

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

REPUBLIQUE DU MALI
Un Peuple- Un But- Une Foi



UNIVERSITE DES SCIENCES DES TECHNIQUES
ET DES TECHNOLOGIES DE BAMAKO

Faculté de Pharmacie

FAPH

THESE

**Effet des pratiques de Gestion des Ressources Humaines sur la
performance organisationnelle des établissements d'importation
et de vente en gros de produits pharmaceutiques**

Présentée et soutenue publiquement le/... /... / 2022 devant la faculté de
Pharmacie par :

M^{me}. Faouziya Djibril ADAMA

**Pour obtention du grade de Docteur en Pharmacie
(DIPLOME D'ETAT)**

JURY

Président : **Pr. Sékou Fantamady TRAORE**
Membres : **Dr. Sylvestre TRAORE**
Dr. Hamma B. MAIGA
Co-directeur : **Dr. Issa COULIBALY**
Directeur : **Pr. Sékou BAH**

**LISTE DES ENSEIGNANTS DE LA FACULTÉ DE PHARMACIE ANNEE
UNIVERSITAIRE 2021 – 2022**

ADMINISTRATION

Doyen : Boubacar TRAORE, Professeur
Vice-doyen : Sékou BAH, Maître de Conférences
Secrétaire principal : Seydou COULIBALY, Administrateur Civil
Agent comptable : Ismaël CISSE, Contrôleur des Finances,

LES PROFESSEURES HONORAIRES

N°	PRENOMS	NOM	SPECIALITE
1	Flabou	BOUGOUDOOGO	Bactériologie-Virologie
2	Boubacar Sidiki	CISSE	Toxicologie
3	Bakary Mamadou	CISSE	Biochimie
4	Daouda	DIALLO	Chimie Générale et Minérale
5	Souleymane	DIALLO	Bactériologie - Virologie
6	Kaourou	DOUCOURE	Physiologie
7	Ousmane	DOUMBIA	Chimie thérapeutique
8	Boukassoum	HAÏDARA	Législation
9	Gaoussou	KANOUTE	Chimie analytique
10	Alou A.	KEÏTA	Galénique
11	Mamadou	KONE	Physiologie
12	Mamadou	KOUMARE	Pharmacognosie
13	Brehima	KOUMARE	Bactériologie/Virologie
14	Abdourahamane S.	MAÏGA	Parasitologie
15	Saïbou	MAÏGA	Législation
16	Elimane	MARIKO	Pharmacologie
17	Mahamadou	TRAORE	Génétique
18	Sékou Fantamady	TRAORE	Zoologie

PROFESSEURS DECEDES

N°	PRENOMS	NOM	SPECIALITE
1	Mahamadou	CISSE	Biologie
2	Drissa	DIALLO	Pharmacognosie
3	Moussa	HARAMA	Chimie analytique

DER : SCIENCES BIOLOGIQUES ET MÉDICALES

1. PROFESSEURS/DIRECTEURS DE RECHERCHE

N°	PRENOMS	NOM	SPECIALITE
1	Mounirou	BABY	Hématologie
2	Abdoulaye	DABO	Biologie/Parasitologie

Effet des Pratiques de Gestion des Ressources Humaines sur la performance organisationnelle des établissements d'importation et de vente en gros de produits pharmaceutiques

3	Mahamadou	DIAKITE	Immunologie-Génétique
4	Alassane	DICKO	Santé Publique
5	Abdoulaye	DJIMDE	Parasitologie-Mycologie
6	Amagana	DOLO	Parasitologie-Mycologie
7	Akory Ag	IKNANE	Santé Publique/Nutrition
8	Ousmane	KOITA	Biologie-Moléculaire
9	Boubacar	TRAORE	Parasitologie-Mycologie

2. MAITRES DE CONFÉRENCES/MAITRES DE RECHERCHE

N°	PRENOMS	NOM	SPECIALITE
1	Aldjouma	GUINDO	Hématologie
2	Kassoum	KAYENTAO	Santé publique/ Bio-statistique
3	Bourèma	KOURIBA	Immunologie Chef de DER
4	Issaka	SAGARA	Bio-statistique
5	Almoustapha Issiaka	MAIGA	Bactériologie-Virologie
6	Mahamadou Soumana	SISSOKO	Bio-statistique
7	Ousmane	TOURE	Santé Publique/Santé environnement

3. MAITRES ASSISTANTS/CHARGES DE RECHERCHE

N°	PRENOMS	NOM	SPECIALITE
1	Mohamed	AG BARAIKA	Bactériologie-virologie
2	Charles	ARAMA	Immunologie
3	Boubacar Tiétiè	BISSAN	Biologie clinique
4	Djibril Mamadou	COULIBALY	Biochimie clinique
5	Seydou Sassou	COULIBALY	Biochimie Clinique
6	Antoine	DARA	Biologie Moléculaire
7	Souleymane	DAMA	Parasitologie -Mycologie
8	Djénéba Koumba	DABITAO	Biologie moléculaire
9	Laurent	DEMBELE	Biotechnologie Microbienne
10	Klétigui Casimir	DEMBELE	Biochimie Clinique
11	Seydina S. A	DIAKITE	Immunologie
12	Yaya	GOÏTA	Biochimie Clinique
13	Ibrahima	GUINDO	Bactériologie virologie
14	Aminatou	KONE	Biologie moléculaire
15	Birama Apho	LY	Santé publique
16	Dinkorma	OUOLOGUEM	Biologie Cellulaire
17	Fanta	SANGHO	Santé Publique/Santé Communautaire
18	Oumar	SANGHO	Épidémiologie

4. ASSISTANTS/ATTACHES DE RECHERCHE

N°	PRENOMS	NOMS	SPECIALITES
1	Djénéba	COULIBALY	Nutrition/Diététique
2	Issa	DIARRA	Immunologie
3	Fatou	DIWARA	Epidémiologie
4	Merepen dit Agnès	GUINDO	Immunologie
5	Oumar	GUINDO	Épidémiologie
6	Falaye	KEÏTA	Santé Publique/Santé Environnement
7	N'Deye Lallah Nina	KOITE	Nutrition
8	Amadou Birama	NIANGALY	Parasitologie-Mycologie
9	Djakaridia	TRAORE	Hématologie

DER : SCIENCES PHARMACEUTIQUES

1. PROFESSEURS/DIRECTEUR DE RECHERCHE

N°	PRENOMS	NOM	SPECIALITE
1	Rokia	SANOGO	Pharmacognosie Chef de DER

2. MAITRES DE CONFÉRENCES/MAITRES DE RECHERCHE

N°	PRENOMS	NOM	SPECIALITE
-	Néant	-	-

3. LES MAITRES ASSISTANTS/CHARGES DE RECHERCHE

N°	PRENOMS	NOMS	SPECIALITES
1	Loséni	BENGALY	Pharmacie Hospitalière
2	Bakary Moussa	CISSE	Galénique
3	Yaya	COULIBALY	Législation
4	Issa	COULIBALY	Gestion
5	Balla Fatogoma	COULIBALY	Pharmacie hospitalière
6	Mahamane	HADARA	Pharmacognosie
7	Hamma Boubacar	MAÏGA	Galénique
8	Adiaratou	TOGOLA	Pharmacognosie

4. LES ASSISTANTS/ATTACHES DE RECHERCHE

N°	PRENOMS	NOMS	SPECIALITES
1	Seydou Lahaye	COULIBALY	Gestion Pharmaceutique
2	Daouda Lassine	DEMBELE	Pharmacognosie
3	Adama	DENOU	Pharmacognosie
4	Sékou	DOUMBIA	Pharmacognosie
5	Assitan	KALOGA	Législation
6	Aïchata Ben Adam	MARIKO	Galénique

Effet des Pratiques de Gestion des Ressources Humaines sur la performance organisationnelle des établissements d'importation et de vente en gros de produits pharmaceutiques

7	Aboubacar	SANGHO	Législation
8	Bourama	TRAORE	Législation
9	Karim	TRAORE	Sciences Pharmaceutiques
10	Sylvestre	TRAORE	Gestion Pharmaceutique
11	Aminata Tiéba	TRAORE	Pharmacie Hospitalière
12	Mohamed dit Sarmoye	TRAORE	Pharmacie Hospitalière

DER : SCIENCES DU MÉDICAMENT

1. LES PROFESSEURS/DIRECTEURS DE RECHERCHE

N°	PRENOMS	NOMS	SPECIALITES
1	Benoît Yaranga	KOUMARE	Chimie analytique Chef de DER
2	Ababacar I.	MAÏGA	Toxicologie

2. LES MAITRES DE CONFÉRENCES/MAITRES DE RECHERCHE

N°	PRENOM	NOM	SPECIALITE
1	Sékou	BAH	Pharmacologie

3. LES MAITRES ASSISTANTS/CHARGES DE RECHERCHE

N°	PRENOMS	NOM	SPECIALITE
1	Dominique Patomo	ARAMA	Pharmacie chimique
2	Mody	CISSE	Chimie thérapeutique
3	Ousmane	DEMBELE	Chimie thérapeutique
4	Tidiane	DIALLO	Toxicologie
5	Madani	MARIKO	Chimie Analytique
6	Hamadoun Abba	TOURE	Bromatologie

4. LES ASSISTANTS/ATTACHES DE RECHERCHE

N°	PRENOMS	NOM	SPECIALITE
1	Mahamadou	BALLO	Pharmacologie
2	Dalaye Bernadette	COULIBALY	Chimie analytique
3	Blaise	DACKOUO	Chimie Analytique
4	Fatoumata	DAOU	Pharmacologie
5	Abdourahamane	DIARA	Toxicologie
6	Aiguerou dit Abdoulaye	GUINDO	Pharmacologie
7	Mohamed El Béchir	NACO	Chimie analytique
8	Mahamadou	TANDIA	Chimie Analytique
9	Dougoutigui	TANGARA	Chimie analytique

DER : SCIENCES FONDAMENTALES

1. PROFESSEURS/DIRECTEUR DE RECHERCHE

Effet des Pratiques de Gestion des Ressources Humaines sur la performance organisationnelle des établissements d'importation et de vente en gros de produits pharmaceutiques

N°	PRENOMS	NOM	SPECIALITE
1	Mouctar	DIALLO	Biologie/ Chef de DER

2. MAITRES DE CONFERENCES/MAITRE DE RECHERCHE

N°	PRENOMS	NOM	SPECIALITE
1	Lassana	DOUMBIA	Chimie appliquée
2	Boubarcar	Yalcouyé	Chimie organique

3. MAITRES ASSISTANTS/CHARGE DE RECHERCHE

N°	PRENOMS	NOM	SPECIALITE
1	Mamadou Lamine	DIARRA	Botanique-Biologie végétale
2	Abdoulaye	KANTE	Anatomie
3	Boureima	KELLY	Physiologie médicale

4. ASSISTANTS/ATTACHE DE RECHERCHE

N°	PRENOMS	NOM	SPECIALITE
1	Seydou Simbo	DIAKITE	Chimie organique
2	Modibo	DIALLO	Génétique
3	Moussa	KONE	Chimie Organique
4	Massiriba	KONE	Biologie Entomologie

5. CHARGES DE COURS (VACATAIRES)

N°	PRENOMS	NOM	SPECIALITE
1	Cheick Oumar	BAGAYOKO	Informatique
2	Babou	BAH	Anatomie
3	Souleymane	COULIBALY	Psychologie
4	Yacouba	COULIBALY	Droit commercial
5	Bouba	DIARRA	Bactériologie
6	Moussa I	DIARRA	Biophysique
7	Babacar	DIOP	Chimie organique
8	Aboubakary	MAÏGA	Chimie organique
9	Modibo	SANGARE	Anglais
10	Satigui	SIDIBE	Pharmacie vétérinaire
11	Sidi Boula	SISSOKO	Histologie-embryologie
12	Fana	TANGARA	Mathématiques
13	Djénébou	TRAORE	Sémiologie et Pathologie Médicale
14	Mamadou B	TRAORE	Physiologie
15	Boubarcar	ZIBEÏROU	Physique

DEDICACES ET REMERCIEMENTS

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

À ALLAH le Tout Puissant, le Miséricordieux qui m'a donné la force, les moyens et le courage de réaliser ce modeste travail.

*À mon père **Djibril ADAMA** :*

Infatigable travailleur au service de sa famille, ta patience et ton dévouement pour la famille constituent un exemple pour tous. Tu m'as toujours conseillé que seul le travail paie en me montrant le droit chemin, celui de la réussite qui ne se gagne qu'à la sueur de son front. Que Dieu te donne longue vie et une bonne santé, et que cette thèse m'offre l'occasion de me rendre digne de tes conseils, ton estime et ta confiance. Sois rassuré de mon profond respect.

*À ma mère **Fadimatou HAMADOU** :*

Merci maman pour toute l'attention que tu m'as apportée durant cette étape de ma vie. Tu m'as soutenue, accompagnée durant ce travail. Tu as toujours été une femme forte et battante, toujours prête à aider les autres. Tu t'es toujours sacrifiée pour qu'on avance. Une maman que tous les enfants rêveraient d'avoir. Une maman qui est toujours à l'écoute. Il n'y a même plus de mots pour qualifier ta gentillesse et ton amour pour moi.

Chère mère, nous avons enfin compris ton combat, tes paroles sans cesse qui avaient pour objectifs notre réussite. C'est le moment d'implorer ton pardon pour toutes les peines que nous t'avons fait subir, et reçois l'assurance de mon amour et de mon entière disponibilité.

Puisse Dieu le Tout Puissant te donner une très bonne santé et une très longue vie pour goûter aux fruits de ton labeur.

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.

À mon Codirecteur Docteur Issa Coulibaly : Travailler avec vous a été un honneur pour moi. Vous êtes un exemple à suivre. Votre rigueur dans la démarche scientifique, votre disponibilité, votre sens de la compréhension ont été très utiles pour l'aboutissement de ce travail. Merci cher maître.

