

MINISTRE DE L'EDUCATION
NATIONALE

REPUBLIQUE DU MALI

UN PEUPLE - UN BUT - UNE FOI

UNIVERSITE DES SCIENCES, DES TECHNIQUES ET
DES TECHNOLOGIES DE BAMAKO

Faculté de Pharmacie



Année universitaire : 2018 - 2019

N° ____ /

THESE

**ETUDE DES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES
HUMAINES (GRH) DANS LES ETABLISSEMENTS
PHARMACEUTIQUES PRIVES.
CAS DE 60 OFFICINES DE PHARMACIE
A BAMAKO/MALI**

Présentée et soutenue publiquement le .../.... /2019 Devant la faculté de
Pharmacie.

Par : Guillaume DEMBELE

Pour obtenir le **grade de Docteur en Pharmacie**

(Diplôme d'Etat)

JURY :

Président : Pr Elimane MARIKO

Membres : Dr Abdou DOUMBIA (Invité)

Dr Yaya GOITA

Co-directeur : Dr Issa COULIBALY

Directeur : Pr Saibou MAIGA

LISTE DES ENSEIGNANTS DE LA FACULTÉ DE PHARMACIE

ANNÉE UNIVERSITAIRE : 2018-2019

ADMINISTRATION

Doyen : Boubacar TRAORE, Professeur

Vice-doyen : Ababacar I. MAIGA, Professeur

Secrétaire principal : Seydou COULIBALY, Administrateur Civil

Agent comptable : Famalé DIONSAN, Contrôleur des Finances.

LES PROFESSEURS HONORAIRES

M. Boubacar Sidiki	CISSE	Toxicologie
M. Mahamadou	CISSE	Biologie
M. Daouda	DIALLO	Chimie Générale et Minérale
M. Souleymane	DIALLO	Bactériologie-Virologie
M. Kaourou	DOUCOURE	Physiologie
M. Boulkassoum	H Aidara	Législation
M. Moussa	HARAMA	Chimie Organique (décédé)
M. Gaoussou	KANOUTE	Chimie Analytique
M. Alou A.	KEÏTA	Galénique
M. Mamadou	KONE	Physiologie
M. Mamadou	KOUMARE	Pharmacognosie
M. Bréhima	KOUMARE	Bactériologie et Virologie
M. Abdrahamane S.	MAÏGA	Parasitologie
M. Elimane	MARIKO	Pharmacologie

DER : SCIENCES BIOLOGIQUES ET MEDICALES

PROFESSEURS / DIRECTEURS DE RECHERCHE

M. Mounirou	BABY	Hématologie
M. Bakary Mamadou	CISSE	Biochimie

M. Abdoulaye	DABO	Biologie /Parasitologie
M. Alassane	DICKO	Santé Publique
M. Amagana	DOLO	Parasitologie-Mycologie
M. Ousmane	KOITA	Biologie-Moléculaire
M. Boubacar	TRAORE	Parasitologie-Mycologie

MAITRES DE CONFERENCE/MAITRES DE RECHERCHE

M. Flabou	BOUGOUDOGO	Bactériologie-Virologie
M. Mahamadou	DIAKITE	Immunologie-Génétique
M. Abdoulaye	DJIMDE	Bactériologie-Virologie
M. Akory Ag	IKNANE	Santé Publique-Nutrition
M. Bourèma	KOURIBA	Immunologie chef de DER
M. Ousmane	TOURE	Santé Publique/Santé Environnement

MAITRES ASSISTANTS/CHARGES DE RECHERCHE

M. Mohamed	AG BARAIKA	Bactériologie-Virologie
M. Charles	ARAMA	Immunologie
M. Boubacar Tiétié	BISSAN	Biologie Clinique
M. Djibril Mamadou	COULIBALY	Biochimie Clinique
M. Seydou Sassou	COULIBALY	Biochimie Clinique
M. Souleymane	DAMA	Parasitologie Entomologie méd.
M. Djénéba Koumba	DABITAO	Biologie moléculaire
M. Laurent	DEMBELE	Biotechnologie Microbienne
M. Klétigui Casimir	DEMBELE	Biochimie Clinique
M. Seydina S.A.	DIAKITE	Immunologie
M. Yaya	GOITA	Biochimie Clinique
M. Aldjouma	GUINDO	Hématologie
M. Ibrahima	GUINDO	Bactériologie-Virologie
M. Kassoum	KAYENTAO	Santé Publique Biostatistiques
M. Aminatou	KONE	Biologie moléculaire
M. Birama Apho	LY	Santé publique
M. Dinkorma	OULOQUEM	Biologie Cellulaire

M. Issiaka	SAGARA	Santé Publique Biostatistiques
M. Samba Adama	SANGARE	Bactériologie
Mme. Fanta	SANGHO	Santé Publique
M. Mahamadou Soumana	SISSOKO	Santé Publique Biostatistiques

ASSISTANTS/ATTACHES DE RECHERCHE

Mme. Djénéba	COULIBALY	Nutrition/Diététique
M. Issa	DIARRA	Immunologie
M. Mamadou Lamine	DIARRA	Botanique-Biologie végétale
Mme. Fatou	DIAWARA	Epidémiologie
Mme. Merepen dit Agnès	GUINDO	Immunologie
M. Oumar	GUINDO	Epidémiologie
M. Falaye	KEÏTA	Santé Publique/Santé Environ.
M. N'Deye Lallah Nina	KOITE	Nutrition
M. Yacouba	MAÏGA	Biostatistiques
M. Amadou Birama	NIANGALY	Parasitologie-Mycologie
M. Oumar	SANGHO	Epidémiologie
M. Djakaridia	TRAORE	Hématologie

DER : SCIENCES PHARMACEUTIQUES

PROFESSEURS/DIRECTEURS DE RECHERCHE

M. Drissa	DIALLO	Pharmacognosie
M. SAÏBOU	MAÏGA	Législation
Mme. ROKIA	SANOGO	Pharmacognosie Chef de DER

MAITRES DE CONFERENCES/MAITRES DE RECHERCHE

N°	PRENOM	NOM	SPECIALITE
-	Néant	-	-

MAITRES ASSISTANTS/CHARGES DE RECHERCHE

M. LOSENI	BENGALY	Pharmacie Hospitalière
M. Bakary Moussa	CISSE	Galénique
M. Yaya	COULIBALY	Législation
M. Issa	COULIBALY	Gestion
Balla Fatogoma	COULIBALY	Pharmacie Hospitalière
Hamma Boubacar	MAIGA	Galénique
Moussa	SANOGO	Gestion
Mme. ADIARATOU	TOGOLA	Pharmacognosie

ASSISTANTS/ATTACHES DE RECHERCHE

M. Seydou Lahaye	COULIBALY	Gestion Pharmaceutique
M. Antoine	DARA	Sciences Pharmaceutiques
M. Daouda LASSINE	DEMBELE	Pharmacognosie
M. Adama	DENOU	Pharmacognosie
M. Sékou	DOUMBIA	Pharmacognosie
M. Mahamane	HAÏDARA	Pharmacognosie
Mme. Assitan	KALOGA	Législation
M. Ahmed	MAÏGA	Législation
Mme AICHATA Ben Adam	MARIKO	Galénique
M. Aboubacar	SANGHO	Législation
M. BOURAMA	TRAORE	Législation
M. Karim	TRAORE	Sciences Pharmaceutiques
M. Sylvestre	TRAORE	Gestion Pharmaceutique
Mme. Aminata Tièba	TRAORE	Pharmacie Hospitalière
M. Mohamed dit Sarmoye	TRAORE	Pharmacie Hospitalière

DER : SCIENCES DU MEDICAMENT

PROFESSEURS/DIRECTEURS DE RECHERCHE

M. Ousmane	DOUMBIA	Pharmacie Chimique
M. Benoît	KOUMARE	Chimie Analytique
M. Ababacar I.	MAÏGA	Toxicologie

MAITRES DE CONFERENCE/MAITRES DE RECHERCHE

M. Sékou	BAH	Pharmacologie
----------	-----	---------------

MAITRES ASSISTANTS/CHARGES DE RECHERCHE

M. Dominique Patomo	ARAMA	Pharmacie Chimique
M. Mody	CISSE	Chimie thérapeutique
M. Tidiane	DIALLO	Toxicologie
Hamadoun Abba	TOURE	Bromatologie

ASSISTANTS/ATTACHES DE RECHERCHE

M. Mahamadou	BALLO	Pharmacologie
M. Dalaye Bernadette	COULIBALY	Chimie Analytique
M. Blaise	DACKOOU	Chimie Analytique
Mme. Fatoumata	DAOU	Pharmacologie
M. Ousmane	DEMBELE	Chimie Thérapeutique
M. Abdrahamane	DIARA	Toxicologie
M. Aiguerou dit Abdoulaye	GUINDO	Pharmacologie
M. Madani	MARIKO	Chimie Analytique
M. Mohamed El Béchir	NACO	Chimie Analytique
M. Mahamadou	TANDIA	Chimie Analytique
M. Dougoutigui	TANGARA	Chimie Analytique

DER : SCIENCES FONDAMENTALES

PROFESSEURS/DIRECTEURS DE RECHERCHE

M. Mouctar	DIALLO	Biologie/ Chef de DER
M. Cheick F.	TRAORE	Biologie/Entomologie
M. Mahamadou	TRAORE	Génétique

MAITRES DE CONFERENCES/MAITRES DE RECHERCHE

M. Lassana	DOUMBIA	Chimie Appliquée
------------	---------	------------------

MAITRES ASSISTANTS/CHARGES DE RECHERCHE

M. Abdoulaye	KANTE	Anatomie
M. Boureïma	KELLY	Physiologie Médicale

ASSISTANTS/ATTACHES DE RECHERCHE

Seydou Simbo	DIAKITE	Chimie Organique
Modibo	DIALLO	Génétique
Moussa	KONE	Chimie Organique
Massiriba	KONE	Biologie Entomologie

CHARGES DE COURS (VACATAIRES)

M. Cheick Oumar	BAGAYOKO	Informatique
M. Babou	BAH	Anatomie
M. Abdourahamane	COULIBALY	Anthropologie Médicale
M. Souleymane	COULIBALY	Psychologie
M. Bouba	DIARRA	Bactériologie
M. Modibo	DIARRA	Nutrition
M. Moussa I.	DIARRA	Biophysique
M. Babacar	DIOP	Chimie
M. Atimé	DJIMDE	Bromatologie
M. Yaya	KANE	Galénique
M. Boubacar	KANTE	Galénique
M. Aboubakary	MAÏGA	Chimie Organique
M. Massambou	SACKO	SCMP/SIM
M. Modibo	SANGARE	Anglais
M. Sidi Boula	SISSOKO	Histologie-Embryologie
Mme. Fatoumata	SOKONA	Hygiène du Milieu
M. Fana	TANGARA	Maths
M. Abdel Kader	TRAORE	Pathologies Médicales
M. Boubacar	ZIBÉÏROU	Physique

DEDICACES

Je dédie ce modeste travail :

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

A mon père Emile DEMBELE :

Infatigable travailleur au service de la 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.

A ma mère Kagnoutiè Colette DEMEBELE :

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.

A 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.

A mon grand frère Docteur Gaston DEMBELE : Je tiens à vous adresser mes sincères remerciements, vos conseils et vos soutiens m'ont été un grand intérêt durant tout le cursus. Veuillez recevoir ma profonde reconnaissance. Que Dieu vous bénisse.

A mes frères et sœurs : Elie, Dougoucho, Germaine, Mariame, Bienvenue, Sabine. Je vous souhaite beaucoup de courage et de succès. Que Dieu vous garde en bonne santé et vous donne longue vie.

A mes meilleurs amis : Docteur Issa KONE, Docteur Boubacar DIALLO, Siméon DEMBELE, Fulgence DEMBELE, Alfred KELEMA, Mady DEMBELE, Chaka DIABATE, Tahirou KANE ; merci pour tous ces moments de folie passés ensemble dans la joie et la bonne humeur. Merci pour votre soutien. Plus que des amis vous avez été des frères 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 mes aînés : Docteur Adizatou DIALLO, Docteur Moussa DAO, Docteur Ibrahim BAH, Docteur Abderhamane DIALLO, Docteur Laye SANGARE. J'ai beaucoup appris auprès de vous, soyez-en remercié.

A la promotion Professeur N'golo DIARRA, la neuvième promotion du numerus clausus. J'espère que les liens d'amitiés tissés à la Faculté seront plus solides dans notre vie professionnelle. Que Dieu fasse de nous de très bon pharmacien pour nos parents et pour nos nations.

A la pharmacie KOMOGA, Docteur DIANGO Ramata DIALLO et tout le personnel de la pharmacie KOMOGA.

Je ne saurais vous remercier pour l'accueil, l'amour et l'attention que vous m'avez témoigné dans la pharmacie. Veuillez recevoir ma profonde reconnaissance.

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

A NOTRE MAITRE ET PRESIDENT DU JURY :

- **Professeur Elimane MARIKO**
- **Professeur titulaire en pharmacologie à la Faculté de Médecine et d'Odontostomatologie, et de de Faculté de Pharmacie ;**
- **Colonel-major des forces armées du Mali de la défense et des anciens combattants à la retraite ;**
- **Ancien Coordinateur de la cellule sectorielle VIH/SIDA au Ministère de la Défense et des Anciens combattants.**

Honorable maître,

Nous sommes très honorés que vous ayez accepté de présider ce jury malgré vos multiples occupations.

Votre sens aigu du devoir d'assurer une formation de qualité à vos élèves, votre simplicité et votre disponibilité sont des valeurs qui font de vous un grand homme de science apprécié de tous.

Au moment de juger ce travail, recevez cher maître notre sincère reconnaissance.

A NOTRE MAITRE ET MEMBRE DU JURY :

Dr Yaya GOITA

➤ **Maitres Assistant/Chargé des cours de biochimie à la FAPH.**

Cher maître,

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

A NOTRE MAITRE ET MEMBRE DU JURY :

Dr Abdou DOUMBIA

- **Promoteur de la pharmacie LACINA SAMAKE ;**
- **Président d'Honneur de l'Ordre des pharmaciens du Mali ;**
- **Président d'Honneur du collectif des jeunes pharmaciens du Mali ;**
- **Ancien Président de l'Inter Ordre des pharmaciens d'Afrique ;**
- **Membre du comité national d'éthique de la santé et des sciences de la vie ;**
- **Chevalier de l'Ordre National du Mali.**

Cher maître,

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

A NOTRE MAITRE ET CO-DIRECTEUR DE THESE :

Dr Issa COULIBALY

- **Enseignant-chercheur ;**
- **Maître Assistant en gestion à la FMOS et FAPH ;**
- **Ancien Président de l'ordre des pharmaciens de la région de Koulikoro ;**
- **Chef de service des examens et concours à la faculté FMOS et FAPH.**

Cher maître,

En acceptant de codiriger cette thèse, fut pour moi un grand honneur et même une fierté. Tout au long de ce travail, nous n'avons pas manqué d'appréhender et d'admirer votre sens du travail bien accompli. Trouvez ici, cher maître, l'expression de notre profonde reconnaissance

A NOTRE MAITRE ET DIRECTEUR DE THESE :

Professeur Saibou MAIGA

- **Professeur en législation à la FAPH ;**
- **Membre du comité national de la pharmacovigilance ;**
- **Membre du comité d'éthique de la FAPH/FMOS ;**
- **Chevalier de l'ordre du mérite de la santé du Mali.**

Honorable maître,

A l'honneur que vous nous faites en acceptant d'être le directeur de cette thèse est pour nous l'occasion de vous témoigner notre profonde reconnaissance.

