

UNIVERSITE DES SCIENCES, DES TECHNIQUES ET
DES TECHNOLOGIES DE BAMAKO



Faculté de Pharmacie



Année universitaire : 2017- 2018 N° ____ /

THESE

ETUDE DES DETERMINANTS DE LA GESTION DES RESSOURCES
HUMAINES DANS LES ETABLISSEMENTS D'IMPORTATION ET
DE VENTE EN GROS DES PRODUITS PHARMACEUTIQUES DE
BAMAKO : CAS DE 10 ETABLISSEMENTS.

Présentée et soutenue publiquement le .../..... /2018

Devant la faculté de Pharmacie.

Par : **VAMARA DEMBELE**

Pour obtenir le **grade de Docteur en Pharmacie** (Diplôme d'état)

JURY

Président : Pr Elimane **MARIKO**

Membres : Dr Aliou Badra **WADE**

Dr Balla Fatogoma **COULIBALY**

Co-directeur : Dr Issa **COULIBALY**

Directeur : Pr Saïbou **MAÏGA**

DEDICACES

Je dédie ce modeste travail :

A ALLAH le tout puissant, le clément ! Le Miséricordieux qui m'a donné la force, le moyen et le courage de réaliser ce modeste travail.

Au prophète Mohamed (que les bénédictions et la paix d'ALLAH soit sur lui)

A ma mère Korotoumou OUATTARA, merci de nous avoir donnés la vie, tu as été toujours attentionnée et soucieuse de notre avenir. Que DIEU vous prête longue vie, pleine de santé et de bonheur afin que nous puissions profiter de ta sagesse.

A mon père Feu Fabitien dit Karim DEMBELE

Papa, ce travail est le fruit de tes encouragements sans cesse et tes prières pour notre bien-être. Je te serais reconnaissant à travers mes prières. Que le tout puissant t'accorde sa grâce.

Amen

REMERCIEMENTS

La réalisation de cette thèse a été possible grâce aux concours de plusieurs personnes à qui je voudrais témoigner toute ma reconnaissance. Je tiens à remercier tous mes professeurs, pour le partage de leur expérience, leur savoir et leur conseil.

A toute la famille **OUATTARA**, je n'ai pas de mots pour vous remercier, vos conseils et vos soutiens m'ont été d'un grand intérêt durant mon cursus universitaire.

Recevez ici mes sincères remerciements.

A mes camarades de la promotion **Boukassoum Haidara**, pour tout le temps passé ensemble, nous avons été plus que des camarades de classe.

Préservez ce qu'il y a de précieux. Merci pour tout et bonne réussite professionnelle à tous.

A mon ami de tous les temps **Issouf Marico**, un ami fidèle n'a pas de prix, merci pour toutes ces années de collaboration.

HOMMAGES AUX MEMBRES DU JURY

A notre maître et président du jury

Professeur Elimane MARIKO

- ❖ **Professeur de pharmacologie à la FMOS et FAPH**
- ❖ **Ancien Chef de DER des sciences du médicament**
- ❖ **Colonel-Major des forces armées maliennes, de la défense et des Anciens combattants,**
- ❖ **Ancien Coordinateur de la cellule sectorielle VIH/SIDA au Ministère de la Défense et des Anciens combattants,**
- ❖ **Président de l'association des ressortissants de la commune de DOMBA**

Cher maître

C'est un honneur pour nous d'avoir accepté de présider ce travail. Vos qualités humaines et intellectuelles et surtout votre sens élevé de responsabilité nous ont énormément touchés.

Tout en vous témoignant notre estime infinie, nous vous prions cher maître d'accepter l'expression de notre haute considération.

A notre maître et juge

Docteur Aliou Badra WADE

- ❖ **Pharmacien titulaire de l'officine wassa**
- ❖ **Président du conseil national de l'ordre des pharmaciens**

Cher maître,

Nous vous remercions de l'honneur que vous nous faites en acceptant de juger ce travail. Nous avons été impressionnés par votre dynamisme et votre rigueur scientifique. Retrouvez ici l'assurance de notre profond respect.

A notre maître et juge:

DOCTEUR Balla Fatogoma COULIBALY

❖ **Assistant de Pharmacie Hospitalière à la faculté de Pharmacie**

❖ **Doctorant à l'université Claude Bernard Lion1**

Cher maître,

Permettez-nous de vous remercier pour ce grand honneur que vous nous faites en acceptant de juger ce travail. Vos conseils et suggestions ont permis d'améliorer la qualité scientifique de ce travail. Trouvez ici cher maître l'expression de notre profonde reconnaissance

A notre maître et Co- directeur de thèse

Docteur Issa COULIBALY

- ❖ **Assistant en gestion pharmaceutique à la FMOS et FAPH.**
- ❖ **Ancien Président de l'ordre des pharmaciens de la région de Koulikoro.**
- ❖ **Chef de service des examens et concours de la Faculté de Pharmacie.**

Cher maître

C'est un réel plaisir et un honneur pour nous de vous avoir comme Co-directeur.

Nous avons été touchés par vos qualités intellectuelles, votre rigueur scientifique et vos multiples qualités humaines et social qui ont permis la réalisation de ce travail. Cher maitre les mots nous manque pour exprimer toute notre reconnaissance.

A notre maître et Directeur de thèse

Professeur Saïbou MAIGA

- ❖ **Professeur Titulaire en Législation à la Faculté de Pharmacie,**
- ❖ **Chef de D.E.R en Sciences Pharmaceutiques à la Faculté de Pharmacie**
- ❖ **Membre du comité d'éthique de la Faculté de Médecine et d'odontostomatologie,**
- ❖ **Membre du Conseil National de l'Ordre des Pharmaciens,**
- ❖ **Chevalier de l'ordre du mérite de la santé.**
- ❖ **Membre du comité national de pharmacovigilance**

Cher maître,

Vous nous faites un grand honneur en acceptant, malgré vos multiples occupations, de diriger ce travail de thèse, homme d'une remarquable compétence et d'une grande ouverture d'esprit.

Trouvez ici, cher maître, l'expression de notre profonde reconnaissance.

SIGLE ET ABBREVIATION

EIVGPP : Etablissement d'Importation et de Vente en Gros des Produits Pharmaceutiques

GRH : Gestion des Ressources Humaines

RH : Ressource Humaine

DRH : Direction des Ressources Humaines

PPM : Pharmacie Populaire du Mali

ME: Médicament Essentiel

UMPP: Usine Malienne de Produits Pharmaceutique

CV: Curriculum Vitae

SMIC : Salaire Minimum Interprofessionnel Commun

NTIC : Nouvelle Technologie de l'Information et de la Communication

SA : Société Anonyme

SARL : Société à Responsabilité Limitée

EPIC : Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial

LISTE DES TABLEAUX

Tableau I : Répartition des enquêtes selon leur sexe.....	50
Tableau II : Répartition des enquêtés selon les différentes tranche d'âge	50
Tableau III : Répartition des enquêtés selon leur statut matrimonial.....	51
Tableau IV : Répartition des enquêtés selon leur niveau d'instruction.....	51
Tableau V : Répartition des enquêtés selon leur ancienneté.....	52
Tableau VI : Répartition des établissements selon leur année d'existence.....	52
Tableau VII : Répartition des établissements selon leur capital social.....	53
Tableau VIII : Répartition des établissements selon l'effectif des salariés permanents et non permanents.....	53
Tableau IX : Répartition des établissements selon l'existence d'un comité syndical.....	54
Tableau X : Répartition des établissements selon leur statut juridique.....	54
Tableau XI : Répartition des établissements selon l'existence des démissions dans les trois dernières années.....	55
Tableau XII : L'avis des répondants sur les causes des démissions.....	55
Tableau XIII : La description de poste dans les activités de recrutement.....	56
Tableau XIV : Le recrutement extérieur.....	56
Tableau XV : Les moyens utilisés pour faire appel à l'extérieur.....	57
Tableau XVI : Critères de sélection d'un candidat.....	57
Tableau XVII : Existence de programmes de formation spécifiques qui répondent aux exigences des postes.....	58
Tableau XVIII : Existence de programme de formation permettant aux employés de répondre aux besoins futurs de l'établissement.....	58
Tableau XIX : Formation du personnel lors de l'adaptation d'une nouvelle stratégie.....	59

Etude des déterminants de la GRH dans les établissements d'importation et de vente en gros des produits pharmaceutiques de Bamako : cas de 10 établissements.

Tableau XX : Existence de programme de formation générale à tous les employés.....	59
Tableau XXI : Critères déterminants le niveau de salaire des employés.....	60
Tableau XXII : Existence d'une augmentation salariale des employés.....	60
Tableau XXIII : les critères d'augmentation salariale des employés.....	61
Tableau XXIV : L'octroi de prime d'assiduité.....	61
Tableau XXV : L'octroi des primes individuelles pour les responsables d'unité.....	62
Tableau XXVI : L'octroi de prime d'ancienneté.....	62
Tableau XXVII : L'octroi d'autres avantages.....	63
Tableau XXVIII : La nature de l'avantage.....	63
Tableau XXIX : Motivation du personnel avec la politique de rémunération.....	64
Tableau XXX : évaluations du rendement auprès des employés.....	64
Tableau XXXI : Période de l'évaluation du rendement des employés.....	65
Tableau XXXII : évaluation du rendement des employés à partir des objectifs fixés par l'entreprise.....	65
Tableau XXXIII : évaluation du rendement des employés à partir de leur comportement observé.....	66
Tableau XXXIV : évaluation du rendement des employés pour déceler les besoins en formation.....	66
Tableau XXXV : Existence d'un critère d'évaluation précis dans l'appréciation du rendement.....	67
Tableau XXXVI : la consultation régulière avec les employés.....	67
Tableau XXXVII : la résolution des problèmes.....	68
Tableau XXXVIII : Partage d'informations relatives aux décisions stratégiques avec les employés.....	68
Tableau XXXIX : Partage des informations relatives aux nouveaux produits avec les employés.....	69
Tableau XXXX : Partage des informations financières avec les employés.....	69
Tableau XXXXI : Existence d'un plan de carrière pour les employés au sein de l'entreprise.....	70

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION :	1
I. OBFFECTIFS :	3
I.1 Objectif général:	4
I.2 Objectifs spécifiques :	4
II.GENERALITES :	5
1. Présentation du district de Bamako :	6
2. Evolution du secteur pharmaceutique :	6
3. Importation :	7
3.1. Définition :	7
3.2. Les établissements d'importation et de vente en gros des produits pharmaceutiques...	7
3.2.1. Etablissements d'importation et de vente en gros de produits pharmaceutiques de De l'état : la PPM.	7
3.2.2 Etablissements d'importation et de vente en gros des produits pharmaceutiques Privés.	7
4. Aperçu sur la politique pharmaceutique nationale (PPN).	8
4.1. L'objectif général.	8
4.2. Les objectifs spécifiques.	8
4.3. Les plans d'actions.	8
4.4. Le cadre stratégique de la PPN.	9
4.5. Les orientations de la PPN.	10
5. Mission des professions sanitaires.	10
5.1. Cadre juridique.	10
5.2. But.	10
6. Le conseil national de l'ordre des pharmaciens du MALI.	10
7. La privatisation du secteur de la santé.	11
7.1. Le contexte de la privatisation.	11
7.2. L'importance de la privatisation.	11
8. Concept et théories des Ressources Humaines :	12
8.1. La fonction des Ressources Humaines :	12
8.1.1. Evolution d'une fonction personnel à une fonction des ressources humaines.	12
8.1.2 Historique :	12
8.1.3 Différence conceptuelle entre approche de l'administration du personnel et	

Etude des déterminants de la GRH dans les établissements d'importation et de vente en gros des produits pharmaceutiques de Bamako : cas de 10 établissements.

Approche gestion des ressources humaines.....	13
8.2 Etat des lieux sur la Gestion des Ressources Humaines :.....	14
8.2.1 Mission spécifique de la gestion des ressources humaines.....	15
8.2.2 Fonction stratégique de la gestion des ressources humaines	16
8.3 Finalité de la Gestion des Ressources Humaines :.....	17
9. Les Pratiques de Gestion des Ressources Humaines:.....	19
9.1 Recrutement :.....	20
9.1.1 Le Recrutement du personnel :.....	21
9.1.2 Le Processus de recrutement :.....	22
9.2 La Formation:.....	26
9.2.1 Définition de la formation :.....	26
9.2.2 Objet de la formation :.....	26
9.2.3 Le plan de formation :.....	27
9.2.4 L'organisation et le suivie de la formation :.....	28
9.2.5 Transmission et évaluation de la formation :.....	28
9.2.6 Action de formation et techniques de supports :.....	31
9.3 La rémunération :.....	33
9.3.1 La fixation de rémunération :.....	33
9.3.2 Les composantes de la rémunération globale :.....	34
9.3.3 Le paiement du salaire :.....	35
9.3.4 La maîtrise de la masse salariale :.....	38
9.4 L'information et la communication :.....	40
9.4.1 Les outils d'information et de communication :.....	41
9.4.2 La politique de communication :.....	43
9.4.3 Le rôle de la hiérarchie :.....	44
9.4.4 Les types de communication :.....	44
9.5 Gestion des carrières et Evaluation du personnel :.....	44
9.5.1 Gestion des carrières.....	44
9.5.2 Evaluation du personnel.....	45
III. METHODOLOGIE :.....	46
1. Type d'étude :.....	47
2. Lieu d'étude :.....	47
3. Période d'étude :.....	47
4. Population d'étude :.....	47
5. Echantillonnage :.....	48
6. Techniques et outils de collecte des données :.....	48
7. Saisie et analyse des données:.....	48

Etude des déterminants de la GRH dans les établissements d'importation et de vente en gros des produits pharmaceutiques de Bamako : cas de 10 établissements.

8. Considération éthique:.....	48
IV. RESULTATS :.....	49
V.COMMENTAIRES ET DISCUSSIONS :.....	70
VI.CONCLUSION ET RECOMMANTIONS :.....	76
VII. REFERENCE BIBLIOGRAPHIQUE :.....	79
ANNEXE	82
FICHE D'ENQUETE	82
FICHE SIGNALETIQUE.....	88
SERMENT DE GALIEN	89

INTRODUCTION

INTRODUCTION

Les établissements d'importation et de vente en gros des produits pharmaceutiques sont des sociétés autorisées à importer et à vendre en gros tous les produits pharmaceutiques conformément aux dispositions en vigueur. Les conditions d'importation des produits pharmaceutiques au Mali sont fixées par l'arrêté interministériel N° 91-2776/MEF-MDRE-MSPAS-PF du 25 juillet 1991[1].

Dans la chaîne d'approvisionnement, ces établissements pharmaceutiques occupent une position clé avec pour mission d'approvisionner les pharmacies d'officines privées et les pharmacies des structures publiques de santé.

.Pour assurer pleinement leur mission, les établissements d'importation et de vente en gros des produits pharmaceutiques ont besoin des ressources humaines qualifiées et motivées.

Selon Cadin, L., *et al.*, (2002,) 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 [2].

Aujourd'hui, avec le nombre élevé d'établissements d'importation et de vente en gros des produits pharmaceutiques au Mali, ces derniers font face à une concurrence forte et faire un profit devient une préoccupation.

Devant cette situation, les établissements d'importation et de vente en gros pour garantir leur pérennité se doivent les meilleurs talents pour assurer leur survie. Il serait imprudent de penser que pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise, les seules ressources financières et matérielles pourraient suffire.

Le capital humain est donc la ressource la plus importante pour l'entreprise et les pratiques de Gestion des Ressources Humaines peuvent être considérées comme autant d'activités visant à la fois à assurer une coordination optimale du capital humain et à permettre à l'entreprise de réaliser les profits indispensables à sa survie [3].

Beaucoup d'études ont été faites sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans les Petites et Moyennes Entreprises en Afrique. Elles concernent les autres secteurs d'activités, très peu se sont intéressées spécifiquement aux secteurs pharmaceutiques notamment les établissements d'importation et de vente en gros des produits pharmaceutiques.

Nous avons menés une étude de nature exploratoire visant à étudier les déterminants de la Gestion des Ressources Humaines dans les établissements d'importation et de vente en gros des produits pharmaceutique.

OBJECTIFS

I.OBJECTIFS

I.1 Objectif général :

Etudier les déterminants de la gestion des ressources humaines dans les établissements d'importation et de vente en gros des produits pharmaceutiques de Bamako.

I.2 Objectifs spécifiques :

- ✓ Identifier les différentes pratiques de gestion des ressources humaines dans les établissements d'importation et de vente en gros des produits pharmaceutiques;
- ✓ Analyser celles qui ont plus d'effets sur la performance des établissements d'importation et de vente en gros des produits pharmaceutiques ;
- ✓ Proposer des solutions visant à améliorer la gestion des ressources humaines dans les établissements d'importation et de vente en gros de produits pharmaceutique.

GENERALITES

II.GENERALITES

1. Présentation du district de Bamako [4] [5] :

Avec une superficie de 267 Km² et une population s'élevant à plus de 2 785 637 habitants en 2015, le district de Bamako est divisé en 6 communes dont 4 sur la rive gauche et les 2 autres sur la rive droite. Malgré son statut urbain, la ville compte une forte proportion de population péri-résidente.