À mes frères (Anas, Yasser et Adam) et sœurs (Aminatou et Salama) : La distance ma fait apprécier les liens du sang, qu'Allah raffermisse nos liens et nous unisse davantage.

À mes grands frères Francis, Avelino et Ibbrahim : qui m'ont apporté un soutien indéfectible tout au long de mon cursus. Je ne cesserais de vous dire merci pour le grand rôle que vous avez joué dans ma vie. C'est vrai je n'étais pas dans mon pays mais avec vous j'ai toujours eu protection conseils et réconfort merci infiniment.

À mes meilleurs amis : Christian Makasso ; Tiefang Glwadys ; Fatoumata Bolly ; Joel ; Nelson ; Oumar Sidibé ; Kamel ; Zeinaba Dicko ; Basga ; Raissa Cissé ; Suzie Laure ; Elisabeth Oum ; Binta Krama ; Ofa Joseph. Merci pour tous ces moments de folie passés ensemble dans la joie et la bonne humeur. Merci pour votre soutien. Plus que des amies vous avez été des frères et sœurs pour moi. Je ne sais pas ce que ma vie serait sans vous. Que l'entente règne entre nous pour toujours. Merci pour cette amitié.

A des personnes spéciales : Moussa N'Daou, Youssouf, Abass Dembélé merci pour vos encouragements et vos soutiens. Que le très miséricordieux vous accorde une longue vie prospère et veille sur vous.

À toute la treizième promotion du numérus clausus FAPH/ Bamako

Je ne pourrais que vous dire « le meilleur reste à venir », 6 années passées ensemble ont été pour moi une joie. Bonne continuation !

À toute la communauté Camerounaise

Merci pour l'esprit d'entraide et de fraternité.

À tout le personnel de : Laborex, CAMED, EMAK-med, Pharma+, Ubipharm merci pour la collaboration et la sympathie.

Ne pouvant malheureusement citer toutes les personnes que j'ai rencontrées durant mon parcours et qui ont contribué d'une façon ou d'une autre, de près ou de loin, à l'accomplissement de cette thèse. Je leur dis à toutes merci d'avoir été là à cet instant précis où je les ai rencontrées et où ils m'ont apporté cette aide qui a sûrement contribué à aller au bout de ce travail.

HOMMAGE AUX MEMBRES DU JURY

À notre Maître et Président du jury

Professeur, Sékou Fantamady TRAORE

- ✧ **Professeur honoraire en entomologie médicale, responsable du cours de biologie cellulaire à la FAPH ;**
- ✧ **Ancien co-directeur du MRTC ;**
- ✧ **Ancien Directeur du département d'entomologie et des maladies à transmission vectorielle ;**
- ✧ **Ph D en entomologie médicale ;**

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

À notre Maître et Juge

Docteur Sylvestre TRAORE

- ❖ **Praticien Hospitalier au CHU de Kati ;**
- ❖ **Assistant en gestion Pharmaceutique à la FAPH ;**
- ❖ **Spécialiste en Gestion Pharmaceutique et Logistique Santé.**

Cher maître,

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

À notre Maître et Juge

Docteur Hamma Boubacar MAIGA

- ✧ **Maître-assistant à la faculté de Pharmacie de Bamako**
- ✧ **Responsable de la commission de suivi des stages cliniques à faculté de pharmacie ;**
- ✧ **Praticien Hospitalier au CHU ‘‘Hôpital du Mali’’ ;**
- ✧ **Membre de la commission scientifique du CHU ‘‘Hôpital du Mali’’**

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

À notre Maître et Co-directeur de thèse

Docteur Issa COULIBALY

- ✧ **Titulaire d'un master en management des établissements de santé ;**
- ✧ **Enseignant chercheur ;**
- ✧ **Maître- assistant en gestion à la FMOS et à la FAPH ;**
- ✧ **Membre du groupe de recherche sur le secteur en Afrique ;**
- ✧ **Membre du laboratoire télé médecine ; télé-enseignement du l'U.C.A. D de Dakar ;**
- ✧ **Membre du Laboratoire de recherche en stratégie ; Organisation et Gestion des RH de l'école supérieure de polytechnique de Dakar ;**
- ✧ **Chef du service des examens à la FMOS et à la FAPH ;**
- ✧ **Ancien président de l'ordre des pharmaciens de Koulikoro ;**
- ✧ **Praticien Hospitalier au CHU de Kati.**

Nous ne saurions jamais témoigner avec exactitude ce que nous ressentons, car il n'y a pas de mots pour le faire.

Vous avez su nous guider tout au long de cette étude. Vos propos ont toujours été encourageants et stimulant. Trouvez ici, chers maître l'expression de notre profond respect et nos remerciements sincères.

À notre Maître et Directeur de thèse

Professeur Sékou BAH

- ✧ **Vice doyen de la faculté de Pharmacie ;**
- ✧ **Maître de conférences en pharmacologie à la FMOS/FAPH ;**
- ✧ **Titulaire d'un Ph D. en pharmacologie ;**
- ✧ **Titulaire d'un master en santé communautaire internationale ;**
- ✧ **Membre du comité technique de pharmacovigilance ;**
- ✧ **Chef de service de la pharmacie hospitalière du CHU point G.**

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

Trouvez ici le témoignage sincère de notre profonde reconnaissance et de toute notre gratitude.

Sigles et abréviations

CHU	: Centre Hospitalier Universitaire
CPS	: Cellule de planification et de statistique
DESI	: Division d'Etude Statistiques et Information Sanitaires
DMT	: Département de Médecine Traditionnelle
DNS	: Direction National de la Santé
DPM	: Direction de la pharmacie et du Médicament
EIVGPP	: Établissement d'Importations et de Ventes en gros des produits
GRH	: Gestion des Ressources Humaines pharmaceutiques
IB	: Initiative de Bamako
INPS	: Institut National de Prévoyance Sociale
ISAS	: Inspection de la Santé et des Affaires Sociales
LNS	: Laboratoire National de Santé
PHARMAPRO	: Pharmacie d'approvisionnement
PME	: Petites et moyennes entreprises
PNS	: Politique Nationale de Santé
PPM	: Pharmacie Populaire du Mali
PPN	: Politique Pharmaceutique Nationale
RH	: Ressources Humaines
SDADME	: Schéma Directeur d'Approvisionnement et de Distribution en Médicament Essentiel
UMPP	: Usine Malienne de Production de Produits Pharmaceutiques

TABLES DES ILLUSTRATIONS

Liste des figures

Figure 1 : Répartition des enquêtés en fonction du sexe	40
Figure 2 : Répartition des enquêtés en fonction de la tranche d'âge.....	40
Figure 3 : Répartition des enquêtés en fonction de leur ancienneté	41

Liste des tableaux

Tableau I : Répartition des enquêtés en fonction de leur catégorie professionnelle.....	41
Tableau II : Répartition des enquêtés selon leur avis de la description de poste avant tout recrutement.....	42
Tableau III : Répartition des enquêtés selon leur avis de la mise en place d'une planification des RH avant tout recrutement	42
Tableau IV : Répartition des enquêtés selon leur avis du recours aux compétences externes avant recrutement.	43
Tableau V : Perception des enquêtés en fonction du recours au test de sélection comme mode de recrutement	43
Tableau VI : Répartition des enquêtés en fonction de la mise en place d'une procédure formalisée pour les recrutements.....	44
Tableau VII : perception des enquêtés selon leur avis sur l'adéquation profil et poste	44
Tableau VIII : Répartition des enquêtés en fonction de la mise en place d'un plan de formation	45
Tableau IX : Répartition des enquêtés selon leur avis qu'ils soient envoyés régulièrement en formation	45
Tableau X : Répartition des enquêtés selon leur avis de la gestion de carrières du personnel par l'entreprise.....	46
Tableau XI : Perception des enquêtés en fonction de l'existence d'un plan de gestion des carrières	46
Tableau XII : Répartition des enquêtés selon leur avis de l'attribution des primes en fonction des résultats.	47
Tableau XIII : Perception des enquêtés en fonction du partage des bénéfices entre entreprise et personnel	47
Tableau XIV : Perception des enquêtés en fonction de la motivation du personnel	48
Tableau XV : Répartition des enquêtés en fonction de la mise en place d'un système d'évaluation du rendement du personnel	48

<u>Tableau XVI</u> : Répartition des enquêtés selon leur avis de la qualité de circulation de l'information.....	49
<u>Tableau XVII</u> : Répartition des enquêtés selon leur avis sur la collaboration entre les services	49
<u>Tableau XVIII</u> : Perception des enquêtés en fonction de la modification importante de la structure organisationnelle	50
<u>Tableau XIX</u> : Répartition des enquêtés selon leur avis du respect des structures formelle et officielle telle-que définie par la direction générale.....	50

TABLE DES MATIERES

I. INTRODUCTION	1
II. OBJECTIFS.....	3
Objectif général	3
Objectifs spécifiques	3
III. GENERALITES	4
1. Politique sanitaire du Mali	4
1.1. Organisation du système de santé	4
1.2. Système de l'offre de soins au Mali.....	4
1.3. Politique Pharmaceutique Nationale	4
1.4. Historique du secteur pharmaceutique du Mali	5
1.5. Privatisation du secteur pharmaceutique au Mali	5
1.6. Organisation structurale du secteur pharmaceutique du Mali.....	6
1.7. Circuit de distribution des produits pharmaceutiques au Mali	6
1.8. Structures de distribution des médicaments au Mali	6
2. Historique et définition de la GRH.....	7
2.1. Historique de la GRH.....	7
2.2. Définition de la GRH	9
2.2 Pratiques de Gestion des ressources humaines	12
3. Performance organisationnelle.....	29
3.1. Notion de performance	29
3.2. Les indicateurs de la performance	32
3.3. Lien entre GRH et la performance organisationnelle	34
IV. METHODOLOGIE	37
1. Lieu d'étude.....	37
2. Type de période d'étude	37
3. Population d'étude.....	37
4. Type d'échantillonnage	37
5. Collecte des données	38
6. Variables collectées.....	38

V. RESULTATS	40
1. Caractéristiques socio démographiques des enquêtés	40
2. Activités de GRH.....	42
2.1. Pratique de recrutement dans l'entreprise	42
2.2. Pratiques de formation et de gestion des carrières des enquêtés.....	45
2.3. Rémunération	47
VI. COMMENTAIRES ET DISCUSSION	51
1. Limites et difficultés.....	51
2. Fréquences globales	51
3. Caractéristiques sociodémographiques	51
4. Activité de recrutement dans l'entreprise.....	52
5. Activités de formation et de gestion des carrières des enquêtés	52
6. Rémunération du personnel.....	53
7. Performance organisationnelle	53
VII. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS	55
Conclusion	55
Recommandations	56
VIII. REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	57
ANNEXES	xiv
Questionnaire	xiv
Autorisation d'enquête de l'Ordre des Pharmaciens	xvi
Fiche signalétique	xvii
Serment de Galien	xix

I. INTRODUCTION

La gestion des ressources humaines (GRH) fait l'objet depuis quelques années d'un intérêt grandissant pour la plupart des chercheurs. Pour plusieurs auteurs, l'investissement dans les pratiques GRH apparaît comme l'une des stratégies pouvant permettre aux entreprises d'augmenter leur productivité et d'accroître leur capacité concurrentielle ; il s'agirait même de l'un des leviers stratégiques les plus malléables dont disposent les dirigeants pour améliorer la rentabilité de leur entreprise (1). Pour améliorer leur performance et leur position concurrentielle, les entreprises n'ont d'autres choix que de réviser leur façon de faire dans les activités traditionnelles de GRH telle la planification de la main-d'œuvre, la dotation ou encore la gestion des carrières, mais surtout d'innover en développant les pratiques de GRH efficaces qui auront pour résultat d'attirer et de conserver dans l'entreprise une main-d'œuvre compétente (2).

En effet, le personnel représente un actif intangible que l'on veut attirer, former, engager, motiver, orienter, développer mais surtout retenir dans notre entreprise. Selon la théorie du capital humain les connaissances, les habiletés, les compétences détenues par des individus représentent une source de valeur économique pour la firme, souvent supérieur aux actifs traditionnels tels les machines, les immeubles (3). Constituant ainsi un moyen privilégié d'accroître et augmenter la performance organisationnelle.

Selon Lorino, P (1) « Est performance dans l'entreprise, tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques p.64». La performance est une exigence pour la pérennité de l'entreprise, inévitablement liée aux valeurs des personnes et groupes d'intérêts qui la mesurent. Ainsi, bien géré l'être humain devient un enjeu tellement important qu'il fait partie intégrante des grandes orientations stratégiques et doit constituer une préoccupation permanente des entreprises. Ainsi les dirigeants doivent mettre en place des techniques et méthodes innovantes permettant de motiver, satisfaire, impliquer et retenir son personnel, afin de la rendre plus performante (4).

La performance et les pratiques de GRH, toutes deux conçues à l'intention des employés, et doivent posséder deux caractéristiques fondamentales dans le nouvel environnement compétitif de l'entreprise : d'une part, elles doivent être complémentaires ou liées et d'autre part contribuer à la pérennité de l'entreprise c'est-à-dire, influencer des éléments tels que la croissance de la clientèle et la productivité ceci contribuant directement à la performance

organisationnelle. Cependant, il n'en demeure pas moins que la relation entre GRH et la performance organisationnelle constitue encore une véritable « boîte noire » (5).

Différents auteurs ont cherché à établir une relation entre les pratiques de GRH et la performance des entreprises. La grande majorité d'entre elles ont cependant été menées auprès des entreprises du secteur privé classique, laissant une large place à l'exploration de ce domaine de recherche en contexte pharmaceutique.

