A l'analyse, on y distingue la dimension « **eudémonique** », ou bien-être psychologique, et la dimension « **hédonique** », ou bien-être subjectif.

Selon (Smith & Diekmann, 2015), l'appréhension des uns et des autres du bien-être en termes hédonique et eudémonique impacte considérablement leurs comportements dans le travail. (Smith&Diekmann,2015) réaffirment en leur manière cette vision. Selon eux, le concept « hédonique » suggère que les individus devaient rechercher le plaisir et éviter la douleur autant que possible. L'« *hédonisme* » se résume au plaisir du bien-être en termes d'atteinte du bonheur

et l'évitement de la douleur, il représente un état dans lequel une personne a plus de plaisir, d'amusement, de jouissance, d'émotions positives et moins d'émotions négatives.

(KAKA, 2016), définit la performance sociale comme le résultat direct de la gestion des hommes ; elle concerne la qualité des effectifs, leurs niveaux de satisfaction et de mobilisation. Elle représente la valeur ajoutée par la qualité de la main-d'œuvre dans ses rapports avec le travail et l'organisation. Elle est comprise par (SIDIBE, 2020), à travers le bien être personnel et professionnel d'un agent sur son lieu de travail. Pour d'autres chercheurs, elle est la résultante positive ou négative des interactions des salariés d'une organisation dans l'atteinte des objectifs de celle-ci (Landier et al., 2011).

### 1.2 Relation entre pratiques de GRH et performance sociale

Certains travaux récents ont trouvé une relation positive entre les pratiques de GRH (PGRH) et performance (Gianecchini, M., & Scapolan, A. C. (2021)) ont démontré que les pratiques de gestion des ressources humaines contribuent à façonner le capital humain, mais n'impactent guère positivement la performance sociale.

Les travaux de (Delery et Doty, 1996) sont édifiants pour établir la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance sociale à travers leurs trois modèles : la perspective universaliste, la perspective de contingence et la perspective de configuration. Nous comprenons les pratiques GRH comme étant la mise en œuvre des activités réelles de gestion comme : le recrutement, la formation, l'évaluation du personnel etc. Pour (Ahmed Ahmad & Joarder, 2016), elle est une activité organisationnelle visant à améliorer le bien-être des employés en termes de productivité et de satisfaction. (Raineri, 2017) dans ses travaux affirme que les pratiques de GRH accumulent et développent le capital humain.

La logique de la perspective universaliste est la plus utilisée. Elle postule qu'il existe des pratiques de GRH meilleures que d'autres et que toutes les organisations amélioreraient leurs performances en les adoptant. (Becker et Huselid, 2006), désignent ces pratiques de high performance work practices ou des pratiques dites « meilleures ». Cette approche, appelée aussi « *best practices* » ou « *one best way* » par (Mc Mahan et al., 1999) postule que certaines pratiques de GRH exercent un effet positif sur les performances de l'entreprise si elles sont évidemment mises en œuvre.

Quant à l'approche de contingence, elle va plus loin et juge l'approche universaliste incomplète et mitigée. L'efficacité des pratiques de GRH admet-elle ne peut intervenir que si elle s'aligne avec d'autres facteurs de contingence de l'organisation comme la stratégie d'affaires Cette

approche de contingence se démarque du coup de l'approche universaliste en s'appuyant sur certains éléments explicatifs de la performance sociale dans l'entreprise notamment les interdépendances jadis ignorées par l'approche universaliste.

Enfin, l'approche de configuration est comprise, comme la mise en valeur d'un ensemble de pratiques et non de pratiques individuelles. Il s'agit en l'occurrence pour ces auteurs de cibler un certain nombre de pratiques de GRH en entreprise dont la combinaison avec la stratégie produirait les effets attendus c'est-à-dire la performance.

Même si elle est d'inspiration de la théorie de la contingence, l'approche en termes de configurations se distingue nettement de celle-ci. Un fondement essentiel de l'école des configurations est de considérer que les différentes parties composant un système social ne peuvent pas être comprises si elles sont examinées séparément. C'est cette approche de configuration qui sera utilisée dans cet article.

