



UNIVERSITE DES SCIENCES, DES TECHNIQUES ET DES
TECHNOLOGIES DE BAMAKO

Faculté de Pharmacie (FAPH)

THESE

**Les stratégies de motivation et d'optimisation
des ressources humaines dans trois
établissements d'importations et de vente en
gros des produits pharmaceutiques de
Bamako : Mali**

Présentée et soutenue publiquement le.... /.... / 2018 devant la Faculté de
Pharmacie par :

M^{lle}. NKELLE Tatiana Denise

Pour obtenir le grade de
Docteur en Pharmacie (DIPLOME D'ETAT)

JURY

Président : **Pr. Elimane MARIKO**

Membre : **Dr. Souleymane GUINDO**

Membre : **Dr: Yaya COULIBALY**

Co-directeur : **Dr. Issa COULIBALY**

Directeur : **Pr. Saïbou MAÏGA**

a

Thèse de pharmacie (USTTB 2018)
NKELLE Tatiana Denise.

DEDICACES

Ce travail est dédié :

A L'Eternel Tout Puissant

« Demandez, vous recevrez ! Cherchez, vous trouverez ! Frappez, on vous ouvrira. Celui qui demande reçoit ; celui qui cherche trouve ; et pour celui qui frappe, la porte s'ouvrira » Mt 7 :7-8. Je te rends grâce pour le don de la vie et les bienfaits incommensurables. Prière de continuer de me garder auprès de toi et que jamais je ne sois séparée de toi. Mon âme bénie le seigneur et mon esprit magnifie son nom !

A mon très cher père ELOUMOU Thomas,

Je te rends grâce et te dédie ce travail qui est le tiens. Que ce travail soit la récompense de tes sacrifices, de ton amour et de la patience dont tu fais preuve pour tes enfants. Puisse l'Eternel, t'accorder longue vie afin que je puisse te témoigner tout mon amour et ma gratitude.

A ma chère mère BIYO Jeanne,

L'affection, les encouragements et l'assistance ne m'ont jamais fait défaut grâce à toi. Je te remercie et te rends grâce pour l'assistance et le réconfort dont tu m'as toujours comblé. Toi mon anti-inflammatoire, Puisse le Seigneur te donner longue vie !

A ma grand-mère Mbango Thérèse,

Tu m'as accordé ton amour, ton soutien et ton affection tout le long de ce travail. Je te dédie ce travail et te rend grâce pour les constantes prières dites à mon endroit.

A mes frères et sœurs : Martial, Jean de Dieu, Nadal, Claude, Axelle, Clémence, Roland, Yvette, Pascaline. *Vous êtes toujours pour moi une source de responsabilité et de joie qui j'espère ne tarira jamais. Je suis fière d'être votre sœur et j'espère toujours pouvoir être à la hauteur de vos attentes. En témoignage de l'amour fraternel, ce travail est aussi le vôtre, merci.*

A ma très chère tante Ngabo Marie Joséphine,

Tes bénédictions et tes prières incessantes ont été d'un atout majeur tout au long de ce travail. Tu as toute ma reconnaissance et ma gratitude pour l'attention que tu ne cesses de m'apporter depuis toujours.

A mon bien aimé, Nyemeck Binam Joachim,

Celui qui m'a épaulé quand j'en avais le plus besoin, parfois se surpassant pour me faire différencier l'utile de l'agréable, aujourd'hui je t'en suis reconnaissante, je remercie le TOUT PUISSANT de t'avoir mis sur mon chemin.

A la grande famille Fofana du point G,

Vous m'avez donné père, mère, frères, sœurs, oncles et même tantes. Les remerciements que je vous adresse aujourd'hui, ne valent rien devant tous les privilèges et le prestige que vous m'avez offerts pendant mon séjour. Etant donné qu'un bien fait n'est jamais perdu, puisse l'Eternel vous le rendre au centuples.

A mes oncles et tantes,

Trouvez ici l'expression de ma reconnaissance et de mon profond respect pour le soutien que vous ne cessez de m'apporter.

A mes amis, Liliane Mwamba, Elisabeth Ngo Oum II, Djibril Adama Faouziya, Ruth Kuemgam, Roi Parfait et Carole. *Merci de m'avoir supporté et pris comme je suis, vous avez marqué ma vie, merci pour tous ces moments de folie passés ensemble dans la joie et la bonne humeur. Merci pour votre inestimable soutien. Plus que des amis vous avez été des frères pour moi. Que l'entente règne entre nous pour toujours. Merci pour cette amitié sans retour.*

A tous mes frères et camarade de classe : dixième promotion du numéris clausus, *nous avons éliminé les différences culturelles depuis le départ, vous m'avez apporté réconfort et soutien pendant nos six années d'études, je pense particulièrement au responsable Abdourhamane Baa, à Kengne Estelle, à Gouéta, à Rabiha. Bénie soit la dixième promotion numéris clausus.*

A Mes maîtres de la Faculté de Pharmacie, de la Faculté de Médecine et d'Odontostomatologie et de la FAST,

Pour leur enseignement édifiant et instructif.

A tous les membres de l'AESCM

J'ai apprécié être compté parmi vous, l'association des étudiants et stagiaires camerounais du Mali, merci pour l'assistance sociale et les cours dispensés.

Au peuple malien,

Je remercie le territoire Malien ainsi que son peuple, pour l'hospitalité et l'accueil. Je n'ai pas eu de difficultés d'intégrations parce que je me suis sentie chez moi. J'ai entendu et j'ai pu expérimenter et confirmer de moi-même que le Camerounais sera reçu au Mali comme chez lui et réciproquement. Bénié soit le Mali !

REMERCIEMENTS

*Mes remerciements vont d'abord à l'encontre de **Dieu**, le tout puissant qui m'a donné la force de réaliser ce travail de thèse et qui m'a aidé à dépasser toutes les difficultés rencontrées.*

*Je tiens à remercier **mes parents**, pour m'avoir encouragé et fortifié durant ces mois de dur labeur.*

Merci au Docteur COULIBALY Issa,

Pour m'avoir fait l'honneur de codiriger ma thèse d'exercice. Votre rigueur dans la démarche scientifique, votre disponibilité, votre sens de la compréhension nous ont été très utiles pour l'aboutissement de ce travail.

Au Docteur CISSE Modi,

Travailler avec vous a été un honneur, merci infiniment. Vos conseils ont été un guide pour la rédaction de cette thèse.

*Je remercie également le **Dr KOUYATE Ibrahim** pour m'avoir accompagné dans cette démarche.*

*Merci à tout le **personnel des EIVGPP** de Bamako d'avoir accepté de prendre part à notre étude, grâce à leur aimable collaboration, nous sommes arrivés au terme de ce travail de recherche.*

*Merci à toutes les personnes, **amis et membres de ma famille** pour leur présence de chaque instant.*

HOMMAGES AUX MEMBRES DU JURY

A notre Maitre et Président

Professeur Elimane MARIKO

- ⊛ **Professeur honoraire de pharmacologie à la FMOS et à la FAPH**
- ⊛ **Colonel-major des forces armées au Mali / à la retraite**

Nous sommes très honorés par la spontanéité avec laquelle vous avez accepté de présider ce jury malgré vos multiples sollicitations. Votre sens aigu du devoir d'assurer une formation de qualité à vos étudiants, votre simplicité et votre disponibilité sont des valeurs qui font de vous un grand homme de science apprécié de tous. Qu'il nous soit permis de vous exprimer notre profonde gratitude.

A notre Maitre et juge

Docteur Souleymane GUINDO

- ⊛ **Chargé de cours de gestion à la FMOS et à la FAPH ;**
- ⊛ **Expert auprès de la cours d'appel de Bamako pour la passation des marchés ;**
- ⊛ **Ancien Président Directeur Général de la Pharmacie Populaire du Mali.**

C'est un grand honneur que vous nous faites en acceptant de siéger dans ce jury, malgré vos nombreuses occupations. La clarté de votre enseignement, votre simplicité et votre sens élevé du devoir ont forcé notre admiration. Veuillez accepter l'expression de notre profonde gratitude.

A notre Maitre et juge

Docteur Yaya COULIBALY

- ✿ **Maitre-assistant en législation pharmaceutique**
- ✿ **Directeur de la Direction de la Pharmacie et du Médicament**

Cher maitre, Vous nous avez impressionné par votre simplicité, votre gentillesse, votre méticulosité. Vous nous avez fait honneur en acceptant de juger ce travail malgré vos multiples occupations. Veuillez recevoir cher maitre, l'expression de notre profonde gratitude et de notre immense respect.

A notre Maitre et codirecteur de thèse ; Docteur Issa COULIBALY ;

- ✿ **Enseignant chercheur ;**
- ✿ **Maître - Assistant en Gestion à la FMOS et à la FAPH ;**
- ✿ **Membre du Groupe de Recherche sur le Secteur en Afrique ;**
- ✿ **Membre du laboratoire télé médecine, télé enseignement de l'U.C.A. D de Dakar ;**
- ✿ **Membre du Laboratoire de recherche en Stratégie ; Organisation et Gestion des RH de l'école supérieur de polytechnique de Dakar ;**
- ✿ **Chef du service des examens à la FMOS et à la PAPH ;**
- ✿ **Ancien président de l'ordre des pharmaciens de Koulikoro.**

Cher Maître, Permettez-nous de vous adresser nos remerciements les plus sincères. Du début jusqu'à la fin de ce travail, vous nous avez transmis l'amour du travail bien fait. Votre modestie et votre ouverture au monde des apprenants vous procurent respect et considération. Trouver ici le témoignage sincère de notre profonde reconnaissance.

A notre Maitre et Directeur de thèse

Professeur SAÏBOU MAÏGA

- ✪ **Professeur titulaire en législation à la Faculté de Pharmacie ;**
- ✪ **Membre du comité d'éthique à la FMOS et à la FAPH ;**
- ✪ **Membre du comité national de la pharmacovigilance ;**
- ✪ **Chevalier de l'ordre du mérite ;**
- ✪ **Pharmacien titulaire de l'officine du Point G.**

Nous vous sommes infiniment reconnaissant d'avoir accepté de diriger ce travail malgré vos nombreuses occupations professionnelles. En plus de vos mérites scientifiques, nous gardons de vous l'image d'un homme simple, généreux, disponible et dévoué à ses étudiants.

Trouver ici le témoignage sincère de notre profonde reconnaissance.

SIGLES ET ABBREVIATIONS

UMPP	: Usine Malienne de Production de Produits Pharmaceutiques
DMT	: Département de Médecine Traditionnelle
PPM	: Pharmacie Populaire du Mali
CDI	: Contrat à Durée Indéterminée
CDD	: Contrat à Durée Déterminée
EIVGPP	: Etablissement d'Importations et de Ventes en Gros de Produits Pharmaceutiques
DAF	: Directeur Administratif et Financier
PDG	: Président Directeur Général
PPN	: Politique Pharmaceutique Nationale
PNS	: Politique Nationale de Santé
SDADME	: Schéma Directeur d'Approvisionnement et de Distribution en Médicament Essentiel
ME	: Médicament Essentiel
GRH	: Gestion des Ressources Humaines
RH	: Ressources Humaines
ORC	: Opportunité de Renforcement de Capacité
IB	: Initiative de Bamako
PDDSS	: Plan Décennal de Développement Sanitaire et Social
PRODESS	: Programme de Développement du Secteur de la Santé
DCI	: Dénomination Commune Internationale
MEG	: Médicament Essentiel Générique
ME	: Médicament Essentiel
AO	: Appel d'Offre
KBK	: Kéniéba-Bafoulabé-Kita
SSP1	: Soins de Santé Primaire 1

TABLES DES ILLUSTRATIONS

Liste de figures

Figure 1 : éléments de la stratégie des SSP.....	14
Figure 2 : Principes directeurs de l'Initiative de Bamako.....	15
Figure 3 : La pyramide des besoins d'Abraham Maslow.	22
Figure 4 : Principe du " <i>cercle vertueux</i> "	35
Figure 5 : Répartition des enquêtés en fonction du sexe.....	62
Figure 6 : Répartition des enquêtés en fonction du type de contrat.....	63
Figure 7 : Répartition des enquêtés en fonction de la catégorie professionnelle.....	64
Figure 8 : Appréciation du personnel sur l'existence de la cantine	74

Liste des tableaux

Tableau I : Transversalité des logiques communes	24
Tableau II : Différences entre états de mobilisations et de démobilisations.	40
Tableau III : Différents types de Strokes	45
Tableau IV : Répartition des enquêtés en fonction de l'ancienneté (ans).	63
Tableau V : Répartition des enquêtés par entreprise selon leur catégorie professionnelle....	64
Tableau VI : Répartition des enquêtés par catégorie en fonction de l'âge.	65
Tableau VII : Répartition des enquêtés par catégorie en fonction du sexe.	65
Tableau VIII : Répartition des enquêtés par catégorie en fonction du type de contrat	66
Tableau IX : Répartition des enquêtés par catégorie en fonction de l'ancienneté	66
Tableau X : Répartition des enquêtés par entreprise en fonction du sexe.	67
Tableau XI : Répartition des enquêtés par entreprise en fonction de l'âge.	67
Tableau XII : Répartition des enquêtés par entreprise en fonction de l'ancienneté.	68
Tableau XIII : Répartition des enquêtés par entreprise en fonction du type de contrat.	68
Tableau XIV : Répartition des enquêtés par catégorie en fonction de leur motivations à rester au sein des entreprises.	69
Tableau XV : Répartition des enquêtés par entreprise en fonction de leurs motivations à rester au sein des entreprises.	70
Tableau XVI : Perception des enquêtés sur la prise en compte des suggestions.	70
Tableau XVII : Perception des enquêtés sur les rapports de confiance.	71
Tableau XVIII : Perception des enquêtés sur la finalité des enquêtes de satisfactions.	71
Tableau XIX : Perception des enquêtés sur la communication hiérarchie/base.	72
Tableau XX : Perception des enquêtés sur les relations internes	72
Tableau XXI : Perception des enquêtés sur les avantages sociaux	73
Tableau XXII : Perception des enquêtés sur la qualité des conditions de travail	73
Tableau XXIII : Justifications de l'appréciation de la cantine.	74
Tableau XXIV : Perception des enquêtés sur l'équité salariale interne.	75
Tableau XXV : Perception des enquêtés sur l'équité salariale externe.	75
Tableau XXVI : Perception des enquêtés sur la question de l'absentéisme.	76
Tableau XXVII : Perception des enquêtés sur la connaissance de leurs objectifs	76
Tableau XXVIII : Perception des enquêtés sur la sécurité des entreprises.	77
Tableau XXIX : Perception des enquêtés sur les conditions d'hygiène.	77
Tableau XXX : Perception des enquêtés par rapport aux entreprises	78

<u>Tableau XXXI</u> : Perception des enquêtés sur l'exécution des ORC .	78
<u>Tableau XXXII</u> : Perception des enquêtés sur les sources de financement des ORC.	79
<u>Tableau XXXIII</u> : Perception des enquêtés sur les compétences /ascension professionnelle	79
<u>Tableau XXXIV</u> : Perception des enquêtés sur la compréhension de l'évaluation de performance	80
<u>Tableau XXXV</u> : Perception des enquêtés sur la disponibilité de la communication.	80
<u>Tableau XXXVI</u> : Perception des enquêtés vis-à-vis de leur emploi	81
<u>Tableau XXXVII</u> : Les différentes raisons des inquiétudes évoquées par le personnel	81
<u>Tableau XXXVIII</u> : Perception du plan de carrière selon les enquêtés.	81
<u>Tableau XXXIX</u> : Conditions d'amélioration de travail selon les enquêtés.	82
<u>Tableau XL</u> : Perception des enquêtés par catégorie sur la prise en compte des suggestions.	83
<u>Tableau XLI</u> : Perception des enquêtés par catégorie sur la confiance des chefs.	83
<u>Tableau XLII</u> : Perception des enquêtés par catégorie sur la satisfaction des enquêtes	84
<u>Tableau XLIII</u> : Perception des enquêtés par catégorie sur la communication hiérarchie/base	84
<u>Tableau XLIV</u> : Perception des enquêtés par catégorie sur les relations de travail avec les collègues	85
<u>Tableau XLV</u> : Perception des enquêtés par catégorie concernant les avantages sociaux	85
<u>Tableau XLVI</u> : Perception des enquêtés par catégorie sur les conditions de travail	86
<u>Tableau XLVII</u> : Perception des enquêtés par catégorie sur l'appréciation de la cantine	86
<u>Tableau XLVIII</u> : Perception des enquêtés par catégorie sur l'équité salariale interne.	87
<u>Tableau XLIX</u> : Perception des enquêtés par catégorie sur l'équité externe.	87
<u>Tableau L</u> : Perception des enquêtés par catégorie au sujet de l'absentéisme.	88
<u>Tableau LI</u> : Perception des enquêtés par catégorie sur la connaissance de leur objectifs	88
<u>Tableau LII</u> : Perception des enquêtés par catégorie sur la sécurité.	89
<u>Tableau LIII</u> : Perception des enquêtés par catégorie sur conditions d'hygiènes	89
<u>Tableau LIV</u> : Perception des enquêtés par catégorie sur l'image de l'entreprise.	90
<u>Tableau LV</u> : Perception des enquêtés par catégorie sur les ORC	90
<u>Tableau LVI</u> : Perception des enquêtés par catégorie sur le financement des ORC	91
<u>Tableau LVII</u> : Perception des enquêtés par catégorie sur l'évolution des compétences	91
<u>Tableau LVIII</u> : Perception des enquêtés par catégorie sur l'évaluation du personnel	92
<u>Tableau LIX</u> : Perception des enquêtés par catégorie sur l'accès à la communication	92
<u>Tableau LX</u> : Perception des enquêtés par catégorie sur leur emploi	93
<u>Tableau LXI</u> : Perception des enquêtés par catégorie sur l'évolution de carrière	93

<u>Tableau LXII</u> : Perception des enquêtés par catégorie sur l'amélioration de leur travail.....	94
<u>Tableau LXIII</u> : Répartition des enquêtés par entreprise selon leur avis sur les suggestions.	96
<u>Tableau LXIV</u> : Répartition des enquêtés par entreprise sur la confiance des chefs	96
<u>Tableau LXV</u> : Répartition des enquêtés par entreprise sur la finalité des enquêtes de satisfactions.....	97
<u>Tableau LXVI</u> : Perception des enquêtés par établissement sur l'existence de la communication hiérarchie/base	97
<u>Tableau LXVII</u> : Perception des enquêtés par établissement sur les relations internes.....	98
<u>Tableau LXVIII</u> : Perception des enquêtés par établissement sur les avantages sociaux.....	98
<u>Tableau LXIX</u> : Perception des enquêtés par établissement sur la qualité des conditions de travail	99
<u>Tableau LXX</u> : Appréciation des enquêtés par établissement sur l'existence de la cantine....	99
<u>Tableau LXXI</u> : Perception des enquêtés par établissement par rapport à leur salaire	100
<u>Tableau LXXII</u> : Perception des enquêtés par établissement sur la rémunération des collègues	100
<u>Tableau LXXIII</u> : Perception des enquêtés par établissement sur la question de l'absentéisme.....	101
<u>Tableau LXXIV</u> : Perception des enquêtés par établissement sur la connaissance de leurs objectifs.....	101
<u>Tableau LXXV</u> : Perception des enquêtés par établissement sur la sécurité des entreprises	102
<u>Tableau LXXVI</u> : Perception des enquêtés par établissement sur les conditions d'hygiène	102
<u>Tableau LXXVII</u> : Perception des enquêtés par établissement par rapport aux entreprises	103
<u>Tableau LXXVIII</u> : Perception des enquêtés par établissement sur l'exécution des ORC..	103
<u>Tableau LXXIX</u> : Perception des enquêtés par établissement sur les sources de financement des ORC	104
<u>Tableau LXXX</u> : Perception des enquêtés par établissement sur les compétences et l'ascension professionnelle	104
<u>Tableau LXXXI</u> : Perception des enquêtés par établissement entreprise sur la compréhension de l'évaluation de performance.....	105
<u>Tableau LXXXII</u> : Perception des enquêtés par établissement sur la disponibilité de la communication.....	105
<u>Tableau LXXXIII</u> : Perception des enquêtés par établissement vis-à-vis de l'inquiétude leur emploi	106
<u>Tableau LXXXIV</u> : Perception du plan de carrière selon les enquêtes par entreprise.....	106
<u>Tableau LXXXV</u> : Perception des enquêtés par établissement sur l'amélioration du travail	107

TABLE DES MATIERES

I. INTRODUCTION	1
1. Contexte de la recherche.....	1
2. Objectifs.....	3
2.1. Objectif général.....	3
2.2. Objectifs spécifiques.....	3
3. Définitions des termes.....	4
II. GENERALITES	6
1. Historique et l'évolution du secteur pharmaceutique au Mali	6
1.1 Evolution du secteur pharmaceutique.....	6
1.2 Programme de Renforcement de la Politique Pharmaceutique Nationale du Mali	10
1.3 Initiative de Bamako : Schéma directeur.....	14
1.4 Privatisation du secteur pharmaceutique au Mali.....	16
1.5 Rôle et l'importance des Etablissements d'importations et de vente en gros des produits pharmaceutiques au Mali.....	17
2. Cadre conceptuel et théorique de la motivation	18
2.1 Concept de motivation.....	18
2.2 Panorama des théories de la motivation et management.....	19
2.3 Les théories dites processus.....	30
2.4 Le développement des compétences.....	41
3. Historique et définition de la GRH	46
3.1 Historique de la GRH.....	46
3.2 Définition de la GRH.....	48
III. METHODOLOGIE	60
IV. RESULTATS	62
1. Présentation de notre échantillon d'étude	62
1.1 Donnés sociodémographiques.....	62
1.2 Avis des enquêtés sur leur motivation aux travail.....	69
1.3 La perception des enquêtés sur les facteurs de motivations.....	70
2. Résultat des guides d'entretiens avec les PDG	108

V. COMMENTAIRES ET DISCUSSION	110
1. Méthodologie :	110
2. Limites et difficultés	110
3. Etude descriptive.....	110
4. Analyse qualitative du guide d’entretien chez les PDG.....	114
VI. CONCLUSION	116
VII. RECOMMANDATIONS	117
VIII. REFERENCES	118
ANNEXES	121
Questionnaire de recherche	121
Guide d’entretien.....	123
Fiche Signalétique	125
Serment de Galien	126

I. INTRODUCTION

1. Contexte de la recherche

Avec la mondialisation, l'entreprise doit être capable de s'adapter aux évolutions de son temps. Ce qui suppose de disposer d'une main d'œuvre de qualité capable de s'adapter aux mutations de l'environnement. Les attentes des employeurs à l'égard des salariés sont donc immenses (1). Le concept de motivation occupe une place très importante dans l'entreprise. Ce qui permettra de conquérir un avantage concurrentiel décisif sur le marché, mais aussi serait la clé d'une bonne stratégie d'optimisation des ressources humaines (2).

La motivation désigne l'ensemble des forces qui agissent sur un individu, ou à l'intérieur de celui-ci pour le pousser à se conduire d'une manière spécifique, orienté vers un objectif. Ainsi, les pulsions ou enjeux mobiles auxquels obéissent les salariés dans leur travail affectent leur productivité (3). Les stratégies de motivation dans les établissements privés, constituent un enjeu majeur reposant sur le principe selon lequel la réussite d'une organisation dépend des performances collectives, elles-mêmes dépendantes des performances individuelles et de l'investissement de chacun, de la main d'œuvre mais aussi de la mise en place d'excellentes stratégies de motivations (4).

Ainsi, la motivation et l'optimisation orientés tous deux vers l'efficacité et l'obtention des services de qualités ; doivent tenir compte du développement personnel et de carrière des salariés. En effet, Le bon fonctionnement d'une entreprise nécessite au préalable, une vision optimale agissante des stratégies de motivation. Etant donné que celles-ci représentent le construit hypothétique utilisé, afin de décrire les forces intrinsèques et extrinsèques produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement (5).

L'étude menée à Dakar auprès des médecins du secteur public par Papa Ndiaye et ses collaborateurs en 2007, a révélé que les stratégies de motivation au travail ont un effet non seulement sur la qualité du travail et sur l'efficacité des employés mais aussi sur le rendement obtenu (pas de perte en temps, services rendus dans les délais, rentabilité économique etc.).

Depuis la conférence de Alma- Alta de 1978, les Etats se sont donnés pour mission de rendre disponibles les 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 nationale de santé dont l'un des objectifs est de développer la complémentarité entre secteur

privé, public et communautaire dans l'approvisionnement et la distribution des médicaments essentiels et des autres produits du domaine pharmaceutique. Ainsi, dans le but de rendre effective l'expansion des médicaments en tenant compte des règles de l'art, 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 Etablissements d'Importations et de Vente en Gros de Produits Pharmaceutiques (EIVGPP). Les EIVGPP exerçantes 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 d'études ont été réalisées notamment sur les stratégies de motivation des ressources humaines dans les établissements pharmaceutiques, ce qui nous a incité à mener la présente étude. L'intérêt de ce travail est de ressortir les différentes stratégies de motivations des ressources humaines dans trois établissements privés d'importations et de vente des produits pharmaceutiques de la ville de Bamako.

Position de notre problème de recherche.

Une entreprise qu'elle soit publique ou privée, le salarié recherche un équilibre entre sa vie privée et sa vie professionnelle. Face à l'évolution des comportements et des attentes grandissantes de ce dernier, les entreprises se doivent désormais d'intégrer une nouvelle donne dans la gestion des ressources humaines. Le maintien de l'employabilité, la formation, la qualité du management, les possibilités d'évolutions internes, sont autant de motivateurs qui, complétant les aspects de la rémunération, permettront d'attirer, de développer et de fidéliser talents et compétences (6).

Egalement, la reconnaissance au travail est un axe fort sur lequel les entreprises pourront valoriser leur image et pérenniser leur activité. Le capital humain, est la première richesse de l'organisation et le principal avantage discriminant, qu'utilise les directions en charge de la gestion des Ressources Humaines afin de prévoir un rendement de qualité de la part de ceux-ci. L'homme est donc au cœur du processus d'entreprise.

La fonction Ressources Humaines (RH) doit donc adopter une approche davantage marketing qui part dorénavant des besoins et des attentes des salariés. Mieux les connaître pour satisfaire leurs attentes en phase, avec les besoins de l'entreprise. La performance ne peut s'obtenir que par la motivation réelle et organisée du capital humain de l'entreprise. Car, la

compétitivité repose essentiellement sur l'adhésion des collaborateurs aux objectifs de leurs entreprises (7).

2. Objectifs

2.1. Objectif général

Analyser les multiples facettes du système motivationnel dans trois établissements d'importations et de vente en gros des produits pharmaceutiques de la ville de Bamako.

2.2. Objectifs spécifiques

- ✓ Déterminer le lien causal entre la motivation des RH et le management par la qualité à travers la mobilisation, l'implication des salariés et le développement des compétences ; faire ressortir le lien existant entre la motivation des ressources humaines et l'amélioration de la qualité du travail et du rendement ;
- ✓ Identifier les motivateurs ;
- ✓ Proposer des solutions d'améliorations au système de motivation actuel.