Depuis la conférence de Alma-Ata de 1978, les différents pays en voie de développement se sont donnés pour mission de rendre disponibles les médicaments à toutes les populations. Pour que l'atteinte de ces objectifs soit une réalité, il faut disposer des ressources humaines de qualité, mais également motivées. La politique pharmaceutique élaborée par le Mali fait partie intégrante de la politique de santé dont l'un des objectifs est de développer la complémentarité entre secteur privé, public et communautaire dans l'approvisionnement et la distribution des médicaments essentiels et des autres produits du domaine pharmaceutique. Ainsi, dans le but de rendre effective l'expansion des médicaments en tenant compte de la réglementation en la matière. Les autorités ont donc favorisé le développement du secteur pharmaceutique privé afin d'appuyer les efforts du secteur public dans l'approvisionnement du pays en médicaments.

Cette privatisation a été effective au Mali en 1985 avec l'avènement des Établissements d'Importations et de Ventes en Gros de Produits Pharmaceutiques (EIVGPP). Les EIVGPP exerçant dans le secteur privé, ont pour fonction d'assurer un approvisionnement adéquat en médicament de qualité et adapté au besoin du pays. Au Mali, très peu de travaux ont été réalisés sur les activités de gestion du personnel au niveau des établissements pharmaceutiques, ce qui nous a incités à vouloir mener la présente étude. L'intérêt de ce travail est de faire ressortir les différentes pratiques de gestion des ressources humaines au niveau de ces établissements et leur effet sur la performance organisationnelle.

II. OBJECTIFS

❖ Objectif général

Étudier l'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des établissements d'importation et de vente en gros de produits pharmaceutiques de Bamako.

❖ Objectifs spécifiques

- Caractériser le profil socio-démographique des personnes interrogées ;
- Décrire les activités de gestion des ressources humaines au sein des EIVGPP ;
- Identifier le ou les liens entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle.

III. GENERALITES

1. Politique sanitaire du Mali

1.1. Organisation du système de santé

Le système de santé du Mali est organisé selon les dispositions de la politique sectorielle de santé et de population. Cette politique sectorielle consacre la différenciation des missions par niveau, ce qui est la concrétisation de l'une des orientations de l'organisation mondiale de la santé, à savoir que « le pouvoir de décision et les structures qui le sous-entendent doivent se rapprocher le plus possible du niveau opérationnel ou d'exécution, c'est-à-dire au niveau du district sanitaire » (2)

1.2. Système de l'offre de soins au Mali

Au Mali, le système de prestations de soins est organisé sous forme pyramidale :

- La base est constituée par les centres de santé communautaires qui correspondent au premier niveau de contact de la population avec le système de santé. Le deuxième niveau de contact de ce premier échelon est le centre de santé de référence (hôpital de district sanitaire).
- Au second échelon, il y a les établissements publics hospitaliers de deuxième référence.
- Au sommet de la pyramide, il y a la troisième référence : c'est-à-dire les hôpitaux nationaux qui sont des établissements publics hospitaliers de dernier recours ayant le statut de Centre Hospitalier-Universitaire (CHU) (3).

Conformément aux orientations de l'initiative de Bamako, il a été institué un système de recouvrement des coûts des prestations, des actes et des médicaments à tous les niveaux. La politique pharmaceutique est basée sur l'accessibilité financière et géographique des médicaments essentiels génériques. L'approvisionnement se fait à travers le Schéma Directeur d'Approvisionnement en médicaments essentiels (SDADME).

1.3. Politique Pharmaceutique Nationale

La politique pharmaceutique nationale (PPN) a été adoptée le 12 juin 1998. Cette PPN a pour but de rendre accessible géographiquement, physiquement et financièrement à la population des médicaments essentiels de qualité (4).

1.4. Historique du secteur pharmaceutique du Mali

Première étape 1960 à 1980 :

Cette étape est caractérisée par la gratuité des soins et des médicaments. Création de la pharmacie d'approvisionnement (PHARMAPRO) pour l'approvisionnement des hôpitaux en médicaments et de la pharmacie populaire du Mali (PPM) qui importait des médicaments destinés à la vente(4).

2ème étape, 1981 à 1990 :

- En 1981, la PHARMAPRO a été dissoute et remplacée par l'office malien de pharmacie (OMP) qui en plus de l'importation des médicaments faisait la recherche à travers la division de la médecine traditionnelle (DMT) et la production par l'usine malienne des produits pharmaceutiques (UMPP).
- En 1982, création de l'inspection de la santé et des affaires sociales (ISAS)
- En 1983, introduction de la notion de médicaments essentiels
- En septembre 1987 initiative de Bamako

3ème étape : 1990 à nos jours

- En 1990, déclaration de la politique sectorielle de santé et de population ;
- En 1995, mise en place du schéma directeur d'approvisionnement et de distribution en médicaments essentiels (SDAD-ME) avec l'implication du secteur privé pour appuyer la PPM et des communautés.

1.5. Privatisation du secteur pharmaceutique au Mali :

L'objectif général de la Politique Pharmaceutique Nationale est de rendre accessible géographiquement, physiquement et financièrement à la population des médicaments essentiels de qualité. Ce projet se concrétise aux premières heures de l'indépendance par création de la pharmacie populaire du Mali en 1960. La PPM est un outil privilégié de la mise en œuvre de la PPN, et a pour mission, l'approvisionnement, le stockage et la distribution des médicaments essentiels dans le pays. Depuis sa création, la PPM est confrontée à d'importantes difficultés, ce qui aboutit à la levée de son monopole dans l'importation et la distribution des médicaments dans le pays(5). Ceci engendre l'émergence du secteur privé de distribution des médicaments avec l'avènement des EIVGPP.

1.6. Organisation structurale du secteur pharmaceutique du Mali

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

Les structures publiques :DNS ; LNS ; DESIS ; DPM ; CPS ; Les hôpitaux et centre de santé de commune et cercle (6):

Structures publiques étatiques : UMPP, PPM, INPS, service de santé des armées ;

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

Le secteur privé : établissement grossistes importateurs de médicament, officines privées de pharmacie et de dépôts privés de produits pharmaceutiques.

1.7. Circuit de distribution des produits pharmaceutiques au Mali

Le circuit de distribution se définit comme étant le chemin suivi par un produit ou un service, pour aller du stade de la production à celui de consommation.

Au Mali, les médicaments nécessaires pour répondre aux besoins de la population proviennent de l'UMPP, DPM et des importations par des établissements pharmaceutiques d'importation et de ventes en gros (4).

1.8. Structures de distribution des médicaments au Mali

1.8.1 Structure d'importation et de vente en gros de produits pharmaceutiques au Mali

1.8.1.1 Etablissements d'importation et de vente en gros de produits pharmaceutiques

Ce sont des sociétés autorisées à importer et à vendre en gros, tous les produits pharmaceutiques conformément aux dispositions en vigueur (6). Les conditions d'importation des produits pharmaceutiques au Mali sont fixées par l'arrêté interministériel n°91-2776/MEFMDRE-MSPAS-PF du 25 juillet 1991.

- **Sociétés d'importations et de ventes en gros des produits pharmaceutiques privés**

Depuis la libération du secteur pharmaceutique en 1985, le nombre des grossistes privés n'a cessé d'augmenter au Mali. Bien que leur installation ne fût pas facile, ces structures privées ont pour but de renforcer l'accessibilité des populations aux médicaments.

Et ceci par l'installation d'un réseau d'importation et de distribution des médicaments à plusieurs circuits (4).

1.8.1.2 Les officines privées

- **Officines et dépôts de de pharmacie**

Rappelons que les officines de pharmacie sont des établissements pharmaceutiques destinés à l'exécution des ordonnances magistrales, à la préparation des médicaments inscrits aux pharmacopées autorisées, à la vente des objets de pansement ou tout article présenté comme conforme à la pharmacopée autorisée et enfin des produits vétérinaires. Elles sont habilitées à vendre les médicaments en détail aux populations.

Les dépôts pharmaceutiques sont des établissements pharmaceutiques habilités à vendre en détail les produits pharmaceutiques dans les localités dépourvues d'officine ouverte au public. La liste des produits vendus dans les dépôts est fixée par un arrêté de ministre de la santé(7).

- **Autres structures de distribution des médicaments au Mali**

On peut citer entre autres les organismes de coopération internationale, multinationale ou bilatérale, les organisations non gouvernementales, et les missions religieuses qui interviennent largement dans le secteur sanitaire au Mali. Leur appui s'exerce principalement au niveau des programmes régionaux des soins de santé primaires, mais aussi dans les hôpitaux (7).

2. Historique et définition de la GRH

2.1. Historique de la GRH

La fonction de GRH est née dans les années 1850-1944. À partir de 1994 à 1990, la fonction a connu un essor du fait des deux chocs pétroliers consécutifs (licenciement) (8). La notion de GRH a évolué en raison d'un certain contexte. À partir des années 1960, les changements technologiques provoquent une évolution dans la gestion des ressources humaines. Ces mutations technologiques ont été constatés : il a fallu changer les méthodes de gestion des ressources humaines pour améliorer l'adaptabilité. Les changements physiques ardu, ces derniers n'ont plus à faire le travail le plus pénible. Le temps de travail est aussi modifié : on parle d'aménagement du temps de travail. Grâce à cela, la productivité augmente et les qualifications changent. Mes machines-outils ont une durée de vie plus courte et sont également plus chères. Pour les rentabiliser, il faut donc augmenter leur rendement. Pour obtenir un rendement maximal, on les utilise presque 24h/24 ; presque 7j/7.

On introduit les équipes de semaine, de week-end, de jour et de nuit d'où découle toute une gestion du personnel. Il a fallu attendre qu'apparaissent des dysfonctionnements dans l'entreprise pour que germe le concept de « gestion des ressources humaines ». Avant, on ne parlait que du « service du personnel ». Dans l'entre-deux guerre Elton Mayo crée l'école des relations humaines. Ce n'est qu'à ce moment que l'on commence à considérer le personnel

comme un richesse. D'autres part, en raison de l'application de l'OST (organisation scientifique du travail) mise en œuvre par Taylor, le risque d'explosion sociale devient plus important. Là ou avant, les relations entre salariés et entreprises se réduisaient à l'embauche, à la paye et au licenciement, les entreprises sont amenées à d'avantage prendre en compte l'aspect relationnel(9). Ainsi l'école des relations humaines (Elton Mayo, Abraham Maslow) à réaliser trois rapports majeurs en termes de reconnaissance des besoins des travailleurs.

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

Si ces besoins sont satisfaits, l'individu se montre plus épanoui et plus productif. Également, la mondialisation à changer l'optique des ressources humaines dans la mesure où elle oblige l'organisation à tenir compte des spécificités de chaque culture locale (10).

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

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

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

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

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

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

La mobilité des facteurs de production s'améliore. La mondialisation exerce une certaine pression qui se répercute largement sur la gestion des ressources humaines dans la mesure où

le monde devient très compétitif. La mondialisation va de pair avec la concurrence, la flexibilité, et la rentabilité. Ces trois exigences se répercutent sur la gestion des ressources humaines (11).

2.2. Définition de la GRH

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

Ainsi la GRH a pour but la promotion de meilleure allocation des RH, la mobilisation des potentiels, la fédération des aspirations. Aussi, elle favorise l'engagement collectif et individuel autour du fonctionnement et du développement de l'organisation.

Les enjeux de la GRH sont les suivants : planifier pour anticiper, enrichir les projets, former les salariés, réguler socialement, associer les acteurs, créer des solidarités.

➤ Les facteurs économiques

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

➤ Les facteurs techniques

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

➤ Les facteurs psychosociologiques

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

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

L'importation, la vente en gros et la distribution forment un maillon essentiel et sensible de la chaîne d'approvisionnement du médicament. De même que la fabrication des matières premières pour l'industrie pharmaceutique et la fabrication des médicaments (produits finis) doivent totalement intégrer les bonnes pratiques de fabrication depuis longtemps parfaitement codifiées, la distribution en gros des médicaments se doit de garantir tout au long des différentes opérations qui la composent, la mise en place de bonnes pratiques, appliquées par tous les maillons de la chaîne pharmaceutiques jusqu'à la mise en place des bonnes pratiques de dispensations en officine qui permettront d'assurer au patient la qualité, l'efficacité et la sécurité des médicaments qui sont nécessaires à sa santé(12).

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

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

○ **La gestion du personnel**

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

La gestion du personnel n'est pas universelle. Chaque entreprise doit tenir compte de ses besoins et de son secteur d'activité pour établir une bonne gestion du personnel. Gérer le personnel c'est : recruter les bonnes personnes au bon poste, faire évoluer son personnel en gardant comme objectif la réussite de l'entreprise (13).

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

- ❖ La démographie

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

De plus, la gestion du personnel n'implique pas uniquement les salariés. En effet, elle tient compte : Des actionnaires, des propriétaires, des clients, des fournisseurs, des sous-traitants, des distributeurs ; de toutes les personnes ayant un lien avec l'entreprise. Elle revient à l'organisation des moyens humains afin de garantir l'exécution de toutes les tâches. La gestion du personnel exige de :

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

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

- De la sécurité des salariés ;
- De leur évolution ;
- De l'amélioration des conditions de travail ; du respect des différents accords liés au droit du travail (12).

En effet, la gestion des RH est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des RH correspondante à ses besoins en quantité et en qualité. C'est l'ensemble des pratiques mises en œuvre pour développer les ressources humaines impliquées dans l'activité d'une organisation. Ces ressources humaines sont l'ensemble des collaborateurs de tous statuts, ouvriers, employés, cadre appartenant à l'organisation mais aussi de plus en plus liés à elle par des rapports de sujétion : les collaborateurs des sous-traitants, sont considérés comme faisant partie du périmètre des ressources humaines (13).

Par ailleurs, la gestion du personnel est une gestion administrative et individuelle qui se limite uniquement aux salariés de l'entreprise. Elle ne s'occupe pas des collaborateurs sous-traitants contrairement à la GRH. La GRH est née des cendres de la gestion du personnel. C'est une gestion améliorée du personnel.