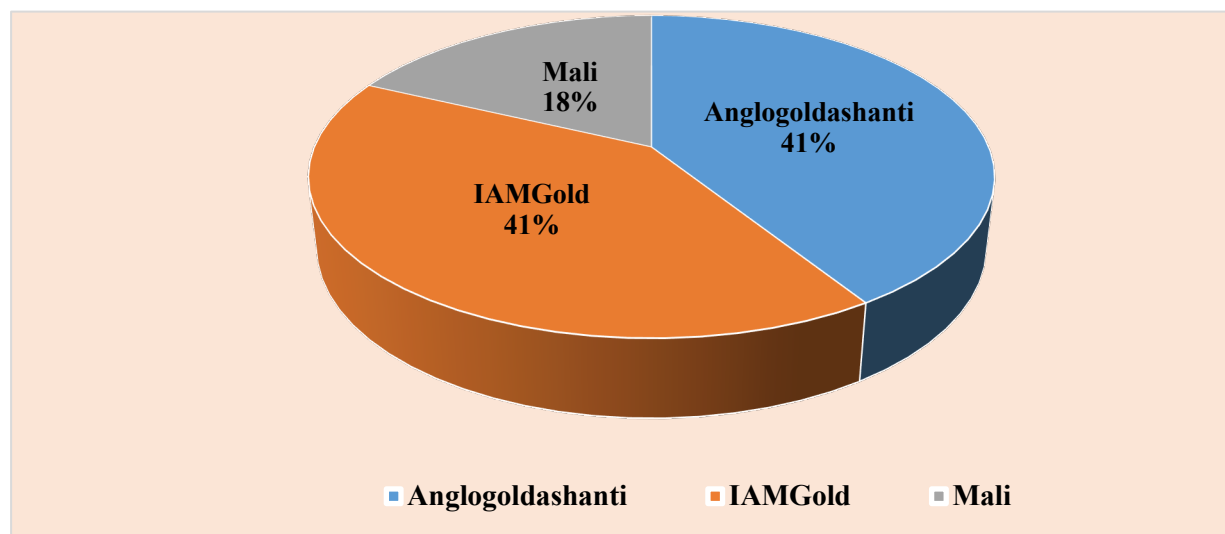
Faisons une brève présentation de l'opérateur SEMOS.

## 2. L'opérateur SEMOS

Notre recherche empirique porte sur l'opérateur Sadiola HILLS, le nom donné à la mine d'or de Sadiola (SEMOS SA). Elle est située à Kayes dans la première région administrative du Mali. La SEMOS, est un creuset de cultures où se côtoient plusieurs travailleurs de différentes nationalités.

La figure N°1 représente les actionnaires de la SEMOS.

**Figure N°1 : Actionnaires de la SEMOS.**

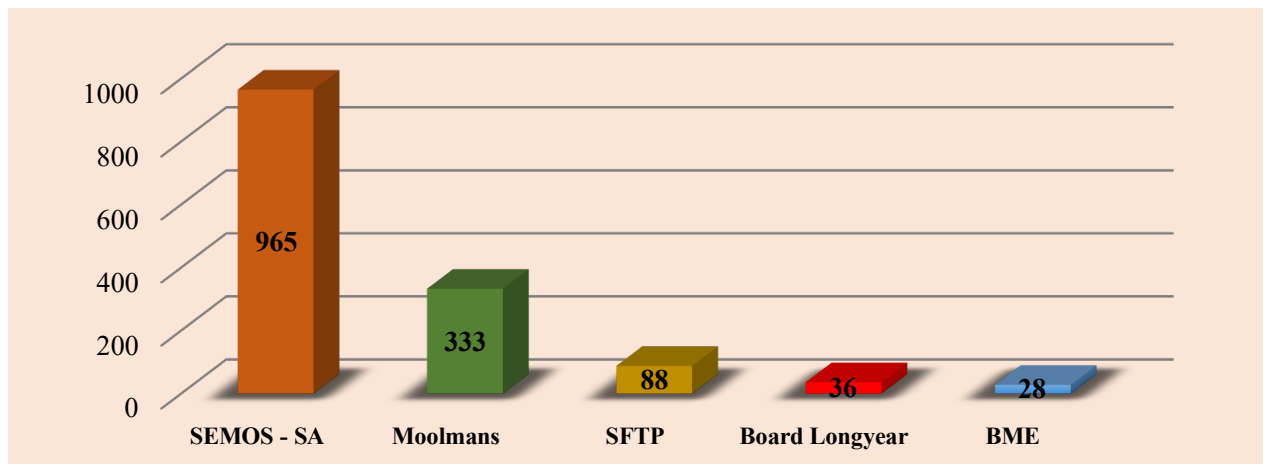


**Source : DRH SEMOS**

Les actions de la compagnie sont détenues par trois actionnaires comme représentés dans la figure 1 qui sont : Anglogold ashanti : 41% ; AMGold : 41% ; Mali : 18%.

La figure N°2 représente les sous-traitants de la SEMOS.