Votre gentillesse extrême, vos qualités humaines et professionnelles ainsi que votre extrême disponibilité nous inspirent une grande admiration et un profond respect.

Veillez trouver ici, cher maître, l'expression de notre gratitude et votre grande estime.

SIGLES ET ABREVIATIONS

BT : Brevet de Technicien

BTS : Brevet de Technicien Supérieur

CAP : Certificat d'Aptitude Professionnelle.

CDD : Contrat à Durée Déterminée

CDI : Contrat à Durée Indéterminée

DCI : Dénomination Commune Internationale

DRH : Direction des Ressources Humaines

DUT : Diplôme Universitaire de Technicien

GRH : Gestion des Ressources Humaines

INPS : Institut National de Prévoyance Sociale

OMP : Office Malien de Pharmacie

OMS : Organisation Mondiale de la Santé

Pharmappro : Pharmacie d'Approvisionnement

PPM : Pharmacie Populaire du Mali

SARL : Société à Responsabilité Limitée

SNC : Société en Nom Collectif

OST : Organisation Scientifique du Travail

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

FAPH : Faculté de Pharmacie

FMOS : Faculté de Médecine et d'Odonto Stomatologie.

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : la pyramide des besoins de Maslow	15
---	----

LISTE DES TABLEAUX

Tableau I : Classification des emplois d’officine :.....	5
Tableau II : La stratégie ressources humaines appelée les «5E ».....	18
Tableau III : Répartition des pharmaciens enquêtés en fonction du Sexe.....	48
Tableau IV : Répartition des personnels enquêtés par tranche d’âge.	48
Tableau V : Répartition des pharmaciens enquêtés en fonction du statu matrimonial.	48
Tableau VI : Répartition des pharmacies enquêtés en fonction des salariés contractuels.	49
Tableau VII : Répartition des personnels enquêtés en fonction des salariés permanents.	49
Tableau VIII : Répartition des personnels enquêtés en fonction des Salariés démissionnés.....	49
Tableau IX : Répartition des personnels enquêtés en fonction de leur ancienneté.	49
Tableau X : Répartition des officines par taille des effectifs employés.	50
Tableau XI : Répartition du sexe des personnels enquêtés en fonction du titre de doctorat en pharmacie.	50
Tableau XII : Répartition des pharmacies enquêtées selon le Statut juridique.....	50
Tableau XIII : la description du poste dans les activités de recrutement.....	50
Tableau XIV : Appel à candidature avant le recrutement.....	51
Tableau XV : Perception des enquêtés en fonction du recrutement le plus productif.....	51
Tableau XVI : les critères de sélection des candidats.	51
Tableau XVII : Répartition des enquêtés en fonction de type de contrat accordé.....	52
Tableau XVIII : Perception des enquêtés en fonction de l’existence d’un programme spécifique permettant aux employés de remplir les exigences de leur poste.....	52
Tableau XIX : perception des enquêtés en fonction de l’existence d’un programme de formation spécifique permettant aux employés de répondre aux besoins futures de l’entreprise.....	52
Tableau XX : Participation au programme de formation pour la nouvelle stratégie de l’officine.	53
Tableau XXI : Existence de Programme de formation générale à tous les employés.....	53
Tableau XXII : les différents types de programme de formation générale.....	53
Tableau XXIII : Les critères déterminant le niveau de salaire des employés.....	54
Tableau XXIV : Les éléments de base d'augmentation des salaires.	54
Tableau XXV : L’octroi de prime pour les meilleurs employés.	54
Tableau XXVI : L’octroi de prime pour les responsables unité.	55
Tableau XXVII : L’octroi de prime d’ancienneté.....	55
Tableau XXVIII : L’octroi des ristournes à tous les employés.	55
Tableau XXIX : L’existence des avantages sociaux dans les officines.	55
Tableau XXX : Motivation du personnel avec la politique de rémunération.....	56
Tableau XXXI : Evaluation du rendement des employés à partir des objectifs fixés.....	56
Tableau XXXII : Evaluation du rendement des employés à partir du comportement observé.....	56
Tableau XXXIII : Evaluation du rendement des employés pour déceler les besoins en formation. ...	56
Tableau XXXIV : Existence d’un critère d’évaluation précis dans l’appréciation du rendement.	57
Tableau XXXV : La consultation régulière des employés.....	57
Tableau XXXVI : Résolution des problèmes.....	57
Tableau XXXVII : Partage d’informations relatives aux décisions stratégiques avec les employés. .	58
Tableau XXXVIII : Partage des informations relatives aux nouveaux produits avec les employés. ..	58

Tableau XXXIX : Partage des informations financières.....	58
Tableau XL : Les dispositions prise en charge pour les accidents de travail.....	59
Tableau XLI : Les procédures de licenciement selon nos enquêtés.	59
Tableau XLII : Modèle de gestion des conflits interpersonnels.	59
Tableau XLIII : Existence du fond pour les évènements sociaux aux employés.	60
Tableau XLIV : Répartition des enquêtés en fonction de la qualité des relations sociales entre les employés.....	60
Tableau XLV : Répartition des enquêtés en fonction du taux d'absentéisme.	60
Tableau XLVI : Répartition des enquêtés selon l'existence du plan de carrière pour les personnels.	61
Tableau XLVII : Discussion du plan de carrière avec les employés selon nos enquêtés.	61

TABLE DES MATIERES

I. INTRODUCTION	1
II. OBJECTIFS	3
III. GENERALITES	4
III.1. PRESENTATION DU DISTRICT DE BAMAKO	4
III.2. ORGANISATION DE LA PHARMACIE AU MALI	4
III.2.1. Définition des termes	4
III.2.2. Evolution du secteur pharmaceutique	6
III.2.4. L'Ordre National des Pharmaciens du Mali	7
III.3. CONCEPTS ET THEORIES DES RESSOURCES HUMAINES	8
III.3.1. Les concepts de la gestion des ressources humaines	8
III.3.2. Les théories de la fonction des ressources humaines	11
III.4. LES PRATIQUES DE LA GRH.....	26
III.4.1 Le Recrutement	26
III.4.2. La formation	31
III.4.3. Evaluation	35
III.4.4. La Rémunération	35
III.4.5. L'information et la communication	40
III.4.6. Gestion de carrières	43
IV. METHODOLOGIE	45
V. RESULTATS	48
VI. COMMENTAIRES ET DISCUSSION	63
VII. CONCLUSION	67
VIII. RECOMMANDATIONS	68
IX. REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	70
ANNEXE	72
SERMENT DE GALIEN	83

I. INTRODUCTION

La Gestion des Ressources Humaines (GRH) est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et en qualité. Parmi les activités permettant à une organisation ou une entreprise de disposer de ressources humaines il y a le recrutement, la rémunération, l'évaluation, l'appréciation, la gestion prévisionnelle des emplois, des compétences et des carrières, la formation, la négociation avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise [1].

Selon P. Roussel en 1995 « *La gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la gestion des ressources humaines aura pour mission de conduire le développement des ressources humaines en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La gestion des ressources humaines définit les stratégies et les moyens en ressource humaine, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise* » [2].

La GRH est devenue au cours des dernières années une activité stratégique créant un avantage concurrentiel.

En effet, le travailleur n'est plus qu'un engrenage remplaçable pour l'entreprise mais plutôt un actif intangible que l'on veut attirer, former, motiver, engager, orienter, développer mais surtout retenir dans notre entreprise. En effet, on réalise que les entreprises investissent de plus en plus dans leur capital humain [3].

La gestion des ressources humaines revêt un intérêt considérable dans les pratiques organisationnelles à travers ses implications managériales. Bien gérer l'être humain devient un enjeu tellement important qu'il fait partie intégrante des grandes orientations stratégiques des entreprises.

L'officine de Pharmacie est une très petite entreprise (taille de l'effectif inférieur à neuf) employant des hommes et des femmes pour offrir des services à des usagers et la qualité des services rendus joue un rôle très important pour la survie de celle-ci [4]. [4].

Avec de plus en plus d'officines de Pharmacie au Mali (536 officines) dont 226 dans le District de Bamako, il est nécessaire de disposer des ressources humaines de qualité hautement élevée pour la survie de son entreprise. Il sera important pour les pharmaciens titulaires de développer de stratégies de gestion des ressources humaines allant dans ce sens. Pour disposer de ses ressources humaines, il faut des pratiques bien ficelées.

Enfin les entreprises pharmaceutiques doivent mettre en place des techniques et méthodes permettant de bien gérer ses ressources humaines.

L'analyse de notre thème de recherche nous pousse à formuler une question de recherche suivante :

- ✓ Quelles sont les pratiques de gestion des ressources humaines pratiquées dans les officines de Pharmacie de Bamako ?

II. OBJECTIFS

Objectif général :

- ✓ Etudier les pratiques de gestion des ressources humaines dans les officines de Pharmacie de Bamako.

Objectifs spécifiques :

- ✓ Identifier le mode de recrutement du personnel dans les officines ;
- ✓ Analyser la gestion des carrières du personnel d'officine ;
- ✓ Identifier le mode de rémunération du personnel d'officine.

III. GENERALITES

III.1. PRESENTATION DU DISTRICT DE BAMAKO :

Avec une superficie de 267 Km² et une population s'élevant à plus 2 309 106 habitants en 2012 soit une densité de 8648 hab. /Km², le district de Bamako est divisé en 6 communes dont 4 sur la rive gauche et les 2 autres sur la rive droite. Malgré son statut urbain, la ville compte une forte proportion de population péri-résidente [5].

La couverture sanitaire est assurée par 7 hôpitaux nationaux, des structures militaires et confessionnelles, des cliniques médicales, des cabinets médicaux, des centres médicaux interentreprises de l'institut national de prévoyance sociale (INPS), et des officines privées de pharmacie.

III.2. ORGANISATION DE LA PHARMACIE AU MALI :

III.2.1. Définition des termes :

III.2.1.1. Pharmacie :

La pharmacie peut être définie comme l'ensemble des connaissances scientifiques et techniques qui concourent à la fabrication, au contrôle, au conditionnement, à la conservation et la délivrance des médicaments. Elle est exercée par des pharmaciens diplômés [6].

III.2.1.2. Officine :

L'officine est un établissement tenu par un pharmacien et affecte à l'exécution des ordonnances magistrales, à la préparation et à la vente au détail des médicaments et tout autre produit entrant dans le monopole du pharmacien [7].

Deux formes de sociétés sont prévues :

- La société en nom collectif (S.N.C.) constituée exclusivement de pharmaciens ;
- La société à responsabilité limitée (S.A.R.L) dans laquelle la participation des pharmaciens est majoritaire au capital social.

Le personnel minimum exige dans une officine de pharmacie se compose de trois [8].

- Un ou plusieurs pharmaciens en fonction du chiffre d'affaires ;
- Un caissier, un vendeur, un manœuvre, un préparateur en cas de besoin ;
- Un agent comptable ou un bureau de gestion comptable [8].

III.2.1.3 Catégories professionnelles du personnel d'officine :

Le classement du personnel est fonction de sa qualification professionnelle et de l'emploi qu'il occupe dans l'officine. Les dix-neuf travailleurs sont classés en 7 catégories professionnelles qui sont définies dans le tableau ci-dessous [9].

Tableau I : Classification des emplois d'officine :

CATEGORIES	EMPLOIS
A2	Cadres de conception d'un niveau au moins équivalent au doctorat en pharmacie et ou d'un diplôme d'études supérieures spécialisées : Pharmaciens remplaçants, pharmaciens assistants et autres emplois similaires.
A1	Cadres de conception d'un niveau au moins équivalent à la maîtrise et occupant un emploi requérant au moins la maîtrise.
B2	Techniciens supérieurs et titulaires du Brevet de Technicien Supérieur (BTS), d'un diplôme universitaire de technologies (DUT) et autres cadres ayant au moins équivalent : préparateurs, techniciens supérieurs de labo, financiers-comptables, analystes-programmeurs, techniciens informatiques, assistants administratifs et autres emplois similaires.
B1	Techniciens et titulaires de brevet de techniciens (BT) et autres agents ayants un niveau au moins équivalent : gestionnaires en pharmacie, techniciens 1er cycle labo, secrétaires de direction, comptables, techniciens informatiques, assistants administratifs et autres emplois similaires.
C	Agents titulaires du Certificat d'Aptitude Professionnelle (CAP) : caissiers, vendeurs, aides-comptables, gérants dépôt, magasiniers, agents de saisie, rayonnismes, chauffeurs mécaniciens, secrétaires dactylo et autres emplois similaires.
D	Ouvriers et employés qualifiés : standardistes, garçons de bureau, chauffeurs, agents de recouvrement, coursiers et autres emplois similaires.
E	Travailleurs dont l'emploi ne nécessite aucune formation ou adaptation préalable : manœuvres, gardiens, plantons, jardiniers, boys, agents d'entretien et autres emplois similaires.

Source : Convention collective du secteur pharmaceutique privée officinal du Mali, Juin 2013, p27-28.

Les travailleurs sont classés en 7 catégories professionnelles qui sont : A2, A1, B2, B1, C, D et E.

La catégorie A2 comprend 16 échelons ; A1, 15 échelons, B2, 14 échelons et B1, C, D et E 12 échelons chacune.

III.2.1.4 Médicament :

Selon l'ordonnance du 23 septembre 1967 de la République Française : « On entend par médicament, toute substance ou composition présentée comme possédant des propriétés curatives ou préventives à l'égard des maladies humaines ou animales, ainsi que tout produit pouvant être administré à l'homme ou à l'animal en vue d'établir un diagnostic médical ou de restaurer, corriger ou modifier les fonctions organiques » [6].

III.2.2. Evolution du secteur pharmaceutique [10] :

Le secteur pharmaceutique du Mali a connu deux grandes étapes d'évolution.

- De 1960 - 1980 : cette étape fut marquée par la pharmacie d'approvisionnement du Mali, la Pharmacie Populaire du Mali (PPM), les organisations non gouvernementales, les missions catholiques et les différentes coopérations (Sino-malienne, Maliano-soviétique) qui assuraient l'importation et la distribution du médicament aux populations maliennes.
- De 1980 à nos jours : cette étape fut la plus importante car elle connaît plusieurs évènements :

En 1981, l'Office Malien de Pharmacie (OMP) a vu le jour à la suite de la disparition de la Pharmacie d'Approvisionnement (Pharma pro).