La couverture sanitaire est assurée par 3 hôpitaux nationaux, des structures militaires et Confessionnelles, des cliniques médicales, des cabinets médicaux, des centres médicaux Interentreprises, de l'institut national de prévoyance sociale (INPS) et des officines privées de pharmacie.

2. Evolution du secteur pharmaceutique privée au Mali [6]:

Le secteur pharmaceutique malien a connu deux grandes étapes d'évolution :

-De 1960 à 1980 :

Cette étape fut marquée par la Pharmacie d'Approvisionnement du Mali, la Pharmacie Populaire du Mali (PPM), les organisations non gouvernementales, les missions catholiques et les différentes coopérations (Sinomalienne, Maliano-soviétique) qui assuraient l'importation et la distribution du médicament aux populations maliennes.

-De 1980 à nos jours :

Cette étape fut la plus importante car elle connaît d'éminents événements.

- En 1981, l'Office Malien de Pharmacie (OMP) a vu le jour à la suite de la disparition de la Pharmacie d'Approvisionnement (Pharmappro).
- En 1982, ce fut la création de l'Inspection de la Santé Publique et des Affaires Sociales chargées de contrôler entre autres les activités pharmaceutiques sur toute l'étendue du territoire malien.
- En 1983, l'Etat malien initia la politique des Médicaments Essentiels en Dénomination Commune Internationale (DCI) en vue de satisfaire d'avantage les besoins médico-pharmaceutiques des populations quelles que soient leurs situations conformément aux préoccupations de l'Organisation Mondiale de la Santé(O.M.S)
- 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.
- L'autorisation de l'exercice privé des professions sanitaires en 1985 et la levée du monopole de la PPM en 1990 ont conduit à une véritable éclosion du secteur privée pharmaceutique, notamment à Bamako et les capitales régionales.

. En 1992 le décret N° 92-050/P-RM modifia le décret N°91-106/P-RM du 15 mars 1991 portant organisation de l'exercice privé des professions sanitaires au Mali. Ce dernier avait remplacé celui du 23 juillet 1985 à savoir le N°177/PG-RM.

3. Importations [1] [7] :

3.1. Définition [1] :

Le terme « importations » désigne en économie l'ensemble des achats de marchandises à l'extérieur d'un pays, qu'il s'agisse de biens destinés à la consommation (biens de consommation) ou de biens destinés à servir à l'investissement (biens de capital).

En termes keynésiens, les importations représentent une fuite hors du circuit économique, dont l'augmentation entraîne une baisse du Revenu national et de l'emploi. Mais les importations contribuent aussi bien à accroître le niveau de vie (biens de consommation) qu'à faciliter le développement et la croissance économique d'un pays (biens de capital).

3.2. Les Etablissements d'Importation et de Vente en Gros des Produits Pharmaceutiques

Les EIVGPP sont des sociétés autorisées à importer et à vendre en gros tous les produits pharmaceutiques conformément aux dispositions en vigueur. Les conditions d'importation des produits Pharmaceutiques au Mali sont fixées par l'arrêté interministériel n° 91-2776/MEF-MDRE-MSPAS-PF du 25 Juillet 1991. [1] :

3.2.1. Etablissement d'importation et de vente en gros des produits pharmaceutiques de l'Etat, la Pharmacie Populaire du Mali [7] :

La PPM a pour mission l'acquisition de médicaments par appel à la concurrence internationale et la distribution des ME génériques sur toute l'étendue du territoire national conformément un schéma directeur d'approvisionnement.

Elle dispose de 15 points de ventes dont un seul point de vente au détail

(Officine Initiative de Bamako). Les points de ventes sont repartis comme suit :

- Sikasso : un magasin régional
- Koulikoro : un magasin régional
- Ségou : un magasin régional
- Mopti : un magasin régional

A Koutiala, Gao et Tombouctou il y a des officines témoins (Grossistes), à Bamako, il existe le magasin du district (Darsalam) des Officines grossistes et l'initiative de Bamako.

3.2.2. Etablissements d'Importation et de Vente en Gros des Produits Pharmaceutiques privés :

Le réseau de distribution d'avant la privatisation était animée par trois structures étatiques (PPM, UMPP, Direction de la santé) et par des dépôts privés et des coopératives. A partir de 1992 que les EIVGPP ont commencé à s'implanter dont trois en cette même année. Depuis la libéralisation du secteur pharmaceutique au Mali, leur nombre n'a cessé d'augmenter.

4. Aperçu sur la politique pharmaceutique nationale du Mali (PPN) :

4.1. L'objectif général :

Rendre accessible géographiquement, physiquement et financièrement à la population des médicaments essentiels de qualités [8].

4.2. Les 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 secteurs privé, public et communautaire dans
l'approvisionnement et la distribution des médicaments et 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 ;
- 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 la régularisation pharmaceutique
[8].

4.3. Les plans d'actions :

Pour la mise en œuvre de la politique pharmaceutique, les autorités ont planifié les activités dans le temps. En effet, cette programmation des actions intégrées au PRODESSI (Programme de Développement Sanitaire et Social phase I) a conduit à l'élaboration d'un plan d'action quinquennal pour la période 1998-2003 dégageant les priorités en matière de santé et d'action sociale. Lors du PRODESS II (Programme de Développement Sanitaire et Social phase II) couvrant la période 2005-2009, une attention particulière a été portée à l'allocation et à la gestion des ressources humaines et financières des secteurs de la santé et du développement social, un accent particulier aura aussi porté sur le développement des

mécanismes de Financement des services de santé essentiels pour les pauvres, la décentralisation de la gestion, sans oublier le renforcement de la dimension genre [8].

4.4. Cadre stratégique de la PPN :

Il est basé sur :

- L'élaboration d'une législation et d'un règlement contribuant aussi bien à L'épanouissement d'un marché libre, concurrentiel qu'à la protection du public en termes de sécurité pharmaceutique et d'accessibilité financière ;
- La mise en place d'un système d'approvisionnement régulier en médicaments essentiels de qualité et le schéma directeur d'approvisionnement et de distribution (SDAD) évitant ainsi les ruptures de stocks ;
- La mise en place d'une politique de prix et de financement des médicaments permettant d'assurer leur achat en qualité suffisante ;
- La formation des prescripteurs et des distributeurs à une meilleure prescription et à une meilleure dispensation des MEG et le développement d'un système d'information des prescripteurs, distributeurs et du public sur l'utilisation des médicaments pour un meilleur usage ;
- L'orientation de la production sur les médicaments essentiels de base et la valorisation de la pharmacopée traditionnelle malienne ;
- L'identification et l'introduction d'une liste d'analyse biomédicale concourant à l'amélioration de la qualité des soins ;
- L'orientation et la recherche vers la valorisation de la pharmacopée traditionnelle malienne et sur la recherche opérationnelle ;
- L'ouverture du capital de l'usine malienne des produits pharmaceutiques (UMPP) pour permettre d'améliorer sa capacité à satisfaire les besoins en Médicaments essentiels de qualité du pays [8].

4.5. Les orientations de la PPN :

Elles concernent :

- Le choix des médicaments ;
- L'approvisionnement et la logistique ;
- L'amélioration des pratiques de prescription et de dispensation des médicaments ;
- Le financement du médicament et la politique de prix du médicament ;
- L'assurance qualité maladie ;
- La recherche et la coopération entre les 3 secteurs (public, privé et communautaire) ;
- La disponibilité et la qualité des laboratoires d'analyse biomédicale ;

- L'amélioration du cadre institutionnel [8].

En dépit de toutes ces orientations, des efforts restent à fournir en ce qui concerne l'accessibilité aux médicaments essentiels de qualités et la privatisation des professions sanitaires, en occurrence celle du secteur pharmaceutique.

5. Mission des professions sanitaires

5.1. Cadre juridique

Sur le plan juridique, la mission de ces professions sanitaires est régie par l'article 3 de la loi N°85-41/AN-RM [8].

5.2. But :

- Contribuer à la protection générale de la Santé Publique ;
- Contribuer à la promotion socio-économique des populations ;
- Contribuer à l'amélioration de la couverture sanitaire du pays [8].

6. Conseil National de l'Ordre des Pharmaciens du Mali [4] :

• Les Missions :

Les missions de l'ordre des pharmaciens sont définies par la loi N°86-36 du 12 avril 1986 instituant l'ordre des pharmaciens. L'ordre des pharmaciens a pour but de :

-Veiller 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 régionaux;

-Défendre l'honneur et l'indépendance de la profession ;

-Veillez au respect par tous ses membres des devoirs professionnels, des règles édictées par le code de déontologie pharmaceutique.

• Organisation et fonctionnement :

L'Ordre des pharmaciens compte quatre sections :

-La section A regroupant tous les pharmaciens titulaires, gérants ou exerçant dans une officine de pharmacie ;

-La section B regroupe tous les pharmaciens gérants, administrateurs, exerçant dans les établissements qui se livrent à la fabrication de produits pharmaceutiques ;

-La section C regroupe tous les pharmaciens exerçant dans les établissements d'importation et de vente en gros des produits pharmaceutiques ;

-La section D regroupe :

- Les pharmaciens biologistes, employés ou directeur de laboratoires d'analyses médicales privés, publics ou hospitaliers ;

- Les pharmaciens exerçant au Mali et non susceptible de faire partie de l'une des sections A, B et C.

L'ordre national des pharmaciens comporte un conseil national, des conseils centraux et des conseils régionaux.

7. La privatisation du secteur de la santé :

7.1. Contexte de la privatisation :

Le Mali, comme d'autres pays africains sont confrontés à un problème de développement social en général et celui de l'économie en particulier. Vu que le secteur public n'arrivait plus à satisfaire convenablement la couverture sanitaire du pays, il s'est avéré indispensable de mettre en œuvre une série de programmes d'ajustement structurel préconisés par le Fonds Monétaire International et la Banque Mondiale, dont la réalisation s'articule autour d'une réforme économique [9].

Le programme doit faire appel aux secteurs d'activité publique, mixte et privée. Au vu de tout ceci, de nombreuses solutions ont été mises sur Pied afin de remédier à ce problème de couverture sanitaire.

7.2. Importance de la privatisation du secteur de la santé :

L'une des solutions est la création du secteur privé des professions médicales. L'argument principal qui a milité en faveur de la privatisation était l'incapacité du secteur public à satisfaire la couverture sanitaire et pharmaceutique du pays. La privatisation des professions sanitaires en occurrence celle du secteur Pharmaceutique devrait être bien organisée et contrôlée pour permettre à L'Etat de rationaliser davantage ses dépenses publiques et d'alléger ses charges sociales» [10]. Par l'accessibilité géographique et financière des populations aux médicaments, la privatisation de l'officine devra permettre aux pharmaciens de répondre à l'orientation de la politique sanitaire «la santé pour tous sur un horizon aussi rapproché que possible»

8. Concept et théorie des ressources humaines :

8.1. La fonction des ressources humaines :

8.1.1 Evolution d'une fonction de gestion du personnel à la fonction gestion des ressources humaines :

8.1.1.1. Historique de la Gestion des Ressources Humaines :

L'histoire du monde de l'entreprise nous rapporte l'existence des prémices de pratique de la fonction personnelle depuis la période de la révolution industrielle au 19^{ème} siècle. Ces prémices remonteraient selon certains auteurs, FOMBONNE (1988), MARTORY et CROZET (1990), BOUREAU et al (1997), à 1850, ou après la première guerre mondiale. En

Etude des déterminants de la GRH dans les établissements d'importation et de vente en gros des produits pharmaceutiques de Bamako : cas de 10 établissements.

1920, elle prend son plein essor avec « les trente glorieuses » et puis arrive l'âge adulte, vers 1960. A chaque période, l'activité est centrée sur différents domaines et les appellations courantes évoluent. Ce n'est qu'en 1990 que se généralise l'appellation « Ressource humaine ».

La fonction ressource humaine est d'émergence récente en occident et d'avantage en Afrique. Les travaux de MAYO révèlent que la dimension humaine et sociale au travail est à la base de la gestion des ressources humaines [11].

Tableau I : l'évolution de la fonction ressource humaine

Période	Phase d'administration			Phase de gestation			Phase de développement	
	A		B	C			D	
	1850-1916	1916-1936	1940	1950	1960	1970	1980	1990
	Les prémices	Emergence d'une Fonction autonome	Essor de la fonction	Age adulte	Les managers		Vers le stratégique management	
Activité dominante	Administration, règlement, paie, sanctions		Négociation et relations sociales	Motivation, dynamisation, formation			Adaptation, prévision, gestion	
Non commun de la fonction	Service de paie, service de personne		Relation sociale	Relation sociale			Ressource humaine	

Sources : Boureau *et al.* 1997, page 17

L'évolution de la fonction ressource humaine a été marquée par trois phases et le non de chaque phase diffère selon l'activité dominante.

8.1.1.2 Différence conceptuelle entre approche de l'administration du personnel et approche de la gestion des ressources humaines :

Etude des déterminants de la GRH dans les établissements d'importation et de vente en gros des produits pharmaceutiques de Bamako : cas de 10 établissements.

La gestion de la main d'œuvre par l'administration du personnel considère la main d'œuvre comme une source de coût à minimiser donc une personne substituable qui a des droits et des devoirs, gérée par un chef personnel.

La gestion des ressources humaines la considère comme un investissement, un sujet porteur de culture, d'aspiration et d'attentes et ne doit pas être comme un simple sujet de droit, gérée par la direction des ressources humaines.

Tableau II: La gestion des ressources humaines comparée à l'administration du personnel.

Gestion de la main d'œuvre	Administration du personnel	Gestion des ressources humaines
conception de la main d'œuvre	Personnel substituable	Actifs spécifiques
Statut de la main d'œuvre	Réaction	Anticipation
Mode d'action	Variable d'ajustement	variable stratégique
Statut du responsable de fonction	Chef du personnel	DRH

Source: L.Cadin *et al*, 2002 « Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments Théories », p.11

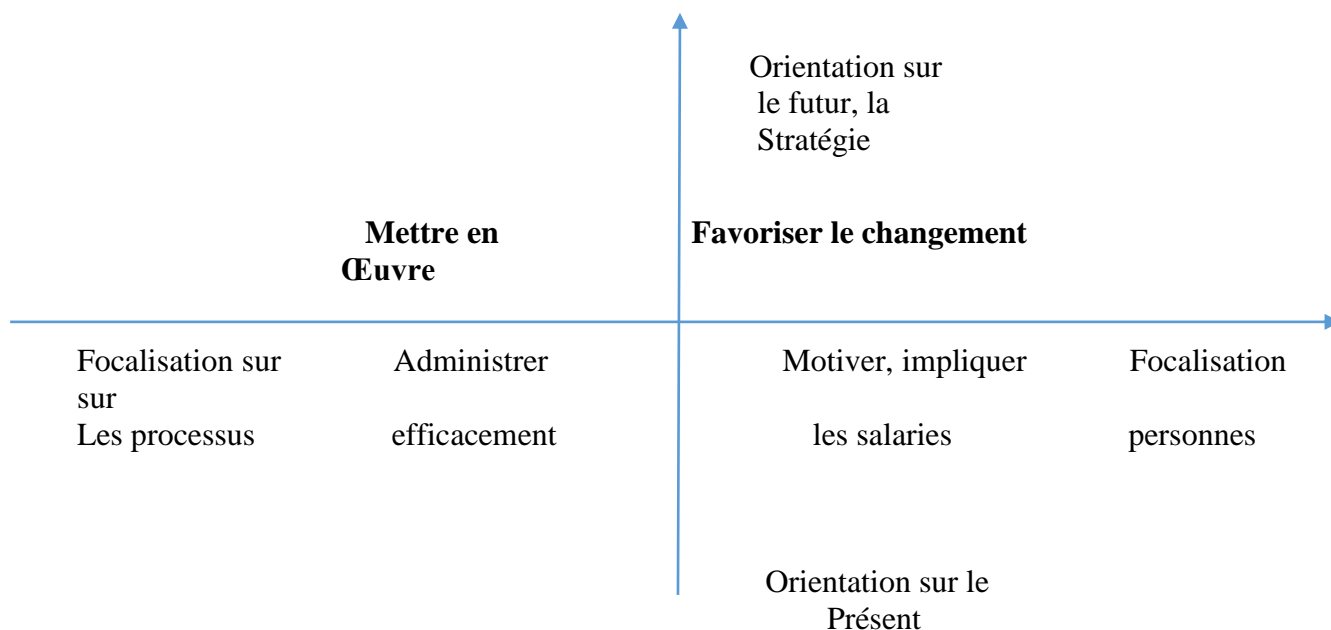
Dans la conception, le statut de la main d'œuvre, le mode d'action et le statut du responsable de fonction, il y'a une différence entre l'administration du personnel et la gestion des ressources humaines

8.2. Etat des lieux sur la gestion des ressources

On assiste depuis les années 1980 à une transformation des pratiques de la gestion des ressources humaines : « les modèles les plus récents tendent de réunir diverses activités choisies en fonction de l'obtention de résultat et qu'ils les intègrent dans un ensemble orienté de la façon prospective vers les besoins de l'organisation» [12].