**Figure N°2 : les sous-traitants.**



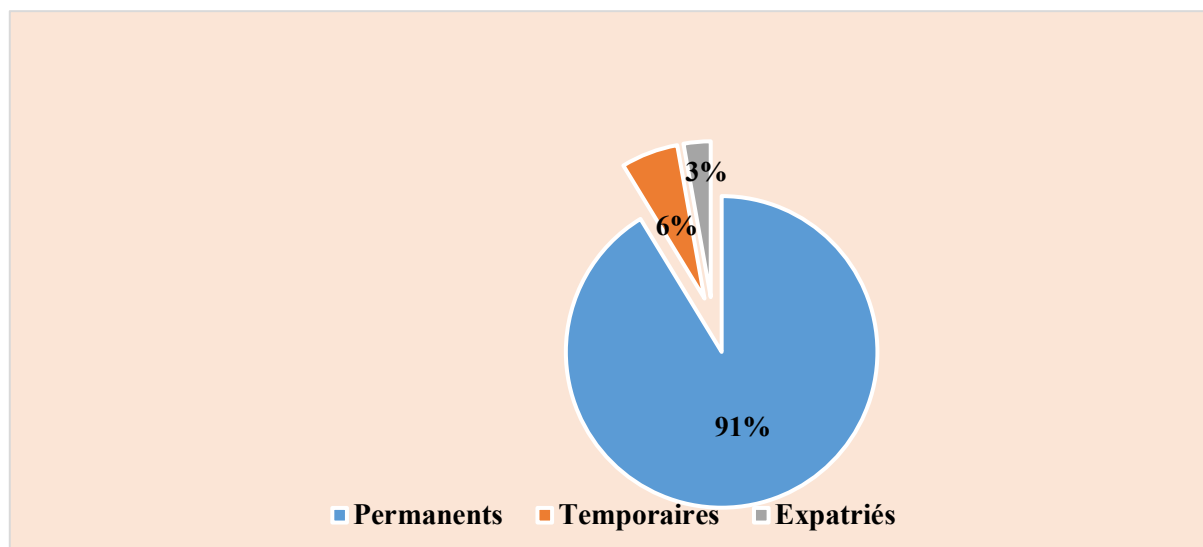
**Source : DRH SEMOS**

La SEMOS - SA utilise dans ses activités de production d'or, quatre grands sous-traitants à savoir :

- Moolmans : s'occupe de l'excavation, du transport des minerais et l'alimentation de l'usine ;
- Board Long Year : s'occupe du forage ;
- SFTP : s'occupe du broyage des minerais et aussi du transport ;
- BME : s'occupe de l'explosive.

La figure N°3 représente les effectifs de la SEMOS.

**Figure N°3 : répartition des Effectifs de la SEMOS.**



**Source : DRH SEMOS**

La figure N°3 fait ressortir la statistique suivante : 91% de l'effectif sont des permanents contre 6% des travailleurs temporaires et 3% de travailleurs expatriés.

Après cette brève présentation de la SEMOS, intéressons-nous à la méthodologie adoptée.

### **3. Méthodologie de la recherche**

Notre posture épistémologique est l'interprétativisme. Elle nous a permis d'explorer le phénomène social à SEMOS, à l'issue des opinions des acteurs directement impliqués. Puisque nous nous intéressons au « comment » du phénomène à SEMOS, nous avons choisi la méthode qualitative basée sur l'induction pour explorer le phénomène en profondeur.

La recherche qualitative est utilisée lorsque l'on en sait peu sur un sujet ou un phénomène et que l'on veut en découvrir et en apprendre davantage. Il est couramment utilisé pour comprendre les expériences et pour exprimer les points de vue des acteurs. L'entretien semi-directif est la technique utilisée pour la collecte des données.

#### **3.1 Choix de l'échantillon**

La taille de notre échantillon est de 23 agents. Ce choix se justifie par la saturation des réponses, c'est-à-dire que chaque nouvelle réponse donnée par les agents à SEMOS, ne produit que des données déjà couvertes auparavant. L'échantillon est composé, des cadres et des agents d'exécution. Les cadres sont constitués d'agents ayant terminé un enseignement ou une formation professionnelle de niveau supérieur ou qui possède une expérience reconnue équivalente dans un domaine scientifique, technique. Les agents d'exécution sont constitués par tous les autres agents non détenteurs de la licence ou une qualification professionnelle équivalente conformément à la convention collective du secteur minier et géologique du Mali.

#### **3.2. Méthode, collecte et analyse des données**

Dès lors que notre objectif est d'identifier et expliquer le phénomène en profondeur les questions ont porté sur « comment » et « pourquoi ». Celle-ci découle de notre objectif de recherche ainsi que de notre positionnement épistémologique qu'est l'interprétativiste et permet ainsi de justifier notre stratégie de recherche.

Nous avons utilisé l'entretien semi-directif. Ils ont débuté par des précisions sur les objectifs de la recherche, les règles de confidentialité et le déroulement de la rencontre dans le bureau du directeur des relations industrielles. Les thèmes abordés lors de la discussion découlent des



objectifs de la recherche. Un guide de discussion est utilisé afin d'orienter la discussion et de s'assurer qu'aucune dimension n'est oubliée.

Pour pouvoir réaliser les entretiens nous nous sommes fait accepter en créant un climat de confiance avec le personnel de façon à oublier et à neutraliser notre présence durant l'entretien. Nous avons veillé à faire accepter auprès de l'interviewer l'intérêt de notre thème de recherche. Nous avons aussi procédé avant le début de l'entretien par une demande d'autorisation d'enregistrer. Nous n'avons pris aucune note également afin de focaliser et de pouvoir mieux réagir durant les entretiens (Bardin L,2013).

Ils ont été systématiquement enregistrés et retranscrits ce qui a permis de confronter les différents récits.

Cette phase de collecte de données constitue également une étape de validation. Dès les premiers entretiens, nous avons identifié les données manquantes pour ensuite les incorporer dans le guide d'entretien. Ces données ont entraîné quelques améliorations qui vont dans le sens d'une cohérence inter-entretiens.

Une première étape comprend une familiarisation avec le matériel par une écoute de l'enregistrement de chacun des entretiens, la préparation d'un résumé écrit et détaillé de chaque entretien et la transcription de notes et de propos particulièrement illustratifs ou significatifs.