En 1982, ce fut la création de l'inspection de la santé publique et des affaires sociales chargées de contrôler entre autres les activités pharmaceutiques sur toute l'étendue du territoire malien.

En 1983, l'état malien initia la politique des Médicaments Essentiels en Dénomination Commune Internationale (DCI) en vue de satisfaire d'avantage les besoins médico-pharmaceutiques des populations quelles que soient leurs situations conformément aux préoccupations de l'Organisation Mondiale de la Santé (O.M.S)

En 1985 la Loi N°85-41/AN-RM du 22 juin 1985 autorisa l'exercice privée des professions sanitaires (médicales et pharmaceutiques) au Mali dont le décret d'application est le N° 117/PGRM du 23 juillet 1985.

L'autorisation de l'exercice privée des professions sanitaires en 1985 et la levée du monopole de la PPM en 1990 ont conduit à une véritable éclosion du secteur privée pharmaceutique, notamment à Bamako et les capitales régionales.

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

III.2.3. Pharmacien d'officine [11] :

Le pharmacien d'officine est le meilleur garant en matière de dispensation sécuritaire et du bon usage des médicaments. Il a les responsabilités de vigilance vis à vis des médicaments (pharmacovigilance), de produits sanguins (hémovigilance) et dispositifs médicaux (matériovigilance). En raison de son contact avec un large public, le pharmacien d'officine est l'un des acteurs les mieux placés pour participer à des actions importantes de prévention et d'éducation sanitaire. Il a donc sous sa responsabilité :

- La mission de dispensation ;
- La mission d'acteur de santé publique ;
- La mission de gestion d'entreprise (l'officine étant une entreprise).

III.2.4. L'Ordre National des Pharmaciens du Mali [7] :

L'Ordre des Pharmaciens est un organisme professionnel doté de la personnalité civile agissant sous sa seule responsabilité.

Il a pour but de veiller :

- Aux principes de moralité, de probité et de dévouement indispensables à l'exercice de la profession sur toute l'étendue du territoire par l'intermédiaire des conseils centraux et des conseils régionaux ;
- A la défense de l'honneur et de l'indépendance de la profession ;
- Au respect par tous les membres des devoirs professionnels des règles édictées par le code de déontologie pharmaceutique annexée à la Loi 6-36/AN-RM du 12 avril 1986 ;
- A l'accès à la profession de pharmacien.

III.2.5. L'organisation du Conseil National de l'Ordre des pharmaciens et les différentes sections [7] :

III.2.5.1. Les différentes sections de CNOP :

L'Ordre national des pharmaciens compte quatre sections :

- **La section A** regroupant toutes les pharmaciens titulaires, gérants ou exerçant dans une officine de pharmacie ;
- **La section B** regroupe tous les pharmaciens gérants administrateurs exerçant dans les établissements qui se livrent à la fabrication de produits pharmaceutiques ;
- **La section C** regroupe tous les pharmaciens exerçant dans les établissements d'importation et de vente en gros de produits pharmaceutiques ;

- **La section D** regroupe les pharmaciens biologistes, employés ou directeurs de laboratoires d'analyses médicales privés, publics ou hospitaliers ;

III.2.5.2. L'organisation du Conseil National de l'Ordre des pharmaciens [7] :

Le conseil national est composé de six membres élus par les pharmaciens inscrits à l'Ordre, de deux suppléants élus ayant résidence professionnelle à Bamako.

Ce conseil national comporte au moins un représentant de chacune des quatre sections. Tous les membres inscrits à l'Ordre sont éligibles.

Le Conseil National de l'Ordre peut faire appel à toute personne qualifiée en cas de besoin.

Les membres du Conseil National sont élus pour trois ans par l'assemblée générale qui est composée de tous les pharmaciens inscrits à l'Ordre.

Le Conseil National de l'Ordre se réunit tous les deux mois. Il peut tenir des réunions extraordinaires sur convocation de son président ou à la demande de la moitié de ses membres.

Il tient un registre de ses délibérations. A la suite de chaque séance, un procès-verbal est établi, approuvé et signé par les membres du conseil. Les décisions du conseil sont notifiées aux présidents des sections dans un délai de quinze jours et aux présidents des conseils régionaux dans un délai d'un mois.

Toute décision prise par les conseils centraux ou les conseils régionaux peut être annuler par le conseil national de l'Ordre dans les trois mois de sa notification soit d'office, soit à la demande des intéressés.

Le Conseil National de L'Ordre est composé de :

- ✓ **Le bureau du Conseil National ;**
- ✓ **La commission disciplinaire ;**
- ✓ **Les commissions spécialisées** (la commission chargée des questions administratives et financières, la commission sociale et des conflits et la commission scientifique et culturelle).

III.3. CONCEPTS ET THEORIES DES RESSOURCES HUMAINES :

III.3.1. Les concepts de la gestion des ressources humaines :

III.3.1.1. Les éléments constitutifs de la GRH [12] :

- **Des pratiques de gestion :** recruter, mobiliser, évaluer, rémunérer, former.
- **Des règles et des normes :** juridiques, conventions collectives, accords de branche, d'entreprise, normes, produits, réglementations.
- **Des politiques de gestion d'entreprises :** déterminées par les stratégies d'entreprise en fonction des contextes externes : marchés, produits, secteurs d'activités et des

contextes internes : mode d'organisation, niveaux de qualification, routines de travail, culture dominante.

- **Des acteurs multiples** : en interne : direction, service Rh, managers, représentants du personnel ; en externe : pouvoirs publics, syndicats, consultants, donneurs d'ordre, actionnaires.

III.3.1.2. Dimensions et attributions de la gestion des Ressources humaines :

III.3.1.2.1. Les Dimensions [13] :

Sans être exhaustive cette liste permet de distinguer plusieurs dimensions dominantes.

La gestion des ressources humaines doit à la fois permettre le dialogue entre les partenaires sociaux, veiller au respect de la réglementation, et être un outil de pilotage au service de l'entreprise.

Une partie de ces tâches peut être décentralisée au niveau des différentes unités de l'entreprise alors que d'autres engagent l'avenir de l'entreprise.

Parler de gestion des Ressources Humaines revient à mettre l'accent sur 4 dimensions : la dimension managériale et économique, la dimension juridique, la dimension psycho-sociale et la dimension politique.

D'emblée il convient de souligner que la Gestion des Ressources Humaines a pour attributions fondamentale la gestion administrative du personnel et les relations sociales.

a. La Dimension managériale et économique :

Diriger le personnel, c'est aussi exercer une fonction de commandement, qui consiste à organiser, animer et évaluer. La Gestion des Ressources Humaines est aussi impliquée notamment dans la gestion ou la production, la prévision du budget et l'analyse des besoins [13].

b. Dimension juridique:

Conçue à l'origine comme un simple contrat de louage des services par le code civil, la relation employeur-employé s'est institutionnalisée tout au long du 20^{ème} siècle, générant notamment un droit du travail dont les textes de plus en plus nombreux régissent de nombreux domaines, tels que l'embauche, la durée du travail, la discipline, le règlement intérieur, la détermination du salaire, les congés, la représentation des salariés, la réglementation des conflits, les licenciements, l'hygiène et la sécurité [13].

c. Dimension psycho-sociale:

L'organisation des salariés, l'évolution du niveau scolaire et des mœurs, les recherches en

psychologie, en sociologie des organisations, en communication et en d'autres disciplines relatives à la gestion ont profondément modifié l'attente des salariés et des cadres [13].

d. Dimension politique:

Diriger des hommes est un acte éminemment politique, car il implique une attitude à aménager, un rapport de force à conquérir et un pouvoir à exercer sur les autres et à défendre.

L'institutionnalisation de la représentation du personnel, du droit d'expression des salariés ainsi que la gestion des conflits individuels ou collectifs nécessitent, en plus des connaissances techniques et juridiques, des qualités de tacticien et de négociateur [13].

III.3.1.2.2. Les Attributions [13] :

a. Gestion administrative du personnel :

Les activités de gestion administrative du personnel pourraient être groupées en trois :

➤ La gestion collective :

- Analyse des besoins d'emploi ;
- Gestion des flux internes tels que les promotions, les mutations et les licenciements ;
- Définition des procédures à l'embauche, d'évaluation, et de rémunération, etc. ;
- Conception du règlement intérieur ;
- Définition et la mise en application des règles de sécurité ;
- Gestion du plan de formation notamment l'analyse des besoins et l'organisation d'actions de formation ;
- Gestion d'œuvres sociales ;
- Élaboration des statistiques dont certaines sont obligatoires, comme celles relatives aux accidents du travail, au bilan social et aux ratios sociaux ;

➤ La gestion des tâches

individuelles :

Il s'agit essentiellement :

- De recrutement ;
- De la gestion des dossiers individuels ;
- De la rémunération, de la rotation, et des sanctions ;
- De la détermination des plans de carrière.

➤ La gestion des relations avec les

administrations.

Elle concerne particulièrement :

- L'inspection du travail ;
- La direction départementale du travail ;
- La sécurité sociale ;
- La caisse de retraites/pensions ;
- L'Agence Nationale pour l'Emploi.

b. Relations sociales :

Cette gestion administrative implique une disponibilité pour pouvoir répondre aux questions que peut se poser le personnel de l'organisation.

A ce titre, la gestion des Ressources Humaines a d'autres attributions telles que l'organisation et la gestion des relations avec les représentants du personnel, ainsi que le traitement des différents conflits qui peuvent être qualifiés de gestion stratégique des RH.

III.3.2. Les théories de la fonction des ressources humaines :

III.3.2.1. Historique de la GRH :

La conception de la GRH est largement déterminée par la pensée dominante au cours d'une période en matière de management. Pour appréhender la nature de ces évolutions, on présentera brièvement les principaux courants de la pensée managériale qui sont à l'origine d'une conception moderne de la GRH.

III.3.2.2. Le mouvement de gestion scientifique [14] :

Le Taylorisme : Frederick Winslow TAYLOR (1856-1917) Ingénieur Américain, chef de file de ce mouvement, est considéré comme le père fondateur de l'OST (Organisation Scientifique du Travail) (1911).

Les principes du management scientifique s'expliquent par l'association entre la science et la gestion au niveau de l'organisation du travail.

Ils recherchent des moyens qui permettront à l'homme de réaliser les tâches de son poste de travail d'une manière efficace. « La solution proposée par Taylor à surmonter l'inefficacité des hommes au travail est l'application de méthodes scientifiques à l'amélioration des tâches. C'est-à-dire, il faut définir de manière précise la façon dont les tâches doivent être organisées et identifier les places ou les rôles que doivent occuper les différents acteurs ».

III.3.2.3. Le mouvement d'administration scientifique [14] :

Le Fayolisme : Henri FAYOL (France 1841-1925) Ingénieur Français, est considéré comme le père de Management.

Henri FAYOL a distingué six fonctions à la marche de l'organisation : commerciale (achat, vente et échange), financière (recherche et usage optimal des capitaux), de sécurité (protéger les biens et les personnes), comptable (bilan, statistiques, inventaire) technique (activités de production, fabrication, transformation et administrative). Cette dernière fonction habituellement délaissée, FAYOL l'a décomposée en cinq composantes :

- Prévoir et planifier : Scruter l'environnement et l'avenir de l'entreprise et dresser les programmes d'actions ;
- Organiser : Répartition judicieuse des ressources que possède l'entreprise en fonction des objectifs fixés tout en définissant clairement les responsabilités du personnel et les procédures à suivre ;
- Commander : exercer une autorité sur le personnel pour qu'il puisse fournir davantage d'efforts et ce en respectant les grands principes du management ;
- Coordonner : Relier, unir et harmoniser les actions et tous les efforts fournis par l'entreprise ;
- Contrôler : Veiller à ce que tout se passe conformément aux règles établies et aux ordres donnés et mettre en œuvres des mesures correctrices.

Selon **Henri Fayol** pour que l'administration soit efficace, le management d'une entreprise doit respecter 14 principes :

- Division du travail : spécialisation des fonctions et la séparation des pouvoirs ;
- Autorité et responsabilité : l'autorité, c'est le droit de commander et le pouvoir de se faire obéir. La responsabilité accompagne l'exercice du pouvoir ;
- Discipline (assiduité, obéissance, tenue correcte, respect, etc.) ;
- Unité de commandement : Pour une action quelconque, un agent ne doit recevoir des ordres que d'un seul chef ;
- Unité de direction : il ne doit y avoir qu'un seul responsable pour un ensemble d'opérations visant le même but ;

- Subordination à l'intérêt général : l'intérêt de l'individu est secondaire par rapport à celui de l'organisation ;
- Rémunération équitable et satisfaisante du personnel : La rémunération doit dépendre de l'effort de chacun et doit être équitable ;
- Hiérarchie claire : chaque personne doit connaître sa position dans la hiérarchie de l'entreprise. Les ordres et les informations suivent la ligne hiérarchique ;
- Ordre (chaque chose à sa place, et une place pour chaque chose) ;
- Stabilité du personnel : elle contribue à un meilleur résultat général ;
- Equité (justice et impartialité) ;
- Esprit d'initiative : elle augmente le rendement des salariés ;
- Union du personnel (harmonie entre les agents de l'entreprise) ;
- Centralisation : Fayol considère qu'il s'agit d'un phénomène naturel. C'est-à-dire que dans chaque organisme, animal ou social, les sensations convergent vers le cerveau ou la direction, et que du cerveau ou de la direction partent les ordres qui mettent en mouvement toutes les parties de l'organisme.

Selon Fayol, pour bien remplir son rôle, le chef doit bien connaître son personnel, donner le bon exemple, tenir des réunions avec ses collaborateurs, éviter de se laisser absorber par les détails et développer l'initiative.

III.3.2.4. L'école des relations humaines [15] :

L'école des relations humaines dont l'origine remonte aux travaux de **Mayo (1928-1932)**, mais aussi **Maslow (1943)**, **Mac Gregor (1960)** et **Herzberg (1971)**, initiés aux USA, s'est développée en réaction aux aspects impersonnels du taylorisme.

La gestion des ressources humaines en tant que discipline, naît dans le prolongement des études d'Elton Mayo à la Westren Electric qui ont donné naissance au mouvement des relations humaines.

Malgré l'importance qu'accorde cette école au facteur humain, son objectif principal « demeure la mise en conformité du travail avec les objectifs de l'entreprise. Aussi, elle a pour souci principal, la préoccupation majeure du gestionnaire qui est la productivité.

Selon l'école des relations humaines, les organisations sont conçues comme des systèmes ouverts qui s'adaptent à leur environnement pour continuer à survivre où l'aspect humain est mis en valeur voir même considéré comme l'élément déterminant de tout le reste. Divers spécialistes se sont rassemblés pour appliquer leur connaissance à l'entreprise ».

Les débuts de cette école des relations humaines datent des années 1930 ; elle a connu ses succès dans les décennies 1950-1960. Elle est fondée sur une approche expérimentale où on tente d'atteindre une grande rigueur afin de fonder scientifiquement les théories proposées.