8.2.1. Missions spécifiques de la Gestion des ressources humaines [13]

Les missions spécifiques de la gestion des ressources humaines sont définies comme suites selon Peretti (1998) :



Source : Jean Marie Peretti (1998) <<gestion des ressources humaine>> Vuibert P 34

•Administrer efficacement:

Correspond à la mise en place d'une organisation décentralisée de la fonction ressource humaine et une responsabilisation de la ligne hiérarchique. Ainsi, des activités de GRH sont parties intégrantes de certaines fonctions (chef de chantier, chef d'équipe...)

•Développer la motivation et l'implication des salariés:

Les définitions concernant le concept de motivation sont foisonnantes. La motivation peut être définie comme le processus qui gouverne l'engagement dans une action en déclenchant, donnant la direction, l'intensité et la persistance à un comportement [14].

Elle se manifeste sous divers aspects tels que l'enthousiasme, l'assiduité, la persévérance...« Réserve d'énergie », la motivation naît de l'enregistrement et de la régulation de nombreux paramètres qui permettent à l'individu :

- De s'adapter et comprendre l'environnement et les situations données ;
- De choisir l'investissement dans le temps et le sens voulu avec l'intensité souhaitée ;
- D'assurer la prolongation de l'action engagée jusqu'à son terme.

Il convient de connaître les attentes des salariés considérés comme des clients, notamment en matière d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'écoute, d'éthique et y répondre selon une logique de réciprocité pour favoriser les attitudes et comportements souhaités.

Les moyens d'action sont les suivants :

- Variété des tâches ;
- Partage du pouvoir ;
- Promotion ;
- Rémunération ;
- Participation ;
- Formation...

•Favoriser le changement:

Il s'agit là d'encourager les comportements nouveaux, efficaces grâce à la formation et à certains programmes de mobilisation tels que de nouvelles modalités de travail ou la rémunération.

•Mettre en œuvre la stratégie:

La direction des ressources humaines (DRH) doit participer à la définition de la stratégie de son entreprise, doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences de ressource humaine des décisions prises.

Le D.R.H. doit veiller à la cohérence de la stratégie R.H. avec celle de l'entreprise et à la cohérence des différentes pratiques de G.R.H. entre elles de manière à accompagner efficacement la stratégie définie au sommet stratégique.

8.2.2. Fonction stratégique de la gestion des ressources humaines [15].

Aujourd'hui la gestion des ressources humaines a dépassé le stade de la paie, de la sécurité pour une responsabilité plus grande et importante.

Elle est considérée comme acteur stratégique pour les entreprises dans un univers dynamique et concurrentiel.

La stratégie est un processus de formation et de mise en œuvre des moyens appropriés en vue d'atteindre les objectifs d'une entreprise et de réaliser sa mission, dans un environnement difficilement prévisible et fortement concurrentiel [15].

Selon Mintzberg (1987), la stratégie est l'essentielle pour l'organisation ; c'est elle qui lui donne une direction, assure la coordination des activités et peut permettre efficacité et efficience.

La gestion stratégique présente 4 étapes :

- Le diagnostic ;
- La formulation de la stratégie (buts à atteindre) ;
- La mise en œuvre et
- L'évaluation

La gestion stratégique implique des liens étroits entre les stratégies de l'entreprise et les pratiques de gestion des ressources humaines. Ceci nécessite que les professionnels de la gestion des ressources humaines (notamment le responsable de la formation) soient fortement impliqués dans la définition des stratégies de l'entreprise [16].

8.3. Les finalités de la gestion des ressources humaines: [17]

Les quatre finalités identifiées par F.BLANCHOT et F.WACHEUX (2002) et présentées dans le tableau suivant, illustrent les différentes facettes de la dimension stratégique de la gestion des ressources humaines. Celle-ci peut être créative de valeur en attirant, en développant, mobilisant et conservant les compétences requises dans l'entreprise [17].

Tableau III: les finalités stratégiques de la gestion des ressources humaines

Finalités stratégiques de la GRH	Opérationnalisation
Attirer les compétences requises	L'attraction des compétences requises passe par le recrutement, ainsi que la gestion des rémunérations, de l'emploi, la formation, des carrières et de la communication.
Développer les compétences	Le développement des compétences passe par la formation, la communication et la gestion des parcours professionnels. Les évolutions de l'environnement doivent être prises en compte et anticipées dans le cadre de la gestion de l'emploi et de la formation, aux niveaux collectif et individuel.
Mobiliser les compétences requises disponibles	La mobilisation des compétences disponibles vise à l'allocation adéquate des compétences. Elle passe par leurs usages dans la direction des valeurs et buts de l'entreprise, au travers de la gestion de l'individu (recrutement et formation), la gestion de l'emploi (mise en avant de l'autonomie, des initiatives) et la gestion des relations collectives (communication, circulation et transparence des informations). L'organisation du temps de travail et la gestion des effectifs participent également au travail de mobilisation.
Conserver les (seules) compétences requises	La conservation des compétences vise à ne fidéliser que les compétences requises et à éviter de garder ou de développer les autres. La gestion anticipée des emplois et des effectifs participe à cette fidélisation, ainsi que des outils d'adaptation comme l'organisation du temps de travail, la mobilité et la flexibilité.

Source : F.BLANCHOT et F.WACHEUX (2002)

Pour une finalité conséquente de l'entreprise, il faut conserver un équilibre entre trois pôles d'action de la GRH [18]:

- Action administrative qui organise et met en œuvre des règles juridiques fixées par la législation, la réglementation ou les accords contractuels engageant l'entreprise ; elle assure les relations avec les services administratifs compétents en matières d'emploi, de sécurité sociale et de formation.
- Action de gestion qui formule un jugement sur l'état actuel et sur les perspectives d'évolution des effectifs et qualifications ; elle propose des mesures d'adaptation ou de développement permettant de rendre les ressources humaines compatibles avec les projets de l'entreprise.

9. Les pratiques de la Gestion des Ressources Humaines.

De très nombreux auteurs se sont attardés sur ce sujet délicat, lui proposant un schéma, une typologie ou une liste de pratiques techniques et pointues, souvent en fonction de leurs objectifs de recherche ou leur vision de la GRH.

En fait GUERIN & WILS (1990) précisent que l'expression pratique de gestion» sous-entend "habituellement un ensemble de «manières de faire» spécifiques à une organisation ou un ensemble d'organisations qui les appliquent. L'ensemble de choix délibérés ou implicites, qu'une organisation effectue en la matière, constitue ses pratiques de gestion des ressources humaines". Celles-ci ayant une influence sur les effectifs (compétences et comportement), allant même jusqu'à modifier la culture organisationnelle [19].

Cependant la description de l'ensemble des pratiques de GRH constitue une tâche particulièrement ardue car il faut admettre que l'univers conceptuel et organisationnel de la GRH s'avère mal circonscrit [20].

A chaque pays, culture, philosophie de gestion ou catégorie d'entreprise, on peut identifier des pratiques de GRH particulières. De plus la nomenclature des pratiques de gestion varie selon les hypothèses et les finalités de l'analyse, ce qui complique singulièrement la tâche lorsqu'il faut en effectuer un survol. Dans la même veine il faut souligner que des efforts furent mainte fois entrepris pour inventorier les pratiques de GRH, mais leur nombre est tout simplement illimité (GUERIN ET WILLS, 1990). Cependant il est possible de dégager les principaux champs de pratiques parmi la multitude d'activités identifiés à la GRH.

Traditionnellement, la majorité des auteurs ont regroupés des activités de GRH selon le type de compétence ou de connaissances exigées du spécialiste qui assumait ces tâches. Quelques autres ont plutôt choisit de regrouper ces objectifs selon les objectifs organisationnels qu'elles poursuivaient. Plus récemment, certains chercheurs ont utilisés l'une ou l'autre approche pour placer l'emphase sur les champs d'activités les plus stratégiques pour le développement de

l'organisation (Beer et al., 1984; Devana et al., 1984; Besseyre et horts, 1987; Schuler 1987; Ulrich , 1987; Dyer & Holder, 1988) [21].

Toutefois, il faut bien comprendre que les pratiques de GRH se sont le plus souvent implantés et développées de manière ad hoc, au grès des besoins et des défis qui assaillent l'organisation (Guérin Wils,1990).La taille de l'organisation, la conjoncture économique, la vision de l'entrepreneur, le professionnalisme des responsables du personnel et la mode ont largement influencé ce processus d'implantation. Ces pratiques sont à la base de la compétence distinctive de l'entreprise, et de l'avantage concurrentiel qui peut en résulter. Cet outil peut être développé de bien de façons mais Guérin et Wils 1990) précisent qu'il faut rejeter toute idée de supériorité absolue d'une pratique ou d'un ensemble de pratique de GRH par rapport à un autre. C'est pourquoi le terme «pratiques de GRH» était utilisé dans sa plus simple expression dans les travaux antérieurs, en faisant référence à la dizaine d'activités principales de gestion des ressources humaines reconnues dans les milieux américains et anglo-saxons.

De façon opérationnelle, cette typologie correspond aux activités principales de GRH exposées dans la grande majorité des traités académiques et pédagogiques en ressources humaines auxquelles nous nous arrêtons dans les fins de notre recherche et que nous considérons et jugeons être utiles et accessible sur le terrain de nos entreprises et qui sont d'ordre de cinq: recrutement, formation, information, rémunération et gestion des carrières.

9.1. Le Recrutement

9.1.1 Le recrutement du personnel :

La qualité d'un recrutement est le résultat de l'adéquation existant entre la personne recrutée et le besoin immédiat et futur de l'entreprise. Elle repose sur une définition et une description réalistes du poste à pouvoir, sur l'identification du profil correspondant, sur la recherche fructueuse du candidat compétent et, enfin sur son intégration réussie dans l'entreprise.

9.1.2 Le processus de recrutement [13]:

Pour réussir une opération de recrutement il est inévitable de suivre les étapes suivant :

La définition du besoin ;

La recherche du candidat ;

La sélection du candidat ;

La concrétisation, l'accueil et l'intégration.

• La définition du besoin:

Se fait par la satisfaction des points suivants :

-La demande du recrutement: elle émane en règle générale du responsable hiérarchique directement concerné, l'origine de la demande peut être un remplacement du fait d'un départ d'une mutation ou d'un besoin supplémentaire.

La demande fait l'objet d'un examen hiérarchique, le pouvoir de recruter peut être plus ou moins décentralisé. Il se situe à un niveau différent pour un remplacement (effectif global inchangé) ou pour un poste supplémentaire.

-La décision de recruter: Avant de lancer les opérations de recrutement, il est nécessaire de vérifier l'opportunité de la demande. Le diagnostic d'opportunité permet de vérifier que toutes les solutions, d'amélioration de la productivité et de réorganisation du service voire d'externalisation, ont été analysées avant de recourir à l'augmentation ou au maintien des effectifs. Les solutions alternatives (travail temporaire, stagiaire, contrats à durée déterminée, personnel mis à la disposition par une entreprise extérieure, sous-traitance, etc.) sont également envisagées.

-La définition de la fonction: Il ne peut y avoir de recrutement sans définition de la fonction, s'il n'existe pas de descriptif adéquat on actualise, il est nécessaire de l'établir ou de le réviser à l'occasion du recrutement.

La description de poste présente tous les aspects importants afin notamment de permettre le déroulement des opérations de recrutement.

Le succès ou l'échec d'un recrutement dépend de la qualité de description de poste. Il faut pouvoir donner aux candidats une information complète et objective :

L'analyse du poste [13] : L'analyse du poste est une des clés de voute de la gestion des ressources humaines, elle présente une large gamme d'utilisation au-delà du recrutement (notamment pour déterminer la rémunération de base) l'analyse respecte deux principes, elle s'attache :

- A ce qui est fait dans la réalité (au poste tel qu'il est non tel qu'il devrait être)
- Aux tâches (non à la personne)

Description de la fonction: les données de l'analyse doivent être rassemblées afin de définir le poste, sa finalité, les caractéristiques, les compétences et habiletés qu'il suppose, la fiche de description de poste comprend plusieurs rubriques :

- Identification de l'emploi.
- Mission de l'emploi.
- Situation dans la structure.
- Inventaire des attributions.

-Description des activités : informatique initiales, informations complémentaire, schémas de référence. Élaboration du plan de travail, réalisation du plan de travail, circuit de communication.

-Marge d'autonomie.

-Contrôle par le supérieur.

-La définition du profil: une fiche de formation comprend généralement trois rubriques principales :

La mission confiée : cette rubrique reprend, entre autre, les buts et finalités du poste, le niveau hiérarchique, les tâches à accomplir.

Les compétences nécessaires : la fiche distingue les compétences transverses, nécessaires pour tous les postes de l'entreprise, de ce niveau ou dans cette fonction, et les compétences spécifiques propres au poste.

Le profil du candidat : il est défini notamment, par la formation indispensables, la formation souhaitée, l'expérience nécessaire, les compétences spécifique exigée.

• **La recherche des candidats :**

La recherche se fait sur les marches internes de l'entreprise et sur les marches externes :

-La prospection interne : les postes vacants sont généralement proposés en priorité aux salariés de l'entreprise dans le cadre politique de mobilité interne. Dans le cadre politique de promotion interne, un dosage entre recrutement externe et promotion interne est souvent retenu le recrutement externe n'est généralement autorisé qu'en l'absence de possibilités de recrutement interne.

L'expression recrutement interne est fréquemment retenu pour souligner que, même si le candidat est déjà salarié de l'entreprise, il doit affronter les différentes étapes de la procédure et parfois passer les même teste que les postulats externes.

-La recherche des candidatures externes : la recherche de candidature externe renvoie :

-Au souhait de comparer les candidats internes aux candidats externes afin de disposer les informations sur les niveaux relatifs à des marches interne et externe du travail.

-Au souci d'enrichir le potentiel interne par l'apport « sang nouveau » et ou de rajeunir la pyramide d'âges.

-A l'impossibilité de trouver dans l'entreprise le profil recherche .il peut s'agir des postes du bas de bas l'échelle, de postes de débutants sont de poste très particuliers impliquant un cursus original, l'émergence et le développement de certaines fonction favorisent les recrutements externes.

• **La sélection des candidats [13] :** la sélection des candidats fait grâce :

-Le tri des candidats: la sélection débutée par l'analyse des lettres des candidatures et des Curriculum vitae. Une première confrontation des caractéristiques des postulats avec les exigences de l'entreprise conduit à une élimination importante.

La première élimination se fait sur des critères relativement simples, les réponses retenues font l'objet d'un examen approfondi afin de limiter le nombre de candidat pour la suite du processus, la qualité de la lettre et celle du curriculum vitae ont ici un impact important, le responsable de la sélection s'appuie, pour étayer son premier choix, sur des critères essentiellement factuels ce sont les faits contenus dans le CV qui comptent.

Le questionnaire ou (le dossier de candidature maison) : le questionnaire permet à l'entreprise de réunir sur les compétences et la personnalité du candidat, les éléments qui lui sont nécessaires de façon précise et identique. Ce questionnaire est souvent adressé et rempli « en ligne » la jurisprudence a censuré les questions indiscrettes de l'employeur elle a également admis la non révélation d'information ne portant pas sur les aptitudes professionnelles.

L'analyse du questionnaire et du curriculum vitae permet de convoquer les meilleurs pour un entretien, outil d'évaluation le plus largement utilisé dans le processus de recrutement.

L'entretien: l'entretien de recrutement a un double but :

- Informer le candidat sur l'entreprise, sa stratégie, les profils recherchés, les perspectives offertes et le poste à pouvoir ainsi que ses caractéristiques.
- Lui permettre de s'exprimer pour qu'il donne le maximum d'informations sur son passé professionnel, ses aspirations, ses compétences, ses qualités relationnelles et marginales...etc., c'est l'occasion pour le candidat de défendre ses points de vue et ses expériences avec des arguments convaincants. La réussite d'un entretien implique qu'il se déroule dans des bonnes conditions matérielles et psychologiques et que l'interviewer élabore un schéma d'entretien lui permet de recueillir des données pertinentes et contrôlables.

La validité de l'entretien d'embauche implique une structuration spécifique, un canevas permet de ne rien oublier des données à rassembler.

-Les tests: Les candidats retenus à l'issue des phases précédentes peuvent être soumis à des tests, leur objectif est double :

- Faire apparaître les points faibles éventuels pouvant constituer des contre-indicateurs pour le poste.
- Classer les aptitudes des candidats parmi lesquels choisir, et les adéquations entre les profils respectifs et le profit du poste. Les tests peuvent être classés en trois catégories :

Les tests d'aptitudes : Pour une tâche donnée, ils donnent lieu à des mesures précises, et ont en général une bonne valeur prédictives concernant l'efficacité requise dans l'activité considérée, les tests d'intelligence et de connaissance entrent dans cette catégorie.

Les tests de personnalité : Ils visent à cerner la personnalité du candidat, les questionnaires ou inventaire de tempérament sont composés d'une série importante de questions fermées, ainsi l'inventaire de tempérament de Guildford-Zimmerman comprend trois cents questions relatives au dynamisme à la sociabilité .la graphologie vise à découvrir la personnalité à travers l'écriture selon un code très empirique.

Les tests de situation : Ils visent à intégrer l'élément de la tâche et ceux de la personnalité, ils tentent de mettre le postulant dans la situation la plus proche de sa future situation professionnelle.