3. Définitions des termes

- **Médicament** : Selon le dictionnaire pharmaceutique de l'OMS (WHO Drug Enhanced) un médicament est « toute substance ou composition présentée comme possédant des propriétés curatives ou préventives à l'égard des maladies humaines. Toute substance ou composition pouvant être administrée à l'Homme en vue d'un diagnostic médical ou de restaurer, corriger ou modifier des fonctions physiologiques chez l'Homme est également considérée comme médicament (8).
- **Approvisionnement** : technique ou méthode permettant de livrer à un tiers un bien un service. Une bonne gestion des approvisionnements permet d'avoir le stock idéal, elle a pour but de répondre aux besoins de l'entreprise en matière de produits ou de services nécessaires.
- **Importation** : est une entrée dans un pays de biens ou de services provenant d'un autre pays. Toute opération d'importation s'effectue sous le couvert d'un document intitulé « Intention d'importation ou d'exportation ».
- **Distribution** : désigne l'action de répartir des choses ou des personnes selon différents critères ou par métonymie, le résultat de cette action.
- **Téléacheteur** : celui qui achète par télé achat, après avoir vu la présentation d'un produit en ligne.
- **Marchandiseur** : Spécialiste des techniques de merchandising, il conseille les points de vente dans leur politique d'aménagement et la mise en place des produits.
- **Cadre** : Ou cadres supérieurs sont des salarié ou managers dirigeant d'une entreprise appartenant à la catégorie supérieure des salariés.
- **Employés** : Dans notre étude, employé désigne le personnel global de l'entreprise excepté les cadres et agents de maitrises.
- **Personnel** : Ensemble de cadres supérieurs, agents de maitrises, employés et Manœuvres de l'entreprise.
- **La gestion** Le mot *gestion* vient du nom latin *gestio*, c'est à dire action de gérer, exécution. Ce mot est issu du verbe gérer soit exécuter, accomplir, au départ pour le

compte d'autrui, d'où le gérant d'affaires qui est un mandataire. Cette référence à la notion d'exécution et l'expression *compte de gestion* montrent que la gestion s'applique a priori à l'activité courante et à un horizon décisionnel relativement court. Mais le terme gestion a pris un sens plus ambitieux en devenant synonyme des mots de management, d'administration de gouvernement, de direction. Il leur est même préféré puisque nous parlons d'études de gestion, de faculté de gestion, de professeurs de sciences de gestion, etc.

- **Entreprise** : est une structure économique et sociale qui regroupe des moyens humains, matériels, financiers et immatériels (ou services), qui sont combinés de manière organisée pour fournir des biens (des produits) ou des services à des clients sur un marché (un environnement concurrentiel) comme monopole (non concurrentiel). Normalement, une entreprise est dotée d'une structure juridique, et donc légale, dont la forme dépend du cadre législatif et réglementaire en vigueur. Selon P. Drucker.

II. GENERALITES

1. Historique et l'évolution du secteur pharmaceutique au Mali.

1.1 Evolution du secteur pharmaceutique (9) :

Cette évolution se caractérise par quatre périodes importantes :

Période de 1960 – 1983 :

L'état a assuré la plupart des fonctions du secteur pharmaceutique, à savoir :

- L'importation et la vente publique à travers la Pharmacie Populaire du Mali (PPM), société d'Etat.
- L'importation et la distribution aux établissements sanitaires publics à travers la Pharmacie d'approvisionnement (Pharmappro) et deux officines privées.
- La création de l'Office Malien de Pharmacie (OMP) regroupant les fonctions administratives de distribution, de production, et de recherche.

Période de 1983 – 1989 :

Cette période se caractérise par :

- La suppression de la Pharmappro ;
- La création de l'Usine malienne de produits pharmaceutiques ;
- Un monopole de la PPM sur l'importation et la distribution des médicaments ;
- L'expérience d'importation des médicaments essentiels en DCI dans le cadre du premier projet de développement sanitaire pour favoriser le recouvrement des couts et la viabilité des systèmes testés, notamment dans la zone KBK ;
- Le développement de véritables laboratoires d'expérimentation de la distribution des médicaments à travers des Fédérations de groupements ruraux (FGR), des zones d'expansion et d'alphabétisation rurale des régions de la compagnie malienne pour le développement textile (CMDT), des magasins de santé dans les régions de Tombouctou, Gao et Mopti ;
- La privatisation des professions sanitaires qui s'est traduite par un développement du secteur pharmaceutique privé ;
- L'élaboration et la mise en œuvre de la réforme pharmaceutique ;

- La suppression de l'OMP.

Période 1989 à janvier 1994

Les caractéristiques fondamentales de cette période restent :

- La mise en pratique des concepts de l'Initiative de Bamako dans le domaine de la distribution des médicaments et du recouvrement des couts.
- La levée du monopole de la pharmacie populaire qui s'est traduite par l'apparition sur le marché du médicament de quatre grossistes privés.
- Le projet Santé population et Hydraulique Rurale qui contribue à l'accélération de la création de dépôts communautaires au niveau des établissements sanitaires.
- La mise en place de nouvelles expériences de distribution de médicaments à Ségou (Projet SSP1 Ségou), à Sikasso (projet PSMS/PSF2) et à Koulikoro (PAPDK3), etc.
- La signature d'un contrat plan entre l'état et la Pharmacie populaire du Mali, faisant d'elle l'outil privilégié en matière d'approvisionnement en médicaments essentiels.
- La réorientation des différentes expériences de distributions de médicaments des régions nord (Gao, Tombouctou).
- La suppression de l'Inspection de la santé.

Période du 12 janvier 1994 à aujourd'hui :

Pour anticiper les effets de la dévaluation, le Département de la santé a entrepris les mesures suivantes :

- Gel des prix à la consommation du 13 au 31 janvier 1994, suite à des négociations entre les différents intervenants dans le secteur du médicament.
- Limitation de la hausse des prix du médicament à travers une fixation consensuelle de nouvelles marges qui a vu le gouvernement ramener la pression fiscale sur les médicaments de 22% à 14% et les pharmaciens d'officines de 25% à 20%. Ces différentes mesures ont permis de limiter la hausse à 55%.
- La relance de la politique des médicaments essentiels génériques tant au niveau national avec la redéfinition d'une nouvelle politique qu'au niveau sous régional

marqué par la déclaration d'Abidjan (mars 1994) et le communiqué final de Bruxelles (avril 1994).

- La mise en place d'un système de distribution appelé le Schéma directeur d'approvisionnement et de distribution.
- Mobilisation par le Ministère de la Santé programme d'Approvisionnement Sanitaire (MS/PAS) et ses partenaires au développement pour une aide ayant permis l'acquisition de MEG par appel d'offres ouvert internationales, de qualité et à des prix très compétitifs.
- Accord entre les distributeurs privés et le MSSPA sur la mise en place de marges maximums sur les médicaments et la distribution de médicaments essentiels.
- Fixation par le MSPAS de marges maximums dans les formations publiques et communautaires.
- Elaboration du code de santé publique.

a) Politique Pharmaceutique Nationale du Mali (10) :

Pour atteindre l'objectif de la santé à un horizon aussi proche, il est nécessaire que les orientations et stratégies, claires et précises soient écrites à travers une politique nationale se basant sur les réalités sociales culturelles et économiques du pays. La prévention et le traitement des maladies nécessitent certes la disponibilité d'infrastructures sanitaires d'équipements adéquats, du personnel de qualité, une amélioration des conditions d'hygiène et de l'assainissement du milieu, un approvisionnement correct et régulier en eau potable et un état nutritionnel conséquent, mais ils ne peuvent être assurés sans la disponibilité permanente et continue de médicaments, dont des vaccins de qualité, accessibles financièrement et géographiquement aux populations.

Le manque ou la rupture de stock de ces médicaments sont courants au niveau de plusieurs pays. Les raisons sont complexes et ne dépendent pas seulement des problèmes financiers, mais aussi de l'attitude et de la volonté des gouvernements, des prescripteurs, des dispensateurs, des consommateurs et de l'industrie pharmaceutique.

Pour assurer l'approvisionnement continu des médicaments de qualité, les pays doivent avoir une politique nationale pharmaceutique comme partie intégrante certes de la politique sanitaire nationale.

C'est pour faire face aux problèmes de l'approvisionnement pharmaceutique connus par les pays et en particulier ceux en voie de développement que le directeur général de l'OMS, se basant sur l'expérience de certains pays (comme Cuba, Tanzanie, Sri Lanka, Mozambique) sur la mise en place de médicaments fondamentaux ou essentiels, a soumis en 1975 un rapport à la 28^{ème} assemblée générale qui a abouti à l'adoption du concept des médicaments essentiels.

Et en 1982 un comité ad hoc politique pharmaceutique est créé au sein de l'OMS. Le développement de ces politiques nationales couvre trois phases principales :

- La formulation ;
- La mise en œuvre de la PPN, nécessitant l'élaboration du plan d'action quinquennal et du plan d'action prioritaire ;
- Le suivi-évaluation nécessitant l'élaboration d'indicateurs et des modalités de suivi.

Au Mali, la politique pharmaceutique est effectivement partie intégrante de la politique sectorielle de santé et de population dont la déclaration est faite en 1990. La politique actuelle a été développée en même temps que la planification décennale des actions sanitaires et sociales. Ses plans d'actions quinquennales et prioritaires sont directement intégrés au PRODESS et à son plan d'action prioritaire des deux premières années.

La présente politique a donc été adoptée en juin 1998 par le gouvernement comme documents annexes du PDDSS et du PRODESS.

Le Mali est un pays continental situé en Afrique occidentale, partageant près de 7200 km de frontières. En décembre 1990, le Mali déclarait sa politique sectorielle de santé et de population, fondée sur les principes de l'IB, le médicament essentiel y occupant une place centrale. Quatre stratégies majeures ont été retenues dans le cadre de cette politique sectorielle de santé et de population. Il s'agit de :

- L'extension de la couverture sanitaire et l'amélioration de la qualité des prestations.
- La disponibilité et l'accessibilité des médicaments essentiels.
- La participation communautaire dans la gestion du système.
- La mobilisation des ressources nécessaires au financement du système de santé, y compris dans le recouvrement des coûts.

b) Buts et objectifs de la politique pharmaceutique nationale :

- Objectifs générale de la politique pharmaceutique nationale :

o Objectif général de la PPN :

Rendre accessibles géographiquement, physiquement et financièrement à la population des médicaments essentiels de qualité.

o Objectifs spécifiques :

- Développer la diffusion des médicaments essentiels génériques (Meg) en Dénomination Commune internationale (DCI) de qualité à travers tous les circuits de distribution ;
- Développer la complémentarité entre secteur privé, public et communautaire dans l'approvisionnement et la distribution des médicaments et des autres produits du domaine pharmaceutique ;
- Améliorer les pratiques de prescription et de dispensation des médicaments ;
- Garantir la disponibilité des médicaments et des autres produits du domaine pharmaceutique à travers un système de recouvrement des coûts ;
- Développer la recherche sur la pharmacopée traditionnelle ;
- Promouvoir la production des médicaments traditionnels ;
- Assurer la disponibilité et la qualité des analyses biomédicales par niveau de soins ;
- Assurer la qualité des médicaments et des autres produits du domaine pharmaceutique ;
- Renforcer la coordination de la mise en œuvre de la politique pharmaceutique ;
- Améliorer le cadre d'application de la législation et de la réglementation pharmaceutique.

1.2 Programme de Renforcement de la Politique Pharmaceutique Nationale du Mali

(11) :

Face aux difficultés notables de la réforme pharmaceutique initiée en 1983, le gouvernement malien s'est convaincu de la nécessité de renforcer sa politique pharmaceutique par :

- L'installation d'un réseau fiable de distribution des ME ;
- La distribution des ME partout dans le pays à un coût accessible ;

- Des mesures législatives et réglementaires en faveur du secteur pour rendre les médicaments accessibles et disponibles (spécialités et DCI) ;
- Une action de marketing mixte des ME (en DCI et spécialité) ;
- L'établissement d'une nouvelle liste des ME ;
- L'exonération des ME de toutes taxes et impôts.

Le programme de renforcement vise essentiellement à :

- Rendre efficace les structures chargées du suivi et du contrôle de la mise en œuvre de la réforme pharmaceutique ;
- Adopter un texte juridique précisant la liste des ME à acquérir par AOI4 et en DCI, interdisant l'importation des spécialités équivalentes par la PPM en établissant la formule de fixation de prix appréciable à tous les points de vente de la PPM ;
- Rationaliser le cadre organisationnel et réglementaire du sous-secteur pharmaceutique en prenant des mesures qui vont rendre les médicaments essentiels accessibles.

a) Schéma Directeur d'Approvisionnement et de Distribution en Médicaments Essentiels (SDADME) (8) :

Le schéma directeur d'approvisionnement et de distribution en médicament essentiels (SDADME), objet de la loi N° 02-049 du 22 juillet 2002, décrit les mesures pratiques et fonctionnelles devant permettre la mise en œuvre du volet approvisionnement en médicaments essentiels de la politique sectorielle de santé. L'objet du SDADME est d'assurer un approvisionnement correct des populations sur l'ensemble du territoire national en médicaments essentiels de qualité, et à des coûts compatibles avec le pouvoir d'achat de celles-ci. Il s'est entre autre fixé comme objectifs :

- L'acquisition des médicaments essentiels en DCI par appel d'offres international ouvert sur la base d'un plan annuel d'approvisionnement qui centralise les besoins nationaux ;
- Une implication et un appui du secteur privé pour une meilleure diffusion des médicaments essentiels génériques en DCI dans ce secteur sous forme de blisters ;
- Contrôle administratif à l'importation par la Direction de la Pharmacie et du Médicament (DPM) ;

- Un contrôle analytique à l'importation et sur le réseau national de distribution par le Laboratoire National de la santé ;
- Formation et une supervision dont la coordination générale est assurée par la DPM, les DRS chargées de l'appui technique aux structures répartitrices et dispensatrices et les centres de santé de référence assurant la mission de suivi de la gestion et de la planification des besoins.

b) Organisation structurale du secteur pharmaceutique du Mali (12) :

Le secteur pharmaceutique se compose de différents intervenants dont les principaux sont :

Les structures publics : Direction Nationale de la Santé (DNS), Le Laboratoire National de la Santé (LNS), la Division Etude Statistiques et Informations Sanitaires (DESI), la Direction de la Pharmacie et du Médicament (DPM), La cellule de planification et de statistique (CPS), les hôpitaux et Centres de Santé de Commune et de Cercle ;

Les organismes parapublics : UMPP, PPM, INPS, Services de Santé des Armées ;

Les structures communautaires ou associatives : ONG, CSCOM, ASACO ;

Le secteur privé : établissements grossistes importateurs de médicaments, officines privées de pharmacie et dépôts privés de produits pharmaceutiques. Le circuit des produits pharmaceutiques au Mali :

Le circuit de distribution se définit comme étant le chemin suivi par un produit ou un service, pour aller du stade de la production à celui de la consommation. Cet itinéraire est fait d'un ensemble de personnes ou d'entreprises que l'on appelle les intermédiaires. Au Mali, les médicaments nécessaires pour répondre aux besoins de santé de la population proviennent de :

- L'UMPP, le laboratoire Pharmacosma.
- Le Département de Médecine Traditionnelle pour les médicaments traditionnels améliorés (DMT).
- Des importations à travers les établissements grossistes de produits pharmaceutiques et les dons des partenaires au développement.

L'approvisionnement du pays se fait à travers plusieurs structures organisées en secteur, chacun suivant des règles précises. Nous avons principalement les structures d'importations et les structures de production nationales.

1.3 Initiative de Bamako : Schéma directeur

a) Origine et fondement de l'Initiative de Bamako.

En 1977, les gouvernements du sud se sont fixé un objectif commun pour leur politique de santé : « La santé pour tous en l'an 2000 ». Puis, compte tenu de l'inadéquation et de la répartition inéquitable des ressources de santé entre les pays et à l'intérieur même de ceux-ci, la conférence de Alma-Ata en 1978 a défini une Politique de Soins de Santé Primaires PSSP, afin d'aider les pays à se rapprocher de cet objectif WHO, 1978. En même temps, cette dernière reconnaît la nécessité d'examiner de nouveau les relations entre les professionnels de santé et les membres de la communauté. L'objectif principal de la PSSP était : « La distribution équitable des ressources pour assurer l'accès de la grande majorité des gens à celles-ci ». Ainsi la PSSP constitue un facteur clef dans les réformes de santé. L'émergence des SSP s'est produite dans un contexte particulièrement favorable dont les caractéristiques peuvent se résumer par :

- a) L'accumulation des doutes à propos de l'approche du modèle purement médical,
- b) Le changement de la perception du développement en général,
- c) Les mouvements d'indépendance de nombreux pays.

La notion d'équité était au cœur de la PSSP, selon le rapport annuel de l'OMS de 2003 (OMS,2003). La stratégie des SSP est principalement fondée sur les éléments de la figure 1 (WHO,1978).

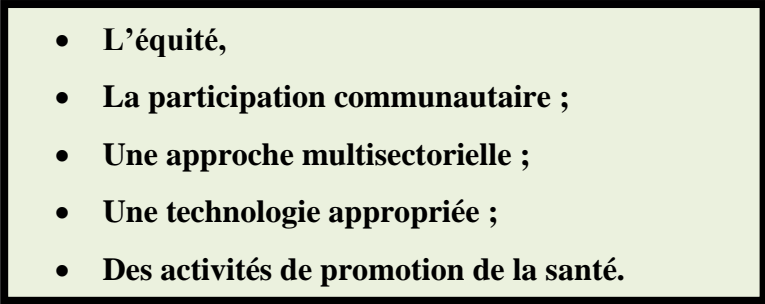
- 
- **L'équité,**
 - **La participation communautaire ;**
 - **Une approche multisectorielle ;**
 - **Une technologie appropriée ;**
 - **Des activités de promotion de la santé.**

Figure 1 : éléments de la stratégie des SSP

L'Initiative de Bamako est souvent perçue comme une simple réforme technique du financement des services de santé. Pourtant elle est aussi imprégnée de valeurs et trouve son origine dans la Politique des Soins de Santé Primaires. Initiative de Bamako est une innovation pour les différents acteurs des systèmes de santé sur la base de ses objectifs.

b) Objectifs et principes directeurs de l'Initiative de Bamako.

Les objectifs spécifiques de cette initiative sont les suivantes OMS, 1999 :

- ❖ Renforcer les mécanismes de gestion et de financement au niveau local ;
- ❖ Promouvoir la participation communautaire et renforcer les capacités de gestion locale ;
- ❖ Renforcer les mécanismes de fourniture, de gestion et d'utilisation des médicaments essentiels ;
- ❖ Assurer des sources permanentes de financement pour le fonctionnement des unités de soins.

- **Les gouvernements doivent faire en sorte que toutes les communautés aient accès aux activités de soins et santé primaires.**
- **Il faut décentraliser la prise de décisions des districts de santé, notamment en ce qui concerne la gestion des soins de santé.**
- **Il faut décentraliser la gestion financière afin que les ressources produites localement soient gérées par les communautés concernées.**
- **Les principes relatifs au financement communautaire des services de santé doivent être appliqués à tous les niveaux du système de santé**
- **Les gouvernements doivent apporter une contribution substantielle aux soins de santé primaires et prévoir suffisamment de fonds à l'intention des services de santé locaux**
- **Le concept de médicaments essentiel doit être intégré dans les politiques nationales de santé fondées sur les soins de santé primaires**
- **Des mesures telles que des exonérations et des subventions doivent être prises pour garantir l'accès aux couches sociales les plus démunies aux soins de santé**
- **Des objectifs intermédiaires doivent être clairement définis ainsi que des indicateurs pour mesurer les progrès accomplis directeurs de cette réforme.**

Figure 2 : Principes directeurs de l'Initiative de Bamako.

Il n'est pas sans intérêt de rappeler les fameux huit principes de l'IB, même si à l'origine on ne précise pas la nature exacte de ces principes. Le bureau Africain de l'OMS lors de la revue de l'IB à Bamako en 1999 a souligné de nouveau que ces principes représentent les principes directeurs de l'IB.

1.4 Privatisation du secteur pharmaceutique au Mali.

a) Origine de la privatisation du secteur pharmaceutique au Mali.

L'objectif général de la Politique Pharmaceutique Nationale est de rendre accessible géographiquement, physiquement et financièrement à la population des médicaments essentiels de qualité. Ce projet se concrétise aux premières heures de l'indépendance par la création de la pharmacie populaire du Mali en 1960. La PPM est un outil privilégié de la mise en œuvre de la PPN, et a pour mission, l'approvisionnement, le stockage et la distribution du pays en médicaments essentiels. Depuis sa création, la PPM est confrontée à d'importantes difficultés, ce qui aboutit à la levée de son monopole dans l'importation et la distribution des ME dans le pays (13). Ceci engendre l'émergence du secteur privé de distribution de médicaments avec l'avènement des EIVGPP.

b) Ordres des pharmaciens du Mali

La loi n° 86-36/AN-RM autorise la création de l'ordre nationale des pharmaciens, ce qui a été délibéré et adopté en sa séance du 24 janvier 1986 ; ainsi le président de la république promulgue la loi dont la teneur suit :

Chapitre 1 : Institution et missions. Article 1^{er} : Il est institué en république du Mali un ordre national des pharmaciens regroupant l'ensemble des pharmaciens habilités à y exercer leur art.

Article 2 : L'ordre est un organisme professionnel doté de la personnalité civile et agissant sous sa seule responsabilité.

L'article 3 de la loi n° 86-36/ AN-RM énumère les missions de l'ordre national des pharmaciens qui sont les suivantes :

- ✚ Aux principes de moralité, de probité et de dévouement indispensables à l'exercice de la profession sur toute l'étendue du territoire par l'intermédiaire des conseils centraux et des conseils régionaux ;
- ✚ A la défense de l'homme de l'honneur et de l'indépendance de la profession ;

- ✚ Au respect par tous des membres des devoirs professionnels, des règles édictées par le code de déontologie médicale annexé à la présente loi.

L'article 4 du chapitre 2 renseigne que l'ordre national des pharmaciens compte quatre sections :

- La section A : regroupe tous les pharmaciens titulaires gérants ou exerçant en officine.
- Les sections B : regroupe tous les pharmaciens gérants, administrateurs, exerçant dans les établissements qui se livrent à la fabrication de produits.
- La section C : regroupe tous les pharmaciens exerçant dans les établissements de vente en gros.
- La section D : regroupe les pharmaciens biologistes, employés ou directeurs de laboratoires d'analyse, privé, publics ou hospitaliers. Les pharmaciens exerçant au Mali et non susceptibles de faire partie de l'une des sections A, B et C.

L'ordre des pharmaciens prévoit les établissements d'importations et de vente en gros de produits pharmaceutiques au travers de la section C qui regroupe tous les pharmaciens exerçant dans les établissements de vente en gros de produits pharmaceutiques.

1.5 Rôle et l'importance des Etablissements d'importations et de vente en gros des produits pharmaceutiques au Mali.

En 1985, la Loi N°85-41/AN-RM du 22 juin 1985 autorisa l'exercice privé des Professions sanitaires (médicales et pharmaceutiques) au Mali dont le décret d'application est le N° 117/PGRM du 23 juillet 1985. Cette autorisation de l'exercice privé des professions sanitaires, lève le Monopole de la PPM en matière d'approvisionnement en médicament dans le pays et conduit à une véritable éclosion du secteur privé pharmaceutique depuis 1990.

Les établissements d'importations et de vente en gros de produits pharmaceutiques travaillent désormais dans un système de complémentarité avec les structures d'importations et de production nationales qui sont respectivement la PPM, UMPP et DMT.

En 2008, il existait au Mali 23 grossistes privés d'importation, dont seuls 16 étaient en activité dans le processus d'importation, d'approvisionnement et la distribution des médicaments et matériels chirurgicaux sur l'étendue du territoire. Ils apportent un coup de main aux structures étatiques dans la distribution adéquate des médicaments selon les besoins du pays. Leur présence au Mali est d'un avantage indéniable en ce sens qu'ils concourent à

palier davantage aux problèmes de non disponibilité et aussi de rupture des médicaments. Les services de santé perdent leur crédibilité s'il n'y a pas d'approvisionnement adéquat, le manque ou la rupture de stock en médicaments. La réussite et le bon fonctionnement des services santé dépendent d'une part des soins dispensés aux patients, et d'autre part de la bonne gestion et de la qualité des services donnés par les EIVGPP, tant dans le domaine privé que public. De mauvaises performances peuvent, à tous les niveaux de la chaîne d'approvisionnement des EIVGPP être à l'origine de ruptures qui se répercutent sur le stock des pharmacies. Ceci impacterait l'accès de la population au soin de santé le plus simple que constitue le médicament. Les EIVGPP assurent cette mission en tenant compte de la réglementation en vigueur qui leur permet d'approvisionner les officines privées mais également les centres de santé privés et publics (14).

2. Cadre conceptuel et théorique de la motivation

2.1 Concept de motivation

La motivation est une notion complexe à expliquer car son usage est fréquent et elle est utilisée dans de nombreux domaines. Cependant, nous nous intéresserons uniquement à la motivation de l'Homme par rapport à son travail, et plus précisément la motivation dans l'entreprise.

Les entreprises existent parce qu'elles ont en leur sein des salariés qui, sans relâche, donnent le meilleur pour qu'elles vivent et se développent. La gestion cherche toujours à répondre à la question, comment rendre plus efficace, individuellement et collectivement les membres d'une entreprise ? En plus, si la gestion constitue la sève nourricière de l'entreprise, il est vrai que les salariés attendent en retour beaucoup de leur entreprise. Le recours à la motivation du salarié est une stratégie pertinente pour toute organisation.

Le sujet de la motivation au travail suscite de l'intérêt chez les managers et les chercheurs, du fait que le rendement de l'entreprise dépend des compétences collectives, elles-mêmes tributaires des compétences individuelles (15). Ils vont se pencher sur la façon d'améliorer la motivation au travail des salariés et relancer le débat sur la bonne façon de motiver ceux-ci. Nous avons besoin d'avoir des recettes efficaces pour renforcer la gestion de la motivation dans l'entreprise. En fait, la motivation est quelque chose d'intrinsèque à la personne que nous ne pouvons pas directement observer ou mesurer. Pour être plus explicite, motiver un salarié est synonyme de le motiver à l'accomplissement.

Claude LEVY-LEBOYER, auteur de nombreux ouvrages sur la motivation des individus au travail nous propose la définition suivante : « La motivation peut être décomposée en 3 étapes qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donné, donc d'une performance :

- ◆ Le choix de l'objectif ou encore l'acceptation par l'individu d'un objectif qui lui est assigné ;
- ◆ La décision, souvent implicite, qui concerne l'intensité de l'effort que cet individu va consacrer à atteindre cet objectif ;
- ◆ La persévérance dans l'effort au fur et à mesure qu'il se déroule et en fonction des retours d'information sur ses résultats par rapport à l'objectif à atteindre. En d'autres termes, être motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint » (16).

Louis BERGERON, auteur de *Satisfaction, motivation et performance au travail* définit la motivation : « comme une force intérieure, poussant l'individu à agir dans le sens des objectifs organisationnels, tel qu'il les perçoit. Il s'agit donc d'une optimisation de l'effort vers un but précis et non d'une simple dépense d'énergie » (16).

En sommes, il existe de nombreuses définitions de la motivation au travail du salarié : « Les questions de motivation reposent partout où il s'agit d'exercer une influence, d'infléchir l'action de quelqu'un ou d'un groupe, de l'amener à prendre en compte de nouvelles données, de renouveler son mode de raisonnement, de modifier son comportement ou de faire découvrir de nouvelles raisons d'agir. » (M. Fustier, 1989). « Déjà en 1976, Toulouse et Poupart parlaient de la jungle des théories de la motivation au travail,

- Les théories de contenu qui énumèrent non exhaustivement les types de forces et pulsions qui poussent à adopter un comportement,
- Les théories des processus qui tentent d'expliquer comment les forces interagissent entre elles et avec l'environnement afin d'engager un individu dans un comportement.

2.2 Panorama des théories de la motivation et management.

2.2.1 Les théories du contenu (17) :

a) Le Taylorisme

Frederick Taylor est parti d'une interrogation sur la motivation des travailleurs : "comment accroître leur rendement ?" A partir de là, il va établir une théorie de gestion scientifique des

entreprises et de méthodes de travail basée sur l'étude des temps élémentaires. Les principes sont les suivants : Les responsabilités d'organisation des tâches, même les plus élémentaires, sont du ressort de l'encadrement (une tête qui pense) ; les ouvriers sont de simples corps qui exécutent. Chaque ouvrier ne réalise qu'une tâche très courte, afin d'obtenir un bon rendement par l'accoutumance au travail à réaliser : c'est le travail à la chaîne. L'encadrement doit contrôler la qualité d'exécution et le temps passé : c'est le règne du chronomètre. Un bon travailleur est celui qui réalise exactement ce qu'on lui demande. En échange de son travail, il reçoit un salaire, c'est ce qui doit le motiver.

b) La théorie des relations humaines d'Elton Mayo [17]

Les expérimentations faites se sont déroulées entre 1928 et 1932 sous la direction de Mayo, avec l'aide d'une équipe scientifique de Harvard et d'une centaine d'enquêteurs. Elles ont concerné les 20 000 employés de l'usine Hawthorne de la Western Electric à Chicago. Les faits suivants ont été constatés : En augmentant les conditions de travail (éclairage, rythmes, bruit, chaleur), la productivité augmente. Le retour à une situation précédente augmente encore la productivité. On observe également des gains de productivité lorsque les conditions de travail sont élaborées avec les employés eux-mêmes en petites équipes ; Les conclusions de Mayo étaient que les conditions matérielles jouaient un rôle secondaire par rapport aux motivations suscitées par la liberté psychologique, la considération et le sentiment d'appartenance à un groupe. Un nouveau facteur de motivation apparaît : celui de la dynamique de groupe.

c) Les théories X et Y de DOUGLAS MAC GREGOR (18)

Les deux théories s'opposent entre elles. La première suppose que l'homme n'aime pas travailler, la seconde affirme le point de vue inverse. Ces deux théories sont issues d'observations empiriques et sont formulées de manière à rendre compte des comportements, selon les postulats des dirigeants.