III.3.2.5. Les travaux d'Elton Mayo [16] :

« Le courant des relations humaines est issu notamment des travaux d'Elton Mayo. Au sens strict de son appellation, ce courant désigne les travaux et les études entrepris entre 1927-1930 aux usines de Hawthorne de la Western Electric sous la direction d'Elton Mayo. L'objet poursuivi était de mesurer l'influence de l'environnement physique sur le rendement ; à chaque fois que l'environnement est modifié en faveur des salariés, le rendement s'améliore de plus en plus. L'équipe d'Elton Mayo a démontré que l'homme est un centre actif et non une machine inerte qui nécessite du réglage pour fonctionner.

Elton Mayo et son équipe ont contribué à modifier l'image que se faisait beaucoup de responsables sur le facteur humain, il affirme que la quantité de travail accomplie par un individu n'est pas déterminée par sa capacité physique (approche taylorienne) mais par sa capacité sociale c'est-à-dire son intégration à un groupe, et les récompenses non financières jouent un rôle essentiel dans la motivation et limitent l'intérêt d'une organisation scientifique du travail.

Mayo, à partir de son expérience à Western Electric Company sur la motivation au travail et au rapport entre individus et groupes conclut que les individus et les groupes comme les organismes biologiques, ne fonctionnent vraiment bien que si leurs besoins sont comblés ».

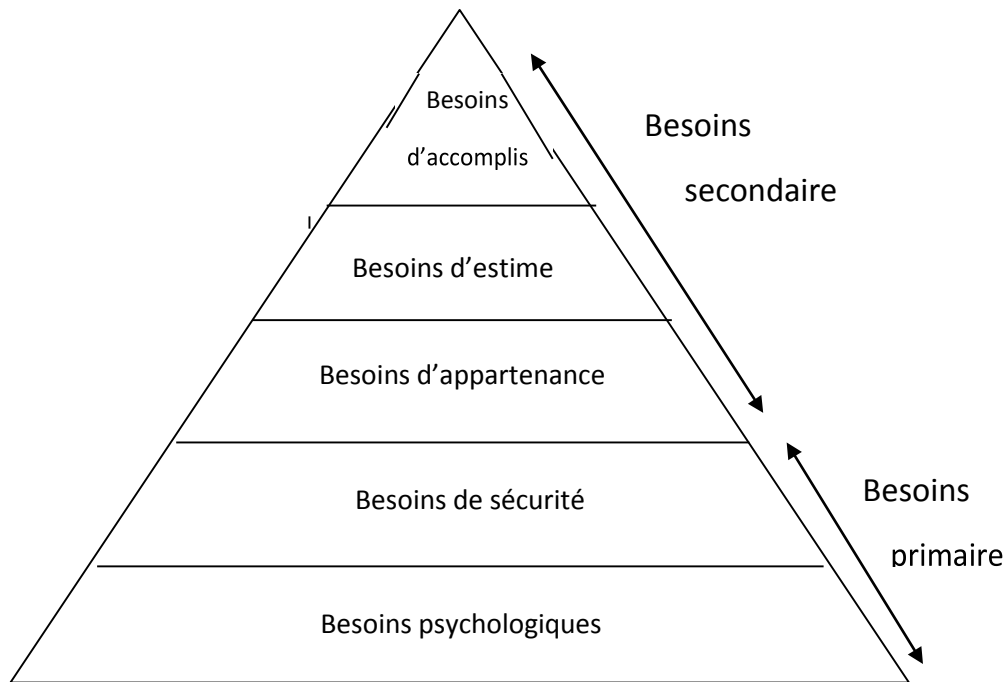
III.3.2.6. La pyramide des besoins d'Abraham Maslow [14] :

Abraham Maslow (États-Unis 1908-1970) est un psychologue qui a mené une double carrière dans l'université américaine et dans l'industrie. Il est l'auteur de deux principaux ouvrages qui s'intéressent aux facteurs de motivation de l'homme notamment au travail. Il pense que la motivation de l'homme est de satisfaire ses besoins. Dans le prolongement des travaux de Mayo, Maslow distingue une hiérarchie des besoins représentées sous la forme d'une pyramide qui, de la base au sommet, distingue cinq types de besoins (voir figure ci-dessous) :

- Les besoins psychologiques (besoins vitaux) ;
- Les besoins de sécurité (physiques ou psychiques) ;
- Les besoins d'appartenance (besoins sociaux) ;
- Les besoins d'estime/ de reconnaissance ;

- Les besoins de réalisation et d'accomplissement.

Figure 1 : la pyramide des besoins de Maslow



Source : KOTLER.P et DUBOIS.B, Marketing Management, 7ème Edition, Ed Publi- Union, Paris 1988, p.198.

Les premières recherches de Maslow ont concerné le comportement des animaux (Chiens, singes) et les déterminants du comportement humain en société.

À partir des années 1940, son intérêt s'est porté sur les sentiments négatifs (la peur, la privation, l'insécurité), pour ensuite se tourner vers leur contraire, la motivation et la satisfaction. Dès le début des années 1950, ses études sur la motivation le conduisent à s'interroger sur l'accomplissement de soi.

Sa hiérarchie des besoins signifie que l'homme n'atteint le plein développement de son psychisme que s'il est satisfait sur tous les plans : physiologie, sécurité, amour (appartenance), estime (reconnaissance) et accomplissement de soi (créativité). Malgré l'apparence rigide de la pyramide faite d'étapes fixes pour la progression, Maslow précise depuis sa première publication en 1943 que les besoins humains sont dynamiquement fluides

avec plusieurs de ces besoins présents dans une personne simultanément.

Maslow estime que les besoins élémentaires (physiologiques et de sécurité) étant satisfaits, la personne cherche ensuite à satisfaire les autres besoins d'ordre supérieur de façon à alimenter sans cesse les motivations. Un besoin d'ordre supérieur ne peut être satisfait que si les précédents le sont.

Ainsi, pour appliquer ce modèle au monde professionnel, rien ne sert de vouloir motiver les salariés au niveau de l'estime et de l'accomplissement, si des menaces de licenciements portent atteinte à la sécurité et si les salaires ne sont pas suffisants pour satisfaire pleinement les besoins physiologiques.

Maslow tient finalement un discours optimiste dans la mesure où il considère qu'il est possible que les salariés puissent, dans leur travail, s'accomplir, se réaliser, pourvu que le management soit participatif (théorie de Douglas McGregor).

III.3.2.7. De la naissance de la fonction personnel à la renaissance de la fonction RH [12] :

Une distinction entre la fonction personnelle, l'administration du personnel, la gestion du personnel et la gestion des ressources humaines nous serait très utile.

a- La fonction personnelle : comprend l'ensemble des responsabilités assumées par les chefs linéaires en matière d'utilisation efficace des individus au travail.

b- L'administration du personnel : Elle traduit la dimension bureaucratique de la gestion et recouvre l'administration quotidienne du personnel, c'est-à-dire, les actes qui jalonnent la carrière du personnel. Pour qu'elle soit efficace, elle doit être dotée d'un potentiel humain opérationnel et qualifié, d'une structure organisationnelle satisfaisante et des procédures simples et rapides [16].

c- La gestion du personnel : Gérer, c'est planifier, organiser, diriger, contrôler, former, communiquer, récompenser, écouter, orienter, motiver, mobiliser, influencer, responsabiliser. Elle peut être définie comme étant le processus de développement, d'application et d'évaluation des politiques, méthodes et programmes concernant le personnel dans l'organisation. Sa composante essentielle est la recherche de la satisfaction des besoins en personnel exprimé par les services opérationnels. Sa mission consiste à placer les hommes qu'il faut, là où il le faut et au moment où il le faut [13].

d- La gestion des ressources humaines : Le concept de GRH est beaucoup plus englobant et comporte un plus par rapport à la gestion du personnel dans la

mesure où il met en évidence le rôle capital de la fonction personnel au sein des systèmes de gestion. La fonction ressource humaine est une fonction d'optimisation, non pas la satisfaction totale des besoins, mais la recherche d'un point d'équilibre optimal. Les personnes ne sont pas des ressources, elles ont des ressources telles que la connaissance, la capacité et l'expérience [16].

III.3.2.2. Les grandes missions de la fonction des RH :

Il y a quatre grandes missions de la fonction des ressources humaines [17] :

1. Un expert administratif et un gestionnaire des gaspillages :

L'une des missions principales de la fonction ressources humaines est de gérer efficacement les tâches administratives en tenant compte de la complexité législative et réglementaire. La difficulté repose sur la nécessité d'être en veille perpétuelle sur ces diverses évolutions. De même, les technologies de la communication et de l'information ont fait considérablement évoluer le rôle administratif des ressources humaines. Elles ont permis une remise à plat de l'ensemble des processus ressources humaines et un recentrage de la fonction sur d'autres missions.

2. Le partenaire des salariés :

Dans l'expression « fonction ressources humaines », il y a « humain ».

La multiplication des restructurations avec réduction d'effectifs a eu pour effet de créer un décalage entre la recherche effrénée du profit et le respect des salariés. Les coûts cachés de ces opérations de downsizing (réduction de la taille de l'organisation) sont notamment visibles à court terme et se traduisent par une baisse de la productivité et de l'implication organisationnelle des salariés.

Face à ce constat et au sentiment de négligence ressenti par les salariés, la fonction ressources humaines a adopté une nouvelle stratégie : devenir le partenaire des salariés. Il s'agit de considérer le salarié comme un client de l'entreprise sachant que sa satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise. Le salarié redevient l'une des richesses essentielles et primordiales à la réussite de l'entreprise.

La mise en œuvre de cette politique a comme conséquence le développement d'une stratégie ressources humaines appelée les «5E » en vue de réaliser une veille sociale :

Tableau II : La stratégie ressources humaines appelée les «5E »

Equité	<p>Par équité, on peut entendre le rejet de toutes les pratiques visant à rompre l'égalité entre les salariés : « à travail égal, salaire égal ».</p> <p>Le débat porte actuellement sur l'égalité des hommes et des femmes dans le monde du travail et au rejet des pratiques discriminatoires à l'embauche (cf. le CV anonyme).</p>
Employabilité	<p>Il s'agit d'assurer le maintien et la mise à jour des compétences des salariés tout au long de leur carrière. L'objectif est de leur permettre d'être « employable » sur le marché du travail et ce à n'importe quel moment de leur carrière. Cet objectif est réalisé essentiellement à l'aide des formations. Cette stratégie des « 5 E » vise au développement de la motivation et de l'implication des salariés pour contribuer à la création de valeur.</p>
Epanouissement	<p>S'assurer du bien-être du salarié au sein de l'organisation afin de développer un sentiment de fidélité et de loyauté. Cet épanouissement peut aussi bien être personnel (en respectant notamment l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle) que professionnel (perspectives d'évolution au sein de la structure d'accueil).</p>
Ethique	<p>La notion d'éthique est complexe. En gestion des ressources humaines, elle se traduit essentiellement par le respect des normes internationales du travail (exemples : l'interdiction du travail des enfants, de l'esclavage, de pratiques discriminatoires...). Plus généralement, au niveau de l'entreprise, il peut s'agir de s'engager à respecter l'environnement, à encourager le commerce équitable...</p>

Ecoute	La stratégie des « 5 E » passe par l'écoute des salariés et de leurs attentes. La fonction ressources humaines devient une interface entre les salariés et leurs représentants avec la direction générale de l'entreprise.
--------	--

Source : Peretti (J.-M.), « Audit social et performance globale », Personnel, mai 2000, n° 409.

3. Le partenaire du changement :

La fonction ressources humaines consacre une part croissante de son activité à l'encouragement de comportements nouveaux jugés plus efficaces, économiquement parlant. L'organisation, dans laquelle travaillent les salariés, évolue dans un cadre institutionnel et technologique en perpétuelle mutation. L'objectif premier devient l'accompagnement des salariés pour qu'ils s'approprient cette culture du changement.

4. Un partenaire stratégique :

La fonction ressources humaines est, comme les autres fonctions de l'organisation, l'une des pierres angulaires de la stratégie globale. Une fois la politique stratégique d'ensemble définie, la fonction ressources humaines est amenée à opérer les adaptations auprès des salariés pour permettre la réalisation de cette stratégie.

III.3.2.3. La fonction RH dans l'entreprise :

La fonction Ressources Humaines comporte deux volets distincts : des activités de gestion (traitement de la paie, gestion des temps...) et des actions à valeur ajoutée à destination de la direction, des managers et des salariés. Les D.R.H. doivent en priorité motiver les équipes en leur faisant partager des valeurs, développer le niveau général des compétences et préserver la paix sociale.

III.3.2.4. La motivation des salariés :

III.3.2.4.1. Définition [18] :

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

Selon Claude LEVY-LEBOYER (1998) « La motivation peut être décomposée en 3 étapes

qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donné, donc d'une performance » :

- Le choix de l'objectif ou encore l'acceptation par l'individu d'un objectif qui lui est assigné ;
- La décision, souvent implicite, qui concerne l'intensité de l'effort que cet individu va consacrer à atteindre cet objectif ;
- La persévérance dans l'effort au fur et à mesure qu'il se déroule et en fonction des retours d'information sur ses résultats par rapport à l'objectif à atteindre.

En d'autres termes, être motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décidé de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint.

III.3.2.4.2. La galaxie des raisons de la motivation des salariés [19] :

III.3.2.4.2.1. La motivation par les méthodes de management :

Nous aborderons dans cette première partie les points essentiels de la motivation par les méthodes de management. Nous nous appuierons sur l'importance de la communication interne d'une part et la reconnaissance d'autre part, comme sources de motivation des salariés et levier de performance pour les entreprises.

a. Une communication interne claire et transparente :

Il est très important de communiquer de manière claire et régulière auprès des salariés, et ce, à tous les niveaux.

En effet, les managers de proximité doivent communiquer les objectifs qui ont été fixés à leurs collaborateurs afin que toute l'équipe avance dans le même sens. Le manager doit également veiller à ce que l'ensemble du personnel ait compris leurs buts ainsi que leurs enjeux. La communication ne porte pas uniquement sur les objectifs, mais aussi sur d'autres points, notamment sur les différentes orientations et décisions prises par la direction générale. Le manager doit alors assurer le suivi de cette communication. En effet, il est nécessaire de faire un retour systématique aux collaborateurs sur les résultats obtenus et les actions à améliorer.

Une communication interne de qualité va permettre de motiver l'ensemble du personnel dans le sens où il saura quels sont les enjeux et les objectifs de ses tâches. Ainsi les salariés travailleront ensemble pour un but commun. En d'autres termes, il est important de donner du sens au travail demandé à ses collaborateurs ce qui va leur permettre par la suite de se responsabiliser dans leur travail. Enfin une bonne communication interne passe également par un contact privilégié d'échange et d'écoute des salariés avec la direction, créant une

dynamique positive pour l'entreprise.

b. La reconnaissance :

La reconnaissance au travail est un élément très important qui impacte directement sur la motivation des salariés. En effet, plus un salarié se sent reconnu dans l'entreprise où il travaille, plus il va être motivé car il va se sentir unique et partie intégrante de celle-ci. Ainsi par le biais de la reconnaissance des salariés, l'entreprise va pouvoir atteindre un niveau de performance élevé grâce à la motivation de ses employés. La reconnaissance est un fait difficilement perceptible car elle est souvent informelle.