Leur difficulté de conception limite l'utilisation de ces outils pourtant très adaptés aux problèmes de sélection appelée « centre d'évaluation » ou « bilans comportementaux » pratiques dans les asses ment center, ils ont une valeur prédictive forte. L'utilisation des tests, notamment de personnalité, suscite des questions portant sur :

-Leur validité : le test ne mesure pas ce qu'il souhaite mesurer qu'avec une marge d'incertitude élevée. Cette marge s'accroît faute d'une adaptation et d'un étalonnage permanents.

-Leur caractère statique : le test est une photographie à un moment précis.

-Leur fondement scientifique parfois limité.

-Leur capacité prédictive.

• **La concrétisation, l'accueil et l'intégration :** la concrétisation, l'accueil et l'intégration c'est un processus basant sur plusieurs concepts on a :

-**La décision:** Une fois les entretiens et les tests éventuels achevés, le service interne ou le cabinet externe chargé du recrutement et les responsables hiérarchiques demandeurs examinent les dossiers des candidats retenus.

La réunion de synthèse entre les différents interviewers permet une confrontation des opinions émises sur les différents candidats la multiplicité des entretiens accroît l'objectivité des appréciations et la validité du pronostic. La décision finale est généralement prise par le responsable hiérarchique à partir de l'ensemble des données recueillies

-**La négociation d'engagement :** La négociation porte essentiellement sur le montant et les éléments qui consistent la rémunération globale. Dans un souci d'équité interne, la proposition doit prendre en compte les rémunérations actuelles dans l'entreprise.

Le candidat retenu reçoit, lors des négociations, d'engagement, le compte rendu de l'appréciation portée sur lui, comprenant notamment le pronostic favorable justifiant la décision, comme les réserves qui ont pu être faites à ce sujet.

La signature du contrat demande l'accord des deux parties.

-L'accueil: une fois prise la décision de recruter le candidat, il faut à la date convenue, faire entrer le nouveau collaborateur et assurer dans les meilleures conditions son accueil et son intégration. Cela implique le respect des démarches légales, réglementaires et conventionnelles.

La réussite de l'intégration repose sur la qualité des procédures d'accueil de l'entreprise et du suivi de l'adaptation. Ce point est d'autant plus important que l'adaptation représente souvent un coût élevé qui s'ajoute au coût du recrutement. Les entreprises mettent en place des procédures facilitent l'intégration des nouveaux embauchés.

Certaines choisissent l'institution du tutorat. Le tuteur est chargé de suivre et de conseiller chaque nouvel arrivant pendant sa période d'adaptation.

Il vérifie en permanence que l'intéressé possède toutes les informations pratiques et générales lui permettant d'accomplir sa mission et de se familiariser le plus ou psychologiquement.

Il présente l'intéressé aux cadres, il lui fait visiter les différents secteurs de l'établissement. Il lui fournit toutes les documentations utiles, il le met en contact avec toute personne susceptible de faciliter son adaptation pratique et générale. Il se tient à la disposition de l'intéressé pour toute aide ou conseil à apporter aussi longtemps que cela est nécessaire.

-L'intégration: la période d'intégration dure plus longtemps que simple période d'accueil dans l'entreprise à forte rotation, on constate que les départs des nouveaux embauchés sont très nombreux pendant la période d'essais qui peut poursuivre pendant plusieurs mois, parfois une année c'est à dire que le suivi de l'intégration doit s'étendre sur une longue période avant que le nouveau salarié n'entre dans le système d'appréciation générale. Ce suivi repose généralement sur un rythme plus rapide d'entretiens individuelle : un entretien après trois mois, six mois et un an, par exemple. Certaines entreprises et organisations également ont un suivi collectif, constituant dès l'embauche un groupe de personnes qui bénéficient ensemble d'une partie de la procédure d'accueil et qui, périodiquement, se trouvent pour faire le point avec un responsable de la fonction personnel, de leur intégration.

Le poste de responsable jeunes cadres a parfois été créé. Le suivi est particulièrement important pendant la période d'essai puisque, durant ce laps de temps, les deux parties peuvent revenir sur leur décision. Pendant la durée de l'essai, les parties en présence sont soumises à toutes les règles qui régissent les rapports entre employeur et salariés.

La seule différence, essentielle il est vrai, entre le contrat à l'essai et le contrat définitif réside dans le régime de la rupture applicable à ce type de contrat .le contrat à l'essai peut à tout moment être rompu sans qu'il y ait lieu d'observer un quelconque délai de prévenance.la Période et sa durée doivent être fixées dans le contrat.

9.2-La formation

9.2.1 Définition de la formation :

La formation peut se définir comme l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétences leur taches actuelle ou celles qui leur seront confiées dans le futur pour la bonne marche de l'organisation .d'autres auteurs englobent dans leur définitions des actions lois de l'éducation de base et loi de la formation professionnelle. En cours d'emploi n'entend qu'adulte. Ainsi, la formation, en englobe toutes les activités éducatives aux quelles pourrait s'adonner l'adulte, qu'il s'agisse d'études générale ou professionnelles, de recyclage ou de perfectionnement, de matières pertinentes à son travail Comme à sa vie de citoyen [22].

9.2.2 Objet de la formation [23]:

- Permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion.
- Assurer l'adéquation entre les capacités et la connaissance des salariés.
- Adapter les salariés à des taches bien déterminées et au changement dans les emplois.
- Maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation.
- Améliorer le statut des salariés par les promotions.
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux salariés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des déports.
- Contribuer au meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les couts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité des produits.
- Accroitre chez chaque salarié l'estime de soi.
- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant.
- Développer les capacités de jugement des formés.
- Réaliser des projets étatiques afin de résoudre les problèmes.

9.2.3 Le plan de formation [23]:

Le programme de formation est la traduction concrète de la politique de formation de l'entreprise, l'analyse des besoins de formation en constitue une étape préalable.

-L'analyse des besoins: L'analyse des besoins en formation repose sur l'interrogation du personnel et sur l'étude de poste de travail. L'enquête auprès du personnel permet d'appréhender les besoins qui relèvent par exclusivement du bon exercice de la formation.

L'enquête auprès du personnel allie les entretiens (individuels et de groupe) et les questionnaires :

Ces questionnaires sont soit préparés et traités par les services internes de formation, avec éventuellement la « commission formation » soit confiés à un organisme extérieur (organisation professionnelle, organisme privée, etc.)

L'exploitation des questionnaires permet d'élaborer une première liste de besoin une typologie des attentes et des actions. Une série d'entretien et d'analyse plus précise aide à améliorer les réponses. L'analyse des besoins exprimés est important, car il engage l'avenir du plan de formation, bien souvent, recensement des besoins et analyse de ses besoins menés de pair.

L'analyse des besoins repose sur un regroupement des besoins détectés en grands chapitres, elle implique également un recensement des contraintes le recrutement et l'analyse des besoins sert de base à l'élaboration du plan de la formation, une fois déterminer les principaux choix, ces choix relèvent de la politique de formation de l'entreprise.

-Les choix de la politique de la formation : La politique de la formation est un des volets de la gestion prévisionnelle de l'emploi dans l'entreprise, c'est aussi l'un des moyens de répondre aux attentes des salariés et donc de favoriser leur satisfaction par une meilleur adaptation de la politique sociale.

Cette double finalité pour répondre aux attentes de personnel et aux besoins de l'organisation, et fréquemment évoqués par les entreprises, il faut d'ailleurs noter que la demande exprimé par les salariés rejoint largement les choix de l'entreprise. Le droit de la formation professionnelle à souvent comme conséquences de rendre les travailleurs plus attentifs à la stratégie de l'entreprise et aux possibilités de carrière qu'elle lui œuvre.

Les principaux choix portent sur :

- ✓ **Les objectifs de la formation :** L'entreprise peut retenir un ou plusieurs de ses objectifs. La formation remplit alors des fonctions multiples.
- ✓ **Le budget**
- ✓ **Les contenus :** La formation peut être une formation générale, destinée à élever le niveau générale des connaissances des bénéficiaires ou une formation technique visant à développer leur compétence professionnelle.

- ✓ **Les modalités:** Durée « inter ou intra moyens » externe ou interne formation peut être hors des heures de travail, formule pédagogique.

-Le contenu du plan: Au-delà de l'obligation de plan annuel, elle est souhaitable que ce plan concerne une période plus longue (trois à Cinq ans).

Se limiter à une tranche d'un an en renvoie à un pilotage à plus courte vue et constituer un frein à une action à long terme dans l'entreprise.

Le plan de formation réécrit et organise des actions de formation en fonction des objectifs retenus, c'est la liste de moyens prévue pour atteindre les objectifs définis, il précise les objectifs, les propriétés, le contenu, la pédagogie, la durée, le calendrier, le budget et les catégories de bénéficiaires.

9.2.4 L'organisation et la suivie de la formation:

La formation est obligatoirement prise en compte dans les entreprises ne serait que sans une forme administrative. C'est en particulier le cas dans les petites entreprises.

Dans les entreprises de taille moyenne, on assiste à l'apparition d'un responsable de formation.

Les grandes entreprises ont un véritable département de formation gérant ou plusieurs centres de formation, on rencontre dans le service de formations différentes spécialités :

- Les gestionnaires (le budget de formation suivi, planning des cours, stage, salle, sélection et contrôle des sous-traitantes)
- Les administrateurs (élaboration des programmes, préparation des outils pédagogiques, participation à l'enseignement à l'évaluation suivi pédagogique des actions)
- Les spécialistes des moyens pédagogiques (élaboration et mise à jour des médias de formation, formation des animateurs).

9.2.5 Transmission et évaluation de la formation :

- **Contenu :** Le contenu d'un programme de formation varie selon besoins des salariés et la taille des organisations. Les organisations de grande taille offrent des programmes de formation sur divers sujets comme le comportement organisationnel, les techniques opérationnelles ou administratives, etc. De nos jours les programmes de formation sont mieux pointus, en outre l'action de formation de chaque groupe de participants peuvent être confiés à une personne ressource, identifier à l'interne pour sa maîtrise technique et qui n'est pas nécessairement le supérieur immédiat.

- **La durée :** Le temps à consacrer à la formation dépend du contenu à transmettre, l'expérience démontre que si on veut orienter la formation vers des problèmes humains ou si on désire changer le comportement dans l'emploi, la formation doit se répartir sur des séances

plus longues et continues, par ailleurs il est essentiel d'analyser le pour et le contre avant de décider

Si les participants exercent ou non leur activités quotidiennes lors de la formation, deux formules semblent avantageuses :

- Le séminaire résidentiel
- Les conférences périodiques car elle n'affecte pas l'exercice des tâches quotidiennes par contre les stages à mi-temps et les stages à temps complets peuvent être exigés. Le remplacement des participants chaque organisation détermine le nombre de jours suffisant pour la durée de la formation, les supports et les techniques utilisés.

La période de formation est généralement choisie par l'organisation en fonction de ses moyens financiers et son degré de responsabilité sociale vis-à-vis des salariés.

-La Phase : Le but ultime d'un programme de formation est d'arriver à ce qu'un individu, placé en situation d'apprentissage, arrive à modifier certains de ses comportements à ajouter des savoirs à ses connaissances déjà acquises ou encore à changer ses attitudes, la formation soit transférée à la situation de travail. quatre phases chronologiques ont été développées à propos d'une séquence idéale

-Type de l'apprentissage :

- ✓ **L'ouverture :** c'est la phase qui réfère à une disposition de réception envers l'apprentissage
- ✓ **L'acquisition :** elle repose sur des principes et des méthodes qui diffèrent selon que l'on considère, l'apprentissage d'habileté ou l'apprentissage d'attitude.
- ✓ **La rétention :** elle se fait par la manœuvre habile des principes et des conditions d'apprentissage durant l'application du programme de formation.
- ✓ **Le transfert :** c'est le but ultime de la formation, à savoir de transférer au lieu de travail, les acquis effectués durant la formation.

-Evaluation Valeur du programme : L'évaluation de la formation permet de savoir si les objectifs de la formation sont atteints, évaluer c'est attribuer une valeur au programme de formation ou à une ou plusieurs de ses composantes, comme le contenu, les techniques, les formateurs, les supports, etc., établir la valeur de programme permet aux membres de la direction générale de prendre des décisions. Concernant les programmes existants et les programmes futurs, la valeur d'un programme de formation peut s'établir ainsi :

- Examiner les changements attendus chez le participant après sa formation.
- Chercher à connaître les impressions des participants et leur degré de satisfaction face au programme de formation.

- Analyser les améliorations constatées par certains indices comme la fréquence des absences, les communications inter personnelles dans l'organisation après formation, etc.

-formulaire d'évaluation :

L'évaluation de la formation reçue doit fournir données permettant d'apprécier le degré de modification touchant l'ensemble de la personnalité du forme (sa réception, ses connaissances, ses attitudes, son comportement, etc.) pour recueillir ces renseignements deux formes d'évaluations sont utilisées :

- ✓ **L'évaluation informelle :** c'est habituellement les supérieurs immédiats qui portent un jugement sur son subordonné après la formation.
- ✓ **L'évaluation formelle :** il s'agit d'évaluer de façon systématique et objective les résultats obtenus par les formes.

-Les conditions à respectées : la formation n'améliorera pas beaucoup de travail des salariés formés si ceux - ci ne reçoivent jamais rétroaction sur la qualité de leur travail si l'on n'effectue pas la vérification de leur compétence qu'une fois par ans. La condition nécessaire est que la compétence nouvelle soit mise à l'épreuve rapidement l'idéale serait de se conformer aux postulats suivants :

- L'évaluation de la formation établit avec objectivité de degré avec lequel les changements sont survenus.
- Le choix d'une mesure valable permet d'obtenir une évaluation objective d'un programme de formation.
- Les évaluateurs doivent posséder deux qualités indispensables un esprit logique est une connaissance technique.

-Suivi : Le suivi c'est l'étape qui suit la formation et qui se préoccupe de l'utilisation efficace de savoir et savoir-faire acquise par chaque formé. La formation sans suivi ne sert donc pas à grande chose car une fois formée, les salariés sont la plupart du temps hussés à eux-mêmes.

A ce point, plusieurs employeurs négligent de mentionner que les salaires peuvent être améliorés en fonction de la performance des salariés après la période de formation. En conséquence il faut évaluer non seulement les résultats de la formation dans l'immédiat mais aussi d'établir un suivi après la formation. Il s'agit de stimuler et d'accompagner le formé dans la mise en œuvre et d'apporter des compléments éventuelles de l'action.

9.2.6 Actions de formations, techniques et supports :

-A l'interne : Les actions de formation à l'interne s'adressent uniquement aux salariés d'une organisation donnée et elles sont supportées de plusieurs manières:

- ✓ **La formation en session** : elle regroupe plusieurs participants afin de leur transmettre des connaissances pratiques ou théorique dans un domaine spécifique dans un délai bien déterminé.
- ✓ **La formation en cour d'emploi** : Comme la démonstration, la rotation des postes, le coaching et le mentorat, les organisations qui passant par cette forme de formation accorde la responsabilité de la formation aux supérieurs hiérarchique ou à un salarié compétant en la matière.

-A l'externe :

Actions des organisations de formation : des cours, des séminaires et des congés

Formation sont organisés par des agents impliqués dans la formation comme les institutions d'enseignement, des firmes de consultants des associations commerciales professionnels et Industrielles, des agences gouvernementales comme les actions internes, les actions externes cherchent à améliorer certains habilités chez les salariés à leur donner des connaissances technologiques et à augmenter leur connaissance.

Action des gouvernements : en dépit de l'impression de la législation sur la formation certains pays offre par l'intermédiation de leur agence ou ministère liée au domaine de travail, le programme de formation à l'ensemble des salariées de leur pays , le contenu de ses programmes sont concourent notamment à aider les employeurs à former des salariées spécialiser lorsque ils ont des difficultés à trouver des spécialisations dans un domaine précis sur la marche de travail et aussi à l'aider même parfois les associations syndicales à établir des programmes de formation portant sur le syndicalisme.

Autoformation : L'autoformation fait vaciller le mode actuel de l'éducation de la formation, c'est une mutation qui entraine l'individu au-delà des modes traditionnels d'accès à la connaissance et à la compétence « se former par soit même »

Recouvre de nombreuse signification, selon que l'on soit sociologue, psychologue, éducateur ou formateurs, l'autoformation apparait comme un nouveau modèle éducatif qui peut interpelés plusieurs disciplines et qui se conjugue bien avec l'impératif de la formation continue pour tout un chacun. Elle suppose toutefois un renversement dans la conception de l'enseignement de la formation qui n'a pas encore en lieu.

Facteurs d'influence : Des nombreux facteurs influencent le choix d'une technique par rapport à une autre, le poids de chacun de ses facteurs varie selon chaque situation précise liée aux contenus d'une situation à transmettre. Ses facteurs peuvent être regroupés ainsi :

- Les ressources financières consacrées à la formation (une formation qui conduit et ou contribue à l'emploi)

- L'efficacité économique
- Le contenu de programme de formation
- L'efficacité économique
- Les types des participants Certaines techniques respectent plus les principes d'apprentissage que d'autre.