↳ Théorie X : présupposés.

Naturellement, l'être humain n'aime pas le travail et l'évitera s'il le peut. Du fait de leur aversion à l'égard du travail, la plupart des gens doivent être contrôlés, voir menacés, afin qu'ils travaillent suffisamment dur. Ainsi, les travailleurs ne fournissent l'effort attendu que sous la contrainte ou contre récompense (le salaire). L'humain moyen préfère être dirigé. Il n'aime pas les responsabilités, et ne déploie vraiment son intelligence que pour contourner les règlements.

↳ **La théorie Y : présupposés**

Faire les efforts physiques et mentaux au travail est aussi naturel que s'amuser et se reposer. Le contrôle et la punition ne sont pas les seules façons de faire travailler les gens. L'individu sera capable de se réaliser si on l'associe aux buts de l'organisation. Si un travail apporte des satisfactions, alors l'engagement envers l'organisation s'améliore. L'homme moyen est capable d'apprendre. Mis dans de bonnes conditions, non seulement il accepte mais en plus, il recherche les responsabilités. L'humain a besoin de travail pour se développer. Il est motivé par le désir de se réaliser pleinement, ainsi il est préférable de laisser les gens s'auto-organiser.

Cette théorie postule que les individus en réalité ont un besoin psychologique qui les pousse à travailler. En d'autres termes, ils désirent s'accomplir personnellement et progresser dans l'exercice des responsabilités. C'est à dire, qu'ils ont besoin des responsabilités et non pas du contrôle. Il faut leur faire confiance pour les motiver. D'après Mc Gregor, si on applique ces principes, les travailleurs vont chercher à faire de leurs mieux.

d) Les théories des besoins.

↳ **La théorie des besoins de Maslow (19)**

Abraham Maslow, dans son ouvrage intitulé *A Theory of Human Motivation* paru en 1943, expose sa théorie de la motivation. Dans cet ouvrage, il y schématise la pyramide des besoins à partir d'observations réalisées dans les années 1940.

Maslow distingue cinq types de besoins que nous allons définir ci-dessous : dans les entreprises », Mémoire professionnel, Université de Ces besoins sont directement liés à la survie des individus ou de l'espèce, ils sont classés dans le premier niveau le plus basique. Ce sont typiquement des besoins concrets comme manger, se vêtir, se nourrir, dormir...

Grâce à cette pyramide de hiérarchie des besoins, Maslow démontre donc scientifiquement que, pour motiver l'homme dans son travail, il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi. Pour cela, il convient dans l'organisation du travail, de procéder à un enrichissement des tâches qui rendent le travail plus intéressant et valorisant.

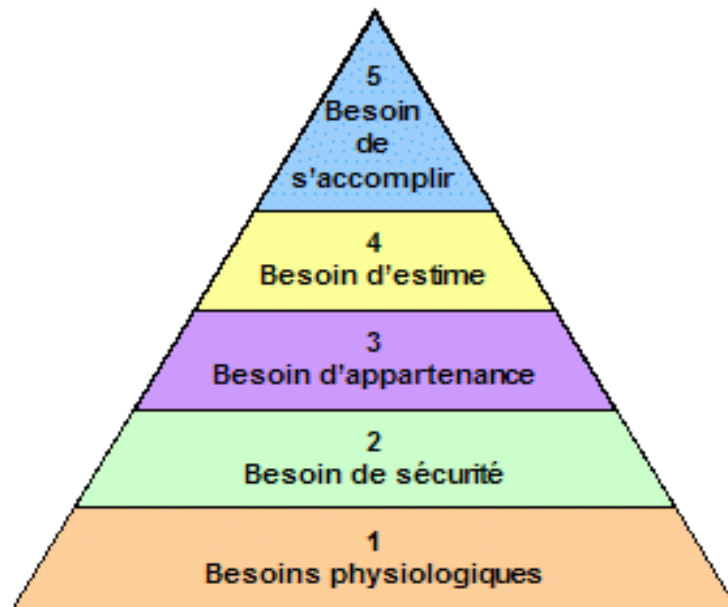


Figure 3 : La pyramide des besoins d'Abraham Maslow.

Les besoins physiologiques peuvent être satisfaits par l'intermédiaire du salaire.

- **Les besoins physiologiques** : Ces besoins sont directement liés à la survie des individus ou de l'espèce. Ce sont typiquement des besoins concrets comme manger, se vêtir, se nourrir, dormir...
- **Les besoins de sécurité (économique, psychologique, physique)** : Ce type de besoin consiste à se protéger contre les différents dangers qui nous menacent. Il s'agit donc de la protection de soi au niveau physique mais également moral.
- **Les besoins sociaux d'appartenance à un groupe (besoins de sociabilité)** : Ce besoin révèle la dimension sociale de l'individu qui a besoin de se sentir accepté par les groupes dans lesquels il vit (famille, travail, association, ...). L'individu se définissant ainsi par rapport à ses relations. Il a donc besoin de s'intégrer à un groupe, être reconnu et être estimé par ce groupe. Ces besoins peuvent être satisfaits par un développement du sentiment d'appartenance, notamment par la culture d'entreprise, la communication interne, les groupes de projet, les activités sociales.

- **Les besoins de reconnaissance, d'estime, de respect et de confiance :** Celui-ci prolonge le besoin d'appartenance à un groupe. L'individu souhaite être reconnu en tant qu'entité propre au sein des groupes auxquels il appartient.

Ces besoins peuvent trouver écho à travers les systèmes de rémunération, l'implication des individus, le management participatif.

- **Les besoins de développement personnel (besoins de réalisation de soi ou d'actualisation de soi) :** Selon Maslow, ce besoin est le sommet des aspirations humaines, l'homme a besoin de s'épanouir ; de s'accomplir personnellement et de rechercher le meilleur de soi. Il vise à sortir d'une condition purement matérielle pour atteindre l'épanouissement.

Grâce à la pyramide de la hiérarchie des besoins, Maslow démontre donc scientifiquement que, pour motiver l'homme dans son travail, il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi.

Pour cela, il convient dans l'organisation du travail, de procéder à un enrichissement des tâches qui rend le travail plus intéressant et valorisant.

Ces besoins peuvent être satisfaits par le développement personnel (formation, carrière...)

Pour cette théorie, la motivation de tout individu serait suscitée par la volonté de satisfaire des besoins (force interne). Dès lors que l'individu a cette volonté, il agit, il est motivé. Maslow observe que l'individu hiérarchise ses besoins et cherche à les satisfaire selon un ordre de priorité croissante et la motivation à assouvir un type de besoin se prolonge tant que l'individu n'est pas parvenu à le satisfaire.

↳ **La théorie ERD d'Alderfer [17]**

En 1969, Alderfer développe une seconde théorie des besoins. Alderfer suggère que la motivation de l'individu est provoquée par une force interne.

Cette théorie propose de satisfaire trois types de besoins :

Les besoins d'existence (E), les besoins de rapports sociaux (R) et les besoins de développement personnel (D).

E : existence : Ensemble des besoins matériels y compris la recherche de la sécurité.

R : Ensemble des besoins sociaux, avoir des liens sociaux avec des personnes importantes pour soi.

D : Besoins de se développer et notamment de développer et d'utiliser les compétences.

Contrairement à la théorie de Maslow, il n'existerait pas une préséance entre les trois catégories de besoins. Ces besoins peuvent être actifs simultanément chez un même individu. La motivation dépendrait de l'intensité d'un besoin, l'intensité est liée au degré de satisfaction du désir : plus il est satisfait, moins il est intense. L'échelle de besoins proposée par cette théorie classe les besoins en trois catégories alignées de plus concret (besoins d'existence) au plus abstrait (besoins de développement personnel).

Mais en aucun cas cette échelle de besoins ne signifie une préséance entre ces trois catégories.

↳ **La théorie bi-factorielle d'Herzberg (20)**

H. Herzberg est un psychologue américain célèbre pour ses travaux sur l'enrichissement des tâches au travail. H. Herzberg a tenté de repérer les éléments de satisfactions et d'insatisfactions au travail. Ainsi dans sa théorie, il distingue deux types de facteurs, d'une part les facteurs d'hygiène, d'autre part les facteurs de motivations.

- Les facteurs d'hygiène sont liés directement à l'environnement du travail en termes de salaires, d'œuvres sociales, de système d'information, de communication ou encore l'ambiance de travail. (Bruit, chaleur...).
- Les facteurs relatifs au contenu du travail en termes de motivation, d'autonomie, de responsabilité et d'évolution professionnelle. Ces facteurs relèvent de l'épanouissement de l'individu.

Par conséquent, selon H. Herzberg, une fois les facteurs d'hygiène assurés, les facteurs de motivation peuvent être remplis pour générer de la satisfaction dans le travail. En d'autres termes, il démontre scientifiquement que pour motiver l'Homme dans son travail, il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi. Pour cela, il convient dans l'organisation de travail, de procéder à un enrichissement des tâches rendant le travail plus intéressant et valorisant pour le salarié.

Le tableau ci-dessous montre la transversalité des logiques communes à Maslow, Alderfer et Herzberg:

Tableau I : Transversalité des logiques communes

MASLOW	ALDERFER	HERZBERG
--------	----------	----------

- Besoin d'accomplissement et de réalisation	-Besoin de croissance	Facteurs moteurs ou de motivation
- Besoin d'estime de soi		
- Besoin sociaux et d'appartenance	-Besoin sociaux	
- Besoins de sécurité - Besoin physiologiques	-Besoins d'existence	Facteurs d'hygiène ou de conditionnement

Maslow et Herzberg ont contribué à développer un discours sur la motivation des salariés fondé sur deux idées :

- ✓ La motivation passe par des facteurs intrinsèques : contenu de la tâche mais aussi système de reconnaissance et de récompense, valorisation des individus par le biais de responsabilités et d'autonomie accrues ;
- ✓ Mais tout ceci restera inutile si l'on ne commence pas par améliorer les conditions de travail, l'environnement matériel et physique de la tâche.

2.2.2 Murray : La théorie des besoins manifestés [20]

Ce modèle fonde lui aussi la motivation sur l'existence des besoins. Il est dû à Murray et a été développé par Atkinson et Mc Clelland. Dans cette théorie, les moteurs de la motivation se concentrent sur un petit nombre de besoin considérés comme acquis et pas innés.

En outre, elle admet la possibilité qu'un individu puisse être simultanément animé par plusieurs besoins et qu'il existerait une sorte de profil des besoins susceptibles d'évoluer au fil des expériences. Murray a distingué 20 besoins. Atkinson et McClelland ont considéré que seulement quatre d'entre eux étaient réellement importants dans le cadre des comportements organisationnels.

Le besoin de réussir, qui implique chez ceux qui en animés un fort désir d'assumer des responsabilités, d'avoir un retour d'information sur les résultats obtenus et d'affronter des risques de difficulté moyenne.

Le besoin d'affiliation, qui implique un fort désir d'être accepté par un groupe.

Le besoin d'autonomie, implique le désir de travailler en concevant une certaine maîtrise de son rythme sans être gêné par les règles trop contraignantes.

Le besoin de pouvoir, concerne le désir d'influencer les autres, de les diriger et de contrôler l'environnement extérieur.

Peu de recherche ont tenté de la valider sur le terrain. Ce modèle comme les précédents laissent encore de nombreuses interrogations en suspens. Il est très difficile de mesurer de manière fiable ces différents besoins, encore plus de démontrer que les formations destinées à les stimuler sont réellement efficaces.

2.2.3 Les conditions de travail de P. jardillier. [20]

Définition : d'une manière générale, les conditions de travail concernent les rapports entre les hommes et leur travail. Par extension, on parle même des conditions de vie au travail pour prendre en compte tout l'environnement dans lequel l'activité des salariés s'exerce.

La prise en compte des conditions de travail permet de concilier les besoins humains et sociaux des travailleurs et les nécessités de la production. Selon P. Jardillier, on peut dénombrer 13 indicateurs pour définir les conditions de travail.

a) Du système de travail et des produits.

- 1) Efforts ; physiques, cadences ;
- 2) Sécurité, accidents de travail ;
- 3) Nuisances dues aux produits ;
- 4) Environnement physique collectif.

b) De l'environnement du travail

- 5) Horaire de travail ;
- 6) Mode de rémunération ;
- 7) Transport, logement ;
- 8) Niveau et qualification.

c) Du contenu du travail

- 9) Responsabilités et possibilités de développement ;
- 10) Structures et modalités d'encadrement ;
- 11) Possibilités de communication.

d) Du contexte économique global

- 12) Équipement social de l'entreprise ;
- 13) Statut et emploi.

e) La théorie du contenu du travail de porter, Lawler et Hackman [20]

Hackman et Oldham postulent que la motivation est liée à certaines caractéristiques qui sont ou non présentes dans le travail. Ils ont proposé une liste de caractéristiques du travail qui semble donner du sens au travail et sur lesquelles il serait possible d'agir pour influencer la motivation.

- La variété des activités pour tenir l'emploi et par conséquent la diversité des compétences requises.
- L'identité de la tâche, c'est la reconnaissance par un individu d'une part d'un processus entier du travail et d'autres part, des résultats attendus.
- La signification du travail : elle suppose la reconnaissance de la valeur sociale de ce travail et de son impact sur le travail des autres personnes. La signification accordée fait lien avec le bien-être de l'acteur.
- L'autonomie de l'acteur, c'est-à-dire son indépendance, ses marges de liberté, dans le cadre professionnel qui lui a été signifié.
- Une information en retour sur le travail effectué, sur la performance accomplie qui influe sur l'accomplissement des tâches.

La motivation des salariés est liée au travail à travers du sens perçu (trois premiers items- richesse des activités, connaissance des résultats-impact social), dans un cadre d'autonomie et de retour d'information. Hackman et Oldham se sont basés sur ces caractéristiques principales de l'emploi pour développer une formule qui permet d'obtenir un score potentiel de motivation (Motivating Potentiel Score) :

$$\text{MPS} = [(\text{variété} + \text{intensité} + \text{signification}) (\text{autonomie}) (\text{information})] / 3.$$

La formule de la capacité motivationnelle montre bien que si un score d'autonomie ou de feedback est proche de zéro, il en résultera un score de capacité motivationnelle proche de zéro.

Par contre, un score proche de zéro dans une des trois dimensions mesurant l'importance du travail ne peut pas avoir une telle conséquence, puisque les trois dimensions de l'importance du travail se combinent de manière additive. Plus une tâche comporte ces cinq dimensions, plus elle a la possibilité de motiver l'opérateur. Les cinq dimensions du modèle des caractéristiques du travail sont considérées comme interdépendantes. De plus, il existe une très grande interdépendance entre les caractéristiques individuelles et les attributs de la tâche qui doit être pris en compte dans le développement et la compréhension des différents aspects de la tâche. Tout comme les différences individuelles dans la force du besoin de développement personnel modèrent les effets des caractéristiques de la tâche sur les réactions des sujets, les besoins, les valeurs et les buts sont supposés interagir avec la tâche objective

pour influencer sa restructuration. Il est possible que les individus recherchant une certaine catégorie de besoins redéfinissent les tâches de telle sorte qu'elles soient en accord avec ces besoins.

f) Les théories interactionnelles

↳ K. Lewin : la théorie des champs (21)

La rencontre de l'individu avec son environnement détermine ce que Lewin appelle un *champ de vie* et qui se structure à partir d'une série d'attractions et de répulsions. Lewin emploie d'ailleurs l'image de forces qui traversent le champ et le partagent en différentes zones. A partir de ses besoins, l'individu va donner des valences aux différents éléments de l'environnement. La motivation peut donc se comprendre à un instant "t" en "mesurant" la force des barrières et des attractions présentes dans le champ. En fonction des forces respectives, il y aura ou non comportement motivé. Lewin souligne quatre points clés dans cette séquence : - la performance antérieure ; - la mise en place du niveau d'aspiration qui permet d'évaluer les résultats du prochain essai - l'exécution de l'action nouvelle ; - la réaction au niveau de réalisation, comme le sentiment de succès ou d'échec, l'abandon total de l'activité ou la poursuite avec un nouveau niveau d'aspiration.

On a en particulier mis en valeur le rôle du succès de l'expérience passée comme étant un facteur d'élévation du niveau d'aspiration. Lewin conclut sur ce sujet en insistant sur le fait que le niveau d'aspiration est dépendant de trois forces : - la recherche du succès, - la tendance à éviter l'échec, - l'influence d'un certain nombre d'échelles de références, culturelles et individuelles.

↳ Nuttin : l'approche théorique

Nuttin met au centre de sa théorie de la motivation les interactions spécifiques individu-monde.

L'homme cherche toujours à intervenir sur le monde qui l'entoure et tire plaisir de ces interventions.

Ce "*plaisir de causalité*", plaisir d'être cause des changements, plutôt que spectateur, est à l'origine de la motivation au travail et des satisfactions intrinsèques en particulier. De cette école de pensée est né un courant en plein développement qui s'intéresse entre autres à la place des projets personnels dans la gestion des ressources humaines.

Après avoir parcouru de manière non exhaustive les différentes théories de contenu, assez rapidement, celles-ci se sont révélées insuffisantes pour expliquer la motivation au travail et d'autres recherches ont alors étudié la motivation comme un processus qui se construit dans le temps et se renouvelle sans cesse.

2.3 Les théories dites processus

2.3.1 La théorie des attentes ou du résultat escompté de VROOM. [21]

La théorie des attentes ou pour utiliser la terminologie de Ruth Kanfer, la théorie du choix cognitif, se concentre sur la question : "*comment on est motivé ?*". Une vision particulière de l'organisme humain privilégiant l'état de conscience, la pensée et la compréhension constituent les points communs des théories de ce courant. Celles-ci mettent l'accent sur les aspects cognitifs du comportement motivé.

a) Les attentes

Première constatation, il ne suffit plus de connaître les besoins, il faut aider les salariés à connaître leurs attentes qui seront à la source de la motivation.

C'est à partir de ces attentes que l'entreprise pourra proposer des récompenses extrinsèques et intrinsèques efficaces parce que cohérentes avec les attentes des salariés. C'est aussi à partir de la communication sur les valeurs promues par l'organisation que l'entreprise peut utiliser l'approche de Vroom. En effet, les valeurs ne sont pas étrangères aux valeurs qui motivent le salarié. C'est peut-être dans ce sens qu'il faut analyser l'efficacité de certains projets d'entreprise comme outils de motivation. En créant et en maintenant des attentes à un niveau élevé, on peut contribuer à développer une motivation réelle au travail.

La théorie des attentes comprend plusieurs versions pour expliquer la motivation au travail : les modèles de Vroom (1964), de Graen (1969), de Porter et Lawler (1968) et le modèle composite de Campell et Pritchard (1976). Le postulat commun de ces modèles est que la motivation est une force ayant trois composantes, connues sous le nom de "**système VIE** : la valence (v), l'instrumentalité (I) et l'expectation (E).

b) Le système VIE

Les critiques adressées aux théories des besoins ont amené un certain nombre de chercheurs à se détourner du contenu de la motivation. Le débat tourné vers les besoins semble finalement vain et ne débouche pas sur des applications pratiques satisfaisantes pour l'entreprise.

Il a fallu donc trouver un autre angle d'attaque qui permette d'avancer dans la compréhension du phénomène motivationnel. Cet angle concerne le processus même de la motivation. On ne se demande plus ce qu'elle contient, pourquoi elle se met en œuvre, par quoi elle est suscitée, mais comment elle fonctionne et provoque ces comportements spécifiques que sont les comportements motivés. Passant du pourquoi au comment, on élargit donc les discussions philosophiques jamais closes et on aborde la motivation par un biais beaucoup plus comportementaliste. La motivation est présentée comme la résultante de trois variables.

c) Les niveaux d'expectation

Il concerne les attentes par rapport à ses propres efforts.

C'est la réponse à la question "*suis-je capable de ?*" Ou encore, si l'effort est payant en terme de performance ? Il est donc basé sur ce que l'on pense de ses propres capacités, de ses chances de réussite par rapport à une situation précise. Il est également fonction de ses aptitudes réelles.

C'est donc une auto-évaluation, une probabilité que l'on porte sur ses chances de réussite. "Suis-je capable de suivre cette formation, ai-je les bases suffisantes, la forme d'esprit nécessaire ?

d) L'instrumentalité

C'est bien la probabilité que tel comportement permette bien d'accéder à telle récompense. C'est le fait que le résultat escompté puisse être obtenu grâce à tel comportement. "Je pense être capable de suivre ce stage, mais est-ce le bon moyen pour obtenir la promotion que je vise ?"

Le travail va représenter un moyen d'obtenir une rétribution correspondant à l'effort. Cela revient à se demander si : la performance est payante en terme d'attente ?

e) La valence

C'est la valeur attribuée par l'individu à la récompense. Elle dépend de l'ensemble du système de valeur de chacun, ensemble complexe dans sa formation comme dans sa composition.

C'est le poids qu'aura la récompense attendue, le résultat escompté pour l'individu. "Je pense être capable de suivre telle formation, elle est le bon moyen pour obtenir telle promotion, mais cette promotion a-t-elle vraiment de la valeur pour moi ?

A partir de ces trois termes : niveau d'expectation, instrumentalité et valence, on peut donc définir les composantes du processus motivationnel. La motivation d'un individu pour entreprendre une action passe toujours par l'évaluation plus ou moins inconsciente de ces trois probabilités en fonction du résultat escompté. Si l'on en croit cette théorie, c'est en fonction des réponses que l'on apporte à ces trois questions que se décide l'action motivée et ceci qu'il s'agisse de la décision d'aller à un spectacle ou de celle de changer de carrière.

Ce qui est étudié, c'est bien le processus même et non pas le contenu de la motivation. On a parfois abrégé ce "système" avec l'expression "VIE" pour Valence, Instrumentalité et Expectation. Outre l'aspect mnémotechnique, il faut souligner qu'il s'agit d'un produit et non d'une addition.

D'où la formule :

$$M = \sum_A E_A I_A V A^6$$

M : motivation

E : expectation

A : attente I : instrumentalité

\sum : somme V : valence

La motivation peut donc être vue comme la somme sur les attentes (A) des produits EAIAVA lié à une attente. De manière plus générale, on a :

$$M = \sum_A f(E_A I_A) V A^7$$

Les attentes peuvent être de deux types : les attentes externes qui dépendent d'autrui (promotion, reconnaissance, salaire) et les attentes internes (sentiment de progrès personnel, fierté d'une réussite, intérêt de la tâche accomplie, valorisation tirée d'une responsabilité assurée).

Il suffit donc qu'un des termes soit nul pour que l'ensemble du produit soit nul. Si je me sens incapable d'assurer l'intérim de mon patron pendant les vacances, je ne serai pas motivé, même s'il apparaît que c'est un bon moyen de devenir son dauphin et que cette situation me fait rêver. Si je me sens capable d'assurer l'intérim mais que je ne vois pas en quoi cela me permet d'être le dauphin, situation que j'envie pourtant, je ne serai pas motivé.

Enfin, si je me sens capable d'assurer ces tâches et que je sais que cela me permet effectivement d'être le dauphin, mais que je n'envie absolument pas ce rôle, car il rêve de quitter l'entreprise au plus vite, je ne serai pas non plus motivé.

Notons au passage que la valence a un rôle peut-être plus important que les deux autres termes en ce sens qu'une valence très forte peut supporter une instrumentalité moyenne ou un niveau d'expectation faible. Si la récompense a une forte valeur pour l'individu, il est possible qu'il se dépasse et qu'il adopte un comportement motivé. Les théories du processus sont d'ailleurs souvent appelées "*théories du résultat escompté*", ce qui revient en fait à parler de la valence.

f) Les applications du système VIE dans l'entreprise (21)

Comment appliquer la théorie des attentes dans l'entreprise ? Avant toute chose, il faut préciser que le système VIE procure un excellent moyen de diagnostic et de recherche pour l'entreprise dans le domaine de la motivation.

Comment accroître le niveau d'expectation des salariés ?

Comment améliorer l'instrumentalité des actions proposées ou imposées ?

Comment adapter les valeurs de l'entreprise à celles des salariés ?

Autant de questions riches de pistes.

2.3.2 La théorie de la fixation des objectifs. (22)

Cette théorie cherche à répondre à la question "*comment motiver les gens ?*", et elle tente d'expliquer comment les objectifs peuvent avoir un effet sur la motivation des salariés. Développée depuis la fin des années 60 par Locke (1968), cette théorie repose sur un postulat de base : les objectifs sont les régulateurs immédiats de l'action humaine. L'objectif est un élément central dans les processus d'autorégulations parce que la capacité d'un individu à se représenter de manière symbolique ses objectifs sous forme d'un objectif précis est essentielle pour qu'il puisse exercer un contrôle efficace sur ses comportements. La motivation intervient de façon directe sur le comportement en l'orientant vers la réalisation des objectifs acceptés par l'individu. Ce processus dépend des conditions suivantes :

- L'objectif est capable d'attirer vers lui l'attention de l'employé (*orientation de l'effort*),
- Il est en mesure de mobiliser les efforts de l'employé sur les tâches permettant de l'atteindre (*intensité de l'effort*),
- Il encourage la mobilisation des efforts sur les tâches (*persistance de l'effort*),

- Et il facilite le développement de stratégie (*organisation de la gestion des efforts*),

La direction par objectif (DPO) de Peter Drucker que nous évoquons ci-dessous s'appuie sur cette base.

La direction par objectif de Peter Drucker.

Les principes de la direction par objectif ou D.P.O. ont été proposés par P. Drucker vers 1960. Ils permettent de mettre en œuvre la décentralisation dans l'entreprise : la direction de l'entreprise fixe des objectifs qu'elle soumet aux différents directeurs des unités pour recueillir leurs avis avant exécution. Dans cette optique, la fixation des objectifs n'est pas discutée, seuls les moyens accordés font l'objet d'une négociation.

O. Gélienier, vers 1970, complète ce système, appelé dès lors direction participative par objectif (D.P.P.O.) : les différents membres du personnel fixent avec leurs supérieurs des objectifs qu'ils s'engagent à réaliser. Dans la pratique la D.P.P.O. concerne la réalisation d'objectifs à court terme.

2.3.3 Le management participatif (23)

a) De Tom Peters et Robert Waterman

Dans l'ouvrage "*Le prix de l'excellence*" paru en 1982, T. Peters et R. Waterman ont défini les traits communs de 62 entreprises performantes, en particulier :

- parti-pris de l'action: management baladeur, groupes d'interventions, équipes de projets, vertus de l'expérimentation, peu de papiers,
- autonomie et esprit d'entreprise : encourager l'innovation, générer des "champions", communiquer intensément, tolérer l'échec;
- productivité basée sur la motivation du personnel : individus respectés et traités en adultes, acceptation et exploitation des différences;
- Valeurs partagées ;
- Structure simple et légère : responsabilités claires, état-major réduit.

b) De John Adair

Son approche se décline en trois points :

- Importance du leadership "orienté Action",
- Besoin d'équipes et de groupes motivés par des leaders.