La deuxième étape a consisté, pour chaque entretien, à dégager les thèmes abordés et à catégoriser les informations en fonction de ces thèmes. Outre, les thèmes prévus à la grille d'entrevue, d'autres sujets introduits par les participants ont été ajoutés, si ces thèmes sont pertinents par rapport aux objectifs de notre recherche.

Enfin, la dernière étape de l'analyse procède de façon transversale de manière à regrouper le matériel recueilli au cours des entretiens. Cette étape vise à dégager une vue d'ensemble qui intègre les différents thèmes développés par les participants.

Les données récoltées avec les guides d'entretien ont été enregistrées puis retranscrites sous forme de citations exactes qu'on appelle "*verbatim*" dans le but d'être analysées. Ces données sous forme de verbatim sont abondantes, difficiles à traiter directement et parfois pas en rapport avec notre sujet de recherche. Nous avons donc trié nos informations en fonction de catégories en rapport avec notre sujet de recherche, c'est cette étape de tri qu'on appelle le codage. Les codes sont des balises qui désignent des unités de signification pour l'information descriptive compilée au cours de notre recherche.

Nous avons procédé à la codification des verbatims des 23 agents interviewés. (23) entretiens individuels réalisés, pour une durée totale de neuf cent trente minutes (930), soit vingt-trois

heures et cinquante minutes (23h50), avec une moyenne de quarante-quatre minutes et vingt-huit secondes par entretien (44mn 28 secondes). Les résultats sont consignés dans le tableau numéro 1.

#### 4. Résultats de la recherche

Le tableau N° 1 fait ressortir les pratiques de GRH en cours à SEMOS.

**Tableau 1 :** Pratiques de GRH (PGRH) identifiées à SEMOS.

Sous catégories thématiques	Entretiens	Énoncés	Fréquences (%)
Rémunération	11	112	38,62%
Evaluation	9	37	12,75%
Formation	10	29	10,00%
Motivation	7	27	9,31%
Partage du bénéfice	4	25	8,62%
Recrutement et intégration	9	19	6,55%
Communication	6	15	5,17%
Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)	5	9	3,10%
	Total	290	100%

**Source :** auteur

Examinons les verbatims issus de nos entretiens.

**La rémunération** arrive en première position avec une fréquence de 38,62% en nombre de fois citées par les interviewés dans cette catégorie. Les travailleurs ont donné leur impression sur les pratiques de rémunération en cours à SEMOS ainsi que le respect de certains équilibres (équité interne, compétitivité externe, équilibre financier, le ratio de la masse salariale consacrée à la formation.) L'analyse des verbatims permet de savoir que la pratique de la rémunération est positivement appréciée par les travailleurs. Le code A4 s'exprime ainsi : « *Les activités liées à la rémunération sont des activités partagées entre le département ressources humaines et celui des finances. Compte tenu de la sensibilité des salaires, le Directeur des opérations y veillent personnellement pour éviter les dysfonctionnements. Les délégués du personnel et les deux syndicats sont aussi nos interlocuteurs dans la gestion des litiges liés au*

*salaire : erreurs sur bulletins de salaire, retard de calcul et de virement de la paye, système de calcul, de traitement et d'édition des bulletins de salaire). »*

*Le (Code B7) Renchérit :« La récupération des times Sheets est un point très important dans le processus de paiement. Plus ces times Sheets trainent au niveau des départements, plus le délai de la paie est remis en cause. C'est pourquoi le service du personnel envoie un message de rappel, généralement soixante-douze (72) heures à l'avance, à tous les superviseurs et chefs de département pour la fermeture des fiches de pointage généralement le 23 du mois en cours. »*

**L'évaluation des performances** est une pratique très importante en gestion des ressources humaines. Elle arrive en deuxième position dans les verbatims avec une fréquence de 12,75%. La manière dont le système d'évaluation est conçu et communiqué aux travailleurs avant sa mise en œuvre à SEMOS, ainsi que les résultats de l'évaluation donnent satisfaction aux agents et les motivent dans l'atteinte de leurs objectifs. Nous comprenons donc que cette pratique de GRH (PGRH) est positivement appréciée par les travailleurs à SEMOS. Pour le code B6 « *AH oui, l'évaluation des rendements, c'est ce que tout le monde attend ici. C'est le meilleur moyen pour être reconnu ici. C'est du concret pour départager les gars. Les avancements, les augmentations de salaires, les primes, les promotions et même les bonus sont liés aux résultats de l'évaluation. Vous comprenez maintenant pourquoi nous nous donnons à fond pour avoir les meilleurs résultats. »*

**L'évaluation des rendements pour le code (HCI).** « *La performance de chaque employé fait l'objet d'une évaluation annuelle comme exigée par la Convention Collective de branche des mines. Un formulaire d'évaluation de la performance est utilisé à cet effet. Elle est réalisée par le superviseur direct de l'employé et revue par le chef de département, ou le Directeur Général, le cas échéant. Le résultat est communiqué à l'employé par son superviseur direct. Elle est consignée par écrit dans un formulaire qui est classé dans le dossier de l'employé. Le formulaire est utilisé pour établir si l'employé mérite un avancement à la sous-catégorie suivant la classification CCSEMGH. »*

**La formation :** elle arrive en troisième position dans les verbatims avec une fréquence de 10,00% en nombre de fois citées à SEMOS. Cette pratique de GRH (PGRH) permet d'apprécier la perception des agents à SEMOS sur la mise en œuvre des programmes de formation dans leur compagnie. Les entretiens ont porté sur l'évaluation des besoins de formation, leur conception, le choix des organismes de formation ou des formateurs, l'évaluation et la mise en œuvre des formations, leurs répercussions sur les conditions de travail.