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

Plusieurs théories issues de la stratégie, de la finance, de l'économie et de la psychologie ont contribué à développer un intérêt grandissant à l'égard de la GRH en démontrant la contribution de certaines pratiques à l'atteinte de l'efficacité organisationnelle. En effet, chacune de ces disciplines fournies des arguments au développement d'une perspective universaliste voulant qu'à chaque fois qu'une pratique de gestion des ressources humaines est mise en place, elle exerce un impact positif sur la performance de l'entreprise(13).

2.2 Pratiques de Gestion des ressources humaines

2.2.1 Recrutement.

2.2.1.1 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 réaliste du poste à pouvoir, sur l'identification du profil correspondant, sur la recherche fructueuse du candidat compétent (14).

2.2.1.2 Le processus de recrutement :

Pour réussir une opération de recrutement il est inévitable de suivre les étapes suivantes : Définition du besoin ; La recherche du candidat ; La sélection du candidat ; La concrétisation et l'intégration.

a) 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 par l'origine de la demande. Elle 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.
- **Décision de recruter :** Avant de lancer les opérations d'un recrutement il est nécessaire de vérifier l'opportunité de la demande. Le diagnostic d'opportunité permet de vérifier que toute les solutions, d'amélioration de la productivité et de la réorganisation du service voire d'externalisation, ont été analysées avant de recourir à l'augmentation ou au maintien des effectifs.

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

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

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

- **Description de la fonction** : Les données de l'analyse doivent être rassemblées afin de définir le poste, sa finalité, les caractéristiques, et les compétences. 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, schéma 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 autres, 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 indispensable, la formation souhaitée, l'expérience nécessaire, les compétences spécifiques exigées.

b) La recherche des candidats

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

- **La prospection interne** : Les postes vacants sont généralement proposées 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 mêmes tests que les postulats externes.

- **La recherche des candidatures externes** : La recherche de candidature externe nous renvoie de comparer les candidats interne 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, à l'impossibilité de trouver dans l'entreprise le profil recherché.

c) **La sélection des candidats**

La sélection des candidats se fait par :

Le tri des candidats : la sélection se fait par l'analyse des lettres des candidatures et des curriculums 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 : 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.

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 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 marginale, 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 les bonnes conditions matérielles et psychologique et que

l'interview élabore un schéma d'entretien lui permettant de recueillir des données pertinentes et contrôlables.

Les tests : Les candidats retenus à l'issue des phrases 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 au profit du poste.

Les tests peuvent être classés en trois catégories :

- **Les tests d'aptitudes :** Pour une tâche donnée, ils donnent des mesures précises. Ils ont en général une bonne valeur prédictive 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 sont composés d'une série importante de questions fermées ;
- **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(15).

d) Concrétisation, accueil et intégration

La concrétisation, l'accueil et l'intégration sont des processus basés sur plusieurs concepts ; nous avons :

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 marque l'accord des deux parties.

L'accueil : Une fois prise la décision de recruter le candidat, il faut à la date convenue, faire assurer le nouveau collaborateur 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 de recrutement. Les entreprises mettent en place des procédures facilitant 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. Il présente l'intéressé aux cadres, il lui faut 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 la simple période d'accueil dans l'entreprise à forte rotation. On constate que les départs des nouveaux embauchés sont nombreux pendant la période d'essais à long terme.

2.2.2 Formation

2.2.2.1. 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 tâches actuelles ou celles qui leur seront confiées dans le futur pour la bonne marche de l'organisation(15).

❖ **Objet de la formation :**

- 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 tâches 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 pour une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents de travail ;
- Contribuer au meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité des produits.
- Accroître chez chaque salarié l'estime de soi ;
- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant.

❖ **Le plan de formation :**

Le programme de formation est la traduction concrète de la politique de formation de l'entreprise. L'analyse des besoins de formation est constituée par les étapes préalables.

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 exclusivement du bon exercice de la formation.

L'analyse des besoins exprimés est importante, car il engage l'avenir du plan de formation, bien souvent, le recensement des besoins.

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 sont basés à l'élaboration du plan de formation, une fois déterminé 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 l'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 pour une meilleure adaptation de la politique sociale.

La formation peut être une formation générale, destinée à élever le niveau général des connaissances des bénéficiaires ou une formation technique visant à développer leur compétence professionnelle.

Le plan de formation organise des actions de formation en fonction des objectifs retenues. La liste de moyens est 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 (16).

❖ **L'organisation et le suivi de la formation :**

La formation est obligatoirement prise en compte dans les entreprises. 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 formation 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 pédagogique, 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)(17).

❖ **Transmission et évaluation de la formation :**

- Contenu : Le contenu d'un programme de formation varie selon les besoins des salariés et la taille de l'organisation. Les organisations de grande taille offrent des programmes de formation sur divers sujets comme le comportement organisationnel, les techniques opérationnels ou administratives, etc.

De nos jours le programmes de formation sont mieux pointus. 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.

Effet des Pratiques de Gestion des Ressources Humaines sur la performance organisationnelle des établissements d'importation et de vente en gros de produits pharmaceutiques

- La durée : le temps à consacrer à la formation dépend du contenu à transmettre. L'expérience a démontré 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.
- La phase : Le but ultime d'un programme de formation est d'arriver à ce qu'un individu, placé en situation d'apprentissage, on arrive à modifier certains de ses comportements(17).

❖ **Actions de formations techniques et supports :**

À 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 cours d'emploi : comme la démonstration, la rotation des postes, le coaching, 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 ;

À l'externe :

- Action des organisations de formation : les cours, les séminaires et les congés de formation sont organisés par les agents impliqués dans la formation comme les institutions d'enseignement. Les associations commerciales professionnels et industrielles, des agences gouvernementales comme les actions internes, les actions externes cherchent à améliorer certaines habilités chez les salariés à leur donner des connaissances technologiques et à augmenter leurs connaissances.
- 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 salariés de leur pays, le contenu de ses programmes concourent notamment à aider les employeurs, à former des salariées spécialiser lorsqu'ils ont des difficultés à trouver des spécialisations dans un domaine précis sur la marche du travail.

- Autoformation : L'autoformation fait vaciller en mode actuel de l'éducation et de la formation. C'est une mutation qui entraîne l'individu au-delà des modes traditionnels d'accès à la connaissance et à la compétence « *se former par soi-même* ».

L'autoformation apparaît comme un nouveau modèle éducatif qui peut être interpellé par plusieurs disciplines.

Techniques de formation à l'interne : Le contenu de la formation peut se transmettre directement sur les lieux de travail. Le supérieur immédiat ou les collègues de travail montrent aux formés comment améliorer leur savoir-faire et savoir être, occasionnellement on fait l'appel à des consultants extérieurs.

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 (18).

2.2.3. Évaluation

Valeur du programme : L'évaluation de la formation permet de savoir si les objectifs de la formation sont atteints. Il attribue une valeur au programme de formation, une ou plusieurs de ses composants, comme le contenu, les techniques, les formateurs, les supports, etc...

La valeur de programme établie 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, communications inter personnelles dans l'organisation après formation, etc. ;

Formulaire d'évaluation : L'évaluation de la formation reçue doit fournir des 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 enseignements deux formes d'évaluations sont utilisées :

L'évaluation informelle : C'est habituellement les supérieurs immédiats qui portent en jugement sur son subordonné après formation.

L'évaluation formelle : il s'agit d'évaluer de façon systématique et objective les résultats obtenus par les formes.

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

À 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. Il faut évaluer par conséquent 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 éventuels de l'action(19).

2.2.4. La rémunération

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.

Les mécanismes de fixation de la rémunération sont représentés par des coefficients qui déterminent les salaires de base. La rémunération est une notion plus globale qui prend en compte tous les avantages (20).

❖ La fixation de la rémunération :

La rémunération est librement fixée sous réserve de respecter des obligations légales, des dispositions conventionnelles et contractuelles. Les règles les plus importantes sont :

- **Les rémunérations minimales conventionnelles :** 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 occupant les

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

- **L'obligation de négocier :** Le rôle des professions apparaît particulièrement important pour déterminer la structure des salaires dans l'entreprise. Les décisions relatives aux classifications et donc à la structure même des salaires relèvent principalement des négociations collectives. Le niveau de rémunérations dépend d'avantage des décisions propres à l'entreprise dans le respect l'égal et conventionnelles(17).

❖ **Les composantes de la rémunération globale :**

Le salaire de base n'est qu'une composante de la rémunération globale que perçoit le salarié. La rémunération globale regroupe plusieurs composantes :

❖ **La pyramide des rémunérations**

SG. DONADIEU à proposer un regroupement de la rémunération de base et des périphériques dans une pyramide des rémunérations. Des composantes fixes et des composantes variables : Les composantes variables sont liées à la durée du travail (heures supplémentaire) aux résultat individuels (primes individuelles) ou collectifs.

Des composantes collectives et des composantes individualisées : les composantes individualisées peuvent être liés à la situation familiale (complément familial) ou personnelle, aux performances ou au complément individuel ou au résultat.

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

❖ **Les salaires de base**

Ce sont des éléments essentiels de la rémunération, il sert de référence pour le calcul des autres prestations, il fixé 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.

a. Le paiement du salaire

Le paiement de la créance du 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 objectif de neutraliser les conséquences de la répartition inégale des jours entre les douze mois de l'année.

a.1. 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 divers (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.

a.2 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'autres salariés, dans l'entreprise ou en dehors. Ce ratio constitue son ratio d'équité.

a.3 La 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.

a.4 Les primes individuelles : Depuis le salaire aux pièces, une large gamme de technique a été expérimentée pour rémunérer et accroître le rendement avec des avantages et des inconvénients divers.

a.5 Les primes collectives : Pour contrecarrer les effets pervers d'une stimulation trop individuelle et les difficultés de mesure de la performance personnelle, l'entreprise développent 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.

a.6 Les autres composantes : La politique d'individualisation de l'entreprise concerne également d'autres composantes de la rétribution globale en particulier :

a.6.1 Les primes d'anciennetés : 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 leur ancienneté.

a.6.2. Les avantages particuliers : Certains avantages peuvent être liés à la situation de la famille (complément familial, primes de mariage, de naissance), prime 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 la compétition et concours interne. Ces stimulations peuvent être variées.

D'autres avantages personnalisés concernent : Les voyages ; Les déjeuners ; La santé ; Les prêts ; La mise à la disposition de matériel et abonnement ; Le conseil.

b. La maîtrise de la masse salariale

L'importance de la masse salariale dans la valeur s'ajoute de l'entreprise pour nécessiter une attention particulière portée à son contrôle.

b.1 L'évolution des rémunérations : La rémunération de base d'un salarié est susceptible d'augmenter dans quatre cas :

- Augmentation générale concerne la totalité du personnel de l'entreprise ;
- Augmentation individuelle à l'intérieur de la zone de progrès du poste ;
- Changement du poste dans le cadre d'une promotion ;
- Influence de l'ancienneté.

b.1.1. 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.

b.1.2. Les augmentations individuelles : Elles interviennent sans qu'il y ait changement de fonction dans le cadre des zones de progrès de chaque fonction. Les 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. Il faut noter également une grande diversité quant à l'importance du pourcentage de la population concernée et du taux d'augmentation.

b.1.3. L'ancienneté : L'évolution de la rémunération est 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.

b.1.4. 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 supérieure 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.

b.2. L'évolution en masse et en niveau : L'impact des mesures d'augmentation s'apprécie en masse et en niveau.

b.2.1. 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.

b.2.2. L'évolution en masse : Elle équivaut au pourcentage d'évolution de la masse salariale annuelle d'une personne ou d'un groupe de personne pour deux périodes données. L'évolution en masse s'analyse généralement d'une année par rapport à une autre.

b.2.3. La politique des rémunérations : La politique des rémunérations doit être cohérente avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, les performances attendues et les résultats économiques.

b.3. Les grands choix d'une politique salariale : La politique salariale repose sur la recherche d'un triple équilibre : L'équilibre financière 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.

b.4. Les arbitrages : Dans les années quatre-vingt-dix, dans le cadre de la rémunération globale, 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 privilégié d'avantage la partie aléatoire, réversible ;
- L'arbitrage entre rémunération immédiate et rémunération différée favorise progressivement la part à moyen et long terme.

b.5. Les choix : Les principaux choix concernent :

- Le plan professionnel (salaires de l'entreprise comparés 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.

b.6. La structure interne : Pour éviter l'impact sur le climat social des distorsions de rémunération entre établissement, fonction ou postes, non justifiés par des critères objectifs et pour le développement sentimental 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 (18).

2.2.5. L'information et la communication :

La communication interne prend de l'ampleur avec ses deux dimensions, individuelle et collective, profondément imbriqué et interactivité. 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 la communication(19).

a) Les outils d'informations et de communications

Le développement des NTIC, et en particulier la généralisation d'internet 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.

a.1. L'information descendante : elle se développe à travers l'internet, 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 devienne. Il présente une grande diversité d'information 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 illustrée et commentée d'un « rapport social ». D'autres ont choisi une cible plus restreinte d'où la publication d'extraits dans la presse d'entreprise, la richesse en formation chiffrée du bilan social légal.

- Les réunions : elles permettent une adaptation de l'information et embauche de communication organisées en cascade le long de la ligne hiérarchique. Elles confirment le statut du cadre et de l'agent de maîtriser dans le processus de l'information descendante. Les positions de relais concernent alors un groupe restreint (équipe, service). Il existe aussi des réunions, pouvant rassembler plusieurs personnes.

a.2. L'information ascendante : Elle s'organise à travers l'observation sociale et les groupes de concertation.

- L'observation sociale : Les enquêtes d'opinions 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. Les motivations actuelles du personnel sont, pour mesurer l'efficacité des politiques des ressources humaines.

- Les systèmes de suggestion : Dans les années 2000, la nécessité d'innovation en permanence est de mobiliser la créativité de chaque salarié pour favoriser le développement du système de suggestion. Pour stimuler les suggestions, les entreprises ont raccourcies les délais du traitement des idées, valorisé leurs auteurs par des signes de reconnaissance et éventuellement de récompenses.

a.3. La politique de communication : Pour qu'elle soit réellement opérant, 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 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 détecter tout ce qui peut entraver (climat social, centralisation, dispersion dans l'entreprise, initiatives en cours) ;
- Faire émerger des préoccupations et des aspirations de la direction 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.