- Règle du 50/50 : 50% des motivations viennent des individus et 50% de facteurs externes, essentiellement du leadership.

c) Les principes essentiels du management participatif

- Le manager est avant tout un leader, un animateur.
- Prise en compte des spécificités des personnes, Management plus intuitif, La délégation est la base du management.
- Les décisions sont prises après recherche de consensus.
- Les structures sont souples, moins hiérarchiques.
- Organisation repensée en termes de processus et non de tâches (reengineering)
- Création d'équipes de projet Trans-hiérarchique, plus motivantes que les structures traditionnelles.
- Large place à la communication.
- Projet d'entreprise vision.
- Management par la qualité totale (TQM) visant tout à la fois la satisfaction du client, de la société et du personnel.

C'est le principe du "*cercle vertueux*" qui met en exergue la création de la valeur par les ressources humaines et se traduit par le schéma ci-dessous :

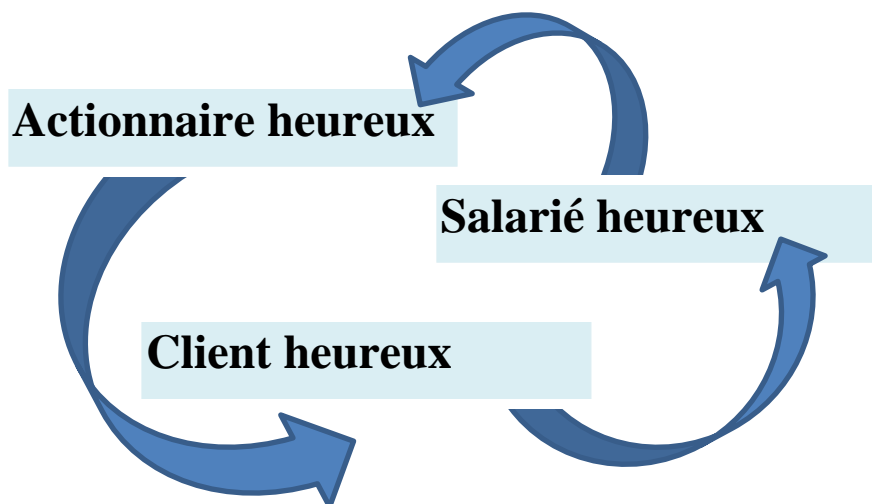


Figure 4 : Principe du "*cercle vertueux*"

Au-delà du panorama des théories de la motivation que nous venons d'évoquer, nous allons dans la suite de notre étude, jeter un regard sur les pratiques actuelles de la motivation.

2.3.4 L'actualité de la motivation du personnel.

a- La satisfaction au travail

Pour gagner en productivité, l'entreprise rationalise, organise, parcellise, standardise les modes opératoires. Privé de la possibilité de s'exprimer dans son travail, pressé vite, chaque exécutant est moins motivé. La motivation au travail est liée à la satisfaction de la concordance entre ce que le sujet attend du travail et ce que le travail est susceptible de lui apporter. Comme le suggèrent Schneider, Gunnarson et Wheeler (24), il faut examiner la satisfaction sous l'angle des possibilités offertes aux employés.

La motivation au travail, c'est donc le goût que le sujet a de le faire, la mesure dans laquelle il s'y implique, la persévérance, la continuité de l'effort qu'il consent. La motivation résultant de la satisfaction, il est important de préciser certains critères qui la constituent : le travail lui-même, le niveau économique qu'il représente, les relations dans lesquelles il baigne. Les différentes théories envisagées permettent de mieux appréhender la complexité du phénomène de la motivation et d'entrevoir que la satisfaction des besoins n'est pas le seul moteur existant, l'insatisfaction génère tout autant l'action sinon plus. C'est un contre sens de dire que quelqu'un est motivé ou ne l'est pas. Il l'est toujours. La question est seulement : pourquoi est-il motivé ? La société suppose toujours que tout le monde est naturellement motivé par le travail.

Cela dépend énormément du type de travail et des conditions dans lesquelles il doit se faire. " Faut plutôt éveiller, développer et utiliser les désirs déjà existants, orienter les motivations, éviter la démotivation. Si l'on veut travailler les motivations, il faut connaître et non supposer les attentes des agents et organiser le travail (contenu et contexte) de manière à ce que celui-ci soit une source crédible de satisfaction de ces attentes. " Ne s'agit pas d'offrir de la motivation, mais d'offrir une possibilité de satisfaction par le travail. Motivation n'est pas égale pour autant à satisfaction et vice versa. « *Je sais ce que je ne veux pas, je ne sais pas ce que je veux* », tel est le dilemme auquel nous soumet la motivation et que ne vient pas élucider la satisfaction. Il faut surtout éviter ou réduire les démotivations. Les sources de démotivations sont : un travail aliénant, inintéressant, inutile, l'homme cherche un sens à son travail ; le professionnel ne sait pas vraiment ce qui est attendu. Il y a un manque d'objectifs clairs ; demander à quelqu'un de travailler sans lui indiquer des objectifs équivaut à faire viser quelqu'un en lui cachant la cible, faire un travail pour lequel le salarié ne se sent pas qualifié.

L'employé ne reçoit aucun feed-back ou alors négatif. Personne ne se donne longtemps de la peine s'il ne sait pas si ce qu'il fait est bien ou pas et s'il a "l'impression de tourner

dans le vide. L'agent est traité inéquitablement et ne reçoit aucune reconnaissance pour une performance au-dessus de la moyenne. L'environnement économique turbulent a généré un certain nombre de dysfonctionnements qui ont eu pour conséquence de faire apparaître des phénomènes tels que la crise de l'emploi. L'entreprise s'est donc retrouvée dans la nécessité de conjuguer à la fois sa propre rentabilité la productivité et la motivation des salariés.

b- La crise de l'emploi

La crise de l'emploi est due à plusieurs facteurs, principalement :

- L'évolution de la productivité : il suffit de 6 personnes pour réaliser la même quantité de biens et services qui nécessitaient 10 personnes, 20 ans plus tôt.
- La délocalisation de nombreux travaux dans des pays où la main-d'œuvre est moins chère (phénomène lié à la mondialisation).
- Une certaine saturation des marchés qui n'est pas complètement compensée par la création de nouveaux besoins.

On observe un certain retour au taylorisme dans bon nombre d'entreprises :

- Le chômage met sur le marché de l'emploi une main-d'œuvre docile, prête à accepter n'importe quel travail, dans des conditions difficiles, pour un faible salaire, pour une durée limitée et souvent inconnue: le salaire redevient la motivation essentielle.
- Lorsque quelqu'un ne fait pas l'affaire, il est facile de le changer : cela a tendance à remettre au goût du jour le travail parcellaire et peu qualifié qui demande peu de formation.
- L'informatique de gestion moderne laisse peu d'initiative à l'homme qui fait essentiellement de la saisie peu valorisante et assimilable à du "travail à la chaîne" comme dans le fordisme.

2.3.5 Le management par la qualité.

Face à l'environnement extrêmement concurrentiel, les entreprises ont eu à adopter des stratégies pour faire face. Le client est devenu l'objet de toutes les attentions et pour ce faire, il a fallu intégrer la logique du rapport qualité /prix. Ainsi, est apparu le concept de management par la qualité qui induit à la fois :

- La mobilisation des salariés,
- Leur l'implication,
- Et le développement de leurs compétences.

Ces trois critères discriminants, en même temps qu'ils constituent des facteurs motivationnels pour les salariés, assurent la réussite de la stratégie adoptée par l'entreprise.

2.3.6 La mobilisation des salariés

a) Attachement à la culture de l'organisation

Le lien affectif qui unit l'individu à la culture de l'entreprise, touche également à la relation affective entre l'individu et les autres membres de l'entreprise (ou aux différents groupes avec qui il travaille). Ce lien appelé "*attachement à la collectivité*", est basé, entre autres, sur une *identification aux valeurs organisationnelles*. Le terme "identification" est utilisé ici dans le sens de désir d'affiliation.

Un individu mobilisé est fier d'appartenir à un groupe (organisation vue sous l'angle social) et s'identifie à ses valeurs parce qu'il ressent une congruence entre ses propres valeurs et la culture du groupe. Il y a là ce que l'on nomme en anglais l'« *organizational commitment* », c'est-à-dire un engagement organisationnel. Ceci est un facteur motivationnel pour le salarié. Parce qu'à l'inverse, un individu qui est démobilisé donc démotivé, est indifférent à son milieu de travail, il ne croit plus aux valeurs de l'entreprise, il parlera de son entreprise en utilisant *elle* au lieu de *nous*. Ainsi peut-on dire que l'attachement à la collectivité conduit l'individu à *être* dans de très bonnes dispositions pour déployer des efforts dans le sens d'un engagement collectif, ce qui garantit "atteinte des objectifs collectifs. L'esprit d'équipe est d'abord une affaire de bonnes dispositions personnelles. C'est ainsi que Beer (25) confirme que la coordination, vitale pour assurer l'efficacité organisationnelle, est « *a function of the company cultural context* ».

Enfin, notons que l'intériorisation des valeurs organisationnelles représente sans doute une dimension plus culturelle qui a des conséquences sur le plan de l'implication sociale au sein de l'organisation (coopération), alors que l'intériorisation des priorités organisationnelles reflète davantage une dimension plus économique qui a des conséquences sur le plan de la valeur ajoutée (alignement stratégique). En résumé, les principales différences entre les états de mobilisation et de démobilisation sont synthétisées dans le tableau ci-après :

Tableau II : Différences entre états de mobilisations et de démobilisations.

Etat de mobilisation	Etat de démobilisation
Manifestation de la mobilisation	
Résultat global : performance supérieure	Résultat : rendement laissant à désirer
Travail de qualité	Pas ou peu de travail de qualité
Travail avec une valeur ajoutée	Pas ou peu de valeur ajoutée
Travail d'équipe	Pas ou peu de travail d'équipe
Investissement d'énergies	Peu d'énergies
Efforts d'amélioration continue	Défense du statu quo
Efforts d'alignement Stratégique	Intérêts personnels
Efforts de coordination Spontanée	Repli sur soi
Dimension Psychologique	
Lien affectif	Lien forcé
Attachement au travail	Détachement du travail
Attachement à la haute direction	Détachement des leaders
Attachement à la collectivité	Détachement des membres (désaffiliation)
Bases de l'ancrage :	Bases du détachement :
Idéal professionnel	Perte de l'idéal professionnel
Intériorisation des priorités	Indifférence aux priorités
Identification aux valeurs organisationnelles	Incrédulité dans les valeurs
Engagement global :	Désengagement global :
Engagement dans le travail	Désengagement dans le travail
Engagement stratégique	Désengagement stratégiques
Engagement collectif	Désengagement collectif

Source : Wils T., Labelle C, Guérin G., Tremblay M., in *Qu'est-ce que la mobilisation des employés ?*

b) Des raisons de se mobiliser

Offrir des possibilités de se mobiliser n'est cependant pas suffisant, car l'état de mobilisation est aussi un phénomène psychologique. Aussi faut-il également donner des raisons de se mobiliser tout en n'oubliant pas de reconnaître les efforts de mobilisation. La mobilisation en tant que basée sur des attitudes affectives (attachement au travail, attachement au leadership stratégique et attachement au groupe) qui se forment lentement et qui découlent de la prise de conscience que les attentes personnelles peuvent être comblées par le travail, par l'organisation ou par le groupe. L'employé est progressivement amené à vouloir le succès de son entreprise, de son équipe et à consentir à s'engager pour y contribuer : Il est alors prêt à faire volontairement des efforts au-dessus de la normale pour améliorer la qualité de son travail (engagement au travail), pour s'aligner sur les priorités organisationnelles (engagement

stratégique) et pour coordonner son travail en coopérant spontanément (engagement collectif). Les résultats d'un tel engagement global sont nombreux : réalisation d'un travail de qualité présentant une valeur ajoutée, performance supérieure, accroissement du succès organisationnel, renforcement de la perception de succès personnel.

c) Stratégies d'intervention

Pour être en mesure de faire un travail de qualité, les employés doivent avoir des raisons et des possibilités de s'engager professionnellement, c'est-à-dire d'améliorer continuellement la qualité de leur travail. Cette forme d'engagement peut être encouragée en offrant des occasions de développement : emplois avec des défis et mandats intéressants, emplois avec des possibilités de développer de nouvelles compétences, accès à la formation ou accès à des projets de mobilité qualifiante.

Pour être en mesure de faire un travail avec une valeur ajoutée, le leadership des cadres supérieurs doit être de type transformationnel de façon à "mettre dans le coup" tous les employés. Sans une politique de communication tous azimuts (" *top down* " et " *bottom up* ") et sans une vision partagée, les employés ne feront aucun effort volontaire pour canaliser leurs efforts vers les priorités organisationnelles, ce qui est déjà un pas vers la démobilisation. Nous pouvons citer parmi les faits générateurs de mobilisation :

- Avoir des défis professionnels à la hauteur des compétences et des intérêts des salariés,
- Donner à ses collaborateurs des possibilités de participer à la prise de décision et leur permettre d'avoir une autonomie suffisante,
- Savoir reconnaître l'expertise des collaborateurs et le manifester.

Le concept américain *d'employee participation* qui, selon Cotton (26), constitue un aspect d'un autre concept plus large *d'employee involvement* est donc au cœur du processus de mobilisation.

2.4 Le développement des compétences

La prise en compte par les entreprises de la place importante du client a indubitablement amené celles-ci à penser à l'envers, c'est-à-dire apprendre à faire de la demande du client, en aval, le point de départ de l'organisation de la production. Ce changement profond de logique a induit une mise sous tension de l'organisation dans son ensemble. Pour répondre à ces nouveaux impératifs entre autres, de flexibilité, de réactivité, de qualité et toujours plus de

productivité, un nouveau concept est apparu et s'est imposé progressivement : la notion de compétence. Le concept de compétence est très contingent ; une constante cependant : la prégnance du salarié. Par rapport aux compétences, on en distingue de 3 types :

Les compétences individuelles, les compétences collectives, et les compétences stratégiques ou d'entreprise.

Les compétences individuelles comprennent : les savoirs qui sont des compétences présumées ; le savoir-faire qui est la capacité qu'un individu a à faire quelque chose, c'est encore souvent défini comme un savoir-faire opérationnel observable en situation de travail. Le savoir-faire ne précède pas, il émerge.

Les compétences collectives sont plus que la somme des parties qui les composent. Ainsi, les éléments qui constituent un groupe associent leurs compétences, mais c'est la dynamique qui les entoure, leurs relations, qui augmentent d'autant les compétences collectives que cela engendre. A cela s'ajoute le fait que l'interdépendance, le partage du travail de groupe permet à chacun d'apprendre des autres, d'enrichir en conséquence ses propres compétences. C'est ce qu'on appelle l'effet d'apprentissage. Dès l'instant que le groupe est soudé, qu'il partage les mêmes valeurs, le même langage, l'effet d'apprentissage se développe plus rapidement et constitue très vite un plus pour le groupe.

Les compétences stratégiques ou d'entreprise sont la résultante d'un travail d'équipe qui a perduré dans le temps. C'est le travail de groupe qui donne naissance et pérennité aux compétences d'entreprise. C'est le temps qui façonnera la crédibilité, l'efficacité des compétences d'entreprise.

a) La motivation des compétences.

a.1) Les compétences individuelles

L'individu sera motivé dès l'instant où il aura une perspective d'évolution professionnelle aussi vague soit-elle. L'évolution ne se résume pas seulement à une évolution financière ni hiérarchique. En effet, certains besoins semblent être de bons leviers motivants. Parmi ceux-là, on peut citer le besoin de responsabilité, d'autonomie et de respect.

a.2) Les compétences collectives

Les processus motivationnels se développent en accord avec les structures par projets. Ainsi, les individus qui seront les plus à même de développer leurs compétences et par voie de conséquence, augmenter d'autant de façon plus que proportionnelle celles du groupe, seront les individus qui auront de forts besoins d'affiliation à un groupe pour s'épanouir.

a.3) Les compétences organisationnelles ou stratégiques

La gestion des compétences organisationnelles ne peut être efficace que si elle est utilisée correctement par les dirigeants de l'entreprise. Les points essentiels sont une bonne objectivité quant au recensement des compétences organisationnelles. Puis l'allocation de ressources suffisantes pour le recrutement de nouvelles compétences organisationnelles et pour le développement de celles existantes déjà. Enfin, une bonne gestion dans la défense des compétences que l'on possède afin qu'elles ne soient pas copiées par les concurrents, ce sont les cœurs de compétences ou compétences noyau.

b) Les strokes et les incentives

b.1) Les strokes

Un « *stroke* » est un signe de reconnaissance échangé entre deux personnes. Ce signe de reconnaissance est un moyen par lequel une des personnes reconnaît l'existence de l'autre par le biais d'un geste, d'un acte, d'une parole, etc.

Étudié dans le cadre des théories sur l'analyse transactionnelle aux États-Unis depuis les années 60, il a été nommé « STROKE » (27); mot anglais signifiant tout à la fois "frapper" ou "donner une caresse".

Le mot français "stimulation" généralement utilisé, traduit mal la double signification positive ou négative du *stroke*. Les *strokes* sont indispensables à la survie biologique et psychologique des individus. Ils peuvent être positifs ou négatifs. Un *stroke* positif correspond à la reconnaissance des qualités de l'autre. Un *stroke* négatif correspond à la dévalorisation de l'autre. Un individu préfère un *stroke* négatif à l'absence de *stroke*. Chaque individu a un canal préférentiel pour recevoir les *strokes* : le regard, la voix, l'écriture, la proximité, le contact, ... Les *strokes* peuvent être conditionnels ou inconditionnels. Le *stroke* conditionnel est plus intense que l'inconditionnel.

Exemple :

Tableau III : Différents types de Strokes

Stroke	Conditionnel	Inconditionnel
Positif	Ce rapport est excellent	Vous avez un don pour expliquer les choses aussi clairement
Négatif	Votre rapport n'est pas clair	La rédaction n'est vraiment pas votre point fort

Le Stroke négatif inconditionnel est très dévalorisant pour l'individu (à éviter le plus possible !).

b.2) Les incentives

C'est un ensemble de méthodes actives de management en vogue aux Etats-Unis, qui allie performance physique et mentale pour stimuler les compétences de chacun, pour encourager. L'intérêt et la motivation des performances autour de l'entreprise (dirigeants, commerciaux, collaborateurs, partenaires, distributeurs, clients...). Le mot anglais *incentive* signifie encouragement, stimulation.

Ce concept se doit de rapprocher, de fédérer et de créer des liens durables autour de l'entreprise en consolidant et en renforçant le sentiment d'appartenance au groupe. Le cas le plus courant d'incentive est *l'incentive travel* ou voyage de stimulation, de motivation ou d'éducation. Exemple : Extrait du magazine "*The Montréal gazette*" (avril 2004) au Canada. L'entête énonçait : "Les *incentives* encouragent les travailleurs !". L'article révélait que le salaire ne satisfaisait plus les meilleurs employés et identifiait différents moyens utilisés par certaines entreprises pour récompenser les personnes les plus productives. Parmi les favoris, les programmes de stimulation partageaient les premiers rangs avec les options d'achat d'actions, l'équité dans l'entreprise par le biais de partage de revenus et/ou de profit et les contrats de performance. Selon cette recherche, l'argent, la formation continue et les voyages de stimulation seraient les meilleures façons de promouvoir la loyauté des employés. Cette première partie nous a permis de faire le tour des principales théories de la motivation, certes incomplet au regard à la large palette de définitions que nous évoquions. Toutefois, de la motivation par le salaire à l'époque de Taylor aux nouvelles formes actuelles, nous pouvons retenir que cette notion pour chaque individu, est tributaire de facteurs externes et internes bien spécifique.

3. Historique et définition de la GRH

3.1 Historique de la GRH.

La fonction de GRH est née dans les années 1850-1944. A partir de 1944 à 1990, la fonction a connu un essor du fait des deux chocs pétroliers consécutifs (licenciement) (28). La notion de GRH a évolué en raison d'un certain contexte. A partir des années 1960, les changements technologiques provoquent une évolution dans la gestion des ressources humaines. Ces mutations, technologiques ont été constantes : il a fallu changer les méthodes de gestion des ressources humaines pour améliorer l'adaptabilité. Les changements physiques ardues, ces derniers n'ont plus à faire le travail le plus pénible. Le temps de travail est aussi modifié : On parle d'aménagement du temps de travail. Grâce à cela, la productivité augmente et les qualifications changent. Les machines-outils ont une durée de vie plus courte et sont également plus chères. Pour les rentabiliser, il faut donc augmenter leur rendement. Pour obtenir un rendement maximal, on les utilise presque 24h /24h, presque 7J/7J. Presque 365j/365j.

On introduit les équipes de semaine, de week-end, de jour et de nuit d'où découle toute une gestion du personnel. Il a fallu attendre qu'apparaissent des dysfonctionnements dans l'entreprise pour que germe le concept de « gestion des ressources humaines ». Avant, on ne parlait que du « service du personnel ». Dans l'entre-deux guerres, Elton Mayo crée l'école des relations humaines. Ce n'est qu'à ce moment que l'on commence à considérer le personnel comme une richesse. D'autres part, en raison de l'application de l'OST (Organisation Scientifique du Travail) mise en place par Taylor, le risque d'explosion sociale devient plus important. Là ou avant, les relations entre salariés et entreprises se réduisaient à l'embauche, à la paye et au licenciement, les entreprises sont amenées à davantage prendre en compte l'aspect relationnel {Citation}. Ainsi l'école des relations humaines (Elton Mayo, Abraham Maslow) a réalisé 3 apports majeurs en termes de reconnaissance des besoins des travailleurs.

- L'individu est par nature un acteur dans un groupe : besoin d'appartenance à un groupe
- Il recherche l'estime et l'amitié et ses collaborateurs : besoin d'avoir de relations avec ses pairs.
- Il recherche à se voir et voir ses apports et contributions reconnus et valorisés : besoin de reconnaissance.

Si ces besoins sont satisfaits, l'individu se montre plus épanoui et plus productif.

Egalement, la mondialisation a changé l'optique des ressources humaines dans la mesure où elle oblige l'organisation à tenir compte des spécificités de chaque culture locale [30].

Depuis 1990, la fonction est remise en cause, de nouvelles logiques apparaissent : Personnalisation, adaptation, partage, anticipation.

La démographie : pyramide des âges (papy-boom, allègement du travail pour les seniors).

Economique : les entreprises françaises ont beaucoup de charge financière concernant la masse salariale.

Internationale : Le droit de travail est différent d'un pays à un autre.

Technologique : tout est informatisé, ce qui facilite le travail et la communication.

Les ressources humaines sont au centre des stratégies des entreprises. On constate une évolution de la place des ressources humaines. Aujourd'hui le DRH siège au comité de direction et à son mot à dire lors de grosses décisions (notamment pour la fusion acquisitions). La fonction RH est beaucoup plus axée sur l'évolution des compétences personnelles des salariés plutôt que sur la paperasse. Quatre raisons justifient l'enseignement des outils et des pratiques de GRH dans une école de gestion :

- ✪ La GRH est une dimension de la gestion qui affecte directement tous les salariés.
- ✪ La GRH est une fonction éclatée confiée aux managers.
- ✪ Comprendre la fonction RH est très important pour une activité professionnelle.

La GRH offre de nombreux métiers :

- ✪ Au sein des entreprises : responsable RH d'un centre d'activité, chargée de recrutement, formateur, gestionnaire des carrières, responsable de communication interne, responsable des relations sociales.
- ✪ Au sein d'une société de conseil : cabinet généraliste de conseil, société de formation, cabinet de recrutement, cabinet de conseil en rémunération.

La mobilité des facteurs de production s'améliore. La mondialisation exerce une certaine pression qui se répercute largement sur la gestion des ressources humaines dans la mesure où le monde devient très compétitif. La mondialisation va de pair avec la concurrence, la flexibilité, et la rentabilité. Ces trois exigences se répercutent sur la gestion des ressources humaines [31].

3.2 Définition de la GRH.

La gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et en qualité.

Ainsi la GRH a pour but la promotion de meilleure allocation des RH, la mobilisation des potentiels, la fédération des aspirations.

Aussi, elle favorise l'engagement collectif et individuel autour du fonctionnement et du développement de l'organisation.

Les enjeux de la GRH sont les suivants ?

Planifier pour anticiper, enrichir les projets, former les salariés, réguler socialement, associer les acteurs, créer des solidarités. Un environnement en évolution :

↳ Les facteurs économiques

On constate une irrégularité et une disparité des taux décroissants. Les entreprises doivent prévoir dans un environnement économique incertain. De plus, les économies internationales sont ouvertes, elles sont toutes dépendantes les unes des autres. L'entreprise doit s'adapter à la dynamique de besoin des consommateurs ; on constate à la fois un manque de qualification et de sue-effectif.

↳ Les facteurs techniques

Forte influence de l'informatisation et de l'automatisation (très utilisé pour la bureautique). L'externalisation de la RH se développe, en effet on ne peut pas avoir toutes les compétences en interne. Aujourd'hui, il Ya une nécessité d'avoir une main d'œuvre qualifiée (élévation et élargissement des compétences). La technologie et la technique permettent de faire des gains de productivité importants. On arrive alors à une double évolution : dévalorisation d'anciens métiers/ sur valorisation pour d'autres.

↳ Les facteurs psychosociologiques

Les salariés aspirent à d'autres choses : réflexion sur les conditions de travail puis sur la moralité des travailleurs.

↳ Mise en place des techniques de motivations des ressources humaines au sein des établissements privés d'importations et de vente en gros.

L'importation, la vente en gros et la distribution forment un maillon essentiel et sensible de la chaîne d'approvisionnement du médicament. De même que la fabrication des matières premières pour l'industrie pharmaceutique et la fabrication des médicaments (produits finis) doivent totalement intégrer les bonnes pratiques de fabrication depuis longtemps parfaitement codifiées, la distribution en gros des médicaments se doit de garantir tout au long des différentes opérations qui la composent, la mise en place de bonnes pratiques, appliquées par tous les maillons de la chaîne pharmaceutiques jusqu'à la mise en place des bonnes pratiques de dispensations en officine permettront d'assurer au patient la qualité, l'efficacité et la sécurité des médicaments qui sont nécessaires à sa santé... [32]

De plus en plus, les managers des EIVGPP ont fini par comprendre que la motivation des salariés était capitale. Le salarié motivé est une richesse pour l'entreprise, ce qui est tributaire de réussite. La mise en place des mesures de motivation dans les EIVGPP contribue à un approvisionnement adéquat des médicaments dans tout le pays. Les salariés sont motivés et travaillent avec plus d'acharnements.

↳ Différence entre gestion des ressources humaines et gestion du personnel.

○ La gestion du personnel

La gestion du personnel c'est la gestion individuel (congé, mutation, feuille de présence, gestion paie et prestations) des dossiers des salariés. La gestion du personnel est purement administrative qui est essentiel à la réussite d'une entreprise [33]. Elle comprend : La rémunération, l'évaluation du personnel, le passage des entretiens annuels d'évaluation, et enfin la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

La gestion du personnel n'est pas universelle. Chaque entreprise doit tenir compte de ses besoins et de son secteur d'activité pour établir une bonne gestion du personnel. Gérer le personnel c'est :

Recruter les bonnes personnes au bon poste, Faire évoluer son personnel en gardant comme objectif la réussite de l'entreprise [34].

La gestion du personnel implique une bonne connaissance des facteurs extérieurs. En effet, ces derniers impactent directement le travail des salariés. Ces facteurs extérieurs sont les suivants :

- ❖ La démographie
- ❖ Les nouvelles directives face au droit du travail
- ❖ Les évolutions sociales
- ❖ L'actualité en général.

De plus, la gestion du personnel n'implique pas uniquement les salariés. En effet, elle tient compte :

Des actionnaires, des propriétaires, des clients, des fournisseurs, des sous-traitants, des distributeurs ; de toutes les personnes ayant un lien avec l'entreprise. Elle revient à l'organisation des moyens humains afin de garantir l'exécution de toutes les tâches. La gestion du personnel exige de :

- Bien recruter ;
- Former le personnel ;
- S'assurer de leur productivité ;
- Contrôler le travail ;
- Savoir corriger, remercier, motiver et parfois sanctionner.