Techniques de formation à l'interne :

Le contenu de la formation peut se transmettre directement sur les lieux de travail, le supérieur immédiat et ou les collègues de travail montrent aux formés comment améliorer leur savoir-faire et savoir être, occasionnellement on fait appel à des consultants extérieurs, il semble que sur les lieux de travail sont les plus aisément acquises, en effet les techniques liées à la formation sont d'accès d'avantages sur la mondialisation des tâches à effectuer concrètement et quotidiennement par les participants dans leur travail , comme la rotation de poste ,le coaching et le mentorat

Techniques de formation à l'extérieur : La formation peut se transmettre aussi à l'externe dans la pratique, cela pose beaucoup de problèmes, il faut libérer temporairement les salariées, ce qui n'est pas toujours simple, il faut organiser les déplacements lorsque les sessions se déroulent loin, ce qui induit des frais de voyage et l'hébergement par fois important les transferts des acquis de formation en milieu de travail n'est pas toujours à l'externe qui permettant de faire mieux avec des techniques adaptées à des adultes par exemple l'approche expérimentale.

L'approche expérimentale est une technique qui permet de composer efficacement avec les attitudes. Le concept de soi et les caractéristiques individuelles des adultes que sont les salariés. elle représente un virage par apport aux techniques conventionnelles ce modèle privilégie un cycle d'apprentissage en quatre phases:

- Les participants jouent des rôles dans le cadre de mises filmées le poussant à adapter des comportements et attitudes habituelles.
- On visionne en suite le film en groupe et on analyse les comportements des uns et des autres à l'aide de grille qui font ressortir les forces et faiblesses ressortir, les forces et faiblesses démontrées.
- Les participants sont appelés à établir des liens avec le travail.
- Ils mettent en application, les compétences acquises avec leur milieu de travail.

Supports à la formation :

-Supports possibles : ce sont les outils nécessaires à la transmission du contenu des programmes de formation. Certains d'autres eux sont visuels, d'autre s'attachent au

mouvement, d'autre à la couleur, la forme et la grandeur, le choix doit se faire dans le sens d'éveiller l'intérêt des participants et d'encourager le libre échange d'opinions car l'énergie mobiliser et utile à compréhension la tendance actuelle et à la miniaturisation de la formation sur micro-ordinateur, en effet avec une simulation basés sur les logiciels conçus spécialement sur les fins de la formation, on réussit à produire sur micro-informatique , des situations d'apprentissage réservées au paravent des systèmes en informatique coutant des millions de dollars .

-choix d'un support : Il y'a les supports modernes, comme le microordinateur, et les supports traditionnels comme le tableau noir.

Ses supports doivent être minutieusement choisis, car ils n'ont pas tous les mêmes valeurs pour assurer la transmission des connaissances, des études permettant d'établir que pour apprendre ou se sert des sens dans des préensions suivantes : 80% pour la vue, 10% pour L'ouïe, 5% pour le touche ,3% pour l'odorant ,2% pour le gout)

9.3- La Rémunération [13] [24].

La rémunération est à la fois un coût pour l'organisation, qui constitue souvent son principal poste de dépenses, et le revenu des apporteurs de travail. La fixation des rémunérations et leur évolution est donc au centre des conflits de répartition des surplus qui peuvent opposer les apporteurs de différents facteurs de production, et notamment parmi les apporteurs de capitaux et les salariés.

Les mécanismes de fixation de la rémunération est représenté par un coefficient qui détermine les salaires de base, est associé chaque niveau de la grille. La rémunération est une notion plus globale qui prend en compte tous les avantages.

L'impact des rémunérations au niveau macro-économique explique l'importance de la réglementation. La réglementation est très contraignante et l'entreprise doit s'y adapter à la gestion des rémunérations qui prend de plus en plus d'importance dans la gestion stratégique des ressources humaines.

9.3.1 La fixation de rémunération :

La rémunération est librement fixée sous réserve de respecter des obligations légales, des dispositions conventionnelles et contractuelles les règles les plus important concernent :

-L'existence du SMIC : Le smic assure aux salariés dont les rémunérations sont les plus faible

- ✓ la garantie de leur pouvoir d'achat par l'indexation sur l'indice mensuel des prix à la consommation.

- ✓ une participation au développement économique de la nation par l'application des relèvements annuel obligatoire prenant effet au 1er juillet de chaque année et tendant à éliminer toute distorsion durable entre la progression du SMIC et l'évolution des conditions économique générales et des revenus.

-Les rémunérations minimales conventionnelles [13]: Toute convention collective détermine des salaires minimaux conventionnels pour chacune des qualifications qui peuvent être attribuées au salarié.

-L'interdiction des discriminations : l'application du principe « à travail égal, salaire égal » impose à l'employeur de justifier les écarts de salaires qui pourraient être constatés pour des salariés ayant une qualification identique et occupante les mêmes fonctions.

L'employeur est libre de personnaliser les salaires mais ne doit pas prendre de décision ayant un caractère discriminatoire.

-L'interdiction de l'indexation non spécifique : Le principe général de l'ordonnance interdit les indexations fondées sur SMIC, le niveau général des prix ou des salaires.

En revanche, les indexations spécifiques à l'entreprise sont autorisées .elles peuvent porter sur l'activité (chiffre d'affaires), la rentabilité (bénéfice) ou tout autre indicateur lié à la vie de l'entreprise.

-L'obligation de négocier : le rôle des professions apparait particulièrement important pour déterminer la structure des salaires dans l'entreprise. Les décisions relative aux classifications et donc à la structure même des salaires relèvent principalement des négociations collectives. Le niveau des rémunérations dépend davantage des décisions propres à l'entreprise dans le respect des minima légaux et conventionnels.

Les conventions collectives signées dans les années cinquante reprisent, pour l'essentiel, les classifications parodi.au fil des années, les insuffisances de ces grilles s'accrurent du fait de l'apparition de nouveaux emploi, de la modification de la hiérarchie des métiers. Les entreprises pallièrent ces insuffisances en développement les opérations de qualification. Il en résulta des disparités croissantes au sien des professions.

9.3.2 Les composantes de la rémunération globale :

Le salaire de base n'est qu'une composante de la rémunération globale que perçoivent le salarié, la rémunération globale regroupe plusieurs composants:

-La pyramide des rémunérations : G.DONADIEU a proposé un regroupement de la rémunération de base et des périphériques dans une pyramide des rémunération.la rémunération globale regroupent [24]:

Des composantes fixes et des composants variables :

Les composants variables sont liés à la durée du travail (heures supplémentaire) aux résultats individuels (primes individuelles) ou collectifs (intéressement) par exemple

Des composants collectifs et des composantes individualisées :

Les composantes individualisée peuvent être liées à la situation familiale (complément familial) ou personnelle, aux performances ou au complément individuelle ou au résultat.

Des composants immédiats ou différées : Lorsqu'elles sont différées elles peuvent l'être à court terme (primes à périodicité), moyen terme (participation bloquée sur cinq ans) ou long terme (fonds de pension, retraites complémentaire).

-Les salaires de base : C'est l'élément essentiel de la rémunération, il sert de référence pour le calcul des autres prestations, il est fixe d'avance, au moins dans sa nature et dans son mode de calcul. la rémunération est majorée des heures supplémentaires. Sauf clause contraire dans la convention applicable toute absence même de très courte durée, peut être retenue sur le montant de la paie.

-Les compléments ou accessoire de salaire : Les formes sont multiples : avantages en, nature, pourboire, gratification, prime de transport. En vingt ans, la part des primes dans la rémunération s'est accrue significativement les primes non mensuelles sont plus élevées que les primes mensuelles.

Le pourcentage des primes versée par rapport à la masse salariale croit avec la taille de l'établissement .c'est dans le secteur de l'industrie que le poids des primes dans la masse salariale important.

9.3.3 Le paiement du salaire :

Le paiement de la créance de salaire est régi par des règles spécifiques liées à son caractère alimentaire. Depuis 1978, la rémunération, devenue mensuelle, est indépendante pour un horaire de travail effectif déterminé, du nombre de jours travaillés dans le mois, le paiement mensuel ayant pour objet de neutraliser les conséquences de la répartition inégale des jours entre les douze mois de l'année.

L'employeur doit délivrer un bulletin de paie pour chaque versement ce bulletin comprend un certain nombre de mention obligatoires : il ne doit être fait mention ni de l'exercice du droit de grève ni de l'activité de représentation des salariés .le bulletin comprend une mention incitant le salariés à conserver son bulletin sans limitation de durée.

Notons enfin que le bulletin de paie doit faire état, s'il y'a lieu, des droits au repos compensateur acquis par l'intéresse .le caractère alimentaire du salaire justifie une protection étendue à la fois contre les créanciers de l'employeur et contre ceux du salaries.

-L'individualisation de la rémunération : L'individualisme de la rémunération a un objectif d'équité et de stimulation .elle concerne :

- ✓ La rémunération immédiate de la contribution à travers des primes diverses (salaires aléatoires ou variables).
- ✓ La modulation personnelle du salaire à partir d'une évaluation des performances dans une plage de progrès, déterminée pour chaque emploi.
- ✓ L'attribution d'avantages monétaires ou non, immédiats ou différés.

-La recherche de l'équité : L'équité est une attente forte chaque salarié évalue ce qu'il apporte. Il évalue également ce qu'il reçoit, il calcule un ratio rétribution qu'il compare avec la connaissance qu'il a du même ratio pour d'autre salariés, dans l'entreprise ou en dehors.

Ce ratio constitue son ratio d'équité. Selon la théorie de l'équité formulée par J.S ADAM le constat d'une situation d'iniquité entraîne une action pour modifier le ratio en fassent varier la contribution ou la rétribution en situation de sous équité le salaries essaie d'accroitre sa rétribution en réclamant ou plus généralement réduit discrètement sa contribution (moindre qualité, ralentissement, non coopération).en situation de suréquipé le salarié accroit sa contribution.

Chaque salarié souhaite rechercher un traitement équitable, pour que la décision soit juste et équitable, quatre conditions doivent être remplies :

- ✓ Le salarié doit connaitre les modalités de mesure de sa contribution.
- ✓ Il doit pouvoir améliorer sa contribution mesurable.
- ✓ Le lien entre contribution et rétribution doit être explicite.
- ✓ Le salarié doit percevoir la rétribution métier.

Il est nécessaire que le processus d'individualisme de la rémunération soit rigoureux et transparent pour chacune des composantes [13].

-Le variable individuelle : de nombreux systèmes ont été utilisés pour rémunérer le personnel en fonction de sa contribution. Certains tiennent compte des résultats individuels, d'autres de ceux du groupe du travail.

-Les primes individuelles :

Depuis le salaire aux pièces, une large gamme de technique a été expérimentée pour rémunérer et accroitre le rendement avec des avantages et des inconvénients divers.

L'évolution de l'organisation et les exigences de qualité ont conduit à l'abandon des salaires au rendement dans les entreprises de production.la prise en compte du rendement, corrigé de critères liés à la qualité de la production ,se fait sous forme de prime d'objectif.la grille des

critères retenus pour déterminer le montant de la prime reflète les choix stratégiques et les spécificités de l'activité.

-Les primes collectives: Pour contrecarrer les effets pervers d'une stimulation trop individuelle et les difficultés de mesure de la performance personnelle, l'entreprise développe des primes collectives au niveau de l'équipe du service, de l'unité de travail, de l'établissement ou de l'entreprise.

L'aléatoire collectif développe le sentiment d'appartenance et soude les équipes. Son caractère aléatoire le rend réversible. L'individualisation des rémunérations repose également sur la modulation personnelle des augmentations du salaire fixe.

-Les autres composants: La politique d'individualisation de l'entreprise concerne également d'autres composantes de la rétribution globale avec en particulier :

Les primes d'ancienneté: Elles sont encore largement répandues et sont inscrites dans de nombreuses conventions collectives. La principale justification de ces primes était que les travailleurs acquièrent de l'expérience avec l'ancienneté, ils ont par conséquent plus de valeur et doivent percevoir un salaire plus élevé toutefois il y a une limite à l'expérience que l'on peut acquérir. Le nombre d'années prises en compte est limité en conséquence.

Les avantages particuliers: Certains avantages peuvent être liés à la situation de famille (complément familial, primes de mariage, de naissance), aux contraintes du poste (prime de salissure, de risque) ou d'horaire (travail de nuit, le dimanche, etc.).

Certains avantages sont liés à l'emploi occupé et dits « de fonction » (logement de fonction, voiture de fonction) s'y ajoutant parfois des services annexes : entretien des pelouses et jardins, de la voiture. Certains avantages peuvent être accordés aux plus performants à l'issue de compétitions et concours internes. Ces stimulations peuvent être variées. D'autres avantages personnalisés concernent :

- Les voyages
- Les décentes
- La santé
- Les prêts
- Le standing
- La mise à la disposition de matériel et d'abonnement
- Le conseil

9.3.4 La maîtrise de la masse salariale :

L'importance de la masse salariale dans la valeur ajoutée de l'entreprise prise nécessite une attention particulière portée à son contrôle.

-L'évolution des rémunérations :

La rémunération de base d'un salaire est susceptible d'augmenter dans quatre cas:

- ✓ Augmentation générale concernant la totalité du personnel de l'entreprise.
- ✓ Augmentation individuelles à l'intérieur de la zone de progrès du post.
- ✓ Changement de poste dans le cadre d'une promotion.
- ✓ Influence de l'ancienneté.

Les augmentations générales :

Les augmentations générales concernent tous les salariés de l'entreprise .Elles ont pour objectif le maintien de l'amélioration du pouvoir d'achat.

Cependant à travers le choix de formules d'augmentation non hiérarchisées ou semi-hiérarchique .Un objectif de relèvement des bas salaires ou de limitation des hauts salaires peut être poursuivi d'une augmentation de 2% pour tous c'est ce qu'on entend par une augmentation hiérarchisée. Une augmentation de 50\$ égale pour tous est au contraire une augmentation non hiérarchisée.

Les augmentations individuelles : Elles interviennent sans qu'il y ait changement de fonction (glissement).dans le cadre des zones de progrès de chaque fonction des augmentations peuvent être accordées à une partie plus ou moins large du personnel. Ces augmentations au mérite, indépendantes de toute promotion, représentent, selon les entreprises, une part très variable de la masse salariale (de 0 à 3%par an).Il faut noter également une grande diversité quant à l'importance du pourcentage de la population concernée et du taux d'augmentation.

L'ancienneté : L'évolution de la rémunération est ici due à l'augmentation individuelle des taux de prime d'ancienneté ou à l'application d'une grille d'augmentation automatique liée à l'ancienneté. Elle peut se traduire par un pourcentage du salaire minimum conventionnel ou par une augmentation du nombre de point.

Les promotions: Les promotions qui sont liées à la technicité peuvent avoir un impact immédiat sur le salaire. Cependant, un agent qui se situe dans la partie supérieur de la fourchette d'un poste et qui est promu dans un poste supérieur peut pendant la période d'apprentissage du poste, conserver la même rémunération.

-L'évolution en masse et en niveau : L'impact des mesures d'augmentation s'apprécie en masse et en niveau.

L'évolution en niveau : Elle équivaut au pourcentage d'évolution de la rémunération instantanée d'une personne ou d'un groupe de personnes entre deux dates données .on fait

souvent cette mesure de décembre à décembre. Dans la détermination de l'évolution en niveau n'est pas pris en compte ce qui a pu se passer entre les deux dates.

L'évolution en masse : Elle équivaut au pourcentage d'évolution de la masse salariale annuelle d'une personne ou d'un groupe de personnes pour deux périodes données. L'évolution en masse s'analyse généralement d'une année par rapport à une autre.

-La gestion de la masse salariale: L'évolution de la masse salariale résulte des décisions prises pour l'exercice et d'effets induits qui sont les conséquences :

- ✓ Des décisions prises au cours d'une période antérieure : effet de report.
- ✓ Des modifications quantitatives ou qualitative de la population étudiée entre les deux périodes de références : effet d'effectif, effet de structure, effet de noria.

La politique de rémunération: La politique de rémunération doit être cohérente avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, les performances attendues et les résultats économiques.

-Les grands choix d'une politique salariale: La politique salariale repose sur la recherche d'un triple équilibre :

- ✓ L'équilibre financier de l'organisation.
- ✓ La compétitivité externe compte tenu du marché du travail.
- ✓ L'équité interne.

La gestion des rémunérations peut donc être définie comme le pilotage d'un système complexe et évolutif à trois composantes.

-Les arbitrages : Dans les années quatre-vingt-dix, dans le cadre de la rémunération global, les arbitrages se modifient:

- ✓ L'arbitrage entre rémunération collective et rémunération personnalisée accorde une part croissante à la dimension individuelle.
- ✓ L'arbitrage entre rémunération fixe et rémunération variable privilégie davantage la partie aléatoire, réversible.
- ✓ L'arbitrage entre rémunération immédiate et rémunération différée favorise progressivement la part à moyen et long termes.

-Les choix: Les principaux choix concernent :

Le niveau relatif des rémunérations par rapport à l'extérieur : Ce niveau s'apprécie sur plusieurs plans :

- ✓ Le plan professionnel (salaires de l'entreprise comparés à ceux de la branche) ;
- ✓ Le plan régional (salaires de l'établissement comparés avec ceux qui sont pratiqués dans le bassin d'emploi) ;

- ✓ Certaines entreprises s'efforcent de proposer un niveau de rémunération égal ou supérieur à celui des autres entreprises

-L'évolution des rémunérations dans le temps :

Les orientations retenues peuvent être diverses : garantir jusqu'à un niveau hiérarchique le pouvoir d'achat à tout, ou aux bas salaires ou aux plus méritants. De ces orientations découleront des décisions et des arbitrages entre augmentations générales et mesures individuelles entre augmentations hiérarchisées et augmentation non hiérarchisées.