Un dossier intitulé « La reconnaissance au travail » paru dans la revue web SciencesHumaines.com a d'ailleurs tenté de définir cette notion : « Objet insaisissable car multidimensionnel, elle est à la fois individuelle et collective, quotidienne et ritualisée ; elle concerne autant la personne que le travail ; elle peut être financière ou symbolique ».

La pratique de la reconnaissance doit prendre en compte toutes ces dimensions. Une analyse scientifique de la reconnaissance a fait apparaître quatre dimensions principales, qui sont les suivantes [18] :

- **Reconnaître la personne :** La reconnaissance en tant qu'individu et non en tant que salarié de l'entreprise. Elle peut passer par la connaissance du prénom du salarié, le jour de son anniversaire ou encore par l'échange de banalité afin de lui montrer que l'on s'intéresse à lui et qu'on le respecte.
- **Reconnaître les résultats :** La reconnaissance du salarié par rapport au résultat de son travail. Celle-ci peut prendre la forme verbale en le félicitant tout simplement de ses résultats positifs ou encore par l'obtention d'une prime au mérite.
- **Reconnaître l'effort :** La reconnaissance du salarié liée aux efforts fournis, aux engagements et aux risques encourus pour atteindre les objectifs fixés. Cette reconnaissance peut passer par le fait de l'encourager verbalement et l'inciter à poursuivre ses efforts.
- **Reconnaître les compétences :** La reconnaissance par rapport aux compétences et aux responsabilités du salarié. Pour ce faire, on peut accorder aux salariés des primes de mérite ou encore des primes de participation. Cette reconnaissance des compétences peut aussi prendre la forme d'une communication verbale de la part de la hiérarchie ou de manière plus solennelle, la remise d'une médaille du travail.

On peut donc conclure que la reconnaissance des salariés doit être entretenue au quotidien, même si elle n'est pas formalisée. En effet, dans la plupart des cas, la simple communication

verbale et informelle suffit au salarié pour se sentir reconnu dans l'organisation et ainsi susciter la motivation chez lui.

III.3.2.4.2.2. La motivation par les conditions de rémunération [18] :

Comme nous allons le voir dans cette seconde partie, les conditions de rémunération qu'elles soient directe ou indirecte ont pour effet de motiver les salariés et de cette manière, engendrer un levier de performance pour l'entreprise.

a) Les conditions de rémunération directe :

Pour susciter la motivation chez les salariés, les entreprises peuvent jouer sur les conditions de rémunération directe.

La rémunération directe se compose principalement d'une part fixe c'est-à-dire le salaire de base. D'autre part elle est composée de la rémunération directe variable ou salaire de performance lié au mérite individuel ou collectif. Afin de motiver les salariés, les entreprises doivent proposer des salaires attractifs par rapport à la concurrence, c'est ce que l'on appelle la stratégie du salaire d'efficience. Cette théorie permet de montrer que les entreprises ont tout intérêt à offrir des rémunérations plus élevées que celles proposées sur le marché du travail ; le but étant d'attirer une main d'œuvre de qualité, de la fidéliser mais également d'inciter les salariés à l'effort, en d'autres termes à la motivation.

L'entreprise peut également motiver ses salariés par le biais des conditions de rémunération directe variable ou de performance, notamment en accordant des bonus, des gratifications ou encore des primes d'objectifs. Dans ce cas de figure, la motivation des salariés est essentiellement impulsée par des aspects purement financiers.

b) Les conditions de rémunération indirecte :

Les entreprises peuvent aussi accorder à leurs salariés des rémunérations indirectes. Ce type de rémunération concerne les avantages en nature, les avantages sociaux et les périphériques légaux. Ces derniers regroupent principalement la participation, l'intéressement, les plans d'épargne entreprises et inter-entreprises, ou encore l'actionnariat salarié. Toutes ces modalités de rémunération indirecte contribuent largement à la motivation des salariés et créent dans le même temps un levier de performance pour l'entreprise. Ainsi pour susciter cette motivation, les entreprises peuvent accorder des primes d'intéressement permettant de récompenser financièrement les collaborateurs par rapport aux résultats et aux performances obtenus.

L'entreprise peut aussi proposer à ses salariés des plans d'épargne entreprise ou encore des plans d'épargne pour la retraite collective. Ces dispositifs bloqués pendant plusieurs années vont permettre à l'entreprise de garder et fidéliser sa main d'œuvre, développant ainsi le

sentiment d'appartenance à l'organisation. Un salarié bien intégré va donc se sentir plus motivé dans son travail qu'un salarié qui ne se sent pas reconnu dans l'entreprise.

III.3.2.4.2.3. La motivation par les conditions de travail [18] :

a) La qualité du climat social :

Différents facteurs peuvent influencer sur le climat social d'une entreprise, d'une part des facteurs externes à l'entreprise (principalement des facteurs économique-sociaux) puis d'autre part des facteurs internes à l'organisation (satisfaction des salariés, stress, malaises et conflits). Il est possible pour une entreprise de mesurer et sentir le climat social, notamment par le biais de différents indicateurs, comme l'absentéisme, les démissions ou encore les revendications.

Par conséquent, le climat social va permettre de mesurer de manière objective le ressenti, l'implication et l'engagement des salariés vis-à-vis de l'entreprise. Un bon climat social va entraîner la motivation chez les salariés dans le sens où ils vont se sentir bien, sereins et en confiance avec l'ensemble des personnes constituant l'organisation. Ils vont alors avoir envie de s'investir davantage dans leur travail. Il est donc important d'avoir un climat social interne de qualité, si ce n'est pas le cas, c'est à la direction des ressources humaines de l'organisation d'intervenir rapidement. En effet, elle doit être capable de déceler les problèmes liés au climat social, en comprendre les raisons et proposer des solutions afin d'y remédier et améliorer le climat social.

b) La convivialité au travail :

Le management par la convivialité permet de générer de bonnes relations internes, ce qui va susciter chez le salarié la motivation et ainsi garantir un bon niveau de performance pour l'entreprise.

La convivialité au travail peut passer par différentes actions et activités proposées aux salariés, notamment, par l'organisation d'un petit déjeuner ou d'un repas, une réunion informelle, la présentation d'un service de l'entreprise, une activité ludique ou sportive ou encore l'organisation d'un « pot » ou d'une loterie. Il faut faire preuve d'imagination et proposer toutes sortes d'initiatives favorisant des relations plus humaines dans le monde professionnel.

III.3.2.4.3. La mobilité sociale, facteur de motivation [18] :

PITIRIM SOROKIN (1927) définit la mobilité sociale comme « le phénomène du déplacement des individus dans l'espace social » Il s'agit donc d'étudier le passage des individus d'une position sociale à une autre. On peut distinguer :

- ✓ **La mobilité horizontale** : concerne les changements de métier (mobilité

professionnelle au sens strict) ou de localisation (mobilité géographique) sans changement de statut dans la hiérarchie sociale. Ainsi, une ouvrière qui devient caissière change de métier mais pas de position dans la hiérarchie sociale. Il en est de même d'un fils de comptable qui devient technicien informatique.

- ✓ **La mobilité verticale** : qui concerne le passage, ascendant ou descendant, d'un statut social à un autre à l'intérieur d'une hiérarchie sociale pour un individu ou un groupe social. Il s'agit de la « mobilité sociale » au sens étroit. La mobilité est ascendante lorsque l'individu grimpe dans la hiérarchie sociale. La mobilité est descendante lorsque l'individu connaît un déclassement social. Elle comprend :
- **La mobilité intra générationnelle** : la mobilité au cours d'une vie pour un individu (la promotion d'un employé qui devient cadre, par exemple). Il s'agit de la mobilité professionnelle au sens large. Un employé de banque qui devient directeur d'une agence bancaire connaît une mobilité intra-générationnelle ascendante.
 - **La mobilité intergénérationnelle** : qui désigne le changement d'une position sociale d'une génération à l'autre (du père au fils, par exemple). La fille d'un instituteur qui devient médecin est un exemple de mobilité intergénérationnelle ascendante. Le fils d'un cadre qui devient infirmier connaît une mobilité intergénérationnelle descendante.

La mobilité verticale ascendante des salariés au sein de l'entreprise est un outil de motivation peu déployé mais reste un levier de performance pour l'entreprise.

III.3.2.4.4. Le lien entre la motivation et la performance [18] :

Selon la définition de la motivation, nous savons qu'elle constitue un moyen d'atteindre un but particulier. Elle relève notamment des besoins des individus. D'un point de vue de gestion, il s'agit donc de répondre aux besoins du personnel et de promouvoir ses efforts pour l'atteinte des objectifs organisationnels. La motivation a un rôle très important pour mobiliser l'enthousiasme du personnel, pour réaliser excellemment les objectifs fixés et pour améliorer continuellement la performance au travail. À l'heure actuelle, dans un environnement concurrentiel, afin de se développer, les entreprises doivent constamment améliorer leur compétitivité. La motivation du personnel devient fondamentale pour avoir accès à son plein potentiel. À cette fin, les gestionnaires sont appelés à agir sur les facteurs de motivation afin d'inciter plus de gens à travailler volontairement pour atteindre les objectifs organisationnels et améliorer considérablement les performances (Davis, 1984).

Les résultats des études indiquent, en effet, que l'utilisation de stratégies appropriées de

motivation peut améliorer les performances (Lu da, 1994). Il est généralement admis que lorsque le niveau de motivation est plus élevé, meilleure est la performance. Cet argument est juste en un sens, mais pas absolu.

Les raisons spécifiques sont les suivantes (Lu da, 1994) :

- Des niveaux élevés et faibles de motivation peuvent affecter négativement la performance au travail, seule la motivation modérée et réaliste peut mobiliser l'enthousiasme du personnel au travail pour l'amélioration des performances ;
- La motivation est un des nombreux facteurs importants influençant la performance (autrement dit, la performance au travail est un résultat de nombreux facteurs objectifs et subjectifs, y compris la motivation) ;
- La motivation affecte la performance au travail, et à son tour, la performance au travail affecte également la motivation, sous certaines conditions, la motivation et la performance se renforçant mutuellement.

III.3.2.4.5. La culture de l'entreprise [20] :

La culture de l'entreprise est la structure des valeurs de base qu'un groupe a inventées, découvertes ou développées, en apprenant à surmonter ses problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, valeurs qui ont suffisamment bien fonctionnées pour être considérées opérationnelles et, à ce titre, être enseignées aux nouveaux participants en tant que façon correcte de percevoir, de penser et de réagir face à des problèmes similaires.

La culture d'entreprise provient à la fois de variables externes à l'entreprise mais aussi de variables internes.

Variables externes dans le sens où elles prennent en considération des facteurs socioéconomiques qui expliquent les phénomènes organisationnels, et par conséquent débouchent sur la culture d'entreprise.

Variables internes puisque l'entreprise crée et développe des valeurs propres à elle-même. Ces variables permettent de déduire que la culture d'entreprise est issue du contexte social, puisqu'elle résout les problèmes inhérents à la société. La culture d'entreprise témoigne aussi des grands changements effectués au dehors de l'organisation, tels que des chocs économiques, l'évolution du marché ou bien de la consommation (consommation de masse, par ex.), qui se répercutent par la suite dans différents départements internes à l'entreprise, qu'ils soient à caractères humains, techniques, se référant à la société ou au monde du travail.

Observée sous cet angle la culture d'entreprise donne au salarié un fort sentiment d'appartenance à son entreprise, donc de références, qui peuvent provoquer la motivation à développer le sens des responsabilités, de la productivité, par conséquent la rentabilité de l'entreprise.

Or, il n'ait pas aisé pour un salarié d'obtenir une satisfaction personnelle dans le cadre de son travail.

En effet, l'individu se trouve « partagé » à travers différents sentiments d'appartenance, puisqu'il fait à la fois partie d'une famille, d'une association, d'un état et enfin d'une entreprise.

Selon B. Massiera, auteur de « La culture d'entreprise en France – entre globalisation et localisation du Management », l'individu « chercherait à assouvir son besoin d'appartenance sans être dépendant. Cependant, une telle dispersion pose un problème d'identité pour les Cadres moyens, qui se trouvant au cœur de conflits individuels et collectifs brutaux, réclament des règles fixes et de la clarté dans la coordination au sein de l'organisation. Ainsi, tout l'effort de l'entreprise et par la suite de la culture d'entreprise consiste à essayer de mettre les individus sous dépendance et de créer des accoutumances. »

On se trouve ici dans un paradoxe, puisque les individus faisant partie de l'entreprise créent constamment la culture d'entreprise, qui a pour but d'initier et de favoriser les salariés à la créativité, à l'innovation. Or, ce concept les inclus dans un système qui leur demande une innovation constante tout en respectant des normes, les enfermant dans des normes respectives à la culture d'entreprise établi.

III.4. LES PRATIQUES DE LA GRH

III.4.1 Le Recrutement [21] :

III.4.1.1. 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 et, enfin sur son intégration réussie dans l'entreprise.

III.4.1.2. Le processus de recrutement : Pour réussir une opération de recrutement il est inévitable de suivre les étapes suivantes [20] :

- Définition du besoin ;
- La recherche du candidat ;

- La sélection du candidat ;
- La concrétisation et l'intégration.

III.4.1.2.1. Définition du besoin : Se fait par la satisfaction des points suivants :

- 1) **La demande du recrutement :** elle émane en règle générale du responsable hiérarchique directement concerné 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, le pouvoir de recruter peut-être plus ou moins décentralisé. Il se situe à un niveau différent pour un remplacement (effectif global inchangé) ou pour un poste supplémentaire.
- 2) **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 réorganisation du service voire d'externalisation, ont été analysées avant de recourir à l'augmentation ou au maintien des effectifs. Les solutions alternatives (travail temporaire, stagiaire, contrats à durée déterminée, personnel mis à la disposition par une entreprise extérieure, sous-traitance, etc.). Sont également envisagées.
- 3) **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.

- 4) **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, schémas de référence. Élaboration du plan de travail, réalisation du plan de travail, circuit de communication.
- Marge d'autonomie ;
- Contrôle par le supérieur.

5) **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.

III.4.1.2.2. La recherche des candidats : La recherche se fait sur les marchés internes de l'entreprise et sur les marchés externes :

A) 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.

B) 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.

A l'impossibilité de trouver dans l'entreprise le profil recherché.

III.4.1.2.3. La sélection des candidats [22] :

La sélection des candidats se fait par :

1. **Le tri des candidats** : la sélection se fait par l'analyse des lettres des candidatures et des curriculum vitae. Une première confrontation des caractéristiques des postulats avec les exigences de l'entreprise conduit à une élimination importante.

La première élimination se fait sur des critères relativement simples, les réponses retenues font l'objet d'un examen approfondi afin de limiter le nombre de candidat pour la suite du processus.