La gestion du personnel c'est aussi s'assurer que les salariés travaillent dans de bonnes conditions. Les personnes chargées de la gestion du personnel doivent s'assurer :

- De la sécurité des salariés ;
- De leur évolution ;
- De l'amélioration des conditions de travail ; du respect des différents accords liés au droit du travail [35].

○ **Différence entre gestion des ressources humaines et gestion du personnel.**

En effet, la gestion des RH est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des RH correspondante ses besoins en quantité et en qualité. C'est l'ensemble de pratiques mises en œuvre pour développer les ressources humaines impliquées dans l'activité d'une organisation. Ces ressources humaines sont l'ensemble des collaborateurs de tous statuts, ouvriers, employés, cadres appartenant à l'organisation mais aussi de plus en plus liés à elle par des rapports de sujétion : les collaborateurs des sous-traitants, sont considérés comme faisant partie du périmètre des ressources humaines [36].

Par ailleurs, la gestion du personnel est une gestion administrative et individuelle qui se limite uniquement aux salariés de l'entreprise. Elle ne s'occupe pas des collaborateurs sous-

traitants contrairement à la gestion des ressources humaines. La GRH est née des cendres de la gestion du personnel. C'est une gestion améliorée du personnel.

- **Impact et pratiques de GRH sur la motivation des salariés.**

Plusieurs théories issues de la stratégie, de la finance, de l'économie que de la psychologie (Beker et Huselid, 1998) ont contribué à développer un intérêt grandissant à l'égard de la GRH en démontrant la contribution de certaines pratiques à l'atteinte de l'efficacité organisationnelle. En effet, chacune de ces disciplines fournies des arguments au développement d'une perspective universaliste voulant qu'à chaque fois qu'une pratique de gestion des ressources humaines est mise en place, elle exerce un impact positif sur la performance de l'entreprise. [37].

- ✚ **Approche stratégique de la gestion des ressources humaines.**

La théorie des ressources stratégiques offre un apport important à l'approche universaliste de la gestion des ressources humaines. Les bouleversements qui ont caractérisé l'économie des dernières décennies ont accru la difficulté pour les entreprises de mettre en œuvre des stratégies d'affaire reposant sur des variables externes. Les entreprises n'ont eu d'autres choix que de tourner vers les variables sur lesquelles elles peuvent exercer un contrôle comme les capitaux financiers, le matériel et les individus. L'intérêt grandissant pour ces variables internes a contribué au développement de la théorie des ressources (Wernerfelt, 1984). Selon cette approche, les ressources de l'entreprise, pour constituer un avantage concurrentiel durable, doivent être génératrice de valeur, rare, difficilement imitables ou substituables [38] (Barney, 1991, Pfeffer, 1994).

Des travaux ultérieurs de Barney et Wright (1998) permettront de préciser que si ces critères sont essentiels pour qu'une ressource représente un avantage concurrentiel, il faut également lui ajouter un facteur de support organisationnel, c'est-à-dire que l'entreprise doit avoir la capacité d'organiser les ressources (y compris les individus) et les compétences de façon à générer un avantage sur ses concurrents. Toutefois, selon Pfeffer (1994) et Ulrich (1991), la technologie et le capital ne pouvant plus assurer un avantage d'affaires durable, le raisonnement basé sur ces ressources constitue une logique de court terme (Becker et Gerhart, 1996 ; Lawler, 1995). Seule la structure sociale, c'est-à-dire les ressources humaines, peuvent dorénavant procurer l'avantage compétitif recherché (McMahan, Virick et Wright, 1999; Becker et Gerhart, 1996).

- ✚ **Approche financière de la gestion des ressources humaines.**

La gestion des ressources humaines étant davantage reconnues comme une dimension stratégique de l'entreprise, le monde de la finance considère de plus en plus le facteur de risque sur la performance financière de l'entreprise, (comme étant) associé à une mauvaise gestion des individus. Dans les PME, ce risque correspond maintenant à une composante du risque d'affaires (St-Pierre, 1999). Dans une perspective financière, les pratiques de gestion des ressources humaines peuvent être analysées comme de multiples stratégies assurant une coordination optimale des individus et permettant à l'entreprise de contrôler son risque d'affaires et d'obtenir le rendement attendu de ses actifs (D'Arcimoles, 1995;Lepak et Snell,1999).

✚ Approche économique de la gestion des ressources humaines.

D'un point de vue économique, la perspective universaliste de la gestion des ressources humaines peut s'appuyer sur des arguments provenant de la théorie du capital humain, de la théorie des coûts de transaction et de la théorie de l'agence.

Selon la théorie du capital humain, les connaissances, les habiletés et les compétences détenues par les individus représentent, au même titre que les autres actifs corporatifs, une source de valeur économique pour la firme, souvent supérieure aux actifs traditionnels tels les machines, les immeubles, etc., (Jackson et Schuler, 1995 ; Ducharme,1998).

En se fondant sur ce principe, les tenants de la perspective universaliste soutiennent que la mise en œuvre de pratiques de gestion des ressources humaines, telle le développement des compétences (Ashenfelter et Lalonde, 1997), constitue un moyen privilégié d'accroître la valeur du capital humain et par conséquent d'augmenter l'efficacité organisationnelle (Youndt, Snell, Dean et Lepak, 1996 ; McMahan, Virick et Wright, 1999). Plusieurs travaux théoriques justifient la capacité d'activités de gestion des ressources humaines à augmenter la valeur du capital humain dans tout genre d'entreprise (Hashimoto, 1990 ; Pfeffer, 1998 ; Baron et Kreps, 1999). La perspective universaliste s'appuie également sur la théorie des coûts de transaction (Coase 1937 ; Williamson, 1979, 1981). Selon Williamson (1981), mettre en place un système administratif pour encadrer les transactions à l'interne ne garantit pas l'efficacité de ces transactions. Il est aussi essentiel d'examiner les caractéristiques du capital humain nécessaire à la réalisation des transactions et veiller à façonner la relation d'emploi en conséquence. « Les principes s'appliquant à l'organisation efficace des transactions en général s'appliquent de la même manière à la gestion du capital humain », explique Williamson (1981 : 562), précisant qu'il faut s'assurer de mettre en place une

structure de gouvernance (de très simple à très complexe) qui correspond bien à la nature des transactions effectuées au sein de l'organisation.

La théorie de l'agence développée par Jensen et Meckling (1976) et plus tard (par) Jones et Wright (1992) montre que le comportement de l'entreprise se compare à celui d'un marché, en ce sens qu'il est la résultante d'un processus d'équilibrage complexe. Cette théorie permet d'expliquer la mise en place de certaines pratiques de gestion des ressources humaines, celles-ci constituant une forme de contrat visant à assurer l'arrimage entre les intérêts du principal (le propriétaire de la PME) et ceux de ses agents (le personnel). En d'autres termes, on recourra à différentes pratiques de gestion des ressources humaines en vue de réduire les risques induits par la relation d'agence. Les changements structureaux qui se sont produits au cours des dernières décennies dans l'économie de la plupart des pays industrialisés ont modifié considérablement la nature des facteurs procurant un avantage concurrentiel aux entreprises et ont accentué l'importance de bien gérer les savoirs détenus par une entreprise (Snell, Youndt et Wright, 1996). Schumann (1998) explique par exemple que le travailleur est de plus en plus « détaché » du processus de production. En effet, il manipule de moins en moins de matériaux et s'occupe plutôt à assurer le fonctionnement de la technologie mise en place pour soutenir la production. Le rôle du travailleur en devient un de « régulateur de système » car il est appelé à programmer des machines, à contrôler des processus et à solutionner des problèmes. Des modifications aussi fondamentales au rôle du travailleur ont eu pour effet d'accroître considérablement l'importance de ses compétences et plus encore, de sa capacité d'apprentissage. Ces changements supposent aussi une organisation du travail différente permettant d'obtenir un plus grand engagement des individus, une plus forte responsabilisation et une plus grande initiative de leur part (Gittleman, Horrigan et Joyce 1998 ; Mandal, Howell et Sohal 1998). Drucker (1999) soutient même que le plus grand défi des pays industrialisés ne consistera plus améliorer la productivité du travail manuel, mais plutôt à augmenter la productivité des travailleurs du savoir (knowledge workers), qu'il faudra aussi être en mesure d'attirer et de conserver au sein de l'entreprise.

Approche psychologique de la gestion des ressources humaines.

Certains chercheurs, qui ont privilégié une approche psychologique de la gestion des ressources humaines, ont établi que la motivation et la satisfaction des travailleurs sont des facteurs pouvant influencer leur comportement et par conséquent, avoir un impact sur la productivité et la rentabilité des entreprises (Huselid, Jackson et Schuler 1997, Schuster et al. 1997). Outre les pratiques associées à la rémunération, des pratiques

favorisant les interactions entre les individus et la création de liens à long terme pourront contribuer à stimuler leurs efforts (Kidwell et Bennet 1993). En ce sens, Fabi, Martin et Valois (1999) rappellent le rôle facilitateur que jouent auprès du personnel les pratiques de communication, de développement des compétences, de participation et de reconnaissance, dans la mise en œuvre de changements organisationnels nécessitant souvent l'adoption de nouvelles attitudes.

Plusieurs arguments militent donc en faveur de la perspective universaliste qui voudrait que les pratiques les plus reconnues de gestion des ressources humaines aient un effet positif dans toutes les entreprises où elles sont appliquées. Pfeffer et Veiga (1999) ont soutenu ce point de vue en affirmant que les pratiques de gestion des ressources humaines, peu importe le contexte d'affaires, pourraient aider les entreprises à accroître leur niveau de performance.

Les mêmes arguments servent d'ailleurs en bonne partie de fondement théorique aux perspectives de contingence et de configuration utilisées pour analyser la relation entre la gestion des ressources humaines et la performance. Ces perspectives, plus nuancées et plus complexes, ne font cependant pas l'objet de notre propos dans le présent article.

Recension des études empiriques.

L'approche universaliste de la gestion des ressources humaines a été validée à travers bon nombre d'études empiriques, lesquelles ont été menées le plus souvent sur des échantillons ne comportant que des grandes entreprises (Delery et Doty 1996; Barrette et Simeus 1997; Huselid, Jackson et Schuler 1997; Rondeau et Wagar 1997). Quelques études seulement ont porté sur des échantillons mixtes, réunissant à la fois des grandes entreprises et des PME (Bryson 1999). Un nombre encore plus limité d'études a été réalisé en contexte de PME. Il importe de faire une telle distinction car la gestion des ressources humaines en PME revêt un caractère spécifique. En effet, des travaux ont montré que les pratiques de gestion des ressources humaines sont moins développées et moins formalisées au sein des PME qu'elles ne le sont généralement dans la grande entreprise (Benoit et Rousseau, 1990; Marlow et Patton, 1993; Bayad, Mahé de Boislandelle, Nebenhaus et Sarin, 1995; Fabi et Garand, 1997). Par ailleurs, D'Amboise et Garand (1995) ont observé un manque généralisé d'expertise au plan des méthodes et des techniques de gestion des ressources humaines au sein des PME. D'autres, enfin, ont constaté que la mise en place de pratiques de gestion des ressources humaines dans les PME consiste souvent en une simple réplique des pratiques appliquées dans d'autres

entreprises, et surtout les grandes entreprises (Katz, Aldrich, Welbourne et al. 2000). À notre connaissance, seulement trois autres études cherchant à mesurer l'impact d'ensembles diversifiés de pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance des entreprises ont été réalisées en contexte de PME, soit celles de Liouville et Bayad (1995); Lacoursière (2001) et de Arcand, Bayad et Fabi (2002).

L'étude de Liouville et Bayad (1995), réalisée auprès de 271 PME manufacturières françaises, a quant à elle permis d'examiner les liens de causalité entre les pratiques de gestion des ressources humaines et les performances sociales, organisationnelles et économiques des PME. Les entreprises ont été réparties en cinq classes différentes selon le degré d'importance que les dirigeants accordaient aux préoccupations en gestion des ressources humaines. Dans un premier temps, les auteurs ont analysé et comparé la variance observée dans la performance de chacune des classes. Les résultats obtenus montrent que les entreprises qui ont une forte orientation « qualitative » de la gestion des ressources humaines sont aussi celles qui réalisent une meilleure performance économique. Selon ces auteurs, une orientation qualitative signifie que les individus sont perçus par l'entreprise comme une valeur à optimiser et qu'elle ne craint pas d'investir dans un grand nombre de pratiques, dont celles liées au développement des compétences, à la rémunération, à la motivation, à l'information, à la participation, au recrutement et à l'évaluation du rendement. Dans un deuxième temps, Liouville et Bayad (1995) ont ensuite cherché à vérifier l'existence de relations spécifiques entre différents indicateurs de performance au sein de chacune des classes d'entreprises. Leurs résultats indiquent que la performance économique (rentabilité, croissance des ventes) serait conditionnée par la performance organisationnelle (productivité, qualité, capacité d'innovation), elle-même conditionnée par la performance sociale (rotation du personnel, absentéisme et satisfaction du personnel).

L'étude réalisée par La coursière et al. (2001) en PME du secteur manufacturier a permis de constater un impact positif de certaines pratiques de gestion des ressources humaines comparable à celui qui est rapporté par différents chercheurs dans la grande entreprise. Influençant à la fois les conditions de travail, l'organisation du travail, la motivation et le développement des compétences, les pratiques de gestion des ressources humaines constituent une source importante d'avantages concurrentiels pour les entreprises. Les résultats obtenus à partir d'une enquête menée auprès de 233 PME manufacturières permettent aux auteurs d'affirmer qu'il existe une relation positive entre le développement

des pratiques de gestion des ressources humaines et la performance des PME de leur échantillon.

Des analyses de régressions multi variées ont également permis d'attribuer spécifiquement les effets de certaines pratiques sur différentes dimensions de la performance des PME. C'est ainsi que la diffusion d'informations apparaît liée au taux de roulement du personnel et au taux de rendement de l'actif; la formation, à la productivité; le recrutement et l'évaluation du rendement, à la croissance des ventes. La coursière et al. observent par ailleurs une relation négative entre la participation aux décisions et la productivité des PME. Dans leur étude menée auprès de 46 Caisses populaires Desjardins, Arcand et al. (2002) établissent une relation positive entre d'une part, la présence de certaines pratiques de gestion des ressources humaines et d'autre part, différents indicateurs de performance organisationnelle et financière, dont la satisfaction des employés, l'efficacité des ressources humaines (productivité), les trop-perçus (profits) et le rendement de l'investissement.

Plus précisément, les résultats obtenus par ces auteurs montrent que lorsqu'elles sont introduites simultanément dans une régression, les variables de gestion des ressources humaines sont associées significativement à chacun des quatre indicateurs de performance, la variance expliquée par le modèle total se situant à 41 % pour la satisfaction, 47 % pour les trop-perçus, 50 % pour le rendement sur l'investissement et 37 % pour la performance du personnel. Précisons toutefois que cette étude a été menée dans le secteur des services, où les impacts des pratiques de gestion pourraient s'avérer plus facilement perceptibles que dans le secteur manufacturier (Capelli et Crocker-Hefter, 1996 ; Bowen, Gilliland et Folger, 1999). Trois autres études visant à mesurer l'impact d'ensembles diversifiés de pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance méritent qu'on s'y arrête, puisqu'elles ont porté sur des échantillons regroupant à la fois des PME et des grandes entreprises.

Mesurant l'effet de plusieurs pratiques de gestion des ressources humaines, Guzzo, Jette et Katzell (1985) trouvent une relation positive entre, d'une part, la présence des pratiques de formation et d'évaluation du rendement et, d'autre part, une augmentation de la productivité. Aucun effet significatif n'a été relevé pour les pratiques liées au recrutement et à la rémunération incitative. Patterson, West, Lawthom et Nickell (1998) réalisent une étude longitudinale auprès de 67 entreprises manufacturières.

Ils trouvent que les pratiques de gestion des ressources humaines étudiées expliquent dans des proportions respectives de 18 % et 19 % la variance observée de productivité et de

rentabilité (profits par employé). Selon ces auteurs, la proportion de variance expliquée par les pratiques de gestion des ressources humaines est grandement supérieure à celle expliquée par d'autres pratiques en lien avec la stratégie, la technologie, la recherche et le développement et la qualité, aucune n'expliquant plus de 8 % de la variance. Des analyses complémentaires permettent à ces chercheurs d'établir qu'un groupe de pratiques comprenant le recrutement/sélection, la socialisation, la formation et l'évaluation du rendement serait celui qui explique la plus grande part de la variance observée, tant du point de vue de la productivité que de la rentabilité. Le deuxième ensemble de pratiques expliquant une bonne part de la variance observée aurait trait à l'organisation du travail.

Il inclut la polyvalence, la rotation des tâches, la délégation des responsabilités et le travail en équipe. Les pratiques appartenant à un troisième ensemble, soit la communication, les cercles de qualité et la rémunération incitative, ne contribueraient pas, quant à elles, à expliquer une part significative de la variance observée. Dans une étude menée auprès de 178 PME et 386 grandes entreprises britanniques, Bryson (1999) montre que certaines pratiques de gestion des ressources humaines affectent différemment la performance des PME et des grandes entreprises.

Les pratiques retenues par l'auteur pour ses travaux sont : 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, le programme de rémunération incitative, le programme de suggestions et de consultation du personnel pour la résolution de problèmes. Les résultats indiquent que seules les pratiques de recours systématique à la chaîne hiérarchique et de recours à des pratiques de communication directes sont associées significativement à une meilleure performance financière. Ce résultat est confirmé pour les PME mais devient moins évident pour les grandes entreprises. Cependant, certaines combinaisons de pratiques telles que le recours systématique à la chaîne hiérarchique associé à un mode de communication direct avec le personnel, représente la meilleure combinaison de pratiques appliquées en contexte de PME.

III. METHODOLOGIE

Pour mener à bien ce travail, nous avons suivi la méthodologie suivante :

1. Lieu d'étude :

Notre étude a été réalisée à Bamako au sein des trois EIVGPP.

2. Type et période d'étude :

Il s'est agi d'une étude descriptive transversale qui s'est étendue sur une période de 10 mois allant du 01 - novembre 2017 au 01 septembre 2018.

3. Population d'étude :

Notre population d'étude était composée de l'ensemble du personnel des trois EIVGPP.

4. Type d'échantillonnage :

Pour le choix de notre échantillon, nous avons utilisé la méthode non-probabiliste par choix raisonnée.

5. Taille de l'échantillon :

Nous avons fait le choix de fixer la taille de notre échantillon à 151 personnes, dont 118 employés, 5 agents de maîtrises, 26 cadres et 2 PDG.

↳ Critères d'inclusions :

Tout le personnel salarié au sein de trois établissements d'importations et de ventes en gros des produits pharmaceutiques de la ville de Bamako.

↳ Critères d'exclusion :

- Le personnel sous-contrat de prestation avec l'une ou les trois structures.
- Le personnel des structures travaillant en dehors de la ville de Bamako.
- Les étudiants et les diplômés en stages de qualification.

6. Collecte des données :

Pour la collecte des données, nous avons utilisé un questionnaire qui a été adressé aux employés, au cadres et aux agents de maîtrises d'une part, et un guide d'entretien d'autre part qui a été adressé aux présidents directeurs généraux de ces entreprises. Une rencontre avec

deux PDG sur trois nous a permis d'obtenir un supplément d'informations sur les différentes techniques de motivations utilisées dans ces établissements.

7. Analyse des données :

Les données issues du questionnaire ont été saisies sur SPSS version 20 et nous avons procédé à une statistique descriptive pour leur analyse. Et pour les données issues des guides d'entretiens, nous avons procédé à une analyse manuelle de contenu. Microsoft Word 2016 et Excel ont servi également pour le traitement des données.

IV.RESULTATS

1. Présentation de notre échantillon d'étude :

1.1Donnés sociodémographiques

Tableau I : Répartition des enquêtés en fonction de l'âge.

	Effectif	Pourcentage
[0 – 26 [11	9,3
[26 – 30]	44	29,5
[31 – 35]	42	28,2
[36 – 40]	31	20,8
+ 40	21	14,1
Total	149	100,0

Notre échantillon était majoritairement composé de jeunes (29,5%) d'âges comprises [26-30].

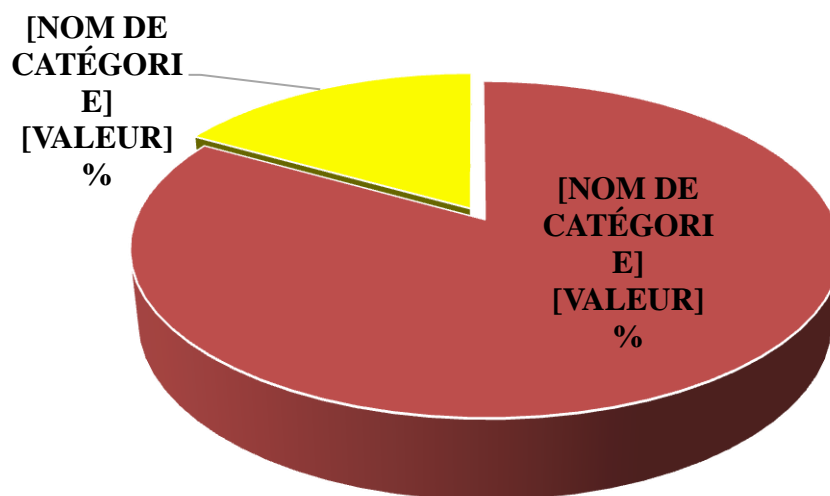


Figure 5 : Répartition des enquêtés en fonction du sexe.

Les hommes étaient les plus représentés à une proportion de 83,2% contre 16,8% de femme soit un sex-ratio (H/F) de 4,96.

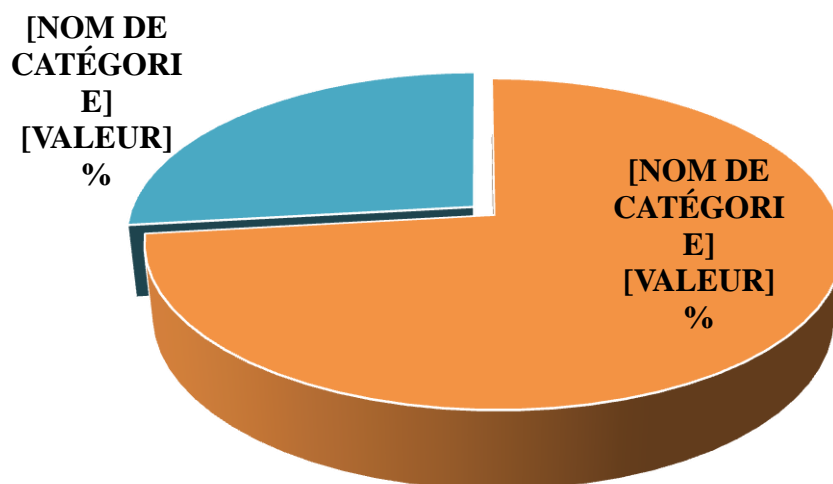


Figure 6 : Répartition des enquêtés en fonction du type de contrat.

Plus de la moitié des enquêtés, soit une proportion de 73,2% travaillaient sous CDI.

Tableau IV : Répartition des enquêtés en fonction de l'ancienneté (ans).

	Effectif	Pourcentage
[0 – 3 [31	20,8
[3 – 5]	58	38,9
[6 – 10]	29	19,5
[11 –15]	21	14,1
+ 15	10	6,7
Total	149	100,0

Plus de la moitié des enquêtés (31+58) /149 soit 59,73% avaient une ancienneté d'au plus 5 ans. La durée moyenne d'ancienneté était de $6,54 \pm 5,125$ ans avec des extrêmes de 6 mois à 22 ans.

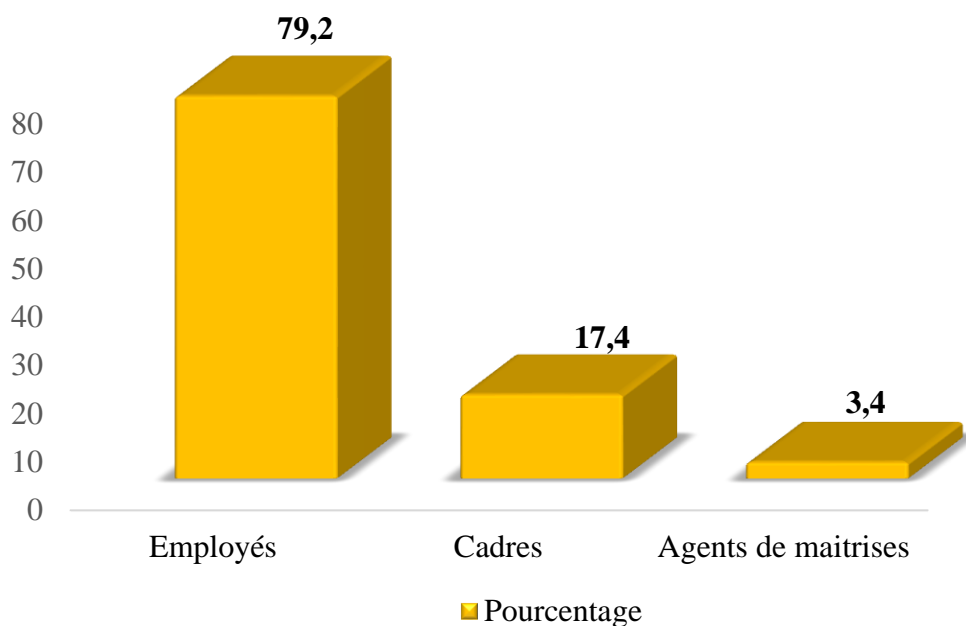


Figure 7 : Répartition des enquêtés en fonction de la catégorie professionnelle

Les employés étaient les plus présents à l'étude avec 79,2% ; contre 26 cadres (17,4%) et 5 agents de maitrises (3,4%).

Tableau V : Répartition des enquêtés par entreprise selon leur catégorie professionnelle.

	Etablissement			Total
	N° 1	N° 2	N° 3	
Employé	40	49	29	118
Cadre	9	9	8	26
Agent de maitrise	1	1	3	5
Total	50 (33,6)	59 (39,6)	40 (26,8)	149 (100,0)

Les employés de l'établissement 2 soit 49/59 ; les cadres des établissements 1 (9/26) et 2 (9/26) avec les mêmes proportions et enfin les agents de maitrises de l'établissement 3 (3/5) étaient les plus nombreux. **P = 0,552** (Test exact de Fisher).

Tableau VI : Répartition des enquêtés par catégorie en fonction de l'âge.

	Catégorie professionnelle			Total
	Employé	Cadre	Agent de maîtrise	
[0 - 26 [11	0	0	11
[26 – 30]	38	5	1	44
[31 – 35]	34	6	2	42
[36 – 40]	21	10	0	31
[40 [14	5	2	21
Total	118 (79,2)	26 (17,4)	5 (3,4)	149 (100,0)

La plupart des employés 32,20% soit 38/118 appartenaient à la tranche d'âge 26-30 et 38,46% soit 10/26 des cadres appartenaient à la tranche d'âge 36-40. Les agents de maîtrises eux étaient répartis équitablement entre les tranches d'âges de 31-35 et supérieur à 40 ans. **P = 0,088** (Test exact de Fisher).

Tableau VII : Répartition des enquêtés par catégorie en fonction du sexe.

	Catégorie professionnelle			Total
	Employé	Cadre	Agent de maîtrise	
Masculin	102	18	4	124
Féminin	16	8	1	25
Total	118 (79,2)	26 (17,4)	5 (3,4)	149 (100,0)

Le sexe masculin était prédominant chez les trois catégories avec des proportions de 86,44% soit 102/118 chez les employés, 69,23% soit 18/26 chez les cadres et 80% soit 4/5 chez les agents de maîtrises. **P = 0,092** (Khi²).

Tableau VIII : Répartition des enquêtés par catégorie en fonction du type de contrat

	Catégorie professionnelle			Total
	Employé	Cadre	Agent de maîtrise	
CDI	85	20	4	109
CDD	33	6	1	40
Total	118 (79,2)	26 (17,4)	5 (3,4)	149 (100,0)

Le type CDI était le plus utilisé autant chez les employés à 72% soit 85/118 que chez cadres à 76% soit 20/26 et agents de maîtrises à 80% soit 4/5. **P = 0,925** (Khi²).