-La structure interne : pour éviter l'impact sur le climat social des distorsions de rémunération entre établissement, fonctions ou postes, non justifiés par des critères objectifs et pour développer le sentiment d'équité, les entreprises s'efforcent d'avoir des grilles de rémunération cohérentes et d'améliorer leur acceptabilité au fil des ans par ajustements successifs. la structure interne des rémunérations s'apprécie sur trois plans :

- L'équilibre entre les différentes fonctions et les différents postes. Une entreprise qui, en moyenne, paie mieux que la profession peut, en réalité, ne payer mieux que certain emploi ou certaine fonction.
- L'importance du facteur ancienneté.
- L'équilibre entre les différentes populations (homme et femmes), cet équilibre est délicat à apprécier du fait des différences de qualification de chaque population

9.4. L'information et la communication [25].

La communication interne prend de l'ampleur avec ses deux dimensions, individuelle et collective, profondément imbriquées et interactives. la diffusion de l'information accroît la capacité individuelle à agir et favorise l'interaction et la dynamique de l'ensemble. En créant une identité et des références communes la communication favorise le sentiment d'appartenance et la mobilisation de chacun. la fonction ressources humaines a joué, dès l'origine, un rôle important dans la mise en œuvre d'une politique d'information et de communication, et la DRH est souvent aujourd'hui le directeur des ressources humaines et de communication.

9.4.1. Les outils d'information et de communication :

Le développement des NTIC, et en particulier la généralisation d'intranet dans les entreprises, a modifié l'approche permettant l'accès de la totalité des salariés, ou d'une partie d'entre eux, à un ensemble d'information ascendante, avec l'ambition de rétablir le processus de communication dans son intégralité.

L'information descendante : Elle se développe à travers l'intranet, des médias écrits et les réunions :

-les supports écrits et audiovisuels : Les plus fréquents sont :

Le livret d'accueil : il introduit à la vie quotidienne de l'entreprise tout en soulignant les avantages légaux et extralégaux dont bénéficie le personnel .il précise également les grands axes de la politique sociale de l'entreprise et ses objectifs.

La plaquette de présentation de l'entreprise: elle s'adresse aussi au public extérieur à l'entreprise. Elle fait découvrir l'histoire, les réalisations, l'organisation et les hommes, les métiers et les produits, le projet et les valeurs.

Le journal d'entreprise: se proposant de couvrir toute la vie de la firme et des hommes qui y travaillent, le journal d'entreprise informe sur ce que fait l'entreprise et sur ce qu'elle devient.il présente une grande diversité d'informations qui sont aussi bien d'ordre technique, économique et financier que d'ordre social, culturel et sportif.

La publication diversité: l'information descendante s'adresse souvent à des groupes spécifiques aussi la presse d'entreprise comprend, dans les organisations complexes, un ensemble de médias destiné en particulier à l'encadrement.

La diffusion d'un bilan social personnalisé : ce document contient toutes les informations personnelles concernant le salarié dans l'entreprise, notamment sa rémunération, ses avantages, sa formation, ses droits acquis et son patrimoine social.

-l'instauration du bilan sociale: elle répond à un souci d'amélioration de l'information dans le domaine social la loi prévoit sa diffusion aux actionnaires, aux représentants du personnel à l'inspecteur du travail et sa mise à la disposition de tout salariés qui en fait la demande, certaines entreprises ont choisi de distribuer à tous les salariés le document, parfois présenté sous la forme, illustré et commentée d'un « rapport social » d'autres ont choisi une cible plus restreinte on la publication d'extraits dans la presse d'entreprise .la richesse en formations chiffrées du bilan social légal, la difficulté de maîtriser l'ensemble des définitions utilisées limitent sa lisibilité sans formation préalable. La réalisation d'un rapport social conditionne son utilisation comme support d'information de l'ensemble du personnel.

-les réunions: elles permettent une adaptation de l'information et ébauche de communication organisées en cascade le long de la ligne hiérarchique, elles confirment le statut du cadre et de l'agent de maîtrise dans le processus de l'information descendante, leur position de relais elles concernent alors un groupe restreint (équipe, service).il existe aussi des réunions, pouvant rassembler plusieurs certaines de personnes, ou la direction générale présente elle-même les informations, parfois à l'aide de supports filmés ,ou répond aux questions préalables ou immédiates .ces assemblées concernant soit la totalité du personnel, soit plus spécifiquement [25].

L'information ascendante : La remontée d'information est essentielle .elle s'organise à travers l'observation sociale et les groupes de concertation.

-l'observation sociale : Les enquêtes d'opinion et les sondages permettent : de connaître en profondeur le climat social, et de faire apparaître l'image interne de l'entreprise, de recenser et d'analyser les attentes et les motivations actuelles du personnel, et de mesurer l'efficacité des politiques de ressource humaine.

-les groupes de concertation : ils cherchent à associer les salariés à la résolution de certains problème qui posent dans l'entreprise .de nombreuses expériences ont été menées dans les années soixante-dix, équipe de recherches d'amélioration des conditions de travail (ERACT), groupes d'innovation, groupe de cadres, groupe de progrès, commissions ad hoc. Les cercle de qualité se sont fortement développés dans les années quatre-vingt .après avoir culminé à 400000 en 1987, ils ont été moins nombreux dans les années quatre-vingt-dix.

-l'expression directe des salariés : L'expression directe doit mobiliser les salariés autour d'un projet commun.la loi prévoit que « les salariés bénéficient d'un droit à l'expression directe et collective sur le contenu et l'organisation de leur travail, ainsi que sur la définition et la mise en œuvre d'action destinées à amélioration les conditions de travail dans l'entreprise ».

Le droit créé concerne chaque salarié, il complète les circuits traditionnels d'expression, il est individuel mais applicable. Collectivement, à l'intérieur d'une unité élémentaire de travail et en présence des collègues de travail les modalités retenaient par les accords d'entreprise et d'établissement ou les programmes mis en œuvre sans signature d'accords portent en particulier sur le rôle de l'encadrement, la périodicité et la taille des groupes.

- Les systèmes de suggestion : dans les années 2000, la nécessité d'innover en permanence et de mobiliser la créativité de chaque salarié a favorisé le développement de système de suggestion, généralement sur intranet. Pour stimuler les suggestions, les entreprises ont raccourci les délais de traitement des idées, valorisé leurs auteurs par des signes de reconnaissance et éventuellement, des récompenses, veillé à la mise en œuvre effective des suggestions les plus efficaces.

9.4.2. La politique de communication :

Pour qu'ils soient réellement opérants, les instruments employés doivent s'inscrire dans le cadre d'une politique d'information et de communication, qui leur donne sens et l'impact. L'élaboration d'une politique adaptée implique une analyse préalable des besoins à travers un audit.

-Définition de la politique : Cette démarche passe par trois phases :

L'audit de la communication : On cherche ainsi à :

- ✓ Cerner l'identité et la personnalité de l'entreprise (histoire, perspectives d'avenir, forces et faiblesse, style de management).
- ✓ Localiser les nœuds de tensions et les conflits éventuels (déséquilibre de la pyramide des âges, différences des statuts, inquiétudes diffuses).
- ✓ Répertoire les moyens d'information et de communication existants.
- ✓ Rassembler les jugements portés sur ces moyens d'information et de communication (Forme, contenu, diffusion, pénétration).
- ✓ Détecter tout ce qui peut entraver (climat social, centralisation, dispersion dans l'entreprise, initiatives en cours).
- ✓ Faire émerger préoccupations et aspirations de la direction et des salariés, en matière d'information et de communication.

Pour établir un tel audit, les procédés ne manquent pas : sondages enquêtes d'opinion, entretiens individuels et entretiens de groupe.

Définir les objectifs : L'audit, associé à une réflexion sur le devenir de l'entreprise, ainsi que sur les événements prévisibles pouvant à terme le perturber permet une prise en compte d'objectifs précis tels que :

- ✓ Faciliter l'autonomie des équipes de travail (décentralisation, concertation) et développer leur capacité d'innover (échanges entre experts).
- ✓ Renforcer la cohésion d'une entreprise et entraîner l'adhésion des hommes.

Choisir les moyens : Pour atteindre ces objectifs, il faut établir une programmation rigoureuse comprenant un recensement des supports utilisables, une description des procédures ainsi que le repérage de leur opportunité à court et à long terme des instruments de contrôle, prenant la forme d'enquêtes légères permettant de mesurer périodiquement l'impact des actions et éventuellement de les réadapter.

-La mise en œuvre : la réussite d'une politique d'information et de communication dépend de la compétence des hommes, de leur enthousiasme et de la volonté qu'ils ont de s'engager pour mener à bien des opérations d'information et de communication dans le cadre d'une politique à long terme ou d'un programme à court terme, la désignation d'un chef de projet s'impose celui-ci se voit confier la responsabilité de l'ensemble de la politique ; chargé de faire respecter les plans établis, il veille à l'exécution des tâches, anime et concentre.

9.4.3. Le rôle de la hiérarchie : Le responsable hiérarchique qui veut assumer sa responsabilité globale en matière d'information et de communication doit aujourd'hui tenir cinq rôles :

- **Faire descendre l'information:** il s'agit là du rôle longtemps unique joué par le responsable hiérarchique, représentant dans son service la direction générale et investi de l'autorité. C'est un rôle éminemment.

-**Faire remonter l'information :** La remontée de l'information fait partie des devoirs et aussi des difficultés du répond à un double souci d'efficacité les problèmes se rencontrant au contact des réalités, c'est là qu'ils trouvent leurs meilleures réponses, et de motivation. Ce rôle est délicat.il transforme aisément le responsable hiérarchique en porte-parole de Son service et peut créer un conflit de rôle, il s'agit en effet d'être simultanément.

9.4.4. Les types de communication [25]: L'entreprise peut être assimilée à un vaste enchevêtrement de réseaux de communication .ceux-ci sont diverses forme, dans différentes direction parcourent la structure dans son ensemble, ils possèdent des caractéristiques propre, voyons en quelques-uns :

- **Communication personnel /impersonnelle :**

La lettre ou le coup de téléphone est opposé à la note de service.

-**La communication descendante :** (Le Lang de la hiérarchique) communication ascendante, latérale, diagonale (directeur fabrication vers chargé d'étude commerciales).

- **Communication écrite :** Communication oral, le choix est important toutes deux présentant de multiples avantages et inconvénients. Prenons simplement l'exemple de l'écrit (il suffit d'un verser pour l'oral).

9.5- Gestion de carrières et Evaluation du personnel [26].

9.5.1 La gestion des carrières

Une carrière dans une entreprise, c'est avant tout une succession d'affectations à des postes de travail. La gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise. Gérer les carrières, c'est prendre en compte à la fois pour le présent et le futur, les besoins de l'entreprise et les besoins exprimés par chaque salarié dans le domaine de l'affectation à un poste, de la place au sein de la pyramide hiérarchique.

La gestion des carrières est un acte de gestion prévisionnelle, car il s'agit d'anticiper, de préparer et de suivre l'évolution de chaque salarié dans l'entreprise. C'est dans cette problématique que se situent les systèmes d'évaluation censés orienter la gestion prévisionnelle de l'emploi.

9.5.2. L'évaluation du personnel

Etude des déterminants de la GRH dans les établissements d'importation et de vente en gros des produits pharmaceutiques de Bamako : cas de 10 établissements.

L'évaluation du personnel s'inscrit dans la gestion des carrières au sein d'une entreprise. Elle implique un système d'appréciation permettant de détecter les potentiels et d'orienter la gestion personnelle de l'emploi. C'est pourquoi Pierre Lemaître (2002) souligne que : « l'appréciation est nécessaire dans la mesure où l'encadrement est responsable de l'appréciation des moyens humains qui lui sont confiés ».

A travers l'appréciation c'est l'ensemble de la gestion des hommes confiée à chaque responsable qui est appréhendé.

METHODOLOGIE

III.METHODOLOGIE :

1. Type d'étude :

Il s'agissait d'une étude transversale descriptive, menée dans les établissements d'importation et de vente en gros des produits pharmaceutiques de Bamako.

2. Période d'étude :

Notre étude a porté sur la période de février 2017 à janvier 2018 avec une phase de collecte des données s'étendant de juillet 2017 à octobre 2017.

L'étude a consisté à l'élaboration d'un protocole de travail, la recherche bibliographique, le recueil des informations à travers des fiches d'enquêtes, enfin la saisie et l'analyse des données.

3. Lieu d'étude :

Notre étude s'est déroulée dans 10 établissements d'importation et de vente en gros des produits pharmaceutiques du pays, tous situés à Bamako.

Bamako a été choisie d'une part à cause du nombre élevé d'établissements d'importation et de vente en gros des produits pharmaceutiques et d'autre part à cause de nos moyens financiers limités.

4. Population d'étude :

Elle a concerné l'ensemble des établissements d'importation et de vente en gros des produits pharmaceutiques de Bamako.

❖ Critères d'inclusion :

Ont été inclus dans notre étude :

- ✓ Les grossistes répartiteurs pharmaceutiques résidants à Bamako.
- ✓ Les grossistes répartiteurs pharmaceutiques ayant au moins 10 employés.

❖ Critères de non inclusion :

N'ont pas été inclus dans notre étude :

- ✓ Les grossistes répartiteurs pharmaceutique en dehors de Bamako.
- ✓ Les grossistes répartiteurs pharmaceutique ayant moins de 10 employés.

5. Echantillonnage :

❖ Technique d'échantillonnage :

Pour notre étude, nous avons constitué un échantillon non probabiliste de choix raisonné.

❖ Taille de l'échantillon :

Nous avons choisi 10 établissements répartis dans les communes du district de Bamako. Pour chaque établissement nous devrions enquêter les personnes ressources suivantes : le Président du Conseil d'Administration, le Directeur Général, le Responsable Ressource Humaine, l'Agent comptable ou Responsable financier et le Secrétaire Général du comité syndical. Au moment de l'enquête, nous avons trouvé des établissements, où il n'y a pas de Responsable Ressource Humaine, de Président du Conseil d'Administration et de comité syndical.

Au total nous avons eu un effectif de 37 répondants pour 10 établissements

6. Techniques et outils de collecte des données :

Pour la collecte des données, nous avons élaboré un questionnaire à l'ensemble des échantillons de notre étude. Ce questionnaire a été bâti autour de:

- ✓ L'identification de la société et du répondant ;
- ✓ L'information générale de la société ;
- ✓ Et des questions sur les pratiques de Gestion des Ressources Humaines.

7. Saisie et analyse des données :

La rédaction est faite avec **Microsoft Word et Excel 2013**; les données collectées ont été analysées et traitées par le logiciel SPSS21.0

8. Considérations éthiques :

- ✓ Autorisation du doyen de la faculté de pharmacie.
- ✓ Autorisation du président du conseil national de l'ordre des pharmaciens du Mali.
- ✓ La confidentialité est assurée pour les informations collectées au cours de cette étude.

RESULTATS

IV. RESULTAT

1. Caractéristiques socio démographique de nos enquêtés

Tableau I : Répartition des enquêtés selon le sexe

Sexe	Effectifs	Pourcentages
Masculin	34	91,9
Féminin	3	8,1
Total	37	100

Nous constatons sur ce tableau que le sexe masculin est le plus représenté, soit **91,9%**.

Tableau II : Répartition des enquêtés par tranche d'âge

Tranche d'âge	Effectifs	Pourcentages
[Moins de 25 ans]	0	0
[26 à 35 ans]	3	8,1
[36 à 45 ans]	13	35,1
[46 ans ou plus [21	56,7
Total	37	100

Nous constatons dans ce tableau que la majorité des enquêtés ont 46 ans ou plus, soit **56,7%**.

Tableau III : Répartition des enquêtés selon le statut matrimonial

Statut matrimonial	Effectifs	Pourcentages
Mariés	30	81,1
Sans réponse	7	18,9
Total	37	100

Nous remarquons dans ce tableau que **81,1%** des enquêtés sont mariés.

Tableau IV : Répartition des enquêtés selon leur niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Effectifs
Pourcentages	
Licence	3
Master	8
Doctorat	14
Autres	12
Total	37

Ce tableau nous montre que **37,8%** des enquêtés ont un niveau d'instruction de doctorat.

Tableau V : Répartition des enquêtés selon leur ancienneté

Ancienneté	Effectifs	Pourcentages
[0 à 2ans]	2	5,4
[3 à 5ans]	7	18,9
[6 à10 ans]	19	51,4
[11 ans ou plus [9	24,3
Total	37	100

Au regard de ce tableau, nous observons que **51,4%** des enquêtés ont une ancienneté comprise entre 6 à 10 ans.

2. Présentation des entreprises enquêtées

Tableau VI: Répartition des établissements selon leur année d'existence

Année d'existence	Effectifs	Pourcentages
[0 à 10 ans]	2	20
[11 à 19ans]	3	30
[20 ans ou plus [5	50
Total	10	100

Nous remarquons à travers ce tableau que la majorité des établissements de notre étude ont plus de 20 ans d'existence, soit **50%**.

Tableau VII : Répartition des établissements selon leur capital social.