Définition des objectifs d'audit :

- L'audit associe à une réflexion sur le devenir de l'entreprise ;
- Faciliter l'autonomie des équipes de travail (décentralisation, concentration) et développer leur capacité d'innover (échanges entre experts) ;

- Renforcer la cohésion d'une entreprise et entraîner l'adhésion des hommes.

a.4. Les types de communication :

L'entreprise peut être assimilée à un vaste enchevêtrement de réseaux de communication. Ceux-ci sont diverses formes, dans différentes directions parcourent la structure de son ensemble, ils possèdent des caractéristiques propres, 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 langage de la hiérarchie) communication ascendante, latérale, diagonale (directeur fabrication chargés d'étude commerciales)
- La communication écrite : communication orale, le choix est important toutes deux présentant du multiple avantage et inconvénient. Prenons simplement l'exemple de l'écrit (il suffit d'un verser pour l'oral) (20).

2.2.6. Gestion de 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 (21).

2.2.7 Les indicateurs des pratiques de gestion des ressources humaines

- ✧ Le recrutement
- ✧ La formation
- ✧ La rémunération
- ✧ La gestion des carrières

3. Performance organisationnelle

3.1. Notion de performance

La notion de performance apparaît comme polysémique dans ses acceptions. Vue sous un angle sportif, on parlera de résultat ; sous un angle économique, on parlera de compétitivité ; sous un angle managérial, on parlera de rentabilité ; sous un angle organisationnel, on parlera d'efficacité ; sous un angle juridique, on parlera de solvabilité.

Dans le secteur de la santé, le slogan est aujourd'hui d'ailleurs très clair, incisif et bien ciselé dans une formule que tous, désormais connaissent : il faut performer afin de garantir la survie et la pérennité de son organisation, et accroître par ailleurs son avantage concurrentiel, en cette époque particulièrement caractérisée par l'intensification de la concurrence, la mondialisation et l'internationalisation des marchés.

L'homme ou l'établissement performant est celui ou celle qui obtient les résultats remarquables eu égard au moyen mis en œuvre.

Le lexique de gestion aborde la performance comme étant le degré d'accomplissement des buts, des objectifs, des plans ou des programmes que s'est donné une organisation.

D'une manière générale, la performance est inscrite au sein du tri type : **objectifs-moyens-résultats**, qui caractérise toute organisation. L'action de l'établissement est sous-tendue par l'existence d'objectif stratégique et qui engage le service dans le temps.

Face à ces objectifs, l'établissement affecte des moyens, mobilise les ressources techniques, humaines et organisationnelles. Elle obtient ainsi un ensemble de résultats suite à la mise en œuvre de ces moyens à court et moyen terme.

Ces différentes définitions mettent en avant deux composantes essentielles de la performance : l'efficacité et l'efficacités (22).

3.1.1 L'efficacité

Il s'agit de poursuivre les objectifs de la structure, et de les atteindre en réduisant les coûts. L'articulation entre les moyens alloués et les résultats obtenus renvoie à cette problématique d'efficacité, c'est-à-dire obtenir de meilleurs résultats avec moins de ressources possibles. Est efficace, celui « *qui aboutit à des bons résultats avec le minimum de dépense ou d'effort* ».

3.1.2 L'efficacités

L'articulation entre objectifs et résultats renvoie à la problématique de l'efficacités de l'établissement, c'est-à-dire la qualité de l'action dont l'effet permet d'atteindre les buts recherchés. Une structure est efficace, lorsqu'elle se montre à atteindre les objectifs auquel elle a été assignés par les responsables quel qu'en soit les moyens disponibles (22).

Les différents types de performance :

Comme nous le soulignons plus haut, la notion de performance est polysémique, nous la visiterons sous trois angles : économique, social et organisationnelle (23).

La performance économique : Elle peut être appréhendée par la rentabilité, c'est-à-dire un surplus économique ou une marge économique obtenue par différence entre un revenu et un coût. Les méthodes de mesure de la création de valeur qui existe dans la littérature foisonnante traitent implicitement ou explicitement de la performance économique ou performance financière.

La diversité de ces méthodes et leur importance croissante, aussi dans la littérature en finance d'entreprise que dans les pratiques des grandes entreprises, s'inscrit dans un contexte de financiarisation ou de prédominance de la performance financière. Ses indicateurs sont généralement :

- ✓ **La rentabilité** qui se mesure par le résultat ou l'évolution du résultat.
- ✓ **Le chiffre d'affaires**, qui traduit l'efficacité commerciale de l'entreprise, qui se juge par les parts du marché détenues.

3. **La performance sociale :** Elle renvoie « *au rapport entre effort social global que fournissent une organisation et l'attitude de ses salariés* ». Il l'a définie comme étant « *l'ensemble des actions qui assurent aux membres d'une organisation le niveau de satisfaction qu'il juge être convenable* ». La performance sociale est celle qui aménage des degrés de liberté individuelles et collectives sans nuire à l'efficacité globale et en adaptant en permanence aux désirs parfois mouvants des individus. Plusieurs critères permettent de l'appréhender on en cite l'importance des conflits et des crises sociales, le turnover, l'absentéisme, la participation aux décisions etc. Kalika (24) propose quatre indicateurs de l'efficacité sociale : le climat social de l'entreprise, la satisfaction des salariés, la nature des relations sociales et l'activité sociale du comité d'entreprise.

5. **La performance organisationnelle :** Pour kalika (24) la performance organisationnelle renvoie « *à la manière avec laquelle l'entreprise exploite ses propres atouts et réduit ses insuffisances pour garantir l'atteinte de ses objectifs* ». Elle considère quatre aspects de l'efficacité organisationnelle :

- « *Le respect de la structure formelle.*
- *La relation entre les services : La différence entre les objectifs distincts de toutes les unités de l'entreprise pourrait dans certains cas générer des conflits. Le rôle de la*

direction devrait en partie consister à limiter et à résoudre ces conflits et ce grâce à la coordination et à l'intégration.

- *La qualité de circulation de l'information.*
- *La flexibilité de la structure est relative à la capacité de l'organisation à se remettre en cause pour s'adapter à l'évolution de son environnement, voire même l'anticiper. Elle s'apprécie à travers le degré de réalisation d'une modification importante de la structure. »*

Comme Indicateurs nous citons

- ✧ Qualité de la circulation de l'information
- ✧ Relation entre les services
- ✧ Respect de la structure formelle et officielle
- ✧ Flexibilité de la structure

3.2. Les indicateurs de la performance

3.2.1 Les indicateurs financiers

Utilisés depuis longtemps, ils ne permettent pas de tenir compte du coût du capital. De plus ils sont influencés par les règles de la comptabilité financière. Le calendrier comptable ou budgétaire annuel conditionne la fiabilité de ces indicateurs de performance(25).

3.2.2 Les indicateurs de pilotage

Ce sont des indicateurs qui permettent de faire un suivi des différentes actions menées au sein de l'entreprise et de réagir au moment propice pour éviter que les mauvais résultats ne deviennent irréversibles(26). Ils ne sont pas toujours présents au sein de l'entreprise d'où la nécessité de les construire et de les mesurer. Ceci repose sur la définition de certaines grandeurs telles que la marge sur coûts direct. Il est possible de citer : les indicateurs de GRH et les indicateurs de climat social. Ils ont pour rôle d'évaluer le niveau d'implication des équipes et de prévenir les dysfonctionnements sociaux qui peuvent avoir lieu (27).

3.2.3 Les indicateurs de résultats

Ils ont pour objectif de mesurer les résultats des actions et de les rapprocher des objectifs fixés. En d'autres termes ils permettent de connaître si les objectifs fixés ont été atteints ou non(26).

3.2.4 Les indicateurs opérationnels et les indicateurs stratégiques

Les indicateurs opérationnels impliquent le fonctionnement de l'organisation, les interventions et l'allocation de service aux clients, les processus d'affaires, les utilisations des ressources, les résultats de production etc. Mais ils doivent être suivis régulièrement parce qu'ils ont une périodicité courte. Leur fiabilité dépend donc de la capacité de suivi. Pour mesurer l'atteinte des objectifs opérationnels de l'entreprise, il existe des indicateurs tels que le taux de service, la fiabilité des délais, le taux de non-conformité, les coûts de traitement d'une réclamation client, l'efficacité de la main d'œuvre etc.(28).

Les indicateurs stratégiques de leur côté, impliquent la mission et les objectifs de l'organisation. Ils sont plus complexes à traiter car ils exigent dans la grande majorité des cas, des mesures internes sur la capacité de l'organisation et ses choix de mission. D'autre part, ils tiennent compte des mesures externes concernant les besoins et les exigences de l'environnement qui sont parfois difficiles à mesurer. Les indicateurs stratégiques peuvent correspondre aux facteurs critiques de succès de l'entreprise. Ils peuvent aussi découler des résultats des analyses et des bilans annuels traditionnels de l'entreprise. Ils peuvent aussi être exploités pour informer les dirigeants sur les dossiers stratégiques, le degré d'avancement des étapes, les résultats obtenus et surtout pour donner de la valeur aux tableaux de bord stratégique(29).

3.2.5 Les indicateurs de moyens et d'environnement

Les indicateurs de moyens ont pour but d'analyser les résultats obtenus en tenant compte des différents moyens déployés dans le but de les atteindre.

Les indicateurs d'environnement pour leur part, sont des outils permettant de se situer par rapport à l'environnement de l'entreprise. S'il est admis que la performance de l'entreprise dépend de l'environnement dans lequel elle évolue, les indicateurs d'environnement permettraient donc d'orienter correctement les différentes actions menées au sein de l'entreprise.

3.2.6 Les indicateurs de marché

Ils permettent de connaître les véritables origines du chiffre d'affaires. Ces derniers peuvent en effet être générés par les clients fidèles ou les nouveaux clients. Une fois que l'origine du chiffre d'affaires a été identifiée, l'entreprise peut connaître les performances des activités commerciales et marketing et d'apprécier par la même occasion sa part du marché. Les principaux indicateurs de marchés que nous pouvons citer sont le degré de satisfaction du

client, l'étude de la concurrence, le chiffre d'affaires généré par les clients fidèles, les chiffres d'affaires générés par les nouveaux clients, et la rentabilité des campagnes publicitaires.

3.3. Lien entre GRH et la performance organisationnelle.

La gestion des ressources humaines (GRH) semble, à ce jour, représenter un élément stratégique pour la firme. Elle constituerait ainsi un facteur déterminant dans l'atteinte des objectifs organisationnels. La littérature scientifique propose d'ailleurs plusieurs approches théoriques pour tenter d'expliquer le lien de causalité pouvant exister entre les activités de GRH et la performance de la firme. Parmi les principales approches théoriques, notons les perspectives universalistes, configurationnelles et de contingence des ressources humaines (RH)(27).

3.3.1. L'approche universaliste

Également désignée sous les appellations de best practices et de one best, l'approche universaliste postule qu'il existe des pratiques de GRH meilleures (induisant la performance financière la plus élevée) que d'autres et que toutes les organisations, quel que soit leur contexte d'affaires, amélioreraient leur performance en les adoptant. Selon Bamberger et Meshoulam(30), les chercheurs qui adoptent la perspective universaliste considèrent que toutes les organisations, quelque soient leur taille, leur secteur d'activité ou leur stratégie d'affaires, doivent adopter les pratiques de GRH dites « best practices ». Pour les tenants de la perspective universaliste, certaines pratiques de GRH constituent des éléments essentiels de l'équation stratégique de l'entreprise et contribueraient à accroître la performance organisationnelle. Ces chercheurs considèrent qu'il existe une relation directe entre les différentes pratiques de GRH (best practices) prises de manière isolée ou dans un système (grappes) et la performance organisationnelle. L'hypothèse implicite de ce courant de recherche est que l'influence d'une meilleure pratique donnée est universelle et procure aux entreprises qui y recourent un avantage compétitif par rapport à celles délaissant la pratique en question. L'identification de ces pratiques est fondée sur l'observation des pratiques de GRH d'entreprises jugées « excellentes ». Pfeffer Par exemple, met en avance sept types de : la sécurité d'emploi, l'embauche sélective, un fonctionnement décentralisé en équipes autonomes, une forte part de la rémunération liée à la performance organisationnelle, la formation, la réduction des différences de statuts, une forte volonté de partage de l'information.

3.3.2. La perspective universaliste à l'épreuve du terrain

Plusieurs recherches ont fait l'objet d'une vérification empirique de la perspective universaliste et dont les résultats consolident les constats théoriques, notamment entre certaines pratiques de GRH et la performance financière de l'organisation(31).

L'une des études les plus citées dans la littérature sur la gestion stratégique des RH au sujet de la perspective universaliste est sans conteste celle réalisée par Huselid (32) et dont les résultats corroborent la logique universaliste. En effet, ces résultats montrent que des investissements plus importants dans les pratiques de GRH ne peuvent que contribuer à accroître la performance organisationnelle comparativement à investissements modestes. Dès lors, les entreprises investissant plus obtiennent un taux de roulement ne dépassant pas 7,05%, un montant de 27000\$ de ventes de plus en moyenne par employé et une croissance de l'avoir des actionnaires par employé supérieure à 18000\$.