A SEMOS, la formation est une activité de service exercée en interne et à l'externe sous la responsabilité du DRH. Les activités de formation sont exécutées sous la responsabilité d'un surintendant. Les acteurs internes sont la direction générale, les autres responsables fonctionnels et opérationnels de l'entreprise et le personnel lui-même. Elle est également stratégique pour la SEMOS, car permet l'adaptation au changement, l'innovation, et le développement des compétences stratégiques. L'analyse des verbatims nous permet d'affirmer que la pratique de formation est positivement appréciée par les travailleurs à SEMOS

*Selon le Code C3 « La formation a une incidence directe sur les conditions de travail dans la mesure où elle permet de prévenir les risques sociaux et humains (maladies professionnelles, accidents de travail etc.). Autant il y a une mise à jour du matériel de travail, autant nous recherchons à avoir de façon permanente une adéquation homme / poste. La plupart des activités minières sont désormais informatisées.*

*A titre d'exemple, les chauffeurs roulent désormais à l'aide de GPS et sont suivis de très près au niveau de notre centre opérationnel). Les technologies de dernière génération sont utilisées dans tout le processus de l'exploitation minière. C'est dire que les formations diplômantes reçues dans les instituts et grandes écoles ne suffisent plus à elles seules, mais il faut une véritable politique de formation destinée au renforcement et au recyclage des ressources humaines. C'est pourquoi, nous avons prévu dans le plan d'opération un budget eu égard aux enjeux liés à la formation. Nous avons l'obligation de bien former nos agents pour être en phase avec nos obligations nationales et internationales étant donné que la SEMOS est certifiée à ISO 9000. La SEMOS a institué l'hygiène et la sécurité comme étant ses premières valeurs a du coup l'obligation de la vulgariser à travers les formations. »*

*Le code B3 renchérit : « En dehors des formations relatives à la qualification du travailleur, il y a des formations dites obligatoires qui sont relatives à la sécurité et santé au travail. « Les formations obligatoires pour tous les salariés à SEMOS. IDR (Identification des Dangers et l'Evaluation des Risques) : ou HIRA (Hazard Identification and Risk Assessment) ; Analyse de la sécurité et l'environnement du travail (ASTE) ou Job Safety and Environment Analyst (JSEA). À l'issue de cette formation l'employé doit être en mesure d'identifier les dangers et les risques liés à son travail afin de les circonscrire, de les éliminer, de les substituer, de les modifier techniquement, de les contrôler administrativement (formation, l'utilisation des panneaux de signalisation, des flagelles...) ou porter des Équipements de protection personnelle (EPP). »*

**La motivation** vient en quatrième position 9,31% de fréquence en nombre de fois citées dans les verbatims. Dans cette recherche nous la comprenons comme étant les éléments matériels et immatériels stimulant le personnel à donner le meilleur d'eux dans l'atteinte de la performance organisationnelle. La motivation des collaborateurs est un facteur déterminant pour augmenter leur productivité. Les entretiens révèlent que la SEMOS combinent plusieurs éléments pour motiver son personnel à travers des dons et des facilités d'accès à certains services. Selon le Code A2 « *La SEMOS est l'une des plus vieilles mines du Mali. De sa création à aujourd'hui, plusieurs autres mines ont été créés. Généralement au moment de l'installation de ces nouvelles mines, celles-ci tentent en vain de débaucher notre personnel sans succès. Cette fidélisation de notre personnel malgré la concurrence de plus en accrue n'est pas le fait du hasard. C'est le résultat des mécanismes mis sur place qui retient le personnel cadres et opérationnel.* »

**Le partage du bénéfice** en cinquième position suit directement la motivation avec une fréquence de 8,62%. Le partage des bénéfices est une pratique GRH(PGRH) rependue et intéressante pour les agents de SEMOS, car elle rétribue en quelque sorte les efforts collectifs et individuels à travers le « *le bonus et l'intéressement* ». Les résultats des entretiens montrent une influence positive de la pratique du partage de bénéfice et la performance sociale à SEMOS. Selon le code C5 : « *Dieu merci, la SEMOS est différente de certaines mines où les travailleurs observent des plusieurs jours de grève pour cause de mauvaise répartition de bonus. A 17 ans de service il n'y a jamais eu une telle brouille entre la direction et les travailleurs à SEMOS. C'est pour vous dire que les choses se passent ici à SEMOS en toute transparence. Certaines mines dont je tairai le nom viennent s'inspirer de notre modèle.* »

**Le recrutement et l'intégration** précède la gestion des carrières et occupe la sixième position avec une fréquence de 6,55% en nombre de fois citées. A l'instar de la formation, cette fonction compte parmi les prestations de service que la fonction RH offre à ses différents clients internes : la direction générale, les autres départements fonctionnels ou opérationnels...À ce titre, elle est soumise à des exigences en termes de qualité, de délais et de respect des contraintes budgétaires. Le recrutement est important selon le personnel interviewer à SEMOS, car selon eux un mauvais recrutement dans le contexte minier à haut risque peut exposer tous les collègues aux différents risques et dangers. Les entretiens nous ont permis de comprendre que les travailleurs de SEMOS apprécient positivement cette pratique GRH.