Tableau IX : Répartition des enquêtés par catégorie en fonction de l'ancienneté

(ans)	Catégorie professionnelle			Total
	Employé	Cadre	Agent de maîtrise	
< 3	22	8	1	31
[3 – 5]	50	7	1	58
[6 – 10]	23	5	1	29
[11 – 15]	19	1	1	21
> 15	4	5	1	10
Total	118 (79,2)	26 (17,4)	5 (3,4)	149 (100,0)

La tranche d'ancienneté la plus courante pour les employés était de 3-5 et de moins de 3 ans pour les cadres avec des proportions de 42,37% soit 50/118 et de 30% soit 8/26 respectivement. **P = 0,026** (Test exact de Fisher).

Tableau X : Répartition des enquêtés par entreprise en fonction du sexe.

	Etablissement			Total (%)
	N° 1 (%)	N° 2 (%)	N° 3 (%)	
Masculin	43 (34,7)	52 (41,9)	29 (2,4)	124 (83,2)
Féminin	7 (28)	7 (28)	11 (44)	25 (16,8)
Total	50 (33,6)	59 (39,6)	40 (26,8)	149 (100,0)

Les hommes de l'établissement 2 étaient les plus nombreux à prendre part avec 41,9%, également les femmes de l'établissement 3 avec 44,00% étaient les plus nombreuses à participer.

Tableau XI : Répartition des enquêtés par entreprise en fonction de l'âge.

(en année)	Etablissement			Total (%)
	N° 1	N° 2	N° 3	
< 26	3	5	3	11
[26 – 30]	15	14	15	44
[31 – 35]	11	17	14	42
[36 – 40]	9	18	4	31
> 40	12	5	4	21
Total	50 (33,6)	59 (39,6)	40 (26,8)	149 (100,0)

La tranche d'âge de 26-30 était la plus représentée dans les entreprises 1 et 3 à des proportions respectives de 30% soit 15/50 et 37,50% soit 15/40 ; à l'entreprise 2 ; 28,81% des enquêtés soit 17/59 appartenaient à la tranche d'âge 36-40. **P = 0,110** (Test exact de Fisher).

Tableau XII : Répartition des enquêtés par entreprise en fonction de l'ancienneté.

(en année)	Etablissement			Total (%)
	N° 1	N° 2	N° 3	
< 3	12	10	9	31
[3 – 5]	14	27	17	58
[6 – 10]	8	12	9	29
[11 –15]	10	10	1	21
> 15	6	0	4	10
Total	50 (33,6)	59 (39,6)	40 (26,8)	149 (100,0)

Les enquêtés avaient une durée de service situé entre 3-5 ans pour la plupart et ce, dans les trois entreprises avec des proportions respectives de 28% soit 14/50 ; de 45,76% soit 27/59 et de 42,5% soit 17/40. **P = 0,110** (Test exact de Fisher).

Tableau XIII : Répartition des enquêtés par entreprise en fonction du type de contrat.

	Etablissement			Total (%)
	N° 1	N° 2	N° 3	
CDI	34	43	32	109
CDD	16	16	8	40
Total	50 (33,6)	59 (39,6)	40 (26,8)	149 (100,0)

Le type de contrat CDI était le plus utilisé dans les trois entreprises à une proportion de 73,15% soit 109/149. **P = 0,442** (Khi²).

1.2 Avis des enquêtés sur leur motivation aux travail.

Tableau XIV : Répartition des enquêtés par catégorie en fonction de leur motivations à rester au sein des entreprises.

	Profil des salariés			Total (%)
	Agent de maîtrise	Cadre	Employé	
Manque d'opportunité	1	0	39	40 (26,8)
Stabilité du secteur et notoriété de l'entreprise	0	2	18	20 (13,4)
Rémunération salariale	0	3	16	19 (12,8)
Challenge et vision de l'entreprise	2	2	14	18 (12,1)
Satisfaction du travail bien fait	0	1	13	14 (9,4)
Acquérir une expérience professionnelle et gratitude	0	3	10	13 (8,7)
Evolution professionnelle	0	4	9	13 (8,7)
Ambiance du travail	0	5	6	11 (7,4)
Reconnaissance au travail	1	3	0	4 (2,7)
Affirmation de soi	1	1	6	8 (5,4)
Amour du travail	0	4	0	4 (2,7)

La stabilité du secteur pharmaceutique précédé du manque d'opportunité pour les employés ; le challenge et la vision de l'entreprise pour les agents de maitrises ; l'ambiance de travail pour les cadres étaient les principales raisons évoquées pour justifier leurs présences dans les entreprises.

Tableau XV : Répartition des enquêtés par entreprise en fonction de leurs motivations à rester au sein des entreprises.

	Etablissement			Total	p
	N° 1	N° 2	N° 3		
Manque d'opportunité	10	23	7	40	0,025
Stabilité du secteur et notoriété de l'entreprise	7	6	7	20	0,570
Rémunération salariale	8	7	4	19	0,678
Challenge et vision de l'entreprise	3	7	8	18	0,138
Satisfaction du travail bien fait	7	6	1	14	0,129
Acquérir une expérience professionnelle et gratitude	7	2	4	13	0,134
Evolution professionnelle	3	6	4	13	0,760
Ambiance du travail	3	6	2	11	0,676
Affirmation de soi	3	2	3	8	0,662
Amour du travail	0	0	4	4	0,005
Reconnaissance au travail	2	0	2	4	0,182

Le manque d'opportunité est le facteur majeur pour les enquêtés des entreprises 1 et 2. Pour ceux de l'établissement 3, le challenge et la vision de l'entreprise était l'élément qui incitait davantage les enquêtés à rester dans l'entreprise.

1.3 La perception des enquêtés sur les facteurs de motivations.

↳ Style de direction

Tableau XVI : Perception des enquêtés sur la prise en compte des suggestions.

	Effectif (n=149)	Pourcentage
Souvent	81	54,4
Toujours	37	24,8
Pas du tout	31	20,8
Total	149	100,0

Les enquêtés à 54,4% estimaient que leurs suggestions sont souvent prises en compte contre 20,8% qui prétendent le contraire.

Tableau XVII : Perception des enquêtés sur les rapports de confiance.

	Effectif	Pourcentage
Souvent	51	34,2
Toujours	79	53,0
Pas du tout	19	12,8
Total	149	100,0

Les enquêtés pensaient à 53,0% que leurs chefs leur font toujours confiance dans leur travail.

↳ **La satisfaction du personnel**

Tableau XVIII : Perception des enquêtés sur la finalité des enquêtes de satisfactions

	Effectif	Pourcentage
Souvent	72	48,3
Toujours	18	12,1
Pas du tout	59	39,6
Total	149	100,0

Les enquêtés à 48,3% pensaient que les enquêtes de satisfactions répondent souvent aux attentes des salariés contre 39,6% qui prétendaient le contraire.

↳ Le dialogue social

Tableau XIX : Perception des enquêtés sur la communication hiérarchie/base.

	Effectif	Pourcentage
Souvent	71	47,7
Toujours	50	33,6
Pas du tout	28	18,8
Total	149	100,0

Les enquêtés à 47,7% pensaient que les délégués du personnel assurent souvent la communication hiérarchie base et 33,6% affirmaient que la communication est toujours assurée.

↳ L'ambiance de travail

Tableau XX : Perception des enquêtés sur les relations internes

	Effectif	Pourcentage
Souvent	51	34,2
Toujours	89	59,7
Pas du tout	9	6,0
Total	149	100,0

Les enquêtés à 59,7% affirmaient avoir toujours de bonnes relations de travail avec leurs collègues contre 6% qui n'avaient pas de bonnes relations internes.

↳ Les avantages sociaux

Tableau XXI : Perception des enquêtés sur les avantages sociaux

	Effectif	Pourcentage
Pas du tout satisfait	57	38,3
Plutôt pas satisfait	29	19,5
Plutôt satisfait	47	31,5
Très satisfait	16	10,7
Total	149	100,0

Les enquêtés à 38,3% trouvaient les avantages sociaux pas du tout satisfaisant contre 10,7% qui en n'étaient très satisfaits.

↳ Les conditions de travail

Tableau XXII : Perception des enquêtés sur la qualité des conditions de travail

	Effectif	Pourcentage
Pas du tout satisfait	62	41,6
Plutôt pas satisfait	26	17,4
Plutôt satisfait	46	30,9
Très satisfait	15	10,1
Total	149	100,0

Les enquêtés jugeaient les conditions de travail pas du tout satisfaisantes à 41,6% contre 10,1% qui sont très satisfaits de celles-ci.

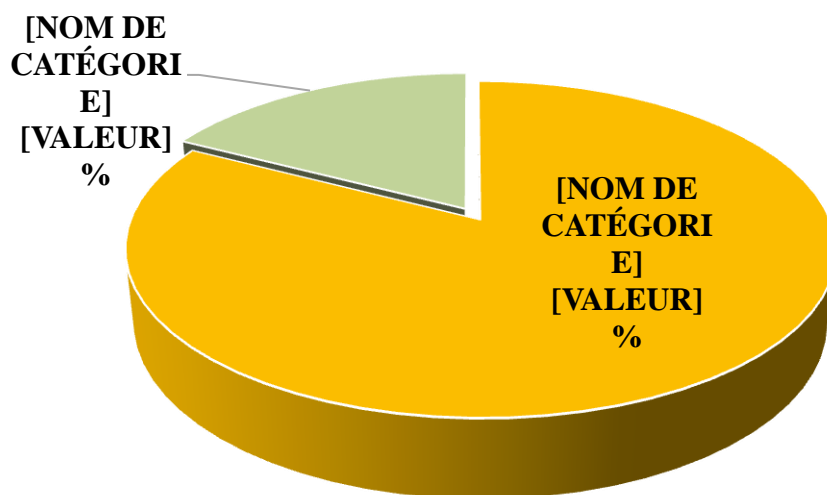


Figure 8 : Appréciation du personnel sur l'existence de la cantine

Tous les enquêtés appréciaient l'existence de la cantine à 82,6% contre 17,4% qui pensaient que l'existence de la cantine n'est pas une bonne initiative.

Tableau XXIII : Justifications de l'appréciation de la cantine.

Raisons cantine	Effectif (n=149)	Pourcentage
Gratuité	30	20,1
Proximité	26	17,4
Sécurité alimentaire	23	15,4
Rapidité	20	13,4
Qualité	19	12,8
Mauvaise qualité de plat	18	12,1
Coût réduit	16	10,7
Coût élevé	13	8,7
Confort	1	0,7

La gratuité était la raison la plus évoquée suivie de la proximité à 20,1% et 17,4% Respectivement par les enquêtés.

↳ La rémunération

Tableau XXIV : Perception des enquêtés sur l'équité salariale interne.

	Effectif	Pourcentage
Pas du tout satisfait	75	50,3
Plutôt satisfait	36	24,2
Plutôt pas satisfait	27	18,1
Très satisfait	11	7,4
Total	149	100,0

Les enquêtés n'étaient pas du tout satisfaits à 50,3% de leurs salaires contre 7,4% qui en étaient très satisfaits.

Tableau XXV : Perception des enquêtés sur l'équité salariale externe.

	Effectif	Pourcentage
Oui	29	19,5
Non	79	53,0
NSP	41	27,5
Total	149	100,0

Le tableau montre que 53,0% des enquêtés relataient que leurs collègues ne sont pas mieux rémunérés contre 19,5% qui pensaient le contraire.

↳ La gestion de l'absentéisme

Tableau XXVI : Perception des enquêtés sur la question de l'absentéisme

	Effectif	Pourcentage
Oui	129	86,6
Non	14	9,4
NSP	6	4,0
Total	149	100,0

Les enquêtés à 86,6% connaissaient l'importance de combattre l'absentéisme contre 4,0% qui ignoraient l'importance de combattre l'absentéisme.

↳ La fixation des objectifs

Tableau XXVII : Perception des enquêtés sur la connaissance de leurs objectifs

	Effectif	Pourcentage
Oui	143	96,0
Non	6	4,0
Total	149	100,0

Les enquêtés à 96,0% connaissaient les objectifs du travail contre 4,0% qui les ignoraient.

↳ Les conditions d'hygiène et de sécurité

Tableau XXVIII : Perception des enquêtés sur la sécurité des entreprises

	Effectif	Pourcentage
Oui	131	87,9
Non	16	10,7
NSP	2	1,3
Total	149	100,0

Ce tableau illustre que les enquêtés à 87,9% étaient emballés par la sécurité de l'entreprise contre 10,7% qui pensaient que la sécurité n'est pas une bonne initiative de la part de l'entreprise.

Tableau XXIX : Perception des enquêtés sur les conditions d'hygiène.

	Effectif	Pourcentage
Oui	103	69,1
Non	38	25,5
NSP	8	5,4
Total	149	100,0

Les conditions d'hygiènes étaient bonnes pour 69,1% des enquêtés et contre 25,5 % qui pensaient du contraire.

↳ L'image de l'entreprise

Tableau XXX : Perception des enquêtés par rapport aux entreprises

	Effectif	Pourcentage
Oui	89	59,7
Non	50	33,6
NSP	10	6,7
Total	149	100,0

L'entreprise était comme une famille pour 59,7% des enquêtés contre 33,6% qui pensaient que l'entreprise n'est pas comme une famille pour eux.

Tableau XXXI : Perception des enquêtés sur l'exécution des ORC .

	Effectif	Pourcentage
Oui	85	57,0
Non	58	38,9
NSP	6	4,0
Total	149	100,0

Les enquêtés à 57,0% avaient eu des ORC les 3 dernières années contre 38,9 % qui n'avaient pas reçu des ORC.

Tableau XXXII : Perception des enquêtés sur les sources de financement des ORC

	Effectif	Pourcentage
Moi-même	13	15,3
Entreprise	72	84,7
Total	149	100,0

L'entreprise avait financé les ORC pour 84,7% des enquêtés et 15,3% avaient financé d'eux même leur ORC.

↳ **Le développement des compétences**

Tableau XXXIII : Perception des enquêtés sur les compétences /ascension professionnelle

	Effectif	Pourcentage
Oui	81	54,4
Non	49	32,9
NSP	9	6,0
Non renseigné	10	6,7
Total	149	100,0

Les enquêtés à 54,4% trouvaient que les compétences vont de pair avec leur ascension professionnelle contre 32,9% qui pensaient le contraire.

↳ L'évaluation du personnel

Tableau XXXIV : Perception des enquêtés sur la compréhension de l'évaluation de performance

	Effectif	Pourcentage
Oui	127	85,2
Non	18	12,1
NSP	1	0,7
Non renseigné	3	2,0
Total	149	100,0

L'importance des EV étaient claires pour 85,2% des enquêtés contre 12,1% qui ne la comprenaient pas la nécessité des EV.

↳ La communication

Tableau XXXV : Perception des enquêtés sur la disponibilité de la communication.

	Effectif	Pourcentage
Oui	103	69,1
Non	35	23,5
NSP	8	5,4
Non renseigné	3	2,0
Total	149	100,0

Les enquêtés à 69,1% affirmaient que la communication est accessible à tout le personnel contre 23,5% qui pensaient le contraire.

↳ La carrière

Tableau XXXVI : Perception des enquêtés vis-à-vis de leur emploi

	Effectif	Pourcentage
Oui	49	32,9
Non	100	67,1
Total	149	100,0

Les enquêtés à 67,1% de notre échantillon n'étaient pas inquiets pour leur emploi contre 32,9% qui l'étaient.

Tableau XXXVII : Les différentes raisons des inquiétudes évoquées par le personnel

	Effectif	Pourcentage
Qualité des salaires	19	38,8
Discrimination/Injustice	9	18,4
Renouvellement permanent du personnel	6	12,2
Absence d'évolution professionnelle	6	12,2
Situation économique actuelle de l'entreprise	4	8,2
Non renseigné	5	10,2
Total	49	100,0

La qualité des salaires était la raison principale de l'inquiétude des enquêtés avec 38,8%, suivi des discriminations /injustices entre les travailleurs.

Tableau XXXVIII : Perception du plan de carrière selon les enquêtés.

	Effectif	Pourcentage
Oui	58	38,9
Non	84	56,4
NSP	5	3,4
Non renseigné	2	1,3
Total	149	100,0

Les perspectives d'évolutions ne paraissaient pas claires pour 56,4% des enquêtés contre 38,9% qui les trouvaient claires.

↳ **Qu'est ce qui pourrait rendre votre travail plus intéressant ?**

Tableau XXXIX : Conditions d'amélioration de travail selon les enquêtés.

Rendre votre travail plus intéressant	Effectif (n=149)	Pourcentage
Hausse de salaire	53	35,6
Reconnaissance du travail	25	16,8
Respect et considération des magasiniers	15	10,1
Plan de carrière bien défini	14	9,4
Avantages sociaux	13	8,7
Communication interpersonnel et avec la hiérarchie	13	8,7
Amélioration du cadre et de l'ambiance du travail	11	7,4
Opportunité de renforcement de capacité	11	7,4
Atteintes des objectifs	11	7,4
Evolution professionnelle	10	6,7
Diminution de la charge de travail	10	6,7
Accroissement du niveau de connaissance et de compréhension des magasiniers	9	6,0
Renforcer la main d'œuvre	9	6,0
Avoir des avantages de services	8	5,4
Outils de travail plus sophistiqués	8	5,4
Disponibilité permanente du médicament	7	4,7
Evolution de l'entreprise	7	4,7
Prise en compte des suggestions des employés	6	4,0
Conscience professionnelle des collègues	5	3,4
Renforcer la sécurité	3	2,0
Primes sur le résultat	2	1,3

La hausse de salaire à 35,6%, suivie de la reconnaissance de travail 16,8% étaient les éléments les plus évoqués par les enquêtés pour l'amélioration de leur travail.

1.4 Etude en fonction des catégories professionnelles.

○ Les facteurs de motivations

- Style de direction

Tableau XL : Perception des enquêtés par catégorie sur la prise en compte des suggestions.

	Catégorie professionnelle			Total
	Employé	Cadre	Agent de maîtrise	
Souvent	66	12	3	81
Toujours	22	14	1	37
Pas du tout	30	0	1	31
Total	118 (79,2)	26 (17,4)	5 (3,4)	149 (100,0)

Les employés et agents de maîtrises affirmaient respectivement à 66/118 soit 55,93% et à 3/5 soit 60% que leurs chefs tiennent souvent compte de leurs suggestions, tandis que plus de la moitié des cadres (14/26) soutenaient que leurs suggestions sont toujours prises en compte. $P < 10^{-3}$ (Test exact de Fisher).

Tableau XLI : Perception des enquêtés par catégorie sur la confiance des chefs.

	Catégorie professionnelle			Total
	Employé	Cadre	Agent de maîtrise	
Souvent	44	6	1	51
Toujours	55	20	4	79
Pas du tout	19	0	0	19
Total	118 (79,2)	26 (17,4)	5 (3,4)	149 (100,0)

La majorité de la catégorie des employés (55/ 118), des cadres (20/26) et des agents de maîtrises (4/5) enquêtés révélait que leurs chefs directs les faisaient toujours confiance dans les tâches confiées. $P = 0,019$ (Test exact de Fisher).

- **La satisfaction du personnel**

Tableau XLII : Perception des enquêtés par catégorie sur la satisfaction des enquêtes

	Catégorie professionnelle			Total
	Employé	Cadre	Agent de maîtrise	
Souvent	52	16	4	72
Toujours	15	2	1	18
Pas du tout	51	8	0	59
Total	118 (79,2)	26 (17,4)	5 (3,4)	149 (100,0)

La plupart des employés (52/118), des cadres (16/ 26) et des agents de maîtrises (4/5) ont révélés que les enquêtes de satisfactions avaient des retombées positives). **P = 0,154** (Test exact de Fisher)

- **Le dialogue social**

Tableau XLIII : Perception des enquêtés par catégorie sur la communication hiérarchie/base

	Catégorie professionnelle			Total
	Employé	Cadre	Agent de maîtrise	
Souvent	58	12	1	71
Toujours	35	11	4	50
Pas du tout	25	3	0	28
Total	118 (79,2)	26 (17,4)	5 (3,4)	149 (100,0)

La communication hiérarchie / base étaient souvent assurées selon les employés (58/118), des cadres (12/26) et agents de maîtrises (4/5). **P = 0,180** (Test exact de Fisher).

- L'ambiance de travail

Tableau XLIV : Perception des enquêtés par catégorie sur les relations de travail avec les collègues

	Catégorie professionnelle			Total
	Employé	Cadre	Agent de maîtrise	
Souvent	37	11	3	51
Toujours	72	15	2	89
Pas du tout	9	0	0	9
Total	118 (79,2)	26 (17,4)	5 (3,4)	149 (100,0)

Le tableau renseigne que les relations de travail étaient toujours bonnes au vu des employés (72/ 118) et des cadres (15/26). Tandis que les agents de maîtrises (3/ 5) affirmaient entretenir souvent de bonnes relations de travail avec leurs collègues. **P = 0,389** (Test exact de Fisher).

- Les avantages sociaux

Tableau XLV : Perception des enquêtés par catégorie concernant les avantages sociaux

	Catégorie professionnelle			Total
	Employé	Cadre	Agent de maîtrise	
Pas du tout satisfait	56	0	1	57
Plutôt pas satisfait	20	7	2	29
Plutôt satisfait	33	12	2	47
Très satisfait	9	7	0	16
Total	118 (79,2)	26 (17,4)	5 (3,4)	149 (100,0)

La majorité des employés (56/118) affirmaient ne pas du tout être satisfaits des avantages sociaux, la plupart des cadres (12/26) trouvaient les avantages sociaux plutôt satisfaisants. **P < 10⁻³** (Test exact de Fisher).

- Les conditions de travail

Tableau XLVI : Perception des enquêtés par catégorie sur les conditions de travail

	Catégorie professionnelle			Total
	Employé	Cadre	Agent de maîtrise	
Pas du tout satisfait	61	1	0	62
Plutôt pas satisfait	21	2	3	26
Plutôt satisfait	26	18	2	46
Très satisfait	10	5	0	15
Total	118 (79,2)	26 (17,4)	5 (3,4)	149 (100,0)

Les employés soient 69,49% (61+21/118) n'étaient pas satisfaits de leurs conditions de travail contre 88,46% (18+5 /26) cadres qui en étaient satisfaits. Pour les agents de maîtrises la majorité ; 60% (3/5) n'étaient plutôt pas satisfaits. $P < 10^{-3}$ (Test exact de Fisher).

Tableau XLVII : Perception des enquêtés par catégorie sur l'appréciation de la cantine

	Catégorie professionnelle			Total
	Employé	Cadre	Agent de maîtrise	
Oui	94	24	5	123
Non	24	2	0	26
Total	118 (79,2)	26 (17,4)	5 (3,4)	149 (100,0)

Le tableau révèle que les employés (94/118), les cadres (24/26) et la totalité des agents de maîtrises appréciaient l'existence de la cantine. $P = 0,199$ (Khi²).

7 – La rémunération

Tableau XLVIII : Perception des enquêtés par catégorie sur l'équité salariale interne.

	Catégorie professionnelle			Total
	Employé	Cadre	Agent de maitrise	
Pas du tout satisfait	72	3	0	75
Plutôt pas satisfait	20	6	1	27
Plutôt satisfait	22	11	3	36
Très satisfait	4	6	1	11
Total	118 (79,2)	26 (17,4)	5 (3,4)	149 (100,0)

Les employés (72/118) n'étaient pas du tout satisfaits de leur salaire tandis que les plutôt satisfait de leur salaire. Par ailleurs, la majorité des cadres (11/26) et des agents de maitrises (3/5) appréciaient leurs salaires plutôt satisfaisants. $P < 10^{-3}$ (Test exact de Fisher).

Tableau XLIX : Perception des enquêtés par catégorie sur l'équité externe.

	Catégorie professionnelle			Total
	Employé	Cadre	Agent de maitrise	
Oui	23	5	1	29
Non	72	5	2	79
NSP	23	16	2	41
Total	118 (79,2)	26 (17,4)	5 (3,4)	149 (100,0)

Nombreux étaient les employés (72/118) qui soutenaient ne pas être mieux payé que leurs collègues externes ; pendant que la majorité des cadres (16/26)) disaient ne pas avoir d'informations sur la question. Les agents de maitrises eux étaient répartis entre ceux qui partageaient les avis positifs (1/5) ; les avis négatifs (2/5) et ceux qui n'étaient pas renseignés sur la question. $P < 10^{-3}$ (Test exact de Fisher).

- La gestion de l'absentéisme

Tableau L : Perception des enquêtés par catégorie au sujet de l'absentéisme.

	Catégorie professionnelle			Total
	Employé	Cadre	Agent de maîtrise	
Oui	99	26	4	129
Non	14	0	0	14
NSP	5	0	1	6
Total	118 (79,2)	26 (17,4)	5 (3,4)	149 (100,0)

Les trois catégories de salariés connaissaient l'importance de combattre l'absentéisme à des proportions respectives de (99/118) ; (26/26) et enfin (4/5). $P < 10^{-3}$ (Test exact de Fisher).

- La fixation des objectifs

Tableau LI : Perception des enquêtés par catégorie sur la connaissance de leur objectifs

	Catégorie professionnelle			Total
	Employé	Cadre	Agent de maîtrise	
Oui	112	26	5	143
Non	6	0	0	6
Total	118 (79,2)	26 (17,4)	5 (3,4)	149 (100,0)

Les cadres et agents de maîtrises affirmaient à 100% et les employés à 94,49% soit (112/118) connaître leurs objectifs dans le travail qui leur est confié. $P = 0,669$ (Test exact de Fisher).

- Les conditions d'hygiène et de sécurité

Tableau LII : Perception des enquêtés par catégorie sur la sécurité.

	Catégorie professionnelle			Total
	Employé	Cadre	Agent de maîtrise	
Oui	101	26	4	131
Non	15	0	1	16
NSP	2	0	0	2
Total	118 (79,2)	26 (17,4)	5 (3,4)	149 (100,0)

Les conditions de sécurité étaient bonnes pour nombreux les employés (101/118) ; cadres (26/26) et agents de maîtrises (4/5). **P = 0,669** (Test exact de Fisher).

Tableau LIII : Perception des enquêtés par catégorie sur conditions d'hygiènes

	Catégorie professionnelle			Total
	Employé	Cadre	Agent de maîtrise	
Oui	75	24	4	103
Non	35	2	1	38
NSP	8	0	0	8
Total	118 (79,2)	26 (17,4)	5 (3,4)	149 (100,0)

Les employés (75/118) de mêmes que les cadres (24/26) et agents de maîtrises (4/5) appréciaient les conditions d'hygiènes à 63,55% ; de 92,30% et de 80% respectivement. **P = 0,054** (Test exact de Fisher).

- **Image de l'entreprise**

Tableau LIV : Perception des enquêtés par catégorie sur l'image de l'entreprise

	Catégorie professionnelle			Total
	Employé	Cadre	Agent de maitrise	
Oui	71	14	4	89
Non	38	12	0	50
NSP	9	0	1	10
Total	118 (79,2)	26 (17,4)	5 (3,4)	149 (100,0)

Nombreux employés (71/118) soient 60,01 % affirmaient que l'entreprise est une famille pour eux, cette opinion était partagée également par la majorité des cadres (14/26) et les agents de maitrises (4/5). P = 0,119 (Test exact de Fisher).

Tableau LV : Perception des enquêtés par catégorie sur les ORC

	Catégorie professionnelle			Total
	Employé	Cadre	Agent de maitrise	
Oui	63	18	4	85
Non	49	8	1	58
NSP	6	0	0	6
Total	118 (79,2)	26 (17,4)	5 (3,4)	149 (100,0)

Un nombre important d'employés (63/118) ; des cadres (18/26) et d'agents de maitrises (4/5) reconnaissaient avoir eu les ORC pendant les trois dernières années. **P = 0,173** (Test exact de Fisher).

Tableau LVI : Perception des enquêtés par catégorie sur le financement des ORC

	Catégorie professionnelle			Total
	Employé	Cadre	Agent de maîtrise	
Moi-même	11	1	1	13
Entreprise	52	17	3	72
Total	63 ()	18 ()	4 ()	85 (100,0)

La plupart des employés (52/63) de mêmes que les cadres (17/18) et agents de maîtrises (3/4) affirmaient que les ORC étaient pris en charge par les entreprises. **P = 0,294** (Correction de continuité).