La qualité de la lettre et celle du curriculum vitae ont ici un impact important. Le responsable de la sélection s'appuie, pour étayer son premier choix, sur des critères essentiellement factuels. Ce sont les faits contenus dans le CV qui comptent.

2. **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 marginales, etc., c'est l'occasion pour le candidat de défendre ses points de vue et ses expériences avec des arguments convaincants. La réussite d'un entretien implique qu'il se déroule dans des bonnes conditions matérielles et psychologiques et que l'interviewer élaborer un schéma d'entretien lui permet de recueillir des données pertinentes et contrôlables.

3. **Les tests** : Les candidats retenus à l'issue des phases précédentes peuvent être soumis à des tests. Leur objectif est double :

- Faire apparaître les points faibles éventuels pouvant constituer des contre-indicateurs pour le poste ;
- Classer les aptitudes des candidats parmi lesquels choisir, et les adéquations entre les profils respectifs au profit du poste.

Les tests peuvent être classés en trois catégories :

- **Les tests d'aptitudes** : Pour une tâche donnée, ils donnent lieu à des mesures

précises. 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.

III.4.1.2.4. Concrétisation, accueil et intégration : La concrétisation, accueil et intégration sont des processus basant sur plusieurs concepts ; nous avons :

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

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

- b. 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.

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

- d. 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.

III.4.2. La formation [13] :

III.4.2.1. 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.

III.4.2.2. Objet de la formation [23] :

- Permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion ;
- Assurer l'adéquation entre les capacités et la connaissance des salariés ;
- Adapter les salariés à des 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.

III.4.2.3. Le plan de formation [23] :

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

- a. L'analyse des besoins :** L'analyse des besoins en formation repose sur l'interrogation du personnel et sur l'étude de poste de travail. L'enquête auprès du personnel permet d'appréhender les besoins qui relèvent par exclusivité 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 la formation, une fois déterminés les principaux choix, ces choix relèvent de la politique de formation de l'entreprise.

- b. 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 retenus. 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.

III.4.2.4. L'organisation et la suivie de la formation [24] :

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 formations différentes spécialités :

- Les gestionnaires (le budget de formation suivi, planning des cours, stage, salle, sélection et contrôle des sous-traitantes) ;
- Les administrateurs (élaboration des programmes, préparation des outils 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).

III.4.2.5. Transmission et évaluation de la formation [21] :

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

De nos jours les 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.

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

III.4.2.5. Actions de formations, techniques et supports [21] :

A. A l'interne :

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

- La formation en session : elle regroupe plusieurs participants afin de leur transmettre des connaissances pratiques ou théorique dans un domaine spécifique dans un délai bien déterminé ;
- La formation en cour d'emploi : Comme la démonstration, la rotation des postes, le

coaching, les organisations qui, passant par cette forme de formation accorde la responsabilité de la formation aux supérieurs hiérarchique ou à un salarié compétant à la matière.

B. A l'externe :

- Actions des organisations de formation : les cours, les séminaires et les congrés de formation sont organisés par des 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 le mode actuel de l'éducation et de la formation. C'est une mutation qui entraine l'individu au-delà des modes traditionnels d'accès à la connaissance et à la compétence « se former par soi-même ».

L'autoformation apparait comme un nouveau modèle éducatif qui peut être interpeler par plusieurs disciplines.

a. 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 appel à des consultants extérieurs.

b. 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.

III.4.3. Evaluation [21] :

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 établit permet aux membres de la direction générale de prendre des décisions.

Concernant les programmes transmis et les programmes futurs, la valeur d'un programme de formation peut s'établir ainsi :

Examiner les changements attendus chez le participant après sa formation ;

Chercher à connaître les impressions des participants et leur degré de satisfaction face au programme de formation ;

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

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

L'évaluation informelle : c'est habituellement les supérieurs immédiats qui portent un jugement sur son subordonné après la formation.

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

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 laissés à eux-mêmes.

A ce point, plusieurs employeurs négligent de mentionner que les salaires peuvent être améliorés en fonction de la performance des salariés après la période de formation. 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.

III.4.4. La Rémunération [21] :

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 un coefficient qui détermine les salaires de base. La rémunération est une notion plus globale qui prend en

compte tous les avantages.

III.4.4.1. La fixation de rémunération [24] :

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 des rémunérations dépend davantage des décisions propres à l'entreprise dans le respect de l'égalité et des conventions.

III.4.4.2. Les composantes de la rémunération globale [25] :

Le salaire de base n'est qu'une composante de la rémunération globale que perçoit le salarié.

La rémunération globale regroupe plusieurs composantes :

a) La pyramide des rémunérations : S. G. DONADIEU a proposé 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 supplémentaires) aux résultats individuels (primes individuelles) ou collectifs.

Des composantes collectives et des composantes individualisées : Les composantes individualisées peuvent être liées 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 (primes à périodicité), moyen terme (participation bloquée sur cinq ans) ou long terme (fonds de pension, retraites complémentaires).

b) Les salaires de base : Ce sont des éléments essentiels de la rémunération, ils servent de référence pour le calcul des autres prestations, ils sont fixés d'avance, au moins dans leur nature et dans leur 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 : Des 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 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 performant à l'issue de compétitions et concours interne. Ces stimulations peuvent être variées.

D'autres avantages personnalisés concernent :

- Les voyages ;
- Les détente ;
- La santé ;
- Les prêts ;
- La mise à la disposition de matérielle et d'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 personnes 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 de rémunération 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 financier de l'organisation ;
- La compétitivité externe compte tenu du marché du travail ;
- L'équité interne.

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

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 privilège davantage 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 à ceux de la branche) ;
- Le plan régional (salaires de l'établissement comparés avec ceux qui sont pratiqués dans le bassin d'emploi) ;
- Certaines entreprises s'efforcent de proposer un niveau de rémunération égal ou supérieur à celui des autres entreprises.

B.6. La structure interne : pour éviter l'impact sur le climat social des distorsions de rémunération entre établissement, fonctions ou postes, non justifiés par des critères objectifs et pour 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.

III.4.5. L'information et la communication [21] :

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.

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 [19] : 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 raccourci les délais du traitement des idées, valorisé leurs auteurs par des signes de reconnaissance et éventuellement des récompenses.

C) 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 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, concertation) et développer leur capacité d'innover (échanges entre experts) ;
- Renforcer la cohésion d'une entreprise et entraîner l'adhésion des hommes.

C) Les types de communication [26] :

L'entreprise peut être assimilée à un vaste enchevêtrement de réseaux de communication. Ceux-ci sont diverses formes, dans différentes directions parcourent la structure dans 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 Lang de la hiérarchique) communication ascendante, latérale, diagonale (directeur fabrication vers chargé d'étude commerciales).
- Communication écrite : Communication oral, le choix est important toutes deux présentant de multiples avantages et inconvénients. Prenons simplement l'exemple de l'écrit (il suffit d'un verser pour l'oral).

III.4.6. Gestion de carrières [27] :

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.

METHODOLOGIE

IV. METHODOLOGIE

1.Lieu d'étude :

L'étude s'est déroulée dans des officines de pharmacie du District de Bamako, Mali ; en raison de 10 officines par commune.

2.Type et période d'étude :

Il s'agit d'une étude transversale descriptive portant sur les pratiques de GHR allant de Janvier à Mai 2018.

3. Population d'étude :

L'étude a concerné les pharmaciens titulaires des officines privées de Bamako.

3.1 Echantillonnage :

3.1.1 Technique d'échantillonnage :

Méthode non probabiliste et les officines étaient choisis de façon raisonnée dans chacune des communes du District de Bamako.

La méthode non probabiliste est une méthode empirique qui repose sur un choix réfléchi de la sélection des individus par le chercheur pour la constitution de l'échantillon.

3.1.2 Taille de l'échantillonnage :

La taille de l'échantillon a été fixée à 60 pharmaciens titulaires du District de Bamako choisis de façon raisonnée.

3.2 Critères d'inclusion et de non inclusion :

Ont été incluses à l'étude :

-Les pharmaciens titulaires exerçant dans leurs officines privées pendant au moins 10 ans et ayant au moins 5 personnels.

N'ont pas été incluses à l'étude :

- Les pharmaciens titulaires d'officines privées n'ayant pas 10 ans d'existence dans le District de Bamako.

- Les pharmaciens titulaires n'ayant pas accepté de participer à l'étude.

4. Variables d'étude :

Les variables évaluées au cours de notre étude étaient :

-Les caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon :la répartition de l'échantillon en fonction du sexe, du statut Matrimonial, de l'âge et expérience professionnel.

-Les pratiques de gestion des ressources humaines : le recrutement, la gestion des carrières, la gestion de la formation et de développement, la rémunération.

5. Recueil des données :

Les données ont été récoltées au moyen d'une fiche d'enquête que nous avons administré aux pharmaciens titulaires de l'officine participant à l'étude.

6. Saisies et traitement des données :

Les données ont été récoltées à l'aide d'un questionnaire rempli par des pharmaciens titulaires. Ces données collectées ont été saisies sur Microsoft Excel 2016 et traitées sur le logiciel IBM SPSS STATISTICS 21. La rédaction est faite sur Microsoft Word 2016.

7. Organisation pratique :

Pour le bon déroulement de l'étude nous avons pris les dispositions suivantes :

- Présentation au moment de l'enquête une lettre d'introduction rédigée par le président de l'Ordre National des Pharmaciens.
- Explications aux pharmaciens titulaires du bien-fondé de l'étude.

RESULTATS

V. RESULTATS

L'étude a concerné les pharmaciens titulaires de 60 officines du District de Bamako.

Les informations recueillies nous a permis d'obtenir les résultats suivants.

➤ CARACTERISTIQUE SOCIODEMOGRAPHIQUES :

Tableau III : Répartition des pharmaciens enquêtés en fonction du Sexe.

Sexe	Fréquence	Pourcentage (%)
Masculin	38	63,3
Féminin	22	36,7
Total	60	100,0

Le sexe masculin était le plus représenté avec **63,3%**. Le sexe ratio était de 1,72 en faveur du sexe masculin.

Tableau IV : Répartition des personnels enquêtés par tranche d'âge.

Tranche d'âge	Fréquence	Pourcentage (%)
Inferieur a 25 ans	46	11,6
26-35 ans	149	37,6
36-45 ans	114	28,8
46 ans et plus	87	22,0
Total		100,0

La tranche de 26-35 ans étaient la plus représenté soit **37,6%**.

Tableau V : Répartition des pharmaciens enquêtés en fonction du statut matrimonial.

Statut matrimonial	Fréquence	Pourcentage (%)
Marie(e)	55	91,7
Célibataire	2	3,3
Veuve	3	5,0
Total	60	100,0

La majorité des répondant étaient mariés avec **91,7%**.

Tableau VI : Répartition des pharmacies enquêtés en fonction des salariés contractuels.

Salariés contractuels	Fréquence	Pourcentage (%)
Homme	57	65,5
Femme	30	34,5
Total	87	100,0

La majorité des salariés contractuels étaient des hommes avec **65,5%**.

Tableau VII : Répartition des personnels enquêtés en fonction des salariés permanents.

Salariés permanents	Fréquence	Pourcentage (%)
Homme	220	71,1
Femme	89	28,8
Total	309	100,0

La majorité des salariés permanents étaient des hommes soit **71,1%**.

Tableau VIII : Répartition des personnels enquêtés en fonction des Salariés démissionnés.

Salariés démissionnés	Fréquence	Pourcentage (%)
Homme	13	92,9
Femme	1	7,1
Total	14	100,0

La majorité des salariés démissionnés **92,9%** étaient des hommes.

Tableau IX : Répartition des personnels enquêtés en fonction de leur ancienneté.

Ancienneté des employés	Fréquence	Pourcentage (%)
Moins de 2 ans	59	14,9
2-5 ans	100	25,3
6-10 ans	103	26,0
11 ans et plus	134	33,8
Total	396	100,0

Les personnels enquêtés soient **33,3%** avaient une ancienneté de 11 ans et plus.

Tableau X : Répartition des officines par taille des effectifs employés.

Nombre d'employés	Fréquence	Pourcentage (%)
Effectifs des employés	369	6,15
Total	60	100,0

Les pharmaciens enquêtés employaient au moins 6 salariés.

Tableau XI : Répartition du sexe des personnels enquêtés en fonction du titre de doctorat en pharmacie.

Doctorat en pharmacie	Fréquence	Pourcentage (%)
Homme	43	72,9
Femme	16	27,1
Total	59	100,0

Les hommes représentaient un taux de **72,9%** du titre de doctorat en pharmacie.

Tableau XII : Répartition des pharmacies enquêtées selon le Statut juridique.

Statut juridique	Fréquence	Pourcentage (%)
Personnel	41	68,3
SARL	19	31,7
Total	60	100,0

Nous constatons que **68,3%** des pharmaciens exploitaient sous un statut individuel.

➤ **Mode de recrutement :**

Tableau XIII : la description du poste dans les activités de recrutement.

Description au poste de recrutement	Fréquence	Pourcentage (%)
NON	15	25,0
OUI	45	75,0
Total	60	100,0

Nous observons que **75%** des pharmaciens enquêtés faisaient une description du poste dans les activités du recrutement.

Tableau XIV : Appel à candidature avant le recrutement.

Appel à candidature avant le recrutement	Fréquence	Pourcentage (%)
NON	37	61,7
OUI	23	38,3
Total	60	100,0

Les pharmaciens enquêtés soient **61,7%** ne faisaient pas d'appel à candidature avant le recrutement.

Tableau XV : Perception des enquêtés en fonction du recrutement le plus productif.

Recrutement le plus productif	Fréquence	Pourcentage (%)
Recrutement interne	39	65,0
Recrutement externe	21	35,0
Total	60	100,0

Il ressort que le recrutement interne était le plus productif soit **65%**.

Tableau XVI : les critères de sélection des candidats.

Critères de sélection	Fréquence	Pourcentage (%)
Diplôme et expérience	25	41,7
Expérience et disponibilité	11	18,3
Diplôme et bien exprimé en français	4	6,7
Diplôme et sérieux	5	8,3
Parent	2	3,3
Sans réponse	13	21,7
Total	60	100,0

Les pharmaciens enquêtés soient **41,7 %** sélectionnaient les candidats en fonction du diplôme et expérience.

Tableau XVII : Répartition des enquêtés en fonction de type de contrat accordé.

Type de contrat du travail	Fréquence	Pourcentage (%)
CDI	44	73,3
CDD	9	15,0
CDD et CDI	7	11,7
Total	60	100,0

Il ressort que **73,3%** des pharmaciens enquêtés accordaient le contrat à durée indéterminée à leurs personnels.

➤ **FORMATION CONTINUE :**

Tableau XVIII : Perception des enquêtés en fonction de l'existence d'un programme spécifique permettant aux employés de remplir les exigences de leur poste.

Programme de formation spécifiques pour remplir les exigences de leur poste	Fréquence	Pourcentage (%)
NON	20	33,3
OUI	40	66,7
Total	60	100,0

Il ressort que **66,7%** des pharmaciens enquêtés utilisaient un programme de formation spécifique permettant aux employés de remplir les exigences de leur poste.