Selon le code C4 : « *La DRH met à la disposition de chaque chef de département une fiche d'expression de besoin en RH. Le chef de département en concertation avec les superviseurs exprime leur besoin au DRH. S'il y a recrutement à faire le chef de département en question*

*est obligatoirement membre de la commission de recrutement. Cela permet à ce dernier de poser toutes les questions au candidat par rapport à son expérience et à ses habilités. .... Parfois, il est difficile de trouver la compétence sur place compte tenu de la spécificité de certains profils qu'on ne trouve pas sur le marché de travail au Mali. Certains avis à candidature restent infructueux et sont relancés après des mois perdus pour faute de profils adéquats. C'est pourquoi nous avons recours très souvent à des expatriés pour ces cas. »*

**L'intégration de la nouvelle recrue** selon le Code H1 « *l'accueil et l'intégration constituent une exigence managériale et sécuritaire compte tenu de l'avancement de la technologie et des mesures d'hygiène et de sécurité en vigueur à SEMOS. Cela se manifeste à travers les after Works et la ronde dans les différents départements de la mine. Au cours des visites guidées nous présentons la nouvelle recrue à ses collaborateurs et toutes les mesures sont prises pour que ce dernier s'approprie l'utilisation des machines. En outre, on lui montre le centre médical et le restaurant tout en lui expliquant leur modalité de fonctionnement. »*

**La communication** a un score de 5,17% dans les verbatims. *Les pratiques de recours systématique à la chaîne hiérarchique et de recours à des pratiques de communication directes sont associées à une meilleure performance sociale. Selon le Code B2 « La SEMOS a sa propre chaîne de télévision pour informer et communiquer avec son personnel. La tenue de réunions entre les supérieurs hiérarchiques et le personnel, la diffusion régulière d'informations écrites à tout le personnel, le recours systématique à la chaîne hiérarchique pour des communications s'adressant à tout le personnel. Il s'agit des pratiques liées à l'échange d'informations opérationnelles et stratégiques à SEMOS, de même que la capacité des employés à apporter des informations aux dirigeants. En clair, cette pratique permet d'appréhender la perception des agents à propos de la diffusion d'informations sur les activités quotidiennes comme les réunions, les objectifs à court terme, la diffusion d'informations stratégiques telles que les objectifs à moyen et long terme. Une bonne politique de communication aura donc pour effet de favoriser l'implication des agents. Pour le chef du personnel. »*

Après avoir analysé les verbatims et les données du tableau 1, il ressort deux types de pratiques GRH : les pratiques de GRH mobilisatrices et les pratiques de GRH innovatrice (voir ci-dessous le tableau n°2).

Le tableau N°2 fait ressortir les principales catégories à savoir : les pratiques de GRH innovatrice et celles mobilisatrices.



**Tableau 2 : Catégories principales des pratiques de GRH**

Pratiques de GRH innovatrice	Pratiques de GRH mobilisatrice
Formation	Motivation
Évaluation	Implication
Recrutement et Sélection	Partage du bénéfice
Communication	Rémunération

Source : auteur

L'interprétation des verbatims et des deux tableaux font apparaitre trois niveaux de performance à SEMOS : la performance sociale, la performance organisationnelle et la rentabilité financière. Pour être donc en phase avec notre question de recherche et à nos objectifs, nous nous limiterons aux effets de pratiques identifiées sur la performance sociale. Les données du tableau N°1, montrent qu'à SEMOS, l'atteinte de la performance sociale passe nécessairement par le regroupement d'un ensemble de pratiques de GRH (PGRH) en forme de configuration. L'analyse de ces mêmes données nous ont permis de générer certains indicateurs y afférents : le turnover, la motivation, la compétence, le climat social, l'absentéisme et la satisfaction des employés.

Il en résulte que la combinaison de deux types de pratiques GRH en cours à SEMOS conduisent à la performance sociale. Il s'agit d'une part des pratiques de GRH innovatrice : la formation, l'évaluation, le recrutement et la Communication ; d'autre part les pratiques de GRH mobilisatrices composées de la motivation, l'implication, le partage du bénéfice et la rémunération. Sur ce point précis nos résultats sont conformes à ceux d'autres chercheurs qui ont conclu que la performance sociale est la résultante d'une grappe de pratiques GRH et non de pratiques individuelles Tidjani B et al. (2017) ;

### 5. Discussions des résultats

Dans cet article, nous avons identifié huit (08) pratiques de gestion des ressources humaines fréquemment utilisées à SEMOS : la rémunération, l'évaluation de rendement, la formation, la motivation, le partage du bénéfice, le recrutement et l'intégration, la communication et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Alors que, (DIALLO B, 2020) avait identifié dans ses travaux les pratiques de description de poste/tâche, le recrutement, la formation, la rémunération, la gestion des carrières, la motivation, la communication, l'évaluation et le contrôle du personnel.