Huselid (32) par ailleurs, soutient cette thèse par une autre étude qui démontre que les pratiques RH influence positivement la satisfaction, la motivation et les comportements au travail du personnel, et que les comportements positifs des employés favorisent à leur tour une augmentation de la productivité et une amélioration, de la performance économique des entreprises. À noter, d'ailleurs, que la mesure même de la performance se base sur des critères (climat social et productivité, satisfaction et engagement des salariés, qualité accrue du produit, taux de roulement, niveau de productivité et valeur économique de la firme) liés à certaines pratiques de GRH. D'autant plus, si les entreprises prennent en compte ces pratiques RH (analyse des emplois, formation, sélection et gestion du rendement) à valeur ajoutée dans la gestion de leurs projets, il y a un constat d'une convergence vers une influence positive de ces pratiques sur la performance organisationnelle (31). Ainsi soulignons que certains auteurs soulèvent le caractère simpliste de cette approche théorique. Plus explicitement, les pratiques individuelles en GRH sont facilement imitables et ne peuvent garantir un avantage concurrentiel aux entreprises sur le long terme. Les pratiques RH individuelles possèdent une incidence limitée sur la performance organisationnelle. Pour que l'effet des pratiques RH sur la performance organisationnelle soit soutenu, il faut que ces dernières soient alignées avec la stratégie d'affaires. L'approche de contingence tente de faire une telle intégration.

3.3.3. Principe de la perspective contingentielle.

S'appuyant principalement sur la théorie comportementale des ressources humaines, l'approche de la contingence considère que les pratiques et politiques de GRH n'ont d'utilité

réelle que dans la mesure où elles sont alignées sur les grandes orientations stratégiques de l'organisation. La GRH apparaît dès lors, comme une sorte de variable instrumentale dont le but est d'encourager et de renforcer le type de comportement désiré pour les besoins stratégiques de l'organisation. Selon la perspective contingentielle, il n'y aurait pas de meilleures pratiques dans l'absolu, mais des pratiques plus ou moins adaptées et cohérentes avec certains facteurs organisationnels tels que la stratégie d'affaires, l'environnement technologique, économique, commercial, etc. L'entreprise sera dès lors plus efficace si elle façonne sa GRH en fonction de ses objectifs de développement et sa stratégie globale (27).

IV. METHODOLOGIE

1. Lieu d'étude

Notre étude s'est déroulée à Bamako au sein de cinq établissements d'importation et de vente en gros de produits pharmaceutiques. Il s'agit de Laborex-Mali, Ubipharm, Pharma plus, CAMED et de EMAK MED.

2. Type de période d'étude

Il s'agissait d'une étude qualitative de type descriptif transversal prospectif allant du 01 – juillet 2021 au 01 juin 2022. Comportant les phases suivantes :

- Rédaction du protocole ;
- Conception du questionnaire ;
- Collecte et analyse des données ;
- Rédaction du document et la soutenance.

3. Population d'étude

Notre étude à portée sur l'ensemble du personnel des cinq EIVGPP.

4. Type d'échantillonnage

Nous avons fait le choix d'un échantillonnage non-probabiliste de type raisonné. Quant à la taille, nous avons retenu 06 personnes par structure dont 03 cadres et 03 de niveau opérationnel par niveau opérationnel nous entendons agents de maîtrises et agents d'exécutions. Ce qui a fait pour notre étude un total de 30 personnes à interroger.

Agent de maîtrise : est un salarié faisant partie d'une catégorie de personnel de production dotée de responsabilités d'encadrement du personnel ouvrier au niveau d'une équipe. Comme exemple nous pouvons citer les comptables, informaticiens etc. ...

Agent d'exécution : est placé sous la responsabilité d'un chef de groupe qui lui transmettra toutes les consignes nécessaires. Comme exemple nous pouvons citer les magasiniers, livreurs etc...

Critères d'inclusion

Ont été inclus à notre étude les directeurs, chefs personnels, les agents comptables de chacun des établissements ainsi que trois personnes choisies par les chefs personnels il s'agit ici des agents d'exécutions.

Critères de non inclusion

N'ont pas été inclus dans notre étude toutes personnes ne faisant pas partie du personnel et toutes personnes remplissant nos critères d'inclusion mais n'ayant pas accepté de participer à notre étude.

5. Collecte des données

5.1 Technique de collecte des données

Nous avons retenu la technique de l'interview directe pour interroger le personnel des EIVGPP

5.2 Outils de collecte

Pour la collecte des données nous avons administré un questionnaire à l'ensemble des personnes retenues pour notre étude en annexe.

6. Analyse des données

Les données ont été saisies par les logiciels Microsoft office Word 2016, Excel 2016 et l'analysée par Epi info.

7. Variables mesurées

Dans le cadre de ce travail, nous avons comme variable explicative (Pratiques GRH) et comme variable expliquée, la performance organisationnelle.

a. Variables explicatives

Il s'agissait de :

La formation : processus visant à acquérir les connaissances, compétences et les savoir-faire indispensables à l'exercice d'une activité professionnelle.

Le recrutement : ensemble des actions mises en œuvre pour trouver une personne supposée correspondre aux besoins et compétences considérées comme requises à un poste de travail donné.

La gestion des carrières : permet de concevoir et de mettre en œuvre des parcours personnalisés pour les salariés.

La rémunération incitative : récompense destinée aux employés pour leurs bonnes performances et qui les encouragent à continuer de travailler à un niveau élevé.

Circulation de l'information : manière dont l'information est véhiculée dans l'entreprise.

Collaboration entre les services : favorise les échanges et les interactions au sein d'une entreprise.

Respect des structures formelle et officielle : Réfère à l'ensemble des relations qui existent entre les unités organisationnelles, ces relations sont prescrites et officialisées.

Flexibilité de la structure : mode gestion de la main d'œuvre mise en place dans les entreprises pour adapter la production et l'emploi correspondant aux fluctuations rapides de la demande.

b. Variables expliquées

Il s'agissait ici de la performance organisationnelle ; cette performance a été déterminée par les indicateurs tels que :

La qualité de la circulation de l'information, les relations entre les services, le respect de la structure formelle et la flexibilité de la structure. Elle est considérée comme bonne lorsque ces quatre indicateurs sont représentés, acceptable lorsqu'elle comprend au moins deux indicateurs et mauvaise lorsqu'elle ne comprend qu'un seul indicateur.

La circulation de l'information a été catégorisée en : Mauvaise ; Passable ; Assez-bien ; Bien et Très bien.

La collaboration entre les services catégorisée en : Mauvaise ; Passable ; Assez-bien ; Bien et Très-bien.

Le respect des structures formelle et officielle catégorisée en : Pas du tout ; Un peu ; Moyennement ; Beaucoup et Totalement.

La flexibilité de la structure catégorisée en : Très difficilement réalisable ; Réalisable avec quelques difficultés et Réalisable sans difficultés.

8. Considérations éthiques

Chaque EIVGPP a été identifié par code, les noms des enquêtés n'ont pas figuré sur la fiche d'enquête. L'anonymat a été ainsi garanti et nous avons également reçu une lettre d'introduction délivré par l'ordre des pharmaciens du Mali.

V. RESULTATS

1. Caractéristiques socio démographiques des enquêtés

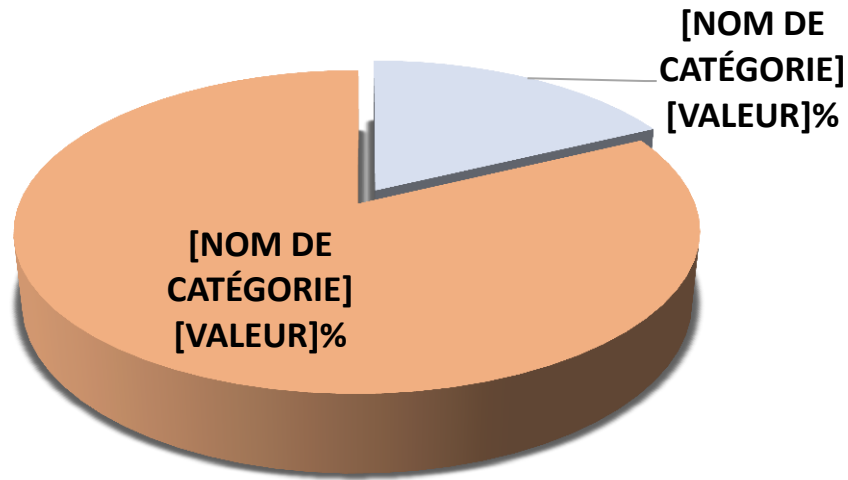


Figure 1 : Répartition des enquêtés en fonction du sexe

Les hommes étaient les plus représentés avec un sexe ratio de 4,6 en faveur du sexe masculin.

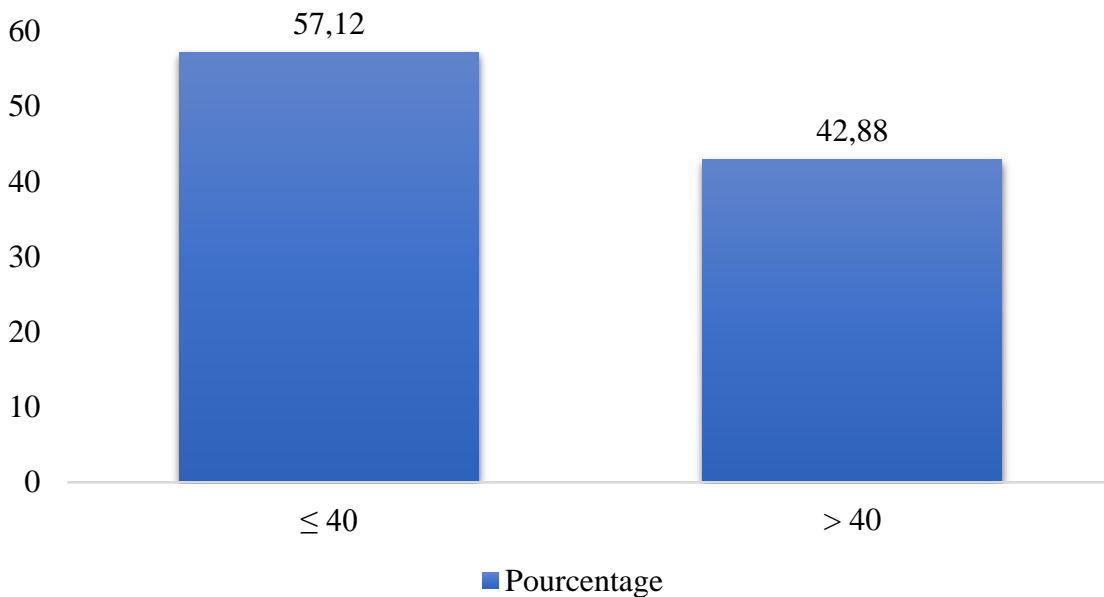


Figure 2 : Répartition des enquêtés en fonction de la tranche d'âge

Moyenne d'âge de notre échantillon était de $39,893 \pm 8,35$ ans avec des extrêmes de 25 et 56 ans. Les enquêtés de moins de 40 ans ont représenté plus de la moitié de notre effectif soit 57,12%.

Tableau I : Répartition des enquêtés en fonction de leur catégorie professionnelle

Catégorie professionnelle	Nombre	Pourcentage
Cadre	15	53,57
Agent d'exécution	8	28,57
Agent de maîtrise	5	17,86
Total	28	100,00

Les cadres étaient la plus représentés de notre échantillon.

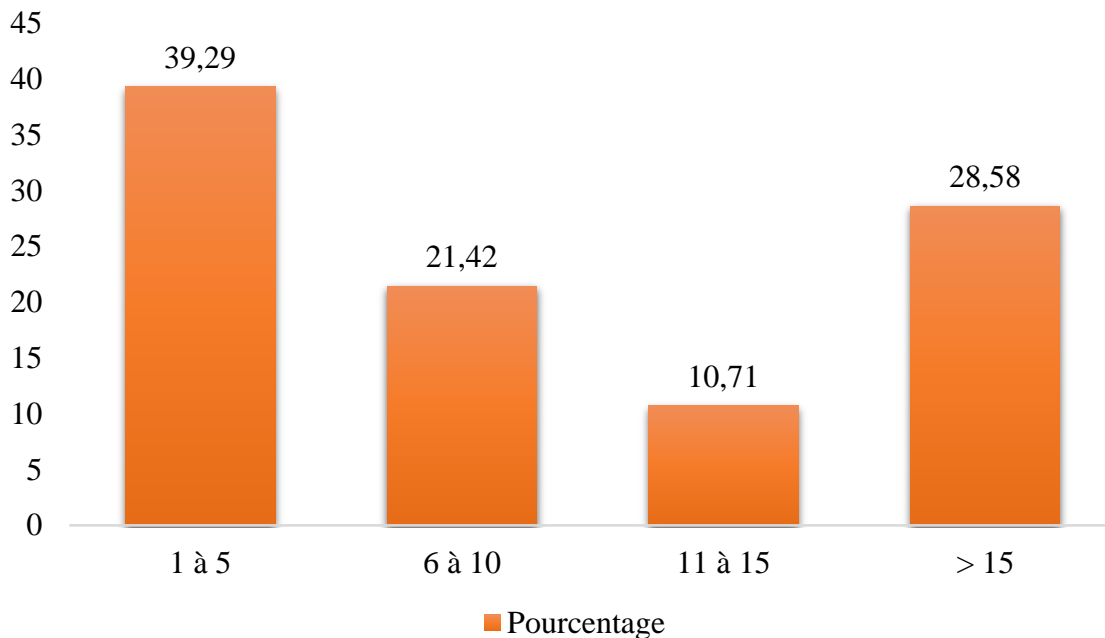


Figure 3 : Répartition des enquêtés en fonction de leur ancienneté

La majorité des enquêtés avait une ancienneté entre 1 à 5 ans, la moyenne était de 8 ans d'ancienneté avec des extrémités de 1 à 25 ans.

2. Activités de GRH

2.1. Pratique de recrutement dans l'entreprise

Tableau II : Répartition des enquêtés selon leur avis de la description de poste avant tout recrutement

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

La majorité des établissements enquêtés faisaient une description du poste avant tout recrutement.

Tableau III : Répartition des enquêtés selon leur avis de la mise en place d'une planification des RH avant tout recrutement

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

Plus de la moitié des établissements enquêtés faisaient une planification des RH avant tout recrutement.

Tableau IV : Répartition des enquêtés selon leur avis du recours aux compétences externes avant recrutement.