- **Le développement des compétences**

Tableau LVII : Perception des enquêtés par catégorie sur l'évolution des compétences

	Catégorie professionnelle			Total
	Employé	Cadre	Agent de maîtrise	
Oui	57	21	3	81
Non	43	4	2	49
NSP	8	1	0	9
Total	108 (77,6)	26 (18,7)	5 (3,5)	139 (100,0)

Une forte proportion des enquêtés, 57 employés soit 52,77% ; 21 cadres soit 80,76% et 3 agents de maîtrises soit 60% affirmaient que leurs compétences évoluaient de pair avec leur ascension professionnelle. **P = 0,108** (Test exact de Fisher).

- **L'évaluation du personnel**

Tableau LVIII : Perception des enquêtés par catégorie sur l'évaluation du personnel

	Catégorie professionnelle			Total
	Employé	Cadre	Agent de maîtrise	
Oui	96	26	5	127
Non	18	0	0	18
NSP	1	0	0	1
Total	115 ()	26 ()	5 ()	146 (100,0)

Les employés à (96/115) ; les cadres et les agents de maîtrises à 100% comprenaient l'importance de l'évaluation des compétences. **P = 0,116** (Test exact de Fisher).

- **La communication**

Tableau LIX : Perception des enquêtés par catégorie sur l'accès à la communication

	Catégorie professionnelle			Total
	Employé	Cadre	Agent de maîtrise	
Oui	75	24	4	103
Non	32	2	1	35
NSP	8	0	0	8
Total	115 ()	24 ()	5 ()	146 (100,0)

La majorité des employés (75/115), des cadres (24/24) et des agents de maîtrises (4/5) révélaient que la communication est accessible à tout le personnel. **P = 0,083** (Test exact de Fisher).

- La carrière

Tableau LX : Perception des enquêtés par catégorie sur leur emploi

	Catégorie professionnelle			Total
	Employé	Cadre	Agent de maîtrise	
Oui	42	5	2	49
Non	76	21	3	100
Total	118 (79,2)	26 (17,4)	5 (3,4)	149 (100,0)

La majeure partie des employés à (76/118) 64,40% ; des cadres (21/26) et les agents de maîtrises (3/5) n'étaient pas inquiet pour leur emploi. $P < 10^{-3}$ (Test exact de Fisher).

Tableau LXI : Perception des enquêtés par catégorie sur l'évolution de carrière

	Catégorie professionnelle			Total
	Employé	Cadre	Agent de maîtrise	
Oui	35	22	1	58
Non	77	4	3	84
NSP	4	0	1	5
Total	118 (79,2)	26 (17,4)	5 (3,4)	149 (100,0)

Les perspectives d'évolutions semblaient claires pour 22/26 cadres, contre 77/118 employés et 3/5 agents de maîtrises qui ne partageaient pas le même avis que les cadres. $P < 10^{-3}$ (Test exact de Fisher).

Tableau LXII : Perception des enquêtés par catégorie sur l'amélioration de leur travail.

	Catégorie professionnelle			Total	p
	Employé	Cadre	Agent de maîtrise		
Hausse de salaire	47	5	1	53 (35,6)	0,112
Reconnaissance de travail	20	4	1	25 (16,8)	1,000
Respect et considération des magasiniers	15	0	0	15 (10,1)	0,167
Plan de carrière bien défini	13	0	1	14 (9,4)	0,123
Avantages sociaux	9	2	2	13 (8,7)	0,082
Communication interpersonnel et avec la hiérarchie	10	3	0	13 (8,7)	0,814
Amélioration du cadre et de l'ambiance du travail	9	0	2	11 (7,4)	1,000
Opportunité de renforcement de capacité	7	4	0	11 (7,4)	0,228
Atteintes des objectifs	6	5	0	11 (7,4)	0,068
Evolution professionnelle	6	4	0	10 (6,7)	0,189
Diminution de la charge de travail	9	1	0	10 (6,7)	0,782
Accroissement du niveau de connaissance et de compréhension des magasiniers	5	4	0	9 (6,0)	0,079
Renforcer la main d'œuvre	9	0	0	9 (6,0)	0,536
Avoir des avantages de services	7	0	1	8 (5,4)	0,128
Outils de travail plus sophistiqués	6	1	1	8 (5,4)	0,271
Disponibilité permanente du médicament	3	4	0	7 (4,7)	0,048
Evolution de l'entreprise	5	2	0	7 (4,7)	0,694
Prise en compte des suggestions des employés	5	0	1	6 (4,0)	0,174
Conscience professionnelle des collègues	2	3	2	5 (3,4)	0,066
Renforcer la sécurité	3	0	0	3 (2,0)	1,000
Primes sur le résultat	1	1	0	2 (1,3)	0,374

L'augmentation des salaires, suivi de la reconnaissance du travail et enfin le respect et la considération des employés sont les trois principales raisons évoquées par les employés au sujet de l'amélioration de leur travail. Chez les cadres, la reconnaissance du travail, la disponibilité permanente du médicament, l'évolution professionnelle précédé de l'atteinte des objectifs et la hausse salariale étaient les conditions de indispensables pour l'amélioration de leur travail. Pour l'amélioration de leur travail. Les agents de maîtrises révélaient que l'ambiance de travail, la concentration dans le travail et les avantages sociaux étaient les

éléments sur lesquels les entreprises devaient se pencher pour anticiper sur les problèmes de démotivations..

❖ Analyse en fonction des établissements

- Style de direction

Tableau LXIII : Répartition des enquêtés par entreprise selon leur avis sur les suggestions.

	Etablissement			Total
	N° 1	N° 2	N° 3	
Souvent	28	26	27	81
Toujours	10	18	9	37
Pas du tout	12	15	4	31
Total	50 (33,6)	59 (39,6)	40 (26,8)	149 (100,0)

Les suggestions étaient souvent prises en compte avec une proportion de 81% dans les trois établissements. **P = 0,143** (Khi²).

Tableau LXIV : Répartition des enquêtés par entreprise sur la confiance des chefs

	Etablissement			Total
	N° 1	N° 2	N° 3	
Souvent	14	23	14	51
Toujours	23	31	25	79
Pas du tout	13	5	1	19
Total	50 (33,6)	59 (39,6)	40 (26,8)	149 (100,0)

Les chefs directs faisaient toujours confiances aux enquêtés avec une proportion de 79% dans les trois établissements. **P = 0,011** (Khi²).

- **La satisfaction du personnel**

Tableau LXV : Répartition des enquêtés par entreprise sur la finalité des enquêtes de satisfactions.

	Etablissement			Total
	N° 1	N° 2	N° 3	
Souvent	19	28	25	72
Toujours	5	9	4	18
Pas du tout	26	22	11	59
Total	50 (33,6)	59 (39,6)	40 (26,8)	149 (100,0)

Les répondants à 59% trouvaient que les enquêtes de satisfactions n'apportaient aucunement satisfaction dans les trois établissements. **P = 0,131** (Khi²).

- **Le dialogue social**

Tableau LXVI : Perception des enquêtés par établissement sur l'existence de la communication hiérarchie/base

	Etablissement			Total
	N° 1	N° 2	N° 3	
Souvent	18	31	22	71
Toujours	17	19	14	50
Pas du tout	15	9	4	28
Total	50 (33,6)	59 (39,6)	40 (26,8)	149 (100,0)

Les enquêtés des trois établissements pensaient que les délégués du personnel assurent souvent le dialogue à une proportion de 71%. **P = 0,107** (Khi²).

- **L'ambiance de travail**

Tableau LXVII : Perception des enquêtés par établissement sur les relations internes

	Etablissement			Total
	N° 1	N° 2	N° 3	
Souvent	12	26	13	51
Toujours	35	27	27	89
Pas du tout	3	6	0	9
Total	50 (33,6)	59 (39,6)	40 (26,8)	149 (100,0)

Les enquêtés dans les trois établissements qualifiaient toujours bonnes leurs relations avec leurs collègues à une proportion de 89%. **P = 0,025** (Test exact de Fisher).

- **Les avantages sociaux**

Tableau LXVIII : Perception des enquêtés par établissement sur les avantages sociaux

	Etablissement			Total
	N° 1	N° 2	N° 3	
Pas du tout satisfait	18	30	9	57
Plutôt pas satisfait	5	14	10	29
Plutôt satisfait	20	13	14	47
Très satisfait	7	2	7	16
Total	50 (33,6)	59 (39,6)	40 (26,8)	149 (100,0)

Les enquêtés de trois établissements qualifient les avantages sociaux pas du tout satisfaisants avec une proportion de 57%. **P = 0,010** (Khi²).

- **Les conditions de travail**

Tableau LXIX : Perception des enquêtés par établissement sur la qualité des conditions de travail

	Etablissement			Total
	N° 1	N° 2	N° 3	
Pas du tout satisfait	22	29	11	62
Plutôt pas satisfait	11	12	3	26
Plutôt satisfait	12	14	20	46
Très satisfait	5	4	6	15
Total	50 (33,6)	59 (39,6)	40 (26,8)	149 (100,0)

La moitié soit 50% (20/40) des enquêtés de l'établissement 3 étaient plutôt satisfait de leur condition de travail, tandis que ceux des établissements 1 et 2 ne les appréciaient pas à 66% [(22+11) /50] et 69% [(29+12) /59] respectivement. **P = 0,029** (Khi²).

Tableau LXX : Appréciation des enquêtés par établissement sur l'existence de la cantine

	Etablissement			Total
	N° 1	N° 2	N° 3	
Oui	42	43	38	123
Non	8	16	2	26
Total	50 (33,6)	59 (39,6)	40 (26,8)	149 (100,0)

Le tableau révélait que l'existence de la cantine a été une bonne initiative au vu de tous les enquêtés à une proportion de 82,55% (123/149). **P = 0,017** (Khi²).

- **La rémunération**

Tableau LXXI : Perception des enquêtés par établissement par rapport à leur salaire

	Etablissement			Total
	N° 1	N° 2	N° 3	
Pas du tout satisfait	28	36	11	75
Plutôt pas satisfait	6	13	8	27
Plutôt satisfait	13	7	16	36
Très satisfait	3	3	5	11
Total	50 (33,6)	59 (39,6)	40 (26,8)	149 (100,0)

Les enquêtés, 28+6 soit 28,12% pour l'établissement 1 ; 36+13 soit 38,6% pour l'établissement 2 et 11+8 soit 47,5% pour l'établissement 3 n'étaient pas satisfaits de leur salaire. $P = 0,005$ (Test exact de Fisher).

Tableau LXXII : Perception des enquêtés par établissement sur la rémunération des collègues

	Etablissement			Total
	N° 1	N° 2	N° 3	
Oui	9	8	12	29
Non	32	35	12	79
NSP	9	16	16	41
Total	50 (33,6)	59 (39,6)	40 (26,8)	149 (100,0)

Les enquêtés des établissements 1 et 2 sous-estimaient leurs rémunérations face à celles de leurs collègues externes à 64% soit 32/50 et 59,32% soit 35/59 respectivement ; tandis que 40% soit 16/40 des enquêtés de l'établissement 3 affirmaient ne pas être informé sur la question. $P = 0,012$ (Khi²).

- La gestion de l'absentéisme

Tableau LXXIII : Perception des enquêtés par établissement sur la question de l'absentéisme

	Etablissement			Total
	N° 1	N° 2	N° 3	
Oui	44	49	36	129
Non	5	6	3	14
NSP	1	4	1	6
Total	50 (33,6)	59 (39,6)	40 (26,8)	149 (100,0)

Les enquêtés 129/149 soit 86,57% des trois établissements connaissaient l'importance de combattre l'absentéisme. **P = 0,780** (Test exact de Fisher).

- La fixation des objectifs

Tableau LXXIV : Perception des enquêtés par établissement sur la connaissance de leurs objectifs

	Etablissement			Total
	N° 1	N° 2	N° 3	
Oui	48	57	38	143
Non	2	2	2	6
Total	50 (33,6)	59 (39,6)	40 (26,8)	149 (100,0)

Le tableau renseigne que 143/149 soit 95,73% des enquêtés des trois établissements connaissaient leurs objectifs dans les taches qui leurs sont confiés. **P = 1,000** (Test exact de Fisher).

- Les conditions d'hygiène et de sécurité

Tableau LXXV : Perception des enquêtés par établissement sur la sécurité des entreprises

	Etablissement			Total
	N° 1	N° 2	N° 3	
Oui	44	52	35	131
Non	5	6	5	16
NSP	1	1	0	2
Total	50 (33,6)	59 (39,6)	40 (26,8)	149 (100,0)

La sécurité était une bonne chose pour 131/149 soit 87,91% des enquêtés. **P = 0,971** (Test exact de Fisher).

Tableau LXXVI : Perception des enquêtés par établissement sur les conditions d'hygiène

	Etablissement			Total
	N° 1	N° 2	N° 3	
Oui	32	39	32	103
Non	15	15	8	38
NSP	3	5	0	8
Total	50 (33,6)	59 (39,6)	40 (26,8)	149 (100,0)

Les conditions d'hygiène étaient digestes pour 103 soit 69,12% (103/149) des enquêtés des trois établissements. **P = 0,272** (Test exact de Fisher).

- L'image de l'entreprise

Tableau LXXVII : Perception des enquêtés par établissement par rapport aux entreprises

	Etablissement			Total
	N° 1	N° 2	N° 3	
Oui	26	33	30	89
Non	19	22	9	50
NSP	5	4	1	10
Total	50 (33,6)	59 (39,6)	40 (26,8)	149 (100,0)

Les enquêtés 89/149 soit 59,73% dans les trois entreprises affirmaient qu'ils considèrent leurs entreprises respectives comme une famille. **P = 0,272** (Test exact de Fisher).

Tableau LXXVIII : Perception des enquêtés par établissement sur l'exécution des ORC

	Etablissement			Total
	N° 1	N° 2	N° 3	
Oui	33	24	28	85
Non	16	30	12	58
NSP	1	5	0	6
Total	50 (33,6)	59 (39,6)	40 (26,8)	149 (100,0)

Le tableau révèle que 85/149 soit 57,04% des enquêtés affirmaient avoir eu au moins une opportunité de renforcement des capacités au cours des trois dernières années. **P = 0,009** (Test exact de Fisher).

Tableau LXXIX : Perception des enquêtés par établissement sur les sources de financement des ORC

	Etablissement			Total
	N° 1	N° 2	N° 3	
Moi-même	6	2	5	13
Entreprise	27	22	23	72
Total	33 (38,8)	24 (28,2)	28 (32,9)	85 (100,0)

Les ORC ont été financé par les entreprises selon 84,70% soit 72/85 des enquêtés des trois entreprises contre 15,29% qui ont eux-mêmes assuré financièrement leur ORC. $P = 0,500$ (Correction de continuité).

- **Le développement des compétences**

Tableau LXXX : Perception des enquêtés par établissement sur les compétences et l'ascension professionnelle

	Etablissement			Total
	N° 1	N° 2	N° 3	
Oui	26	30	25	81
Non	16	21	12	49
NSP	4	4	1	9
Total	46 (33,1)	55 (39,6)	38 (27,3)	139 (100,0)

Les compétences évoluaient en même temps que l'ascension professionnelles pour 58,27% soit 81/139 des enquêtés des trois entreprises. $P = 0,748$ (Test exact de Fisher).

- **L'évaluation du personnel**

Tableau LXXXI : Perception des enquêtés par établissement entreprise sur la compréhension de l'évaluation de performance

	Etablissement			Total
	N° 1	N° 2	N° 3	
Oui	38	50	39	127
Non	10	8	0	18
NSP	1	0	0	1
Total	49 (33,6)	58 (39,7)	39 (26,7)	146 (100,0)

La proportion des enquêtés est de 86,93% soit 127/146 qui affirmaient comprendre l'importance de l'évaluation des performances dans les trois établissements. **P = 0,005** (Test exact de Fisher).

- **La communication**

Tableau LXXXII : Perception des enquêtés par établissement sur la disponibilité de la communication

	Etablissement			Total
	N° 1	N° 2	N° 3	
Oui	30	39	34	103
Non	16	14	5	35
NSP	3	5	0	8
Total	49 (33,6)	58 (39,7)	39 (26,7)	146 (100,0)

Le tableau renseigne que d'après 103 enquêtés soit 70,54% (103/146), la communication était accessible à tout le personnel. **P = 0,050** (Test exact de Fisher).

- La carrière

Tableau LXXXIII : Perception des enquêtés par établissement vis-à-vis de l'inquiétude leur emploi

	Etablissement			Total
	N° 1	N° 2	N° 3	
Oui	15	23	11	49
Non	35	36	29	100
Total	50 (33,6)	59 (39,6)	40 (26,8)	149 (100,0)

Sur un total de 149 enquêtés, seuls 49 soit une proportion de 32,88% étaient inquiets pour leur emploi contre 99, 67% (100/149) qui n'étaient pas préoccupés. $P = 0,426$ (Khi²).

Tableau LXXXIV : Perception du plan de carrière selon les enquêtes par entreprise

	Etablissement			Total
	N° 1	N° 2	N° 3	
Oui	18	18	22	58
Non	30	39	15	84
NSP	2	2	1	5
Total	50 (34,0)	59 (40,1)	38 (25,9)	147 (100,0)

Le tableau révèle que sur 147 répondants, 84 soit (84/118) ne trouvent pas le plan de carrière perceptible. $P = 0,074$ (Test exact de Fisher).

- Qu'est ce qui pourrait rendre votre travail plus intéressant ?

Tableau LXXXV : Perception des enquêtés par établissement sur l'amélioration du travail

	Etablissement			Total	p
	N° 1	N° 2	N° 3		
Hausse de salaire	16	26	11	53	0,195
Reconnaissance de travail	1	20	4	25	< 10⁻³
Respect et considération des magasiniers	2	13	0	15	< 10⁻³
Plan de carrière bien défini	3	10	1	14	0,037
Avantages sociaux	1	4	8	13	0,014
Communication interpersonnel et avec la hiérarchie	2	7	4	13	0,376
Opportunité de renforcement de capacité	3	2	6	11	0,104
Amélioration du cadre et de l'ambiance du travail	4	3	4	11	0,626
Atteintes des objectifs	5	2	4	11	0,300
Evolution professionnelle	4	3	3	10	0,774
Diminution de la charge de travail	2	6	2	10	0,459
Accroissement du niveau de connaissance et de compréhension des magasiniers	6	2	1	9	0,138
Renforcer la main d'œuvre	0	6	3	9	0,046
Avoir des avantages de services	1	3	4	8	0,301
Outils de travail plus sophistiqués	2	1	5	8	0,069
Disponibilité permanente du médicament	2	3	2	7	1,000
Evolution de l'entreprise	4	0	3	7	0,057
Prise en compte des suggestions des employés	2	2	2	6	1,000
Conscience professionnelle des collègues	2	0	3	5	0,068
Renforcer la sécurité	0	1	2	3	0,272
Primes sur le résultat	1	0	1	2	0,518

La hausse des salaires suivie de l'accroissement du niveau de connaissances et de compréhensions des magasiniers ; la hausse des salaires, la reconnaissance du travail suivie du respect des travailleurs et enfin la hausse des salaires, l'amélioration des avantages sociaux et du plan de carrière sont les suggestions faites respectivement dans les entreprises 1, 2 et 3 par les travailleurs pour l'amélioration de leur travail.

2. Résultat des guides d'entretiens avec les PDG

❖ **Question 2** : Classez par ordre de priorités décroissantes les éléments qui constituent votre motivation

- A - Amélioration du niveau de connaissances
- B - Acquisition d'une expérience professionnelle
- C - Amélioration des revenus et du cadre de vie
- D- Réalisation du projet de société : challenge
- E - Avoir une situation sociale : épanouissement

Questions	Etablissement 1	Etablissement 3
Sexe	Masculin	Masculin
Age	43	49
Fonctions	PDG	PDG
Ancienneté dans l'entreprise et dans le poste	6 mois	10 mois
Votre motivation à travailler dans l'entreprise	Souhait que les Africains réussissent à assurer d'eux même la chaîne d'approvisionnement de leurs médicaments. Gérer l'entreprise dans les règles de l'art. Enfin , le challenge et innovation.	Challenge personnel
Par quoi êtes-vous personnellement motivé ?	Un établissement objectif	Le challenge et la réussite des objectifs
Le risque de perte d'emploi constitue-il un facteur de motivation pour vous ?	Non, confiance de soi	Le risque visible de perte d'emploi sont plus que démotivant.
L'équilibre vie professionnelle/ vie privée ?	Oui, car travail moins stressant et environnement de travail agréable.	L'épanouissement demeure la principale source de motivation.
Le management par la qualité a-t 'il changé quelque chose dans votre travail ?	Tout à fait, il n'y a plus de place pour inutile, la satisfaction du client devient une évidence.	Oui.

❖ **Question 2** : Classez par ordre de priorités décroissantes les éléments qui constituent votre motivation

- ❖ A - Amélioration du niveau de connaissances
- ❖ B - Acquisition d'une expérience professionnelle
- ❖ C - Amélioration des revenus et du cadre de vie
- ❖ D- Réalisation du projet de société : challenge
- ❖ E - Avoir une situation sociale : épanouissement.

Classez-vos motivations	C-D-B-A-E	D-C-E-A-B
La motivation est-elle pour vous ?	Personnelle	Personnelle avec un impact collectif
Existe-il des critères de mesures du niveau de performances des employés dans l'entreprise ?	Oui, performant.	Oui, performant.
Votre niveau de performances a une influence sur votre rémunération salariale ?	Oui à travers les primes de salaire, les augmentations de salaires.	Oui
Une offre intéressante de salaire peut-elle vous faire quitter l'entreprise ?	Non, l'environnement de travail doit également être favorable, et enfin avoir un poste de grande responsabilité.	Oui, on aspire toujours à une évolution des revenus.
Avez-vous eu une opportunité de renforcement des capacités ?	OUI, l'entreprise et moi-même.	Oui, l'entreprise.
La notoriété de l'entreprise est un facteur de motivation pour vous ?	« C'est toujours réjouissant d'appartenir à une entreprise de renom. »	Oui.
La concurrence dans le secteur d'activité de votre entreprise vous fait –elle craindre pour votre emploi ?	« J'ai toujours bien travaillé, par ailleurs, la sanction est aussi un élément de motivation. Savoir que je ne suis pas leader me permet de m'améliorer, en sommes, la concurrence me fait avancer, mais sans inquiétude pour mon emploi. »	C'est une émulation

V. COMMENTAIRES ET DISCUSSION

1. Méthodologie :

Notre étude a eu lieu dans le district de Bamako. Ceci pour la simple raison que les EIVGPP situés à Bamako présente une main d'œuvre importante nécessaire pour l'obtention d'un échantillon représentatif. Nous avons de façon aléatoire choisi 3 EIVGPP ; 50 enquêtés pour l'établissement 1 ; 59 pour l'établissement 2 et 40 pour l'établissement 3. Partant sur une base de 3 PDG, nous n'avons finalement que pu avoir des entretiens avec 2/3 PDG.

2. Limites et difficultés

Durant notre étude auprès des Etablissements d'Importations et de Vente en Gros de Produits Pharmaceutiques, nous nous sommes heurtés aux principales limites et difficultés suivantes :

- ⊛ Une collaboration insuffisance du personnel ;
- ⊛ L'insuffisance des agents de maitrises et l'ignorance des catégories professionnelles de la part de certains salariés.
- ⊛ Le taux d'analphabétisme élevé du côté des magasiniers.

3. Etude descriptive

3.1. Présentation de notre échantillon

Nous avons un effectif total de 149 personnes sur les trois entreprises, les 2 directeurs généraux n'étant pas concernés par le questionnaire. Notre échantillon est composé de 118 employés (télémarketteur, agents de recouvrements, archiviste, téléopérateurs, agents d'entretiens, pédagogue, caissiers, opérateurs de saisies, superviseurs, magasiniers) ; de 26 cadres (pharmacies exploitants, commerciaux, DAF, comptables, informaticiens, DRH, chefs approvisionnements et logistiques) et de 5 agents de maitrises (marchandiseurs, assistants informatiques, chargés clientèle, douaniers, assistant de direction).

Pour avoir une grille de lecture éclairée des résultats, nous les avons cités en trois stades :

- ✚ Les résultats de l'ensemble des enquêtés.
- ✚ Les résultats de l'ensemble des enquêtés classés par catégorie (employés, cadres et agents de maitrises).
- ✚ Les résultats des enquêtés classés par entreprise.

Enfin, nous avons donné ceux issus des guides d'entretiens avec les 2/3 PDG.

3.2. Caractéristiques sociodémographiques

◆ Âge

Nous avons constaté que plus de la moitié des enquêtés avaient au plus 35 ans, avec des extrêmes de 23 et 52 ans. Ces résultats sont similaires à ceux de MAJORO JP [39] en 2011 dans son étude portant sur : l'influence de la motivation des employés sur la productivité. Il a trouvé une majorité d'employés de moins de 35 ans. Les employeurs auraient certainement un penchant pour les nouveaux diplômés, question de leurs offrir l'opportunité de mettre en pratiques les connaissances pré-acquises et d'acquérir une expérience professionnelle.

◆ Sexe

Les hommes ont largement dominé notre étude avec une proportion de 83,2% contre 16,8% de femmes. Ces résultats sont similaires à ceux obtenus par COULIBALY El LADJI [40] en 2017, dans son étude portant sur : La motivation du personnel en officine qui avaient trouvés 71,1 % hommes contre 28,6% de femmes. Cette prédominance du sexe masculin serait due à la qualité de notre échantillon qui s'est constitué majoritairement des magasiniers. L'effort physique intense demandé dans les magasins, pourrait justifier la prédominance du sexe masculin dans ces locaux.

◆ L'ancienneté.

La durée du séjour d'un salarié au sein d'une entreprise pourrait être pour nous une source d'attachement de celui-ci vis-à-vis de l'entreprise. Notre étude auprès de 149 salariés nous a révélé que plus de la moitié des enquêtés soit 59,73% avaient au plus 5ans de service soit 59,73%. Ces résultats vont dans le même sens que ceux obtenu par DIARRA [41] en 2016 qui révélaient que 55% des enquêtés avaient une ancienneté inférieur ou égale à 5 ans. Cette durée réduite serait due au changement permanent des compétences au sein des entreprises.

◆ Profil.

Les magasiniers représentaient la classe dominante des enquêtés. Leur forte proportion serait due au faite qu'ils étaient les plus disponibles d'une part et d'autres part, parce que le service du magasin exige une importante main d'œuvre.

3.3. Eléments ou facteurs de motivation.

A la question : Qu'est-ce qui vous motive de rester dans l'entreprise ? Les réponses les plus récurrentes étaient, le manque d'opportunité 26,8%, suivie de la stabilité du secteur et de la notoriété de l'entreprise 13,4% et enfin la rémunération salariale 12,8%. Ces résultats sont contradictoires à ceux obtenus par COULIBALY El Hadji en 2017. Les résultats de son étude sur la motivation du personnel en officine renseignaient que la reconnaissance à 96,7% était la première source de motivation des salariés ; suivie des conditions de travail à 95,5% et de la sécurité et l'intérêt du travail à 94,4%. La prédominance du manque d'opportunité impliquerait que le climat de travail ne soit pas apprécié de tous au sein des dites entreprises.

La renommée d'une entreprise serait une assurance et une satisfaction pour tout salarié d'une part, de même que l'accroissement des revenus. Notre échantillon affirmait que l'acquisition d'une expérience professionnelle et la gratitude vis-à-vis de l'entreprise (8,7%), l'évolution professionnelle (8,7%) en plus de l'ambiance de travail (7,4%) sont les raisons minoritaires qui retenaient les salariés au sein des entreprises.

Nos résultats renseignaient que la hausse des salaires (53), la reconnaissance du travail (25) suivie du respect et de la considération vis-à-vis des travailleurs (15) sont respectivement les éléments manquants évoqués par les enquêtés concernant l'amélioration de leur travail. Cette forte représentativité indiquerait que les politiques salariales et de management au sein des entreprises n'étaient pas appréciés de tous. A côté de cela, les employés révélaient que l'élaboration d'un plan de carrière bien défini, les formations continues et un cadre de travail paisible sont autant d'aspects sur lesquels les managers des entreprises doivent se pencher afin d'améliorer leur travail.