Les résultats de l'analyse de contenu (AC), inspirés des travaux de (BARDIN L., 2013) montrent, que les pratiques de GRH identifiées impactent positivement la performance sociale à SEMOS. Pour y parvenir, les gestionnaires des ressources humaines s'appuient généralement sur un ensemble de pratiques de gestion des ressources humaines (innovatrices) dont les effets combinés impactent les pratiques GRH (mobilisatrices).

Nos résultats viennent confirmer les résultats d'autres chercheurs. Ainsi, (Coulet, 2014) admet, que les pratiques de GRH d'une entreprise doivent être au service de l'innovation pour se démarquer de ses concurrents.

Les travaux de (DIOUF D., 2012), réalisés dans les entreprises sénégalaises militent en faveur de la complémentarité des pratiques de GRH pour parvenir à la performance au lieu d'utiliser les pratiques individuelles prônée par l'approche universaliste.

Les travaux de (Becker et Gerhart, 1996) ont d'ailleurs conditionné la performance sociale, économique et organisationnelle de l'entreprise à la combinaison des pratiques de GRH donc de l'approche de configuration.

(Baird et Missoula, 1988), ont insisté sur la nécessité de la complémentarité des pratiques de GRH pour s'attendre à la performance de l'organisation.

*Implications managériales* : la SEMOS doit réviser les conditions d'octroi de la prime de rendement. En effet, la convention collective prévoit dans ses articles 63 et 65 une prime de rendement pour les travailleurs dont les conditions d'octroi méritent une révision. Selon la convention, cette prime est due dès que la production dépasse les prévisions fixées. Cette prime étant versée sur l'excédent de production, les travailleurs ont tendance à augmenter leur productivité aux dépens de leur santé et conditions de vie... Il serait intéressant de reverser une partie du profit aux travailleurs et non une prime dès le dépassement d'un seuil.

Les formations organisées par la SEMOS se concentrent généralement sur des questions techniques ou de sécurité. Elle doit aussi concevoir un programme de formation préparant l'après-mine pour les travailleurs surtout quand on connaît la durée de vie très limitée des mines et les nombreux licenciements qui s'en suivent.

Cette discussion nous amène à la conclusion de cet article.



## **Conclusion**

Les résultats de cette recherche attestent l'existence d'un lien entre les pratiques de gestion des ressources humaines opérationnelles à SEMOS et la performance sociale.

Nous avons analysé dans notre cadre théorique les approches sur lesquelles les chercheurs s'appuient généralement pour expliquer la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines (PGRH) et la performance sociale.

L'approche configurationniste a été privilégiée et nous a permis de comprendre que le souci des responsables des ressources humaines à SEMOS est la mise en œuvre des pratiques de gestion des ressources humaines (PGRH) au service de la performance sociale. Cette recherche de performance se fait par la combinaison des pratiques GRH et non par les pratiques individuelles.

Néanmoins, ce travail présente une limite relative à la codification manuelle avec les risques que cela comporte, mais ces risques ont tout de même été minimisés avec la rigueur et les principes de l'analyse de contenu (Bardin, 2013).

Notre recherche, premier du genre à SEMOS et dans le sous-secteur des mines du Mali à notre connaissance pourrait aider les dirigeants, et les gestionnaires des ressources humaines, d'outils d'aide à la décision, et surtout d'anticipation dans la mise en œuvre des pratiques GRH (PGRH). Dans le domaine de la recherche, les résultats issus de notre travail aussi modestes soient-ils, à notre avis renforceraient le débat sur la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance sociale. La démarche méthodologique empruntée pour atteindre nos objectifs servirait les futurs chercheurs à aborder un thème similaire.

L'apport fondamental de cette recherche a été l'identification des pratiques de GRH fréquemment utilisées à SEMOS et l'explication du mécanisme par lequel celles-ci impactent la performance sociale.