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

La majorité des établissements enquêtés faisait recours aux compétences externes avant recrutement.

Tableau V : Perception des enquêtés en fonction du recours au test de sélection comme mode de recrutement

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

Le test de sélection était le mode de recrutement utilisé par la majorité.

Tableau VI : Répartition des enquêtés en fonction l'existence d'une procédure formalisée pour les recrutements

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

La majorité des établissements enquêtés possédait une procédure formalisée pour les recrutements.

Tableau VII : perception des enquêtés selon leur avis sur l'adéquation profil et poste

Adéquation profil et poste	Nombre	Pourcentage
Non	3	10,71
Oui	25	89,28
Total	28	100,00

Plus de la moitié des personnes interrogées ont affirmé que leur poste correspondait à leur profil.

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

Tableau VIII : Répartition des enquêtés en fonction de l'existence d'un plan de formation

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

La majorité des enquêtés possédait un plan de formation spécifique permettant aux personnels de remplir les exigences de leur poste.

Tableau IX : Répartition des enquêtés selon leur avis sur la formation

Envoyé régulièrement en formation	Nombre	Pourcentage
Non	15	53,57
Oui	13	46,43
Total	28	100,00

La majorité des personnes interrogées a affirmé être envoyée régulièrement en formation.

Tableau X : Répartition des enquêtés selon leur avis de la gestion de carrières du personnel par l'entreprise.

Existence de gestion de carrières du personnel par l'entreprise	Nombre	Pourcentage
Non	12	42,86
Oui	16	57,14
Total	28	100,00

Pour la majorité des enquêtés l'entreprise n'éprouvait aucun problème pour ce qui est de la gestion de leurs carrières.

Tableau XI : Répartition des enquêtés en fonction de l'existence d'un plan de gestion des carrières

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

La majorité des établissements enquêtés ne disposait pas de plan de gestion des carrières.

2.3. Rémunération

Tableau XII : Répartition des enquêtés selon leur avis de l'attribution des primes en fonction des résultats.

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

Plus de la moitié des enquêtés ont affirmé recevoir des primes en fonction de leurs résultats.

Tableau XIII : Perception des enquêtés en fonction du partage des bénéfices entre entreprise et personnel

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

Le plus grand nombre des entreprises enquêtés ne partageaient pas leur bénéfice avec le personnel.

3. Performance organisationnelle

Tableau XIV : répartition des enquêtés en fonction de la motivation du personnel

Motivation du personnel	Nombre	Pourcentage
Non	3	10,71
Oui	25	89,29
Total	28	100,00

La majorité des enquêtés était motivés par leurs entreprises.

Tableau XV : Répartition des enquêtés en fonction de la mise en place d'un système d'évaluation du rendement du personnel

Mise en place d'un système d'évaluation du rendement	Nombre	Pourcentage
Non	5	14,28
Oui	19	67,86
Pas d'avis	5	17,85
Total	28	100,00

Plus de la moitié des enquêtés disposaient d'un système d'évaluation du rendement du personnel.

Tableau XVI : Répartition des enquêtés selon leur avis de la qualité de circulation de l'information

Qualité de la circulation de l'information	Nombre	Pourcentage
Mauvaise	1	3,57
Passable	10	35,71
Très bien	17	60,71
Total	28	100,00

La qualité de la circulation de l'information était pour la majorité des personnes interrogées très véhiculée au sein de l'entreprise.

Tableau XVII : Répartition des enquêtés selon leur avis sur la collaboration entre les services

Collaboration entre les services	Nombre	Pourcentage
Assez-bien	11	39,29
Très bien	17	60,71
Total	28	100,00

Les relations entretenues dans les services étaient pour la majorité très cordiales.

Tableau XVIII : Perception des enquêtés en fonction de la modification importante de la structure organisationnelle

Modification de la structure organisationnelle	Nombre	Pourcentage
Très difficilement réalisable	1	3,57
Réalisable avec quelques difficultés	20	71,43
Réalisable sans difficultés	7	25,00
Total	28	100,00

La modification importante de la structure organisationnelle était pour la majorité des enquêtés réalisable avec quelques difficultés.

Tableau XIX : Répartition des enquêtés selon leur avis du respect des structures formelle et officielle telle que définie par la direction générale

Respect des structures formelle et officielle telle-que définie par la direction générale	Nombre	Pourcentage
Un peu	2	7,14
Moyennement	6	21,43
Beaucoup	4	14,29
Totalement	16	57,14
Total	28	100,00

Les structures formelle et officielle telle que définie par la direction générale étaient pour la majorité très respectées du personnel.

VI. COMMENTAIRES ET DISCUSSION

1. Limites et difficultés

Pour étudier l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle dans les établissements d'importation et de vente en gros des produits pharmaceutiques, nous avons été quelques fois confrontés à la réticence et au refus catégorique de certains cadres et agents de participer à l'enquête. Dans beaucoup de cas le questionnaire n'a pas été entièrement répondu. Malgré cela nous avons obtenu des résultats qui nous ont permis de faire une discussion.

2. Fréquences globales

Nous avons un effectif total de 28 personnes sur les 5 entreprises, notre échantillon est composé de 15 cadres (directeurs des ressources humaines, DAF, directeurs généraux, comptables, informaticiens, chefs logistiques); 8 agents d'exécutions (magasiniers, télémarketeurs, superviseurs, agent de recouvrement) et 5 agents de maîtrises (comptable, chargés clientèle, informaticien).

3. Caractéristiques sociodémographiques

Dans notre étude, les enquêtés ont été majoritairement de sexe masculin (82,14%) soit un sex-ratio de 4,6. Notre résultat est similaires à celui de Nkelle T (13) en 2018 qui a rapporté dans son étude sur les stratégies de motivation et d'optimisation des ressources humaines dans les établissements d'importations et de ventes en gros de produits pharmaceutiques de Bamako que 83,20% étaient de sexe masculin avec un sex-ratio de 4,96.

Cette forte proportion d'homme pourrait s'expliquer par le fait que les hommes sont plus disponibles et plus rigoureux que les femmes pour un travail dans un EIVGPP.

Le personnel enquêté dans notre série avait un âge moyen de $39,893 \pm 8,35$ ans avec des extrêmes de 25 et 56 ans. Les moins de 40 ans ont représenté 57,12% des cas. Nos résultats vont dans le même sens que ceux de Majoro J(33) en 2011 dans son étude sur l'influence de la motivation des employés sur la productivité ou les moins de 35ans étaient les plus représentés ceci pourrait s'expliquer par le penchant des employeurs pour les nouveaux diplômés.

La durée de séjour d'un salarié au sein d'une entreprise pourrait être une source d'amélioration de performance. Dans notre série, les Cadres avec 53,57% avaient majoré notre étude avec une durée d'ancienneté moyenne de 8 ans et des extrêmes de 1 à 25 ans. Les

moins de 5 ans d'ancienneté avec 39,29% des cas étaient les plus nombreux. Nkelle T aussi dans sa série en 2018 rapportait une majorité (59,73%) des moins de 5 ans d'ancienneté. Cette durée réduite pourrait s'expliquer d'une part par la jeunesse de certaines entreprises et d'autres parts par l'absence de mobilité au sein de certains EIVGPP.

4. Activité de recrutement dans l'entreprise

Notre étude sur les activités de recrutement de nos enquêtés a concerné leurs opinions sur la description de poste avant recrutement, la planification des RH avant recrutement, le recours aux compétences externes, l'existence d'une procédure formalisée pour les recrutements, adéquation au profil et poste ou encore le recours à un test de sélection.

C'est ainsi que nous avons noté que 64,29% de nos établissements enquêtés faisaient une description du poste avant tout recrutement. Ce résultat est inférieur à celui de Dembélé G (19) en 2019 qui rapportait dans son étude sur des pratiques de gestion des ressources humaines dans les établissements pharmaceutiques privés que tous les établissements grossistes enquêtés faisaient une description de poste avant tout recrutement.

Concernant l'adéquation profil et poste, 53,77% de nos enquêtés ont affirmé que leurs postes correspondaient à leur profil. En matière de planification des RH il est à souligner que 60,71% ont indiqués avoir un très grand niveau d'implantation un résultat qui pourrait surprendre en raison de nombreux travaux qui ont montré l'inexistence quasi-totale en PME (31).

Pour ce qui est de la mise en place d'une procédure formalisée pour les recrutements, 39,29% de nos enquêtés ont affirmé en posséder et 67,86% faisaient recours à des compétences externes lors des recrutements, car il apporterait une qualification et des idées nouvelles à l'équipe.

En effet qui parle recrutement parle du mode de sélection, désirez recruter appel à utiliser différentes techniques et outils, ainsi 50% de nos enquêtés faisaient recours au test de sélection comme mode de recrutement.

5. Activités de formation et de gestion des carrières des enquêtés

Concernant l'activité de formation, 46,43% ont affirmé être envoyés régulièrement en formation contre 42,86% qui ne l'étaient pas. Par contre 67,85% ont affirmés posséder un plan de formation leur permettant de remplir les exigences de leur poste et besoin futur de l'entreprise. Ce résultat est similaire à celui de Dembélé (19) en 2019 qui rapportait que 70%

des établissements grossistes utilisaient un plan de formation pour les besoins futurs de l'entreprise.

En matière de gestion des carrières plus de la moitié soit 53,57% de nos enquêtés ont affirmé n'éprouver aucun problème en ce qui concerne la gestion de carrière de son personnel et 35,71% ne disposaient pas d'un plan de gestion des carrières. Résultat qui se rapproche de celui de Dembélé (19) qui en 2019 rapportait qu'aucun établissement grossiste ne disposait d'un plan de gestion des carrières pour le personnel.

6. Rémunération du personnel

Au cours de notre étude, 78,57% de nos répondants ont affirmé percevoir des primes en fonction des résultats de l'entreprise ce qui signifiait que le personnel le plus performant était le plus récompensé contrairement à Koné A (34) en 2018 qui rapportait dans son étude sur les pratiques de gestion des ressources humaines au niveau des CSCOM du centre-ville de Kati que 93,75% des travailleurs des établissements enquêtés ne percevaient pas de primes.

Concernant l'intéressement du personnel aux bénéfices il en ressort que 50% de notre population d'étude n'avaient pas un avis favorable quant au partage des bénéfices entre l'entreprise et le personnel.

7. Performance organisationnelle

Face aux missions que se fixent les entreprises pharmaceutiques, la performance organisationnelle peut être perceptible à plusieurs niveaux, se rapportant à des dimensions internes (innovation, productivité, rentabilité) ou externes (les impacts sur la communauté ou sur l'environnement). Dès lors, sa mesure peut faire appel à une multitude d'indicateurs se rattachant aux objectifs stratégiques des organisations.

La performance organisationnelle fait référence à la manière dont l'organisation s'attèle à atteindre ses objectifs à travers sa structure organisationnelle et la manière dont elle parvient à les atteindre. Au sens de Kalika (24) 1988, les mesures de performance organisationnelle portent directement sur la structure organisationnelle et non sur ses conséquences.

C'est ainsi que les résultats de l'analyse relative aux indicateurs de la performance organisationnelle ont montré que la qualité de la circulation de l'information et les relations entre les services étaient des plus cordiales correspondant aux modalités « très bien » et « assez-bien » à 60,71% des cas. Ce résultat est similaire à celui de Dembélé (19) en 2019 qui rapportait que 68,3% des enquêtés disposaient d'une très bonne relation sociale.

Aussi, le respect des structures formelle et officielle tel que défini par l'exécutif correspondant à la modalité « moyennement » était retrouvé dans 57,14% des cas. Contrairement aux résultats de Kollo L et al (35) en 2018 qui rapportaient dans leur étude sur les effets des pratiques ressources humaines sur la performance organisationnelle des communes au Cameroun que 27,10% des enquêtés respectaient la structure formelle et officielle telle définie par l'exécutif. De plus la modification importante de la structure organisationnelle était pour 71,43% des enquêtés réalisable mais avec quelques difficultés.

Concernant la mise en place d'un système d'évaluation de rendement du personnel, 67,86% de nos enquêtés ont affirmé disposer d'un système d'évaluation de rendement leur permettant de connaître leur responsabilité et les attentes de l'employeur face à leur rendement et 89,29% des enquêtés ont affirmé qu'ils étaient motivés par leur entreprise pour les encourager à de meilleures performances. Ce résultat est similaire à celui de Dembélé G (19) en 2019 qui rapportait que 91,7% des entreprises motivaient leur personnel.

VII. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Conclusion

La présente étude avait pour objectif d'examiner la qualité perçue des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des EIVGPP. Elle présente un effort unique cherchant à dégager les liens entre la performance organisationnelle et les pratiques GRH.

Ainsi nous avons constaté que, lorsque les pratiques de GRH se complètent les unes les autres, elles augmentent leur efficacité en créant une synergie. En d'autres mots, lorsque les pratiques de GRH sont mises sur pied isolément, la performance organisationnelle augmente de façon négligeable.

À l'issue de l'analyse des données recueillies et traitées, les résultats montraient que : Pour la bonne réussite du recrutement, 64,29% des établissements enquêtés faisaient la description du poste. La satisfaction n'est certes pas totale, mais la majorité était satisfaite par le plan de formation 67,85%, l'adéquation profil poste 89,28%, la motivation 89,28%, la circulation de l'information 60,71% et l'ambiance de travail 60,71%.

Contrairement à la question de partage des bénéfices entre entreprise et employés la majorité n'avait pas d'avis 28,57% ainsi que le plan de gestion de carrière ou la majorité n'était pas du tout satisfaite.