Tableau XIX : perception des enquêtés en fonction de l'existence d'un programme de formation spécifique permettant aux employés de répondre aux besoins futurs de l'entreprise.

Programme de formation spécifique pour répondre aux besoins futurs de l'entreprise	Fréquence	Pourcentage (%)
NON	26	43,3
OUI	34	56,7
Total	60	100,0

Plus de la moitié des pharmaciens enquêtés utilisaient un programme de formation continue soit **56,7%**.

Tableau XX : Participation au programme de formation pour la nouvelle stratégie de l'officine.

Programme de formation pour la nouvelle stratégie	Fréquence	Pourcentage (%)
NON	3	5,0
OUI	57	95,0
Total	60	100,0

Il ressort que **95%** des pharmaciens assuraient la formation de leurs employés.

Tableau XXI : Existence de Programme de formation générale à tous les employés.

Programme de formation générale	Fréquence	Pourcentage (%)
NON	15	25,0
OUI	45	75,0
Total	60	100,0

Nous observons que **75%** des pharmaciens enquêtés utilisaient un programme de formation générale.

Tableau XXII : les différents types de programme de formation générale.

Type de formation générale	Fréquence	Pourcentage (%)
Formation interne	17	28,3
Formation externe	7	11,7
Formation interne et externe	20	33,3
Sans réponse	16	26,7
Total	60	100,0

La formation interne et externe étaient utilisées par **33,3%** des pharmaciens enquêtés.

➤ **REMUNERATION :**

Tableau XXIII : Les critères déterminant le niveau de salaire des employés.

Critères déterminant le niveau de salaire	Fréquence	Pourcentage (%)
Convention collective	13	21,7
Diplôme, compétence et ancienneté	30	50,0
Selon le poste occupé	8	13,3
Charge du travail	2	3,3
Sans réponse	7	11,7
Total	60	100,0

Le diplôme, compétence et ancienneté étaient les critères les plus appliqués par les pharmaciens enquêtés soit **50%** pour déterminer le niveau de salaire.

Tableau XXIV : Les éléments de base d'augmentation des salaires.

Base d'augmentation de salaire	Fréquence	Pourcentage (%)
Ancienneté et compétence	23	38,3
Compétence et disponibilité	8	13,3
Performance de la pharmacie	11	18,3
Convention collective	6	10,0
Chaque 2 ans	3	5,0
Sans réponse	9	15,0
Total	60	100,0

L'ancienneté et compétence étaient le critère de choix d'augmentations de salaire.

Tableau XXV : L'octroi de prime pour les meilleurs employés.

Octroi de prime de performance	Fréquence	Pourcentage (%)
NON	25	41,7
OUI	35	58,3
Total	60	100,0

Les pharmaciens enquêtés octroyaient de prime individuel pour les meilleurs employés soit **58,3%**.

Tableau XXVI : L'octroi de prime pour les responsables unité.

Prime pour les meilleurs employés	Fréquence	Pourcentage (%)
NON	28	46,7
OUI	32	53,3
Total	60	100,0

Les primes étaient octroyés aux responsables d'unités par plus de la moitié des pharmaciens enquêtés.

Tableau XXVII : L'octroi de prime d'ancienneté.

Octroi de prime d'ancienneté	Fréquence	Pourcentage (%)
NON	19	31,7
OUI	41	68,3
Total	60	100,0

Les primes d'ancienneté étaient octroyés par **68,3%** des pharmaciens enquêtés.

Tableau XXVIII : L'octroi des ristournes à tous les employés.

Octroi des ristournes à tous les employés	Fréquence	Pourcentage (%)
NON	38	63,3
OUI	22	36,7
Total	60	100,0

Les pharmaciens enquêtés (**63,3%**) n'octroyaient pas de ristournes à leurs employés.

Tableau XXIX : L'existence des avantages sociaux dans les officines.

Existence des avantages sociaux	Fréquence	Pourcentage (%)
NON	13	21,7
OUI	47	78,3
Total	60	100,0

Les avantages sociaux existaient dans **78,3%** d'officines.

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

Politique de rémunération	Fréquence	Pourcentage (%)
NON	5	8,3
OUI	55	91,7
Total	60	100,0

La majorité des personnels étaient motivés par **91,7%** de pharmaciens enquêtés.

➤ **EVALUATION :**

Tableau XXXI : Evaluation du rendement des employés à partir des objectifs fixés.

Evaluation à partir des objectifs fixés	Fréquence	Pourcentage (%)
NON	32	53,3
OUI	28	46,7
Total	60	100,0

Le rendement des employés à partir des objectifs fixés étaient évaluer par **53,3%** des pharmaciens enquêtés.

Tableau XXXII : Evaluation du rendement des employés à partir du comportement observé.

Evaluation à partir du comportement observé	Fréquence	Pourcentage (%)
NON	14	23,3
OUI	46	76,7
Total	60	100,0

L'observation du comportement était évaluée par **76,7%** des pharmaciens enquêtés.

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

Evaluation pour déceler les besoins en formation	Fréquence	Pourcentage (%)
NON	20	33,3
OUI	40	66,7
Total	60	100,0

Il ressort que **66,7%** des pharmaciens enquêtés évaluaient le rendement des employés pour déceler les besoins futurs de l'entreprise.

Tableau XXXIV : Existence d'un critère d'évaluation précis dans l'appréciation du rendement.

Critère d'évaluation	Fréquence	Pourcentage (%)
NON	37	61,7
OUI	23	38,3
Total	60	100,0

Nous observons que la majorité des pharmaciens enquêtés soient **61,7%** n'évaluaient pas les critères précis dans l'appréciation du rendement.

➤ COMMUNICATION

Tableau XXXV : La consultation régulière des employés.

Consultation régulière avec les employés	Fréquence	Pourcentage (%)
NON	7	11,7
OUI	53	88,3
Total	60	100,0

La majorité des pharmaciens retenus **88,3%** consultaient régulièrement les employés.

Tableau XXXVI : Résolution des problèmes.

Résolution des problèmes	Fréquence	Pourcentage (%)
Administrativement	45	75,0
Cellule syndicale	5	8,3
Interne	10	16,7
Total	60	100,0

Les pharmaciens enquêtés (**75%**) résolvait les problèmes de façon administrative.

➤ **INFORMATION**

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

Informations relatives aux		
décisions stratégiques	Fréquence	Pourcentage (%)
NON	6	10,0
OUI	54	90,0
Total	60	100,0

La plupart des pharmaciens enquêtés (**90%**) partageaient avec les personnels les informations relatives aux décisions stratégiques.

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

Informations relatives aux		
nouveaux produits	Fréquence	Pourcentage (%)
NON	1	1,7
OUI	59	98,3
Total	60	100,0

La majorité des pharmaciens partageaient avec les personnels les informations relatives aux nouveaux produits.

Tableau XXXIX : Partage des informations financières.

Partage d'informations		
financières	Fréquence	Pourcentage (%)
NON	32	53,3
OUI	28	46,7
Total	60	100,0

Les pharmaciens enquêtés soient **53,3%** ne partageaient pas les informations financières.

Tableau XL : Les dispositions prise en charge pour les accidents de travail.

Prise en charge des accidents de travail	Fréquence	Pourcentage (%)
Le personnel lui-même	1	1,7
INPS	39	65,0
Prise en charge interne	6	10,0
Pas de disposition	2	3,3
Jamais eu un cas	7	11,7
Sans réponse	5	8,3
Total	60	100,0

Les employés ont été inscrit à l'INPS par **65%** des pharmaciens enquêtés.

➤ **GESTION SOCIALE :**

Tableau XLI : Les procédures de licenciement selon nos enquêtés.

Procédures de licenciement	Fréquence	Pourcentage (%)
Selon le code du travail	32	53,3
Jamais licencie	28	46,7
Total	60	100,0

Les pharmaciens enquêtés soient **53,3%** utilisaient le code de travail pour licencier les employés.

Tableau XLII : Modèle de gestion des conflits interpersonnels.

Gestion des conflits interpersonnels	Fréquence	Pourcentage (%)
Dialogue	44	73,3
Cas non présenté	14	23,3
Punition	2	3,3
Total	60	100,0

Les pharmaciens enquêtés (**73.3%**) géraient les conflits interpersonnels par le dialogue.

Tableau XLIII : Existence du fond pour les évènements sociaux aux employés.

Existence du fond social	Fréquence	Pourcentage (%)
NON	38	63,3
OUI	22	36,7
Total	60	100,0

L'absence de fond social était remarquée dans **63,3%** d'officines.

Tableau XLIV : Répartition des enquêtés en fonction de la qualité des relations sociales entre les employés.

Qualité des relations sociales entre les employés	Fréquence	Pourcentage (%)
Mauvaise	1	1,7
Moyenne	6	10,0
Bonne	41	68,3
Très bonne	12	20,0
Total	60	100,0

Les pharmaciens enquêtés **68,3%** disposaient d'une bonne relation sociale avec les employés.

Tableau XLV : Répartition des enquêtés en fonction du taux d'absentéisme.

Taux d'absentéisme	Fréquence	Pourcentage (%)
Très faible	28	46,7
Faible	22	36,7
Moyen	8	13,3
Elevé	2	3,3
Total	60	100,0

Le taux d'absentéisme des employés était très faible avec **46,7%**.

Tableau XLVI : Répartition des enquêtés selon l'existence du plan de carrière pour les personnels.

Plan de carrière pour les employés	Fréquence	Pourcentage (%)
NON	40	66,7
OUI	20	33,3
Total	60	100,0

Il ressort que **66,7%** des pharmaciens enquêtés ne disposaient pas un plan de carrière pour les employés.

Tableau XLVII : Discussion du plan de carrière avec les employés selon nos enquêtés.

Discussion du plan de carrière	Fréquence	Pourcentage (%)
NON	41	68,3
OUI	19	31,7
Total	60	100,0

Le plan de de carrière n'était pas discuté avec **68,3%** des pharmaciens enquêtés.

COMMENTAIRES ET DISCUSSION

VI. COMMENTAIRES ET DISCUSSION :

1. Les limites de l'étude et les difficultés rencontrées :

Le District de Bamako a été retenu comme l'étude cadre. Son choix a été motivé par le fait qu'il abrite un grand nombre d'officines privées par rapport aux autres villes du pays.

Au cours de notre enquête, nous avons été quelques fois confrontés à la réticence et au refus catégorique de certains pharmaciens titulaires de participer à l'enquête. Dans beaucoup de cas, le questionnaire n'a pas été entièrement répondu.

2. Caractéristiques sociodémographique de l'échantillon :

Parmi les pharmaciens enquêtés, les hommes étaient les plus représentés avec 63,3% contre 36,7% des femmes. La plupart des pharmaciens étaient mariés avec 91,7%, ce qui montrait le caractère sénile de l'échantillon. La plupart des officines étaient exploitées sous un statut individuel 68,3%.

Nos résultats indiquent que les pharmaciens enquêtés employaient au moins 6 salariés dans les officines. Ce résultat est supérieur à celui obtenu par **BAH en 2014 [28]** qui rapportait que le nombre d'employés dans les officines étaient de 5. Les employés représentaient 65,5% des salariés contractuels hommes et 71,1% des salariés permanents hommes. Ce résultat est supérieur à celui obtenu par **DIARRA en 2015 [29]** qui rapportait que 53,3% des employés permanents était des hommes. 37,6 % des employés étaient âgés de plus de 26 ans, avec une ancienneté de 11 ans et plus 33,8%. La plupart des employés étaient sous contrat à durée indéterminée avec 73,3%.

3. Recrutement :

Au cours de notre étude 75% des enquêtés faisaient la description du poste dans les activités de recrutement. Ce résultat est similaire à celui de **KONE 75% en 2018 [30]** et inférieur à celui de **DEMBELE en 2018 [31]**, qui avait trouvé que tous les établissements grossistes enquêtés faisaient une description du poste dans les activités de recrutement.

Pa rapport aux critères de sélection d'un candidat, 41,7% des pharmaciens enquêtés se basaient sur le diplôme et l'expérience.

L'enquête a montré que les pharmaciens enquêtés optaient pour le recrutement interne et externe. En matière de productivité, 65% des enquêtés ont répondu que le recrutement interne était le plus productif, cela est dû à la connaissance, la confiance, la capacité d'intégration et surtout l'expérience qu'ils avaient déjà acquise au sein de l'entreprise. 35% des répondants ont annoncé que le recrutement externe était le plus productif car il apporte une qualification, des nouvelles idées dans l'équipe. Ce résultat est inférieur à celui obtenu par **KONE en 2018**

[30] qui rapporte que 81,25% des CSCOM enquêtés affirmaient que le recrutement externe est le plus productif.

4. La formation continue :

Il ressort au cours de cette étude que 75% des pharmaciens enquêtés avaient un programme de formation générale. Ils expliquaient que cette formation permettait aux personnels de bien maîtriser les molécules, bien accueillir les clients et avoir beaucoup d'expérience sur le logiciel utilisé.

Un programme de formation spécifique permettant aux personnels de remplir les exigences de leur poste était une activité dans 66,7% dans les pharmacies enquêtées, 56,7% utilisaient un programme de formation permettant aux salariés de répondre aux besoins futurs de l'entreprise. Ce résultat est inférieur à celui obtenu par **DEMBELE en 2018 [31]** qui rapportait que 70% des établissements grossistes utilisaient un programme de formation pour les besoins futurs de l'entreprise. Presque la majorité des enquêtés soit 95% assuraient la formation des personnels pour l'adaptation d'une nouvelle stratégie.

5. Evaluation :

Sur le plan d'évaluation nous avons constaté que 76,7% des pharmaciens enquêtés évaluaient le rendement des personnels à partir du comportement observé alors que 53,3% des enquêtés n'évaluaient pas le rendement à partir des objectifs fixés. 66,7% de nos enquêtés évaluaient le rendement des personnels pour déceler les besoins futurs de l'entreprise.

6. Communication :

La communication était au centre pour résoudre les problèmes et les pharmaciens ayant accepté de participer à l'étude (75%) disposaient de cet outil pour résoudre les problèmes de façon administrative.

7. Information :

Au regard de notre étude, presque la majorité des pharmaciens enquêtés 98,3% partageaient l'information avec les personnels sur les nouveaux produits alors que 53% des pharmaciens enquêtés ne partageaient pas avec les personnels des informations financières et estimaient que ce sont des informations qui dépassent le niveau des personnels.

8. Rémunération :

Notre enquête a révélé que les pharmaciens enquêtés se basaient sur le grade, la compétence et ancienneté pour déterminer le niveau de salaire des personnels.