Nous espérons élargir cette étude de cas sur la SEMOS dans nos prochains travaux avec un échantillon plus large sur toutes les mines du Mali.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. AIT ALLA A. et ALAMI CHENTOUFI M, 2022 « Contrôle de la Performance Sociale : Essai de Conceptualisation et de Mesure. », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 6 Numéro 4 » pp : 131 – 155.
2. Amine, A., & MAGHNI, A. (2018). Déterminants de l'avancement hiérarchique et engagement organisationnel: cas des employées d'une entreprise industrielle marocaine. *Revue Marocaine de Gestion et d'Economie*, 4(9).
3. Ahmed, S., Ahmad, F. B. et Joarder M. H. R., 2016. Relations pratiques-engagement-performance en GRH : Un cadre conceptuel pour le secteur du prêt-à-porter dans l'économie en développement. *Revue méditerranéenne des sciences sociales*, 7(4), 87.
4. Alves, S. & Frih, S., 2016. L'impact des pratiques de formation sur la légitimité de la GRH. *Revue française de gestion*, 256, 41-55. <https://doi.org/10.3166/rfg.2016.00034>.
5. Arlow, P., & Gannon, M. J., 1982. Social responsiveness, corporate structure, and economic performance. *Academy of Management review*, 7(2), 235-241.  
In Communication à la 10<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS, du (Vol. 13).
6. Baggio, S., 2011. *Psychologie sociale : concepts et expériences*. De Boeck.
7. BASSIROU T. et KAMDEME. *Gérer les ressources humaines en Afrique: entre processus sociaux et pratiques organisationnelles*. Paris. Ed. EMS - Management et Société. 2013.
8. Becker, B. E. et Huselid, M. A., 2006. Gestion stratégique des ressources humaines : où allons-nous maintenant ? *Journal of management*, 32(6), 898-925.
9. ISSOR Zineb, « « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions » », *Projectics / Proyética / Projectique*, 2017/2 (n°17), p. 93-103. DOI : 10.3917/proj.017.0093. URL : <https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93.htm>
10. Ben, Y. Set Achelhi, H., 202, fondements théoriques et importance de l'innovation : Regards des auteurs au cours des années, *Revue internationale du chercheur*, 2(1) :160-184.
11. BENBAHIA, S., & RAJAA, O., 2022. Contribution à l'étude de la relation entre la perception à l'égard des pratiques de la Gestion des Ressources Humaines et la performance individuelle : proposition d'un modèle de recherche. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(5-2), 105-123.

12. CHIADMI, M. 2023. Analyse du lien et de l'interaction entre performances sociale et financière des entreprises : une synthèse de la littérature. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 41.
13. DIOUF D. (2012), Le processus de construction de la relation entre les pratiques de GRH et la performance des PME Sénégalaises : cas de deux PME de la SO.D.I.DA, Doctorat en sciences de gestion, Université Cheikh Anta Diop de Dakar.
14. Dieme, M., Hikkerova, L., & Tidjani, B. (2017). Pratiques de GRH et performance des PME industrielles au Sénégal. *Gestion 2000*, 34(3), 113-135.
15. Diekmann, A., & Smith, M. K. (Eds.). (2015). *Ethnic and minority cultures as tourist attractions* (Vol. 65). Channel View Publications.
16. Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 39(4), 802-835.
17. Doty, D. H., Glick, W. H., & Huber, G. P., 1993. Fit, equifinality, and organizational effectiveness : A test of two configurational theories. *Academy of Management journal*, 36(6), 1196-1250.
18. Ghislaine, D. I. A. B. (2022). La Fonction Ressources Humaines: Evolution et impact sur la performance de l'organisation synthèse de l'Etat de l'Art. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(4).
19. Gianecchini, M., & Scapolan, A. C. (2021). La gestione strategica delle risorse umane. Humans, resources, or what else?, 21.
20. Huselid, M. A. et Becker, B. E., août 1995. L'impact stratégique des systèmes de travail à haute performance. Dans la réunion annuelle de l'Academy of Management.
21. Kollo Bandibeno, I. & Awomo Ndong, J., 2017. Pratiques de gestion des ressources humaines et performance sociale des collectivités territoriales décentralisées au Cameroun. *Mondesendéveloppement*, 178, 139-
22. Bardin, L. (2013). L'analyse de contenu. Presses universitaires de France. *Cairn. info*. <https://www.cairn.info/l-analyse-de-contenu-9782130627906.htm>.
23. (McMahan et al.,1992). Agrin isoforms and their role in synaptogenesis. *Current opinion in cell biology*, 4(5), 869-874.
24. (MEYER et al.,1993), Configurational approaches to organizational analysis, *Academy of Management Journal*, Vol. 36, n°6, pp. 1175-1195.

25. (Margolis J. D. et Walsh J. P.,2001). Les gens et les profits ? La recherche d'un lien entre la performance sociale et financière d'une entreprise. Psychologie Presse.
26. (Pava M. L. et Krausz, J.,1996). L'association entre la responsabilité sociale des entreprises et la performance financière : le paradoxe du coût social. *Journal of business Ethics*, 15(3), 321-357.
27. Pickard, M. A et al.,1999. High production of ligninolytic enzymes from white rot fungi in cereal bran liquid medium. *Canadian Journal of Microbiology*, 45(7), 627-631.
28. Preston, L. E., & O'bannon, D. P.,1997. The corporate social-financial performance relationship : A typology and analysis. *Business & Society*, 36(4), 419-429.
29. (Raineri, A.,2017). Linking human resources practices with performance : the simultaneous mediation of collective affective commitment and human capital. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(22), 3149-3178.
30. (Sidibé A, 2020), l'influence des Pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance sociale à la société d'exploitation des mines d'or de Sadiola (SEMOS), Thèse soutenue, IPU.
31. SONKOUÉ.F. & NGOK EVINA.F.J.,2022 « l'effet des innovations sur la performance globale des pme : une application de l'approche intégrative de l'innovation », *Revue Française d'Economie et de Gestion* « Volume 3 : Numéro 12 » pp : 294 – 322.