En somme, il ressort de ce travail que la démarche de GRH adoptée au sein des EIVGPP ne constitue en aucun cas une base favorable pour améliorer la qualité de service du personnel. En se basant sur l'approche universaliste qui stipule que toutes les pratiques des RH doivent être conçues de manière à permettre aux organisations d'accroître significativement leur niveau de performance, un constat se dégage en contexte d'EIVGPP au Mali, l'absence d'un véritable service de GRH. Au regard de cette situation, il est important de revoir les politiques de GRH au sein de ces entreprises afin de garantir une stabilité et un meilleur rendement du personnel. Pour cela, un plan de carrière du personnel devrait être élaboré afin de susciter un engouement au travail et une forte coordination entre le personnel et l'exécutif pour garantir une meilleure adhésion aux projets de modernisation. Une régulation conjointe entre les différents pôles constitue donc une solution incontournable pour la réussite du changement organisationnel.

Recommandations

Au terme de notre étude, nous formulons les recommandations suivantes :

- **Aux autorités administratives**
 - Œuvrer pour la mise sur pieds d'un véritable service GRH au sein des EIVGPP ;

- **Aux dirigeants des différents EIVGPP**
 - Tenir compte de l'environnement concurrentiel actuel et placer les salariés à la première place de la productivité et de la performance ;
 - Adapter une culture de communication entre les employés et la hiérarchie dans le cadre de faciliter la réalisation des missions que ce sont données les EIVGPP ;
 - Mettre en place un système de gestion de carrières du personnel ;
 - Considérer l'aspect formation des employés comme un facteur capital de renforcement et de réussite des EIVGPP ;

VIII. REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. Lorino P. Méthode et pratiques de la performance. 3^{ème} édition. France, Paris ; 2003. 536P.
2. PRODESS. Cellule de planification et de statistique secteur santé, développement social et promotion de la famille. Plan décanal de développement sanitaire et social. PDDSS. 2014 ;
3. Ministère de la santé. Politique sanitaire du Mali 2003.
4. Ministère de la santé. Politique pharmaceutique nationale du Mali.2000.
5. Largier A, Delgoulet C, Garza C. Prise en compte des compétences collectives et distribuées dans la gestion des compétences professionnelles. : P95.
6. Organisation mondiale de la santé. Promouvoir l'usage rationnel des médicaments : éléments principaux. Sept 2002 ;
7. Ministère de la santé, direction de la pharmacie et du médicament. Guide du schéma d'approvisionnement et de distribution de médicaments essentiels du Mali. 2010 ;
8. Etudié. Com. Histoire de la GRH ainsi que son fonctionnement. 2012.
9. Morneau B. La délocation et son impact sur les employés transférés : une étude de cas dans le secteur des services. [Faculté des arts et sciences] : université de Montréal ; 2009.
10. Gunia N. La fonction des ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises impacts des nouvelles technologies d'information et de communication [Science de gestion]. Université de Toulouse ; 2002.
11. DCG/JESF. Définition, enjeux de la GRH. AOUT 2017 ;
12. SOFRECO. Guide de bonne pratique de distribution en gros des médicaments ; Mali programme d'appui au secteur de la santé ; 8^{ème} FED ;
13. Nkelle T. Stratégies de motivation et d'optimisation des ressources humaines dans trois établissements d'importations et de vente en gros de produits pharmaceutiques de la ville de Bamako. [MALI] : Faculté de pharmacie ; 2017.
14. Peretti J. La gestion des ressources humaines, 2004 ; P70-74.
15. Citeau J. Gestion des ressources humaines, principe généraux et cas pratiques, Armand Colin Paris. 1997 ;
16. Peretti J. Gestion des ressources humaines, Paris. 2004 ; p80-81.

17. Alantonhedjra J, Saturnin A. Pratique de gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle et sociale des PME au Benin [Science économique]. [BENIN]; 2007.
18. Peretti J. La gestion des ressources humaines, PARIS. 2004 ; P111-112.
19. Dembele G. Etude des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) dans les établissements pharmaceutiques privés. Cas de 60 officines de pharmacie de Bamako. [Bamako]: Université des sciences des techniques et technologies de Bamako; 2019.
20. Baranger P, Helfer J. La gestion, les fonctions des entreprises, Paris, Vuibert. 1985 ; P444.
21. Baranger P, Helfer J. La gestion ; les fonctions des entreprises, Paris, Vuibert. 1985 ; P430.
22. Coulibaly I. La conservation des ressources humaines : cas du personnel de l'hôpital HODGY. [Sénégal] 2011.
23. Alcouf C, Roberts J. Organisation de l'entreprise moderne, performance et croissance. ECONOMICA. 2008; Université de Stan; P200
24. Kalika M. Structure d'entreprise : réalité, déterminant, performance. ECONOMICA. 1998, Université de cornell ; P428.
25. Ghozlene oubya. Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise : impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie. Université Cote d'Azur ; 2016.
26. Haouet C. Informatique décisionnelle et management de la performance de l'entreprise [Internet]. Orléans, France ; 2008 [cité 19 janv. 2022] p. P33. Report No :1 2008.
27. Asli amina, Belmourid L, Chahboune mounya. Influence des pratiques de la GRH sur la performance de l'entreprise : point de vue des chercheurs. Univ Mohamed V Rabat. 2006 ;
28. Caprao, Baglin. L'entreprise étendue et développement des fournisseurs. Lyon : Presses universitaires de Lyon ; 2002. P 398.
29. Ecosip. Dialogue autour de la performance en entreprise. France, Paris ; 1999. 288P. (L'Harmattan).
30. Bamberger P., Meshoulam I. Human resource strategy: formulation, Implentation and Impact. New York ; 2014. 326P.
31. Chrétien L, Arcand G, Tellier G, Arcand M. Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets. ACADEMIA. Février 2005 ;3 :128-131P.
32. Huselid M. The impact of Human Resource management practices on turnover, productivity and corporate Financial performance. Academy of Management ; 1995. 672 p. (3).

Effet des Pratiques de Gestion des Ressources Humaines sur la performance organisationnelle des établissements d'importation et de vente en gros de produits pharmaceutiques

33. Majoro J. Influence de la motivation des employés sur la productivité et la performance. [Rwanda] ; 2011.
34. Kone A. Etude des pratiques de la gestion des ressources humaines au niveau des CSCOM du centre-ville de kati. [MALI] : Faculté de pharmacie ; 2018.
35. NKONGA L, Kollo I. Effet des pratiques des ressources humaines sur la performance organisationnelle des communes au Cameroun. ACADEMIA. 2018 ;29P.

ANNEXES

Questionnaire

Dans le souci de contribuer à l'amélioration de la performance organisationnelle des établissements d'importation et de vente en gros de produit pharmaceutique nous aimerions recueillir vos avis sur les interrogations ci-dessous. En effet, cette étude dont le thème est : « Pratiques de Gestion des Ressources Humaines et la Performance organisationnelle : cas des établissements d'importation et de vente en gros des produits pharmaceutiques de Bamako, Mali » vise à identifier les pratiques de gestion des ressources humaines qui participent le mieux à la performance organisationnelle au sein des établissements d'importation et de vente en gros des pharmaceutiques.

I-Généralités

1- Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ?

Cadre /_/_ / maitrise /_/_ / agent d'exécution /_/_ /

2- Quelle est votre sexe ?

M /_/_ / F /_/_ /

3- Quelle est votre tranche d'âge.....

Autre à préciser.....

4- Nombre d'années de service ?

De 1 à 5ans /_/_ / 5 à 10ans/_/_ / 10 à 15ans /_/_ / plus de 15ans /_/_ /

II- Vérification du niveau d'implantation des pratiques des ressources humaines dans les établissements d'importation et de vente en gros

5-La sous-direction des RH procède à une description de poste avant tout recrutement selon vous à quel degré êtes-vous d'accord

Ne fait pas du tout /_/_ / Ne fait pas /_/_ / Le fait /_/_ / Le fait tout le temps /_/_ /

6- l'entreprise procède à la planification des ressources humaines avant tout recrutement.

Ne fait pas du tout /_/_ / Ne fait pas /_/_ / Le fait /_/_ / Le fait tout le temps /_/_ /

7-Pour les recrutements, l'entreprise a recours à des compétences externes

Ne fait pas du tout /_/_ / Ne fait pas /_/_ / Le fait /_/_ / Le fait tout le temps /_/_ /

8-Le mode de recrutement de l'entreprise est le test de sélection

Non /_/_ / Oui /_/_ /

9-L'entreprise possède une procédure formalisée pour les recrutements

Non /_/_ / Oui /_/_ / Pas d'avis/_/_ /

10-L'entreprise possède un plan de formation

Effet des Pratiques de Gestion des Ressources Humaines sur la performance organisationnelle des établissements d'importation et de vente en gros de produits pharmaceutiques

Non/ _/ Oui/_/ Pas d'avis/_/

11-Votre profil correspond à votre poste

Non / _/ Oui/_/

12-Le personnel de l'entreprise est régulièrement envoyé en formation

Non / _/ Oui/_/

13- L'entreprise n'éprouve aucun problème pour ce qui est de la gestion des carrières de son personnel

Non / _/ Oui / _/

14-L'entreprise dispose d'un plan de gestion des carrières

Non/ _/ Oui / _/

15-Votre entreprise dispose d'un système d'évaluation du rendement du personnel

Non / _/ Oui/_/ Pas d'avis/_/

16-L'entreprise encourage son personnel

Non / _/ Oui / _/

17-Votre entreprise vous attribue des primes de rendement en fonction de vos résultats

Non / _/ Oui/_/

18-L'entreprise partage ses bénéfices avec le personnel pour l'inciter

Non/_/ Oui/_/ Pas d'avis/_/

III- Mesure de la performance organisationnelle

19-Comment appréciez-vous la qualité de la circulation (horizontalement/ verticalement) des informations au sein de votre entreprise ?

Mauvaise /_ / Passable / _/ Assez-bien/_/ Bien/_/ Très bien /_ /

20-Comment qualifiez-vous les relations entre les services de votre établissement

Mauvaise /_ / Passable / _/ Assez- bien /_ / Bien /_ / Très bien/_/

21-Dans quelle mesure une modification importante de la structure organisationnelle de votre entreprise Est-elle actuellement possible ?

Réalisables sans difficultés /_ / Réalisable avec quelques difficultés /_ / Difficilement réalisable /_ / Très difficilement réalisable /_ / Pratiquement irréalisable /_ /

22-Dans la pratique, comment la structure formelle et officielle telle-que définie par la Direction Générale est-elle respectée ?

Pas du tout /_ / Un peu /_ / Moyennement /_ / Beaucoup /_ / Totalemment /_ /

Nous vous remercions

Autorisation d'enquête de l'Ordre des Pharmaciens

 **MINISTRE DE LA SANTE ET DU DEVELOPPEMENT SOCIAL**

SECRETARIAT GENERAL

ORDRE NATIONAL DES PHARMACIENS DU MALI

REPUBLIQUE DU MALI
Un Peuple – Un But – Une Foi

*Bureau du Conseil National
De l'Ordre des Pharmaciens du Mali*

Bamako le : 20 OCT 2021

N° 0402 /2021/CNOP

Le Président du Conseil National
de l'Ordre des Pharmaciens du Mali

//=)

Tous les Etablissements d'Importation et de
Vente en Gros de Produits Pharmaceutiques
dans le District de Bamako

Objet : Lettre d'introduction

Chères Conscœurs, Chers Confrères,

Nous vous demandons de bien vouloir accueillir Madame Faouziya Djibril ADAMA, étudiante interne en 6^{ème} année de Pharmacie dans vos différentes structures pour mener à bien ses enquêtes relatives au sujet d'étude intitulé « Pratiques de Gestion des Ressources Humaines et la Performance Organisationnelle : cas des Etablissements d'Importation et de Vente en Gros de Produits Pharmaceutiques dans le District de Bamako ».

Tout en vous souhaitant bonne réception, veuillez recevoir, Chères Conscœurs, Chers Confrères, nos salutations confraternelles.

P/Le Bureau/
Le Président du CNOP P.O
Le Trésorier Général

 *Joseph KODIO*



Fiche signalétique

Nom : FAOUZIYA

Prénom : Djibril Adama

Section : Pharmacie

E-mail : djibriladamafaouziya@gmail.com

Titre de la thèse : Effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des établissements d'importation et de ventes en gros de produits pharmaceutiques de Bamako.

Nationalité : Camerounaise

Date et lieu de naissance : 28-07-1993 au Cameroun

Année Universitaire : 2021-2022

Ville de soutenance : Bamako

Lieu de dépôt : Bibliothèque de la faculté de Pharmacie.

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

Résumé :

La gestion des ressources humaines constitue une fonction de l'entreprise qui a pris une importance significative au cours des dernières années et ce, en réponse aux pressions de l'environnement externe. En effet, le succès et le développement d'une organisation repose sur la mise en place d'une organisation humaine efficace. De notre étude qualitative de type descriptif transversal prospectif durant 10mois, de juillet 2021 à Juin 2022 dans 5 EIVGGP de Bamako, nous avons obtenu un échantillon de 28 personnes, dont 15 cadres, 5 agents de maîtrises et 8 agents d'exécutions.

Les hommes ont dominé notre étude à 82,14%, plus de la moitié de nos enquêtés avaient moins de 40ans. Les cadres étaient les plus représenté avec 53,57% des cas avec pour la plupart au moins 5ans d'ancienneté. La grande majorité de nos enquêté soit 64,29% ont affirmé faire une description de poste avant tout recrutement. Il ressort que 60,71% de nos enquêtés faisaient une planification des ressources humaines et que 67,86% faisaient recours aux compétences externes. Concernant l'activité de formation, 46,43% ont affirmé être envoyé régulièrement en formation contre 42,86% qui ne l'étaient pas. Par contre 67,85% ont affirmé posséder un plan de formation.

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

Effet des Pratiques de Gestion des Ressources Humaines sur la performance organisationnelle des établissements d'importation et de vente en gros de produits pharmaceutiques

Mots clés : **Etablissement pharmaceutiques – Gestion des ressources humaines - Performance organisationnelle - Mali.**

SERMENT DE GALIEN

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

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

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

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

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

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

Que je sois couverte d'opprobres et méprisée de mes confrères si j'y manque !

Je le jure !