Ces résultats se rapprochent de ceux obtenus par INSEE (Institut national de statistique et des études économiques) [42] qui rapportaient que le salaire est la première source d'insatisfaction devant les conditions de travail vis-à-vis de l'emploi en France, de ceux obtenus par BAH en 2014 qui apportait que le salaire est la principale source de motivation du personnel officinal avec 90% devant les conditions de travail 52,3% et contrairement à ceux obtenus par DIARRA en 2016 qui rapportait que le manque de reconnaissance 45% est le principal motif de départ du personnel officinal devant les conditions de travail.

- ❖ Style de direction, la plupart des salariés (24,8% et 54,4%) se sentaient écoutés et entendus, cela matérialise le sentiment d'appartenir à un groupe ; et pourrait être un

facteur de motivation. De même que pour les suggestions, plus de la moitié des salariés 53% ont la confiance de leur chef. Cela pourrait insinuer que ces entreprises pratiquent un management participatif. Les chefs directs rendent responsable chaque membre de leur équipe, restreints le contrôle et relativisent leur autorité. Ces résultats sont semblables à ceux de MAJORO JP au Rwanda, qui a trouvé 87% de prise en compte des suggestions des employés et 83% de réponses positives sur la confiance.

- ❖ IL ressort de notre étude que presque la totalité des cadres (16/26) et agents de maitrises (4/5) percevaient souvent ou toujours les retombés des enquêtes de satisfactions, c'est surtout chez les employés qu'il y'a un fort scepticisme. Et au niveau des entreprises, les employés des établissement 2 et 1 ne voient pratiquement rien bouger.
- ❖ Le dialogue social permanent était bien perçue par La plupart des enquêtés 81,3%. Ceci permet aux dirigeants d'anticiper sur les problèmes des entreprises. Les employés 51 % estimaient que le niveau des avantages sociaux accordés devrait être revu à la hausse. Il n'y a qu'aux yeux de la plupart des cadres 73% et agents de maitrises 40% que les avantages sociaux proposés trouvaient grâce.
- ❖ Les conditions de travail désignent d'une manière générale l'environnement dans lequel les salariés vivent sur leur lieu de travail. Dans l'ensemble, les employés 69% avaient un avis négatif des conditions de travail. Tandis que la majorité des cadres 69,23% et agents de maitrises 40% avaient une opinion favorable de leurs conditions de travail. Toutefois, il y'a lieu de noter que les enquêtés de l'établissement 3 ; 65% étaient le plus satisfaits de leur condition de travail. Ces résultats se rapprochent de ceux de S. BAGGIO et P-F SUTTER [43] qui ont trouvé que 85,3% des salariés des entreprises pharmaceutiques en France sont enthousiastes dans leur travail à cause des conditions de travail favorables.
- ❖ Plus des ¾ des enquêtés 82,55% se déclaraient satisfaits de l'existence de la cantine, particulièrement ceux de l'établissement 3 ; 95% à cause de sa gratuité au sein de l'entreprise.

Le salaire n'étant pas le seul élément déterminant de la motivation, il n'en demeure pas moins que s'est lui qui focalise le plus d'attention. Moins de la moitié des employés 24,57% étaient satisfaits de leur salaire. A contrario, 65,38% des cadres et agents de maitrises 80% en étaient satisfaits. En effet, les salariés font un lien entre les

efforts qu'ils fournissent dans le cadre de leur travail et la contrepartie qu'ils en reçoivent. Il y'a selon eux une inadéquation.

- ❖ Il ressort de notre étude que la plupart des employés 61% étaient moins payés que leurs collègues externes. Ceci est un facteur plus de démotivation que de motivation.

Bien que les trois entreprises enquêtées aient des similitudes sur la gestion et le fonctionnement de leurs ressources humaines, nous avons néanmoins pu noter qu'il y avait des particularités propres à chaque entreprise.

Des corrélations ont existé entre ces établissements et l'âge, la satisfaction de condition travail, la satisfaction rémunération salariale, l'opportunité de formations continues et les perspectives d'évolution.

Plus de la moitié, 80% des enquêtés 80% avaient un âge de moins de 35 ans à l'établissement N°3. Cette prépondérance des jeunes à l'établissement N°3 révélerait que l'âge serait un critère de recrutement. La majorité trouvait assez bonne la communication entre la hiérarchie et la base, étaient très satisfaits des avantages sociaux que leur offre l'entreprise et de l'existence de la cantine à cause de sa gratuité. L'évaluation des performances a été mise en avant pour 100% des enquêtés à l'entreprise N°3.

A l'établissement 1, les enquêtés 94% étaient âgés entre 26 ans et plus de 40 ans pour la plupart ; avec une prédominance d'au plus, 5 ans de service. La rémunération salariale était la motivation la plus évoquée après le manque d'opportunité qui occupait la première place dans les trois entreprises. Le style de direction 76%, l'ambiance de travail 94%, la sécurité du personnel 88% et le développement des compétences (26/46) étaient les points positifs imminents.

A l'établissement 2, nous avons observé des affluences d'âges 83% comprises entre 26 et 40ans avec une majeure partie des enquêtés 83% ayant entre 3 et 10 ans d'ancienneté. Le challenge et la vision de l'entreprise, ainsi que la rémunération salariale étaient les raisons de motivations les plus évoqués précédé par le manque d'opportunité. La communication hiérarchie base 84,74% l'ambiance de travail 89,83%, la connaissance des objectifs 96,61%, les conditions d'hygiène et de sécurité 88,13% étaient les points saignants de l'entreprise.

4. Analyse qualitative du guide d'entretien chez les PDG

↳ Profil de l'ensemble du personnel.

Notre étude révèle que les deux PDG interrogé étaient de sexe masculin. Ce résultat pourrait s'expliquer par le fait que le taux de scolarisation de la jeune fille était négligeable devant celui du garçon dans nos pays, cela additionner aux réalités culturelles qui défavorisent les femmes. Ces résultats sont similaires à ceux de COULIBALY S en 2016 et LADJI en 2017 dans le cas du personnel des officines privées qui montre que les hommes ont tendances à occuper les postes de hautes responsabilités au déclin des femmes. Tous deux sont partisans de challenge, des défis personnels et sont motivés par la réussite des objectifs fixés bien que la motivation soit une affaire personnelle avec un impact collectif de leur point de vu.

Notre étude renseigne que le risque de perte d'emploi ne serait un facteur de motivation pour aucun de ces deux leaders. Ceci pourrait se justifier de par leur renommé, ils ont eu le temps de se faire un parcours professionnelle de qualité et certainement un plan de carrière.

A la question « la notoriété de l'entreprise est-il un facteur de motivation pour vous » nous avons notés que pour tous salariés, il est toujours réjouissant d'appartenir à une entreprise de renom, la réputation de l'entreprise est un facteur capital de motivation pour notre échantillon.

VI. CONCLUSION

Nous avons cherché à déterminer le lien existant entre la motivation des ressources humaines et l'amélioration du travail, à identifier les éléments motivateurs tant intrinsèques qu'extrinsèques des salariés au travail.

Nous avons constaté que la motivation des salariés doit être placée au cœur de la gestion des ressources humaines pour créer un levier de performance pour les entreprises. Ce travail s'est révélé particulièrement intéressant car, le fait d'interroger des dirigeants mais aussi des employés nous a permis de montrer qu'il existait des écarts de perception entre ces deux catégories de travailleurs quant à la question de la motivation des salariés.

A l'issue de l'analyse des données recueillies et traitées, les résultats montraient que : La satisfaction n'est certes pas totale, mais les cadres étaient satisfaits par le plan de carrière 84,61% ; la rémunération 65,38% ; les conditions de travail 88,46% ; et l'ambiance de travail 100%. Les agents de maitrises étaient satisfaits de la confiance des chefs 80% ; par la rémunération 80% ; mais L'insatisfaction des employés interrogés portait sur, la rémunération 77,96% et le plan de carrière 65,25%.

A la question est ce qui pourrait rendre votre travail plus intéressant ? les employés évoquaient en majorité : la hausse des salaires (47), la reconnaissance du travail (20) ; le respect des magasiniers (15). Les agents de maitrises répondaient : la conscience professionnelle des collègues (2) ; l'amélioration de l'ambiance de travail (2) et des avantages sociaux. A contrario, les cadres répondaient ; L'atteinte des objectifs (5), la disponibilité permanente des médicaments (4) précédé de la rémunération.

En sommes, nous disons que la motivation n'est pas simple à appréhender, ni à mesurer ; ni même finalement à définir. Chaque individu étant par essence unique, ses motivations le seront également et évolueront avec lui. De multiples facettes composent la motivation de chacun de nous qui pourrait être indomptable par les entreprises et les très nombreux concepts évoqués sur la motivation dans ce travail traduisent cette variété. Une limite est que les éléments de motivation extrinsèque ne peuvent être compensés par ceux de la motivation intrinsèque et vice-versa. Motivation et l'optimisation des ressources humaines sont plus que jamais intimement liées. Il est donc apparu une équation à somme nulle entre l'entreprise et le salarié qu'il faut résoudre, pour que les exigences dès l'uns et les besoins de l'autres puissent se rencontrer et s'équilibrer.

VII. RECOMMANDATIONS

Pour rendre les travailleurs plus motivés dans leur milieu professionnel, les actions suivantes pourraient être entreprises au sein EIVGPP :

➔ **Aux autorités administratives,**

Mettre sur pied ou au besoin vulgariser les mesures institutionnelles et législatives existantes qui garantissent l'équité et la protection des salariés en milieu professionnelle.

➔ **Aux dirigeants des différents EIVGPP.**

- Offrir les opportunités de renforcements de capacités au personnel ;
- Tenir compte de l'environnement concurrentiel actuel et placer les salariés à la première place de la productivité et de la performance ;
- Considérer l'aspect de la motivation des salariés comme un facteur capital de la réussite des EIVGPP de Bamako ;
- Adapter une culture de communication entre les employés et la hiérarchie dans le cadre de facilitation de la réalisation de la mission que s'est donnée les EIVGPP ;
- Adapter un langage tenu aux employés à partir des contraintes, des défis, des enjeux et des attentes de plus en plus exigeantes des employés ;
- Renforcer leurs efforts en communication interne, en mettant en place des mesures stratégiques pour valoriser les employés des EIVGPP ;
- Eviter le plus possible des effets et facteurs stressants aux employés.

➔ **Aux personnels des EIVGPP**

- Intégration de leurs objectifs personnels à ceux de leur entreprise,
- Faire partie et avoir une place dans le processus de la prise de décisions dans la gestion des EIVGPP ;
- Avoir un amour de l'entreprise la considérer comme la leur ;
- Octroyer des services d'une façon rapide et d'une façon qualitative.

VIII. REFERENCES

1. Muller J, Djuatio E. Les relations entre la justice organisationnelle, la satisfaction et l'engagement organisationnel des salariés. *Revue Gest Ressour Hum.* 2011;46- 62.
2. Roussel P. Rémunération, motivation et satisfaction au travail. *Economica.* Paris, France ; 1996. 41 p.
3. Maniraguha. Etude du facteur du personnel dans une institution DE L'ETAT « cas de la mairie de Goma » [Mémoire de Appolinaire Twishime]. Institut supérieur de commerce de Goma ; 2011.
4. Mukelo EW. De la motivation à la performance du travailleur dans une société à la haute contrainte sécuritaire [Internet]. Université du CEPROMAD Matadi; 2012. Disponible sur: www.memoireonline.com
5. Roussel P. La motivation au travail-concept et theories. 2000;(Toulouse, France):18.
6. Centre International de l'enfance (CIE), Réseau Médicaments et Développement (Remed). Le secteur pharmaceutique privé commercial en Afrique, Ministre de la coopération – OMS. 1996 p. 25.
7. OMS. Directives pour l'élaboration des politiques pharmaceutiques nationales. 1986 p. 12.
8. Formulaire thérapeutique national. p. 40. Report No.: 6.
9. Sidibé T aichata. Contribution à une étude de faisabilité d'importation et de vente en gros de produits pharmaceutiques au Mali. 2004.
10. Traoré A. Problématique de la prise en charge des médicaments essentiels de la liste officielle du Mali par les établissements d'importation et de vente en gros de produits pharmaceutiques. Cas d'Africa-lab. Mali S.A. [Bamako, Mali]: FMPOS; 2004.
11. Coovi LC. Assurance qualité : Etat des lieux et propositions de solutions en vue de l'application des bonnes pratiques de distribution dans un établissement de vente en gros de produits pharmaceutiques. Cas de la Copharma SA. [19]; 2006.
12. Dembele A. Role des établissements grossistes privés dans la mise en oeuvre de la politique pharmaceutique normale de Mali. [POINT G]: FMPOS de BAMAKO; 2008.
13. Largier A, Delgoulet C, De la Garza C. Prise en compte des compétences collectives et distribuées dans la gestion des compétences professionnelles ?
14. Mucha L. La motivation des salariés et la performance dans les entreprises. *Gestion et management.* 2010.

15. Rouleau L. Théories des Organisations. Approches Classiques, Contemporaines Et De l'Avant-Garde. Presse de l'Université du Québec. 2007;1 - 278.
16. Yufei A. Motivation des Salariés en Chine : établir un climat motivant dans l'entreprise. Ecole Doctorante Abbé Grégoire; 2013.
17. Louart P, Maslow A, Herzberg. Théories du contenu motivationnel. CLAREE, IAE-USTL. Vol. 11. 2002. 1-18 p.
18. Thi Thu H. Management des RH individualisé, axé sur les profils motivationnels; un outil d'augmentation du profil individuel et organisationnel. Université de communication au congrès AGRH-ANDCP;
19. Okassie A. Stratégies de motivation et optimisation des ressources humaines à air liquide SEGOA. Centre africain d'études supérieures en gestion; 2005.
20. Hang TT. Management des RH individualisé, axé sur les profils motivationnels ; un outil d'augmentation du profil individuel et organisationnel. [France]: Paris Dauphine; 2003.
21. Linda. Stratégies de motivation et d'optimisation des RH. 2008;(France,).
22. O A. Stratégies de motivation et optimisation des RH a air liquide Segoa. Ecole supérieur polytechnique de Dakar; 2011.
23. Michael H. Reengineering.
24. Scheineider BGSWJ. The role of opportunity in the conceptualization and measurement of job satisfaction, in satisfaction, Ed. 1992.
25. M B. The transformation of the human ressource fonction; resolving the tension between a traditional administrative role and new strategie role, Human Ressource management. 1997. P.50.
26. J.L C. Employee involvement. 1993;
27. Maleval J. Caresse, Encouragement, Frappe. 1997; Disponible sur: pontfreudien.org
28. Ernest W. L'histoire de la GRH ainsi que son fonctionnement. Publ 12 Mai 2012.
29. **Morneau B.** Ecole de relations industrielles Faculté des arts et des sciences. La dé location et son impact sur les employés transférés : une étude de cas dans le secteur des services. Juillet 2009. Université de Montréal. Mémoire présenté à la Faculté des arts et des Sciences.

30. **Gunia N.** La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises impacts des nouvelles technologies d'information et de communication. Thèse de doctorat en sciences de gestion ; université de Toulouse ; 22 avril 2002.
31. DCG/JESF : Définition, enjeux de la GRH. 27 Aout 2017
32. SOFRECO. Guide de bonne pratique distribution en gros des médicaments ; Mali Programme d'appui au secteur de la santé ; 8ème FED ;
33. Tshikuna JML. La gestion du personnel - Les échos et Solutions ! [https :\[www.memoireonline.com\]\(https://www.memoireonline.com\)](https://www.memoireonline.com). Université protestante au Congo-graduat 2007
34. Roussel P., « Rémunération, motivation et satisfaction au travail » Ed.Economica Paris, 1996 P41.
35. IDEM 32
36. L'épisode des relations entre la firme Apple et son sous-traitant chinois Foxconn. [www.Entreprise –personnel .com](http://www.Entreprise-personnel.com).
37. Pfeffer. Impact des pratiques de gestion des ressources humaines et les sur la performance des organisationnelle des entreprises de gestion de projets. Revue internationale sur le travail sur le travail et la société. Février 2005. Lise Chrétien, Guy Arcand,1994 ; Delery et Doty,1996, Geneviève Tellier et Michel Arcand.
38. Barney. Pratiques de GRH et performances sociale de Benin Télécoms SA. Mémoire de Rodolphe Donald Moukassa Mamouna. École supérieur de gestion d'informatique et des Sciences de Cotonou, 1991, Pfeffer,1994. Master en gestion des ressources humaines 2010.
39. Majoro JP. Influence de la motivation des employés sur la productivité et la performance. Rwanda [Mémoire] 2011.
40. Coulibaly EL. La motivation du personnel en officine. 2017. Faculté de pharmacie Bamako.
41. Diarra. B. Problématique de turn-over dans les officines de pharmacie privée du district de Bamako : cas de 60 officines 2015. Thèse pharmacie.
42. INSEE. Institut national de statistique et des études économiques. France. [https //www.insee.fr](https://www.insee.fr)
43. Mémoire de Baggio, S et Sutter, P.-E France. Les effets de l'ancienneté des salariés sur la performance sociale des entreprises françaises. <https://www.mars-lab.com>

ANNEXES

Questionnaire de recherche

Je suis NKELLE Tatiana Denise, étudiante en 6^{ème} année de pharmacie à la faculté de pharmacie de BAMAKO. Ce travail est une thèse pour l'obtention du grade de docteur en pharmacie portant sur : **LES STRATEGIES DE MOTIVATION ET D'OPTIMISATION DES RESSOURCES HUMAINES DANS TROIS ETABLISSEMENTS D'IMPORTATIONS ET DE VENTES EN GROS DES PRODUITS PHARMACEUTIQUES DE BAMAKO.** Merci de votre participation à ladite étude.

NB : L'anonymat et la confidentialité sont de rigueur.

I - Caractéristiques sociodémographiques.

- Sexe : Masculin /_ / Féminin /_ /
- Age :
- Profession/Fonction :
- Ancienneté dans l'entreprise :
- Ancienneté dans le poste occupé :
- Type de contrat : CDI /_ / CDD /_ /
- Motivation(s)
-

II- Caractéristiques socioprofessionnelles.

- 1 - Vous êtes de quelle catégorie professionnelle ?
- 2- Votre chef direct tient-il compte de vos suggestions ? /.../1. Souvent ; 2. Toujours ; 3. Pas du tout
- 3- Selon vous, votre chef direct vous fait-il confiance dans votre travail ? /.../
1. Souvent ; 2. Toujours ; 3. Pas du tout
- 4- Les enquêtes de satisfactions répondent-elles par la suite aux attentes et aux besoins exprimés par les salariés ? /.../1. Souvent ; 2. Toujours ; 3. Pas du tout
- 5- Les délégués de personnel communiquent-ils régulièrement avec la hiérarchie et avec la base ? /.../1. Souvent ; 2. Toujours ; 3. Pas du tout
- 6- Les relations de travail avec vos collègues sont-elles bonnes ? /.../1. Souvent ; 2. Toujours ; 3. Pas du tout
- 7- Etes-vous satisfait des avantages sociaux existants ? /.../
1. Pas du tout satisfait ; 2. Plutôt pas satisfait ; 3. Plutôt satisfait ; 4. Très satisfait
- 8- Comment trouvez-vous les conditions de travail ? /.../
1. Pas du tout satisfait ; 2. Plutôt pas satisfait ; 3. Plutôt satisfait ; 4. Très satisfait
- 9-Appreciez-vous l'existence de la cantine du sein de l'entreprise ?
.....

- 10- Etes-vous satisfait de votre salaire par rapport à votre poste ? /..../
 1. Pas du tout satisfait ; 2. Plutôt pas satisfait ; 3. Plutôt satisfait ; 4. Très satisfait
- 11- Comprenez-vous pourquoi il est important de combattre l'absentéisme ? /.../ 1. Oui ; 2. Non ; 3. NSP
- 12- Connaissez-vous vos objectifs dans le travail qui vous est confié ? /.../ 1. Oui ; 2. Non ; 3. NSP
- 13-Etes-vous mieux payé qu'un collègue de même niveau de travail dans un autre entreprise du même secteur ou d'un secteur équivalent ? /.../ 1. Oui ; 2. Non ; 3. NSP
- 14-L'accent est mis sur la sécurité par l'entreprise est-elle une bonne chose pour les employés ? /.../ 1. Oui ; 2. Non ; 3. NSP
- 15-Les conditions d'hygiène sont-elles bonnes dans l'entreprise ? /.../ 1. Oui ; 2. Non ; 3. NSP
- 16-L'entreprise est-elle comme une famille pour vous ? /.../ 1. Oui ; 2. Non ; 3. NSP
- 17- Avez-vous eu une opportunité de renforcement de capacité (formation, atelier, séminaire) dans votre domaine de compétence pour mieux servir votre entreprise les trois dernières années ? /.../ 1. Oui ; 2. Non ; 3. NSP
- 18- Si oui, qui a financé, négocié ou alors favorisé cette opportunité de renforcement de capacité ? /...../ 1. Moi-même ; 2. L'entreprise
- 19- Vos compétences évoluent –elles en même temps que votre ascension professionnelle : différents postes de travail occupés ? /.../ 1. Oui ; 2. Non ; 3. NSP
- 20-Comprenez-vous l'importance de l'évaluation des performances ? /.../ 1. Oui ; 2. Non ; 3. NSP
- 21- Les modes de communications (tableau d'affichage , lettres d'informations , introduction , entretien annuel, conversation informelle, journal d'entreprise) sont-ils accessibles à tout le personnel ? /.../ 1. Oui ; 2. Non ; 3. NSP
- 22- Etes-vous inquiet pour votre emploi ?
- 23- Les perspectives d'évolutions vous paraissent-elles claires ? /.../ 1. Oui ; 2. Non ; 3. NSP
- 24- Qu'est ce qui pourrait rendre votre travail plus intéressant ?

« **Merci de votre aimable attention** »

Guide d'entretien

Je suis NKELLE Tatiana Denise ; étudiante en 6ème année de pharmacie à la faculté de pharmacie de BAMAKO. Ce travail est une thèse dans le cadre de l'obtention du grade de docteur en pharmacie portant sur : **LES STRATEGIES DE MOTIVATION ET D'OPTIMISATION DES RESSOURCES HUMAINES DANS TROIS ETABLISSEMENTS D'IMPORTATIONS ET DE VENTE EN GROS DES PRODUITS PHARMACEUTIQUES DE BAMAKO.** Merci de prendre part à ladite étude.

NB : L'anonymat et la confidentialité sont de rigueur.

I - Caractéristiques sociodémographiques.

- Sexe : Masculin /_ / Féminin /_ /
- Age :
- Profession :
- Ancienneté dans l'entreprise :
- Ancienneté dans le poste :
- Motivation (s) :
-

II - Les facteurs ou éléments de motivation.

- 1- Quelle est votre catégorie professionnelle au sein de l'entreprise ?.....
.....
- 2- Classez par ordre de priorités décroissantes les éléments qui constituent votre motivation : l'âge, l'ancienneté dans l'entreprise et dans le poste occupée, la situation familiale, le niveau d'étude, la rémunération salariale
-
-
- 3- Par quoi êtes-vous personnellement motivé ?
-
- 4- La motivation est-elle pour vous ?
 - D'abord une affaire personnelle ?
 - Surtout une affaire collective ?
- 5- Le risque de perte d'emploi constitue- il un facteur de motivation pour vous ?
.....
.....
- 6- existe -t-il des critères de mesures du niveau de performances des employés au niveau de l'entreprise ? /...../ 1. Oui ; 2. Non
- 7- Si oui, comment la hiérarchie apprécie vos performances au niveau de l'entreprise ? /...../ 1. Peu performant ; 2. Moyennement performant ; 3. Très performant ; 4. Performant
- 8- Est-ce que selon vous, votre niveau de performance a une influence sur votre rémunération salariale

- 9- Une offre intéressante de salaire peut-elle vous faire quitter l'entreprise ?.....
.....
- 10- Est-ce que la charge de travail vous permet-elle d'avoir une vie sociale et familiale épanouie : est-ce que l'équilibre vie privée / vie professionnelle est assurée ?
.....
.....
- 11- Avez-vous eu une opportunité de renforcement de capacité dans votre domaine d'activité pour mieux servir votre entreprise les trois dernières années ? /...../ 1. Oui ; 2. Non
- 12- Si oui, qui a financé, négocié ou alors favorisé cette opportunité de renforcement de capacité ? /...../ 1. Moi-même ; 2. L'entreprise
- 13- La notoriété de votre entreprise constitue -t- elle un facteur de motivation pour vous ?
.....
.....
- 14- Le management par la qualité va-t-il changé quelque chose dans votre travail ?
.....
- 15- La diversité culturelle dans l'entreprise est -elle pour vous :
❖ Un atout ?
❖ Un handicap ?
- 16- La concurrence dans le secteur d'activité de votre entreprise vous fait-elle craindre, pour votre emploi ?.....
.....

« Merci de votre aimable attention »

Fiche Signalétique

Nom : NKELLE

Prénoms : Tatiana Denise

Section : pharmacie

E-mail : tatinkelle@yahoo.com

Titre de la thèse : Stratégies de motivations et d'optimisations des ressources humaines dans trois établissements d'importations et de vente en gros de produits pharmaceutiques de la ville de Bamako.

Nationalité : Camerounaise

Date et lieu de naissance : 16- 06-90 au CAMEROUN

Année universitaire : 2018- 2019

Ville de soutenance : Bamako

Lieu de dépôt : Bibliothèque de la Faculté de Pharmacie et de la Faculté de Médecine et d'Odontostomatologie.

Secteur d'intérêt : Santé publique, Gestion et Législation pharmaceutique.

Résumé : Avec la mondialisation, les stratégies de motivations et d'optimisations des RH sont un impératif pour toute entreprise qu'elle soit du secteur privé ou publique. De notre étude transversale descriptive durant 10mois, de novembre 2017 à septembre 2018 dans 3 EIVGPP de Bamako, nous avons obtenu un échantillon de 149 personnes, dont 118 employés, 5 agents de maitrises et 26 cadres. Les hommes ont dominé notre étude à 83,2% ; plus de 50% de nos enquêtés avaient moins de 35ans. Les employés justifiaient leurs présences dans les entreprises en majorité par la crise de l'emploi, les cadres quant à eux, appréciaient majoritairement l'ambiance de travail et les agents de maitrises quant à eux étaient motivés par le challenge et la vision de l'entreprise. Les employés révélaient que la hausse de salaire, la reconnaissance du travail, le respect et la considération des employés et enfin le plan de carrière bien défini sont respectivement les éléments majeurs susceptibles d'améliorer leur travail. Les cadres parlaient de l'atteinte des objectifs, la hausse des salaires, la disponibilité permanente des médicaments. Par ailleurs les agents de L'amélioration du cadre et de l'ambiance de travail, conscience professionnelle des collègues. Reconnaissance du travail et la hausse de salaire sont à des proportions égales les conditions sinequanones de la motivation du salarié.

Mots clés : **Motivation - Optimisation – Ressources humaines – Stratégie**

Serment de Galien

*Je jure, en présence des maîtres de la Faculté, des conseillers de l'Ordre des Pharmaciens, et
de mes condisciples :*

*D'honorer ceux qui m'ont instruit dans les préceptes de mon art et de leur témoigner ma
reconnaissance en restant fidèle à leur enseignement ;*

*D'exercer dans l'intérêt de la Santé Publique ma profession avec conscience et de respecter
non seulement la législation en vigueur, mais aussi les règles de l'honneur, de la probité et du
désintéressement ;*

De ne jamais oublier ma responsabilité et mes devoirs envers le malade et sa dignité humaine ;

*En aucun cas, je ne consentirai à utiliser mes connaissances et mon état pour corrompre les
mœurs et favoriser les actes criminels ;*

Que les hommes m'accordent leur estime si je suis fidèle à mes promesses ;

Que je sois couvert d'opprobres et méprisé de mes confrères si j'y manque !

Je le jure !