Capital social	Effectifs	Pourcentages
10 Millions ou moins	3	30
Entre 11 et 50Millions	0	0
Plus de 50Millions	7	70
Total	10	100

Nous constatons dans ce tableau que **70%** des établissements ont un capital social de plus de 50 millions.

Tableaux VIII : Répartition des établissements selon l'effectif des salariés permanent et non permanents

Nombre D'employés permanents(%)	Salariés	
	Permanents (%)	Non
Moins de 10 employés	0 (0)	9(90)
10 à 19 employés	5 (50)	1 (10)
20 à 49 employés	2(20)	0 (0)
50 employés ou plus	3 (30)	0 (0)
Total	10 (100)	10 (100)

Nous observons dans ce tableau que **50%** des établissements ont entre 10 à 49 employés permanents et **90%** des établissements ont moins de 10 employés non permanents.

Tableau IX: Répartition des établissements selon l'existence d'un comité syndical

Présence syndicale	Effectifs	Pourcentages
Oui	4	40
Non	6	60
Total	10	100

Dans ce tableau, nous remarquons que **60%** des établissements n'ont pas de comité syndical.

Tableau X : Répartition des établissements selon leur statut juridique

Statut juridique	Effectifs	Pourcentages
SARL	1	10
SA	8	80
EPIC	1	10
Total	10	100

Nous constatons dans ce tableau que **80%** des établissements sont des sociétés anonymes.

Tableau XI: Répartition des établissements selon l'existence des démissions dans les trois dernières années

Existence des démissions	Effectifs	Pourcentages
Oui	6	60
Non	4	40
Total	10	100

Ce tableau nous renseigne que **60%** des établissements ont enregistré des démissions dans les trois dernières années.

Tableau XII: Répartition des établissements selon les causes des démissions

Cause des démissions	Effectifs	Pourcentages
Salaires non motivant	1	16,7
Autres	5	83,3
Total	6	100

Dans ce cas, **16,7%** des établissements les causes de démission sont liées aux salaires non motivant.

3. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

3.1. LE RECRUTEMENT

Tableau XIII : La description de poste dans les activités de recrutement

Description de poste	Effectifs	Pourcentages
Oui	10	100
Non	0	0
Total	10	100

Nous observons que tous les établissements enquêtés font une description de poste dans les activités de recrutement.

Tableau XIV: Le recrutement extérieur

Recrutement extérieur	Effectifs
Pourcentages	
Oui	8
Non	2
Total	10

Ce tableau nous montre que **80%** des établissements font appel à l'extérieur pour le recrutement.

Tableau XV: Les moyens utilisés pour faire appel à l'extérieur.

Moyens utilisés	Effectifs	Pourcentages
Annonces dans les Journaux	2	20
Cabinet de recrutement	6	60
Autres	2	20
Total	10	100

Nous remarquons, que la majorité des établissements fait appel à un cabinet de recrutement, soit **60%**.

Tableaux XVI : Critères de sélection d'un candidat

Critères de sélection	Effectifs	Pourcentages
CV et diplômes	4	40
Motivation	2	20
Diplômes obtenues	2	20
Expérience	2	20
Total	10	100

Il ressort dans ce tableau que **40%** des établissements se basent sur le CV comme critère de sélection d'un candidat.

3.2 FORMATION

Tableau XVII: Existence de programme de formation spécifique qui répond aux exigences des postes.

Formation pour Pourcentages Les exigences des postes		Effectifs
Oui	7	70
Non	3	30
Total	10	100

Nous observons dans ce tableau que la majorité des établissements utilisent un programme de formation spécifique permettant aux employés de remplir les exigences de leur poste, soit **70%**.

Tableau XVIII : Existence de programme de formation permettant aux employés de répondre aux besoins futurs de l'établissement.

Formation pour Les besoins futurs	Effectifs	Pourcentages
Oui	7	70
Non	3	30
Total	10	100

Nous constatons que **70%** des établissements utilisent un programme de formation spécifique permettant aux employés de répondre aux besoins futurs de l'établissement.

Tableau XIX : Formation du personnel lors de l'adaptation d'une nouvelle stratégie

Formation pour Pourcentages Une nouvelle stratégie		Effectifs
Oui	9	90
Non	1	10
Total	10	100

Ce tableau nous indique que la quasi-totalité des établissements utilisent un programme de formation lors de l'adaptation d'une nouvelle stratégie ; soit **90%**.

Tableau XX : Existence de programme de formation générale à tous les employés.

Formation générale Pourcentages		Effectifs
Oui	6	60
Non	4	40
Total	10	100

Dans ce tableau nous remarquons que **60%** des établissements utilisent un programme de formation générale à tous les employés.

3.3 REMUNERATION

Tableau XXI : Critères déterminants le niveau de salaire des employés

Critères déterminants	Effectifs	Pourcentages
Le niveau de salaire		
Diplômes	6	60
Compétence	1	10
Pas de critère précis	3	30
Total	10	100

Nous constatons dans ce tableau que **60%** des établissements se basent sur le diplôme comme critère déterminant le niveau de salaire des employés.

Tableau XXII : Existence d'une augmentation salariale des employés

Existence d'augmentation salariale	Effectifs	Pourcentages
Oui	6	60
Non	4	40
Total	10	100

Nous constatons dans ce tableau que **60%** des établissements augmentent le salaire des employés.

Tableau XXIII : les critères d'augmentation salariale des employés

Critères d'augmentation salariale		Effectifs
Pourcentages		
Ancienneté, et rendement	5	83,3
Autres	1	16,7
Total	6	100

Il ressort dans ce tableau que **83,3%** des établissements ayant des critères d'augmentation salariale bénéficient une augmentation en fonction de l'ancienneté et rendement.

Tableau XXIV : L'octroi de prime d'assiduité

Prime d'assiduité		Effectifs
Pourcentages		
Oui	5	50
Non	5	50
Total	10	100

Il apparait dans ce tableau que **50%** des établissements octroient de prime d'assiduité aux employés.

Tableau XXV : L'octroi de prime individuelle pour les responsables d'unité

Prime individuelle		Effectifs
Pourcentages		
Oui	5	50
Non	5	50
Total	10	100

Il apparait dans ce tableau que **50%** des établissements octroient de prime individuelle pour les responsables d'unité.

Tableau XXVI : L'octroi de prime d'ancienneté

Prime d'ancienneté		Effectifs
Pourcentages		
Oui	7	70
Non	3	30
Total	10	100

Il ressort dans ce tableau que la majorité des établissements octroient de prime d'ancienneté aux employés, soit **70%**.

Tableau XXVII : L'octroi d'autres avantages

L'octroi d'autres avantages		Effectifs
Pourcentages		
Oui	7	70
Non	3	30
Total	10	100

Ce tableau nous montre que **70%** des établissements octroient d'autres avantages aux employés.

Tableau XXVIII : La nature de l'avantage

Nature	Effectifs	Pourcentages
13 ^{ème} Mois, Véhicule de fonction	4	57,1
Prime de fête	2	28,6
Cantine	1	14,3
Total	7	100

57,1% des établissements octroient des véhicules de fonction aux responsables et le 13^{ème} mois à tous les employés.

Tableau XXIX: Motivation du personnel avec la politique de rémunération.

Motivation	Effectifs	Pourcentages
Oui	8	80
Non	2	20
Total	10	100

Nous remarquons que dans **80%** des établissements la politique de rémunération est motivante pour les employés.

3.4. EVALUATION :

Tableau XXX: Evaluation du rendement auprès des employés

Evaluation du rendement	Effectifs	Pourcentages
Oui	10	100
Non	0	0
Total	10	100

Nous constatons dans ce tableau que tous les établissements procèdent à des évaluations de rendement auprès des employés.

Tableau XXXI: Période d'évaluation du rendement des employés

Période d'évaluation		Effectifs
Pourcentages		
Jour	0	0
Mois	3	30
Trimestre	2	20
Année	4	40
Autres	1	10
Total	10	100

Nous observons que **40%** des établissements évaluent le rendement des employés annuellement.

Tableau XXXII : Evaluation du rendement des employés à partir des objectifs fixés par l'entreprise.

Evaluation en fonction Des objectifs fixés	Effectifs	Pourcentages
Oui	8	80
Non	2	20
Total	10	100

Il ressort dans ce tableau que **80%** des établissements évaluent le rendement des employés à partir des objectifs fixés par l'entreprise.

Tableau XXXIII: Evaluation du rendement des employés à partir de leur comportement observé.

Evaluation à partir des Comportements observés	Effectifs	Pourcentages
Oui	6	60
Non	4	40
Total	10	100

Nous constatons que **60%** des établissements évaluent le rendement des employés à partir de leur comportement observé.

Tableau XXXIV: Evaluation du rendement des employés pour déceler les besoins en formation

Evaluation pour des Besoins en formation	Effectifs	Pourcentages
Oui	6	60
Non	4	40
Total	10	100

Nous observons que **60%** des établissements évaluent le rendement des employés pour déceler les besoins en formation.

Tableau XXXV : Existence d'un critère d'évaluation précis dans l'appréciation du Rendement.

Critère d'évaluation	Effectifs	Pourcentages
Oui	6	60
Non	4	40
Total	10	100

Au regard de ce tableau **60%** des établissements utilisent des critères d'évaluations précis dans l'appréciation du rendement.

3.5 COMMUNICATION

Tableau XXXVI: Consultation régulière avec les employés.

Consultation	Effectifs	Pourcentages
Oui	10	100
Non	0	0
Total	10	100

La consultation régulière avec les employés est une activité dans tous les établissements.

Tableau XXXVII : Résolution des problèmes

Résolution des problèmes		Effectifs
Pourcentages		
Cellule syndicale	4	40
Administrativement	6	60
Total	10	100

La majorité des établissements résolu le problème des employés administrativement, soit **60%**.

3.6 INFORMATION

Tableau XXXVIII : Partage d'informations relatives aux décisions stratégiques avec les employés.

Informations relatives Aux décisions stratégiques	Effectifs	Pourcentages
Oui	8	80
Non	2	20
Total	10	100

Nous constatons que **80%** des établissements partagent avec les employés les informations relatives aux décisions stratégiques.

Tableau XXXIX : Partage des informations relatives aux nouveaux produits avec les employés.

Information relatives Pourcentages Aux nouveaux produits		Effectifs
Oui	10	100
Non	0	0
Total	10	100

Le partage d'information relatives aux nouveaux produits ou service avec les employés est une activité dans tous les établissements.

Tableau XXXX: Partage des informations financières avec les employés

Partage d'information financière	Effectifs	Pourcentages
Oui	5	50
Non	5	50
Total	10	100

Il ressort dans ce tableau que **50%** des établissements partagent avec les employés des informations financières.

3.7 GESTION DES CARRIERES

Tableau XXXXI : Existence d'un plan de carrière pour les employés au sein de l'entreprise

Existence de Plan de carrière		Effectifs
Pourcentages		
Oui	0	0
Non	10	100
Total	10	100

Au regard de ce tableau aucun établissement ne dispose de plan de carrière pour ces employés

COMMENTAIRES ET DISCUSSION

V. Commentaires et discussion :

Ce travail avait pour objectif d'étudier les déterminants de la Gestion des Ressources Humaines dans les établissements d'importation et de vente en gros des produits pharmaceutiques de Bamako.

V.1. Les limite de l'étude et difficultés rencontrées :

Cette étude a été réalisée au niveau de 10 établissements de Bamako en raison de 9 établissements grossistes privés et un établissement grossiste public qui est la PPM.

Le district de Bamako a été choisi comme lieu d'étude par le fait que la majorité des grossistes répartiteurs pharmaceutiques est concentrée à Bamako. Au cours de l'enquête nous avons été confrontés à un certain nombre de difficultés comme le refus de certains dirigeants à l'enquête, l'indisponibilité de certains répondants à nos questions et la rareté d'études similaires pour la comparaison des cas de résultats.

V.2. Observations sur les résultats :

L'échantillon de notre enquête comporte 34 hommes; soit 91,9% et 3 femmes; soit 8,1%, ce résultat est supérieur à ce obtenu par une étude similaire effectuée par **ALANTONHEDJRA Joseph et ASSOGBA Sènakpon Saturnin en 2008[26]**, qui avaient trouvé que la majorité des enquêtés était de sexe masculin ; soit 75%.

Notre résultats nous indique que la majorité des enquêtés étaient mariés; soit 81,1% contre 18,9% qui n'ont pas répondu à cette question. Environ 56,7% des enquêtés ont 46 ans ou plus, 35,1% ont un âge compris entre 36 à 45 ans, 8,1% ont un âge compris entre 26 à 35 ans et il n'y a pas moins de 25 ans parmi les enquêtés.

Après avoir interrogé les 37 répondants nous constatons que 51,4% des enquêtés ont une ancienneté compris entre 6 à 10 ans; 24,3% ont 11 ans ou plus d'ancienneté, 18,9% ont une ancienneté compris entre 2 à 5ans et seulement 5,4% des enquêtés ont une ancienneté de moins de 2 ans. L'ancienneté nous renseigne sur l'expérience du personnel qui est bénéfique pour l'établissement. Ce résultat se rapproche de ce obtenu par **ALANTONHEDJRA Joseph et ASSOGBA Sènakpon Saturnin en 2008 [26]**, qui avaient trouvé que la plupart des enquêtés avaient une ancienneté compris entre 6 à 10 ans; soit 53,57%.

Les résultats nous informent que le niveau d'instruction des enquêtés se répartit comme suit:37,8% des répondants ont un niveau de doctorat; 21,6% ont un niveau de master; 8,1% ont un niveau de licence et 32,4% ont autre niveau d'instruction.

Par ailleurs, il ressort également de notre étude que 30% des établissements ont plus de 50 employés permanents, cela s'explique par le fait que la majorité des établissements ne sont pas des petites entreprises; 90% des établissements ont moins de 10 employés non permanents contre 10% des établissements ont des salariés non permanents compris entre 10 à 49 employés.

La moitié des établissements de notre étude ont plus de 20 ans d'existence; soit 50% ce qui montre le caractère sénile des établissements; 30% ont une existence située de 10 à 19 ans et 20% ont moins de 10 ans d'existence.

La présence syndicale permet une meilleure représentativité des employés, dans notre étude 40% des établissements ont un comité syndical contre 60% où il n'y a pas de comité syndical, En ce qui concerne le statut juridique des établissements, 80% des établissements représentent des sociétés anonymes, 10% représentent un établissement public à caractère industrielle et commerciale et seulement 10% représentent une société à responsabilité limitée.

En faisant un croisement entre le statut juridique l'âge des grossistes répartiteurs, nous remarquons que les établissements de plus de 20 ans sont des sociétés anonymes, cela explique par le fait qu'elles ont été les premiers types de société à occuper le secteur privé.

Environ 70% des établissements ont un capital social de plus de 50 millions par contre 30% ont de moins de 10 millions, ce qui nous renseigne que la majorité des établissements sont des grandes entreprises.

Nous constatons que 60% des établissements ont enregistré des démissions dans les trois dernières contre 40% n'ont pas enregistré.

Parmi les causes des démissions seulement 16,7% des causes sont liés aux salaires non motivant.

Le recrutement: Le recrutement est une pratique très importante pour l'entreprise et qui influence directement sur la performance.

Dans tous les établissements enquêtés, il y'a une description de poste dans les activités de recrutement, 80% de établissements font appel à l'extérieur avant le recrutement, tandis que 20% ne le font pas. Le cabinet de recrutement prédomine parmi les moyens utilisés pour faire appel à l'extérieur avec une fréquence de 60%, ceci peut s'expliquer par le fait que les nouveaux recrues prennent le travail aux sérieux et ont défis à relever.

Par rapport aux critères de sélection d'un candidat 40% des établissements se basent sur le diplôme obtenu et le CV, ce résultat est inférieur à ce de **KICHOU Djedjiga en 2015 [25]** qui

avait trouvé que 83.33% des entreprises se basent sur le CV et le diplôme comme critère de sélection.

La formation: La formation est aussi une dimension essentielle pour le progrès de l'entreprise. Elle est un moyen de développement puisqu'elle permet aux salariés d'avoir le niveau requis, de conserver son emploi et de lui assurer une progression au sein de son entreprise. Elle est un moyen de croissance car une main d'œuvre compétente permet à l'organisation d'améliorer son efficacité et sa rentabilité.

A travers les réponses aux questionnaires le programme de formation spécifique aux employés permettant de remplir les exigences de leur poste est une activité dans 70% des établissements, 70% des établissements utilisent un programme de formation spécifique permettant aux besoins futurs de l'établissement contre 30% n'utilisent pas ce programme de formation.

Dans 90% des établissements de notre étude, l'utilisation d'un programme de formation lors de l'adaptation d'une nouvelle stratégie est une activité; 70,3% des établissements utilisent un programme de formation générale à tous les employés. Cela s'explique par le fait que la formation est importante au sein d'une entreprise notamment celui des établissements d'importation et de vente en gros de produits pharmaceutiques qui sont dans un environnement hyper concurrentielle. Ces résultats sont inférieurs à ceux trouvés par **KICHOU Djedjiga en 2015 [25]** qui avait trouvé que dans tous les entreprises enquêtés, ces programmes de formation sont utilisés.

La rémunération: Nous observons à partir de cette analyse que la base du système déterminant le niveau de salaire des employés diffère d'un établissement à un autre, 60% des établissements se basent sur le diplôme, 10% se basent sur la compétence et 30% ne reposent sur aucun critère précis. Par ailleurs, l'existence d'une augmentation salariale est une activité dans 60% des établissements et 83,3% des établissements ayant des critères d'augmentations salariales bénéficient une augmentation en fonction de l'ancienneté et du rendement.

La moitié des établissements octroient de prime d'assiduité aux employés, l'octroi de prime individuelle pour les responsables d'unité est une activité dans 50% et 70 % des établissements octroient de primes d'anciennetés.

70% des établissements octroient d'autres avantages aux employés et 57,1% des avantages concernent le 13^{eme} mois et le véhicule de fonction; 28,6% concernent les primes de fête; 14,3% pour l'existence de la cantine; ces avantages aident les établissements à fidéliser ses employés.

Dans 80% des établissements, la politique de rémunération est motivante pour les employés.

Evaluation : Les résultats de notre enquête montrent que dans tous les établissements enquêtés, l'évaluation des employés est une activité, sauf que la périodicité d'évaluation diffère. L'analyse montre que l'évaluation est annuelle dans 40% des établissements. Ce résultat est inférieur à ce de **KICHOU Djedjiga en 2015 [25]** qui avait trouvé 43% des entreprises où l'évaluation est annuelle

80% des établissements évaluent le rendement des employés à partir des objectifs fixés par l'entreprise, 60% des établissements évaluent le rendement des employés à partir du comportement observé de l'employé; 60% des établissements évaluent le rendement des employés pour déceler des besoins en formation et la majorité utilise des critères d'évaluation précis.

Communication: nous remarquons que dans tous les établissements enquêtés la consultation régulière avec les employés est une activité et dans les établissements qui ne disposent pas de comité syndical les conflits interpersonnels se résolvent administrativement.

Information: notre enquête indique que les informations relatives à la décision stratégique sont partagées avec les employés dans 80% des établissements. Ce résultat est supérieur à ce obtenu par **KICHOU Djedjiga en 2015 [25]** qui avait rapporté que 16,7% des entreprises partagent avec les employés les informations relatives à la décision stratégique. Le partage des informations avec les employés sur les nouveaux produits est une activité dans tous les établissements enquêtés, seulement 50% des établissements partagent avec les employés des informations financières.

Gestion de la carrière : gérer les carrières, c'est prendre en compte à la fois pour le présent et le futur, les besoins de l'entreprise et les besoins exprimés par chaque salarié dans le domaine de l'affectation à un poste. La planification des carrières est donc un acte de gestion prévisionnelle, car il s'agit d'anticiper, de préparer et de suivre l'évolution de chaque salarié dans l'entreprise.

Dans notre enquête aucun établissement ne dispose de plan de carrière pour ces employés.

CONCLUSION ET RECOMMANDATION

V.1. CONCLUSION

Notre étude visait à étudier les déterminants de la gestion des ressources humaines dans les établissements d'importation et de vente en gros des produits pharmaceutiques de Bamako, Pour y parvenir, nous avons bâti une revue de la littérature nous permettant de cerner les principaux concepts liés aux différentes pratiques de gestion des ressources humaines existantes dans les petites et moyenne entreprises. Les données ont été recueillies auprès de 10 établissements d'importation et de vente en gros des produits pharmaceutiques à l'aide d'un questionnaire administré à chaque échantillon d'étude. Face à la diversité des pratiques de gestion des ressources humaines, nous avons circonscrit notre étude aux dimensions suivantes : le recrutement, la rémunération, l'évaluation, la formation, la communication, l'information et la gestion des carrières.

Au terme de cette étude, les résultats auxquels nous avons abouti permettent d'apporter un appui considérable à la gestion des ressources humaines.

Certaines pratiques de gestion des ressources humaines sont plus ou moins appliquées dans les établissements d'importation et de vente en gros des produits pharmaceutiques, s'avèrent confirmée par l'analyse des résultats obtenus.

En effet l'application avec succès des pratiques de gestion des ressources humaines permettra aux dirigeants des établissements d'affronter une concurrence de plus en plus vive, attribuable à la mondialisation des échanges et l'essor des nouvelles technologies.

Les établissements doivent faire appel à des modes renouvelés d'organisation du travail à des pratiques de GRH notamment ceux qui touchent la mobilisation des employés et la performance des établissements.

Les résultats et les analyses vont contribuer à l'amélioration des connaissances en ce qui concerne l'application des pratiques de GRH dans les établissements d'importation et de vente en gros de produit pharmaceutique.

V.2. RECOMMANDATION

Au terme de notre étude nous formulons les recommandations suivantes.

Au conseil national de l'ordre des pharmaciens :

- ❖ Veuillez au respect de la déontologie et de l'éthique professionnel

Au ministère de la santé :

- ❖ Favoriser la mise en place d'un système de formation à l'intention des dirigeants des établissements d'importations et de vente en gros des produits pharmaceutiques sur la gestion des ressources humaines.
- ❖ Veuillez à l'application des pratiques de GRH au sein des établissements d'importation et de vente en gros de produits pharmaceutique.
- ❖ Faire appliquer les textes règlementaires et le code de travail par les autorités compétentes.

Aux dirigeants des établissements :

- ❖ Adoption d'un système de plan de carrière.
- ❖ Instaurer une bonne politique de rémunération.
- ❖ Organiser des ateliers de formation ou de recyclage après avoir identifié les besoins de formation en vue du perfectionnement des employés

Aux personnels de l'établissement

- ❖ Exécuter son travail avec sérieux, dévouement et honnêteté ;
- ❖ Respecter les règlements de l'établissement et la discipline en vigueur

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- 1. Abdoulaye Alou Ongoiba** Etude Comparative de la production de L'UMPP avec les importations des médicaments génériques .thèses de pharmacie.2014 .P32 Bamako, MALI
- 2. Ndeye Fatou NDIONE** Contribution de la Gestion des Ressources Humaines dans la mise en place d'un système de Management de la qualité efficace : Cas de la Soned-Afrique. Mémoire en GRH. 2015. P 20
- 3. Richard Lacourssiere** Impact de Certaines Pratiques Stratégiques de GRH sur la Performance organisationnelle et financière des PME. Mémoire en Gestion des PME.2002.P35.
- 4. S DIABY** Attentes des patients vis à vis de la pharmacie d'officine: critère de choix d'une officine et de satisfaction des patients. Thèses de pharmacie.2017.P 4
- 5. Population du MALI.** Disponible sur [http://www.populationdata.net/accueil/monde/afrique/afrique Subsaharienne/Mali](http://www.populationdata.net/accueil/monde/afrique/afrique%20Subsaharienne/Mali). Date de dernière consultation 28 Mars 2016
- 6. El hadji COULIBALY :** Motivation du personnel dans les officines du district de Bamako : cas de 30 officines .Thèses de pharmacie.2017.P 6
- 7. Mamadou Bakabe :** Evaluation de la disponibilité et de la commercialisation des médicaments après AMM Au Mali. Thèse de Pharmacie. Bamako, Mali : 2008. P82
- 8. KWIMATOUO LEKPA ARNAUD FRANCHARD** Problématique de l'exercice privé en officine de pharmacie à Bamako et périphérie. Thèse de pharmacie. 2010. P4-6
- 9. A. COULIBALY.** Contribution à l'étude de l'impact de la promotion de la politique des médicaments essentiels sur l'exploitation des officines. Thèse de pharmacie.1995.P18
- 10.** Bulletin d'information de l'initiative de Bamako, Bureau régional de l'OMS pour l'Afrique, WHO-AFRO-BRAZZAVILLE. Congo. Juillet 1983.
- 11. E. MAYO** 1929, the humans Problème of an industrial civilization; Macmillan, mentionné in scheid (J.C), les grands auteurs en organisation. Dunod, 2ème édition, paris, 1990.P248.
- 12. S. SAINT ONGE ET AL** relevé les défis de la gestion des ressources humaines 1998.P18.
- 13. Jean marie Peretti,** la gestion des ressources humaines, paris, Vuibert, 2004, (12édition) P 70-128
- 14. P.BARANGER ET J.P HELFER,** la gestion ; les fonctions des entreprises, paris, VUIBERT, 1985, P 444

15. **A. PETIT ET AL** gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines 1993 P 21
16. **M. MORENO** cours de gestion des ressources humaines/ IFSE.2008. P14.
17. **F.BLANCHOT ET F.WACHEUX** « tic, finalités de la gestion des ressources humaines et création de valeur» dans E-GRH : révélation ou évolution ? Édition liaisons. 2002. P15-36
18. **ELIE COHEN** dictionnaire de gestion collection «dictionnaire repère ».
19. **GUERIN, G & WILS, T(1990)**, «L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique: une synthèse», dans vingt-cinq ans de pratiques en relations industrielles au Québec; édition Yvan Blais, Cowansville;p667-715.
20. **Maurice Thévenet, Cécile Dejoux, Eléonore Marbot, Etienne Normand, Anne-Françoise Bender**, «Fonction RH, politiques, métiers et outils des ressources humaines, édition PEARSON Education, France 2009.
21. **Cité D.-J. GARAND, B., FABI**, 1991, AGRH; fondement conceptuel des pratiques de GRH en PME
22. **SEKIO LAKHDER**, la gestion des ressources humaines, paris, Montréal, (2èd) 2002, p114
23. **SEKIOU, BLONDIN, FABI**, la gestion des ressources humaines, Belgique, de Boeck, 2001, P335-333
24. **BERNARD MARTORY, DANIEL CROZET**, «gestion des ressources humaines» pilotage et performance» 7^eédition, édition DUNOD, paris 2008.
25. **KICHOU Djedjiga** L'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise Cas des entreprises algériennes. Mémoire Master en Sciences économiques 2015. P 95-98
26. **ALANTONHEDJRA Joseph et ASSOGBA Sènakpon Saturnin** Pratiques de Gestion des Ressources Humaines et performance organisationnelle et sociale des PME au BENIN. Mémoire de maitrise en science économique.2007-2008.

Annexe

FICHE D'ENQUETE

Bonjour, ce questionnaire fait partie d'un travail de thèse de doctorat en pharmacie dont le but est d'étudier les déterminants de la GRH dans les établissements d'importation et de vente en gros des produits pharmaceutiques de Bamako. Merci de votre participation. Mettez une croix (x) dans la case appropriée.

I Identification de la société et du répondant

- 1.1 Nom de la société.....
- 1.2 Date de création.....
- 1.3 Titre du poste du répondant.....
- 1.4 Sexe du répondant
- 1.5 Age du répondant
- 1.6 Situation matrimoniale du répondant.....
- 1.7 Niveau de formation du répondant.....
- 1.8 Ancienneté du répondant dans l'entreprise.....

2 Information générale de la société

2.1 Combien de salariés Permanents et non permanent compte-t-elle ?

	Hommes	Femmes
Permanents	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Contractuels	<input type="text"/>	<input type="text"/>

2.2 Avez-vous enregistré des démissions dans les trois dernières années ?

Oui

Non

Si oui quel est le nombre de démission ?

	Hommes	Femmes
Employés	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Et quelles sont les causes ?

Mésentente avec le supérieur hiérarchique

Mésentente avec les collaborateurs directs

Salaire non motivant

Autre

Si autre, préciser

2.3 Combien d'employés sont âgés de...

Moins de 25 ans
Entre 26 et 35 ans
Entre 36 et 45 ans
46 ou plus

2.4 Combien d'employés ont...

Moins de 2 ans ancienneté
Entre 2 et 5 ans ancienneté
Entre 6 et 10 ans ancienneté
11 ans ou plus ancienneté

2.5 Parmi les employés, combien détiennent les diplômes suivants ?

	Hommes	Femmes
Licence	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Master	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Doctorat	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Autres	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Si autre, préciser

2.6 Les employés sont-ils syndiqués ?

Oui

Non

2.7 Quel est le capital de l'entreprise ?

2.8 Quel est le statut juridique de l'entreprise ?

II LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

1. RECRUTEMENT

1.1 Vous faites une description de poste dans les activités de recrutement ?

Oui

Non

1.2 Faites-vous appel à l'extérieur avant le recrutement?

Oui

Non

Si oui quel moyen utilisez-vous pour faire appel ?

.....

1.3 Selon vous, quel est le plus productif ?

Le recrutement externe

Le recrutement interne

Pourquoi ?.....

.....

1.5 Quels sont les principaux critères de sélection des candidats ?

.....

.....

2. FORMATION

Au sein de la société:

2.1 L'utilisation de programme de formation spécifique permettant aux employés de remplir les exigences de leur poste est-elle une activité ?

Oui

Non

2.2 Utilisez-vous des programmes de formation spécifique permettant aux employés de répondre aux besoins futurs de l'établissement ?

Oui

Non

2.3 Quand vous optez pour une nouvelle stratégie (nouveau produit, nouveau marché, nouvelle machine) assurez-vous des formations pour votre personnel ?

Oui

Non

2.4 Utilisez-vous des programmes de formation générale ?

Oui

Non

3-REMUNERATION

Au sein de la société :

3.1 Quels sont les critères déterminants le niveau de salaire des employés?

.....

3.2 L'entreprise procède-t-elle à des augmentations salariales ?

Oui

Non

Si oui sur quelle base s'appuie-t-elle pour procéder à des augmentations salariales ?

Ancienneté

Collectives (tous les employés en même temps)

Formation

Autres

Rendement (compétences)

Si autre, préciser

.....

.....

3.3 L'octroi de prime assiduité est-elle une activité ?

Oui

Non

3.4 L'octroi de prime individuelle pour les responsables d'unités est-il une activité ?

Oui

Non

3.5 L'octroi de prime d'ancienneté aux employés est-il une activité ?

Oui

Non

3.6 Accordez-vous d'autres avantages aux employés?

Oui

Non

Si oui, quels sont ces avantages ?

.....

.....

3.8 La politique de rémunération motive-t-elle les employés ?

Oui

Non

Si oui à quel degré ?

Très motivé

Motivé

Peu motivé

4-EVALUATION :

Au sein de la société :

4.1 Est-ce que l'établissement procède à des évaluations de rendement auprès des employés ?

Oui

Non

Si oui

L'évaluation du rendement des employés se fait chaque :

Jour

Moi

Trimestre

Année

Autre

Si autre, préciser.....

4.2 Vous évaluez le rendement de vos employés à partir des objectifs fixés par l'entreprise

Oui

Non

4.3 Vous évaluez le rendement de vos employés à partir de leur comportement observé ?

Oui

Non

4.4 Vous évaluez le rendement de vos employés pour déceler les besoins en formation

Oui

Non

4.5 Vous utilisez des critères d'évaluations précis dans l'appréciation du rendement

Oui

Non

5. COMMUNICATION

Dans la société

5.1 La consultation régulière avec les employés est-t-elle une activité ?

Oui

Non

5.2 La résolution des problèmes se fait à travers

Cellules syndicale

Administrativement

Autre

Si autre, préciser.....

6. INFORMATION

Dans la société, partagez-vous avec les employés

6.1 Les informations relatives aux décisions stratégiques

Oui

Non

6.2 Les informations relatives aux nouveaux produits ou services

Oui

Non

6.3 Les informations financières

Oui

Non

7- GESTION DES CARRIERES

Vous disposez un plan de carrière pour les employés au sein de l'entreprise ?

Oui

Non

MERCI POUR VOTRE COLLABORATION

FICHE SIGNALÉTIQUE

Nom: DEMBELE

Prénom: Vamara

Titre de la thèse: Etude des déterminants de la gestion des ressources humaines dans les établissements d'importation et de vente en gros des produits pharmaceutiques de Bamako : cas de 10 établissements

Année universitaire: 2017-2018

Ville de soutenance: Bamako

Pays: Mali

Lieu de dépôt: Bibliothèque de la faculté de pharmacie et de la Faculté de médecine et d'odontostomatologie.

Secteur d'intérêt: Gestion

RESUME

Le but de notre étude était d'étudier les déterminants de la gestion des ressources humaines dans les établissements d'importation et de vente en gros des produits pharmaceutiques. La taille de l'échantillon était fixée à 37 Personnes choisies dans 10 établissements du district de Bamako. Nous avons recueilli des données au moyen d'une fiche d'enquête auprès des répondants.

Il ressort de notre étude que certaines pratiques de GRH sont plus ou moins appliquées dans les établissements d'importation et de vente en gros des produits pharmaceutiques, s'avèrent confirmée par l'analyse des résultats obtenus.

En effet l'application avec succès des pratiques de GRH permettra aux dirigeants des établissements d'affronter une concurrence de plus en plus vive, attribuable à la mondialisation des échanges et l'essor des nouvelles technologies.

Mots clés: Pratiques-GRH-Importation-Produits pharmaceutiques.

SERMENT DE GALIEN

Je jure, en présence des maitres de la faculté, des conseillers de l'Ordre des pharmaciens et de mes condisciples :

Etude des déterminants de la GRH dans les établissements d'importation et de vente en gros des produits pharmaceutiques de Bamako : cas de 10 établissements.

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 sante 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 consentirais à utiliser mes connaissances et mon état pour corrompre les mœurs et favoriser des actes criminels. Que les hommes m'accordent leur estime si je suis fidèle à mes promesses.

Que je sois couvert d'opprobre et méprisé de mes confrères si j'y manque.

Je le jure!