Au cours de cette enquête 58,3% des pharmaciens octroyaient des primes individuels aux meilleurs employés, ce qui signifiait que les personnels les plus performants étaient récompensés. Ce résultat contredit celui de **KONE en 2018 [30]** qui rapportait que 93,75%

des établissements enquêtés n'octroyaient pas de primes pour les meilleurs employés alors que 53,3% des pharmaciens accordaient de primes pour les responsables d'unités. Les primes d'ancienneté étaient accordées par 63,3% de pharmaciens enquêtés. Ce résultat contrarie à celui de **KONE en 2018 [30]** qui avait trouvé que 62,5% des CSCOM enquêtés ne donnaient pas des primes d'anciennetés à leurs salariés. La majorité des pharmaciens enquêtés 78,3% sont sociales, cela a permis l'existence des avantages sociaux.

9. Gestion des carrières :

Au regard de notre étude 66, 7% des pharmaciens enquêtés affirmaient qu'ils ne disposaient pas de plan de carrière pour les personnels. Ce résultat reste supérieur à celui de **GOITA en 2018 [32]** qui avait trouvé que 50% des Hôpitaux enquêtés n'avaient pas de plan de carrière pour leurs personnels. **DEMBELE en 2018** montrait qu'aucun établissement grossiste ne disposait de plan de carrière pour les personnels.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

VII. CONCLUSION :

La présente étude était donc de vérifier l'applicabilité des différentes théories émises au sujet de l'importance d'adapter les pratiques de gestion des ressources humaines dans les officines de pharmacie. Pour ce faire nous avons recueilli les questionnaires et analyser des données portant sur les pratiques de GRH dans les établissements pharmaceutiques privés du Mali.

Les résultats obtenus au cours de cette étude font ressortir des éléments qui ne sont pas à négliger dans les pratiques de GRH en officine de pharmacie privée.

Les enquêtés se basaient sur l'expériences et le diplôme pour sélectionner les candidats. Pour la bonne réussite du recrutement, 75% des pharmaciens enquêtés faisaient la description du poste.

Le diplôme, la compétence et l'ancienneté étaient les critères dominants qui déterminaient le niveau de salaire des employés avec **50% des cas**. L'ancienneté et la compétence étaient les critères les plus fréquents d'augmentation de salaire.

Cependant la majorité des pharmaciens titulaires soit **66,6%** n'étaient pas en mesure d'assurer le plan de carrière des personnels. La raison principale pouvant expliquer un tel phénomène serait le manque d'engagement des pharmaciens dirigeants dans le rôle de la fonction de RH au sein de leur pharmacie.

VIII. RECOMMANDATIONS :

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

A l'ordre national des pharmaciens :

- ❖ Veiller au respect de la déontologie et l'éthique professionnelle.

Aux syndicats de la profession :

- ❖ Veiller à l'application de la convention collective du secteur pharmaceutique privé officinal.

Aux pharmaciens titulaires des officines privées :

- ❖ Investir dans le renforcement des capacités du personnel officinal.
- ❖ Reconnaître et considérer son personnel par des actes de gratitude.
- ❖ Mettre en place des outils de reconnaissance et de récompense du mérite.
- ❖ Utiliser les budgets de formation.
- ❖ Informer et communiquer, on ne communique jamais trop avec les employés, il ne faut pas hésiter à leur transmettre l'information disponible et aller chercher leurs idées, etc.

Au Ministère de la santé :

- ❖ Favoriser la mise en place d'un système de formation continue à l'intention des pharmaciens titulaires sur la gestion des ressources humaines où chacun trouvera une réponse à ses besoins pour répondre aux exigences de l'entreprise.
- ❖ Faire appliquer les textes réglementaires et le code de travail par les autorités compétentes.

Au personnel officinal

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

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

IX. REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES :

- 1. MORENO, M. (2008).** Cours de gestion des ressources humaines/ IFSE page 5 sur 56.
- 2. ROUSSEL, P. (1995).** Gestion des ressources humaines « économie et droit »
- 3. ARCANT. (2006).** Etude du rôle de la culture nationale dans la relation entre les pratiques de gestion de ressources humaines et de performance rationnelle.
- 4. COULIBALY, I. (2017).** Cours de gestion. Faculté de Pharmacie.
- 5. fr.m.wikipedia.org/wiki/Bamako#Geographie_et_démographie,** en 2009.
- 6. PHILLIPPE, J. (1995).** Approche promotionnelle des médicaments essentiels au regard du code de déontologie pharmaceutique régissant la publicité, cadre conceptuel : la politique pharmaceutique nationale du Mali. Thèse de Pharmacie.
- 7. Conseil national de l'ordre des pharmaciens du Mali.** Recueil des textes législatifs et règlementaires, régissant l'exercice de la Pharmacie au Mali. (1986).
- 8. COULIBALY, Y. (2014-2015).** Cours de législation pharmaceutique. Faculté de Pharmacie (FAPH).
- 9. Convention collective du secteur pharmaceutique privé officinal du MALI,** Juin 2013.
- 10. BANOUE, A. C,** pharmaciens d'officines et délivrance des médicaments aux femmes en état de grossesse dans le district de Bamako.
- 11. PUISIEUX, F. (1999-2000).** Activités et responsabilités du pharmacien dans ses secteurs professionnels habituels : enquête.
- 12. DJEDJIGA, K. (2014-2015).** L'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise. Cas des entreprises algériennes.
- 13. CITEAU, JP. (1997).** Gestion des ressources humaines, principe généraux et cas pratiques, édition ARMAND COLIN, Paris.
- 14. BARABEL, M. MEIER, O. (2006)** « MANAGEOR » édition DUNOD, Paris.
- 15. EMERY, Y. Ganin, F. (2006).** « Dynamiser la Gestion des Ressources Humaines » presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne.
- 16. PRESQUEUX, Y. (2003).** « La Gestion des Ressources Humaines » édition ECONOMICA.
- 17. PERETTI, JM. (2001).** La gestion des ressources humaines, Vuibert gestion, 5ème édition.
- 18. DIARRA, B. (2014-2015).** Problématique du turn-over dans les officines de pharmacie privée du District de Bamako. Thèse de Pharmacie.

19. **AUBERT, N. (2005).** « Diriger et motiver » Editions d'Organisation (2ème édition).
20. **KOBI, JM. (1991).** Culture d'entreprise, mode d'action : diagnostic et intervention, Nathan, 220 p.
21. **DJEDJIGA, K. (2014-2015).** L'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise. Cas des entreprises algériennes.
22. **PERETTI, JM. (2004).** La Gestion des Ressources Humaines, Paris, Vuibert, (12ème édition), 70-74 pages.
23. **PERETTI, JM. (2004).** La Gestion des Ressources Humaines, Paris, pages 80-81.
24. **ALANTONHEDJRA, J. Saturnin, AS. (2007-2008).** Pratiques de Gestion des Ressources Humaines et performance organisationnelle et sociale des PME au BENIN. Mémoire de maîtrise en science économique.
25. **PERETTI, JM. (2004).** La Gestion des Ressources Humaines, Paris, Vuibert, (12ème édition), page 111-112.
26. **BARANGER, P. HELFER, JP. (1985).** La Gestion ; les fonctions des entreprises, Paris Vuibert, page 444.
27. **BARAGER, P. HELFER, JP. (1985).** La gestion ; les fonctions des entreprises, Paris Vuibert, page 430.
28. **BAH, H. (2013-2014).** Les enjeux et les limites de la fidélisation du personnel en officine dans le District de Bamako. Thèse en Pharmacie.
29. **DIARRA, B. (2014-2015).** Problématique du turn-over dans les officines de pharmacie privée du District de Bamako. Thèse de Pharmacie.
30. **KONE, A. (2018).** Etude des pratiques de la gestion des ressources humaines au niveau des CSCOM du centre-ville de Kati. Thèse de Pharmacie.
31. **DEMBELE, V. (2018).** Etude des déterminants de la gestion des ressources humaines dans les établissements d'importation et de vente en gros des produits pharmaceutiques de Bamako : cas de 10 établissements. Thèse de Pharmacie.
32. **GOITA, B. (2018).** Etude des déterminants de la gestion des ressources humaines dans les établissements hospitaliers : Cas du CHU Gabriel Touré, de l'Hopital du Mali, du CHU Mère-Enfant, et du CHU du Point G. Thèse de Pharmacie.

ANNEXE

Annexe I : Tableau de distribution par zone d'implantation

Zone d'implantation	Officines
Rive droite	Torokorobougou
	Adevi
	Wassa
	Faguibine
	Aya
	Le Guide
	Amina
	Kala Santé
	Kindin Tanou
	Almamy Théra
	Bienvenue
	Salamata
	Maliene
	Multipharm
	Keba Touré
	Carrefour Magnambougou
Kindia	
Gahame Bani	
Fraternite	
OUA	

Zone d'implantation	Officines
Rive gauche	Rond-Point Banconi
	Souleymane Diakité
	Djiguiya
	Benkadi
	Boukassoumbougou
	Nogoya
	Soukhoulé
	Espoir Banconi
	Ben SARL
	Dina
	Zone Industrielle
	Moderne
	Hirondelles
	Mahidiyou
	Kanou SARL
	Tana
Sahel	

Salut
Concorde
Doufrane
Koffan
Cathedrale
Mandé
OMVS
Massaman Keita
Babemba
Mosquée
26 Mars
Coura
Sankoré
Etoile
Carrefour Lafia
Baladji Dembélé
Fata
ACI 2000 SARL
Konan Bamba SARL
Djimé
Moussokoro Coulibaly
Sebenikoro Marché
Niani

Annexe II : Fiche d'enquête.

QUESTIONNAIRE

Merci d'avoir accepté de participer à cette étude, le présent questionnaire rentre dans le cadre des travaux d'une thèse de pharmacie. Les différentes questions visent à dégager votre perception et votre opinion sur l'étude des pratiques de gestion des ressources humaines dans les établissements pharmaceutiques privés. Cas de 60 officines de Bamako (Mali).

Mettez une croix (X) dans la case appropriée. Au cas où vous précisez la réponse, vous aurez à répondre dans l'espace prévu à cet effet.

I Identification :

1. Information générale de la pharmacie :

1.1 Nom de la pharmacie.....

1.2 Année de fondation de la pharmacie.....

1.3 Titre du poste du répondant.....

1.4 Sexe du répondant

1.5 Age du répondant

1.6 Situation matrimoniale du répondant.....

1.7 Niveau de formation du répondant.....

1.8 Ancienneté du répondant dans la pharmacie.....

1.9 Combien de salariés permanents et contractuels la pharmacie compte-t-elle ?

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

1.10 Combien de personnes ont démissionné de leur poste dans les trois dernières années ?

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

Employés

1.11 Combien d'employés sont âgés de :

Moins de 25 ans

Entre 26 et 35 ans

Entre 36 et 45 ans

46 ou plus

1.12 Combien d'employés ont :

Moins de 2 ans ancienneté

Entre 2 et 5 ans ancienneté

Entre 6 et 10 ans ancienneté

11 ans ou plus ancienneté

1.13 Parmi les employés combien détiennent le diplôme suivant ?

	Hommes	Femmes
Doctorat en pharmacie	<input type="text"/>	<input type="text"/>

1.14 Quel est le chiffre d'affaire de l'entreprise ?

1.15 Quel est le statut juridique de l'entreprise ?

II LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES :

1. RECRUTEMENT :

Au sein de la pharmacie :

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

Oui

Non

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

Oui

Non

1.3 Selon vous, quel est le plus productif ?

Le recrutement externe

Le recrutement interne

Pourquoi ?.....

.....

.....

1.4 Quels sont les principaux critères de sélection des candidats ?

.....
.....
1.5 Appliquez-vous ?

Le contrat de durée déterminée (CDD)

Le contrat de durée indéterminé (CDI)

Pourquoi?.....
.....
.....

2. FORMATION :

Au sein de la pharmacie :

2.1 L'utilisation de programme de formation spécifique permettant aux employés de remplir les exigences de leur poste

Oui

Non

2.2 Utilisez-vous des programmes de formation spécifique permettant aux employés de répondre au besoin futurs de l'organisation ?

Oui

Non

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

Oui

Non

2.4 Utilisez-vous des programmes de formation générale ?

Oui

Non

Si oui quel type adoptez-vous ?

Formation interne

Formation externe

En quoi consiste ce programme de formation ?
.....
.....

Quelle est la part du budget consacré à cette formation ?

.....
.....
3-REMUNERATION :

Au sein de l'entreprise :

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

.....
.....

3.2 Sur quelle base vous appuyez pour procéder à des augmentations salariales ?

.....
.....

3.3 L'octroi de prime individuelle pour les meilleurs employés (les plus performants) est-elle une activité ?

Oui

Non

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

Oui

Non

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

Oui

Non

3.6 L'octroi des ristournes à tous les employés est-il une activité ?

Oui

Non

Si oui, comment se fait le partage ?

.....
.....

3.7 Les avantages sociaux existent-ils ?

Oui

Non

Si oui, quels sont ces avantages ?

.....
.....

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

Oui

Non

Si oui à quel degré ?

Très motivée

Motivée

Peu motivée

4-EVALUATION :

Au sein de l'établissement :

4.1 Évaluez-vous le rendement de vos employés à partir des objectifs fixés par l'entreprise ?

Oui

Non

Si oui

L'évaluation du rendement de vos employés se fait chaque :

Jour

Moi

Trimestre :

Année

Autres.....

4.2 Évaluez-vous le rendement de vos employés à partir de leur comportement observé ?

Oui

Non

4.3 Évaluez-vous le rendement de vos employés pour déceler les besoins en formation ?

Oui

Non

4.4 Utilisez-vous des critères d'évaluations précis dans l'appréciation du rendement ?

Oui

Non

5. COMMUNICATION :

Dans l'entreprise :

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

Oui

Non

5.2 La résolution des problèmes se fait à travers :

Cellule syndicale

Administrativement

Autres.....

6. INFORMATION

Dans l'entreprise, partagez-vous avec les employés :

6.1 Les informations relatives aux décisions stratégiques ?

Oui

Non

Si oui à quel degré ?

Très informés

Informés

Peu informés

6.2 Les informations relatives aux nouveaux produits ou services ?

Oui

Non

6.3 Les informations financières (par exemple les rapports annuels) ?

Oui

Non

Si oui à quel degré ?

Très informés

Informés

Peu informés

7-GESTION SOCIALE :

Dans votre établissement :

7.1 Quelles sont les dispositions pour la prise en charge des accidents de travail ?

.....
.....

7.2 Quels sont les procédures de licenciement ?

.....
.....

7.3 Comment vous gérez les conflits interpersonnels ?

.....
.....

7.4 Avez-vous un fond pour les événements sociaux de vos employés ?

Oui

Non

7.5 Le climat social est-il ?

Très mauvais Mauvais Moyen Bon Très bon

7.6 La qualité des relations sociales entre les employés est-elle ?

Très mauvaise Mauvaise Moyenne Bonne Très bonne

7.7 Le taux d'absentéisme des employés est-il ?

Très faible Faible Moyen Elevé

8- GESTION DES CARRIERES :

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

Oui

Non

8.2 Vous discutez du plan de carrière avec les employés ?

Oui

Non

MERCI POUR VOTRE FRANCHE COLLABORATION.

FICHE SIGNALÉTIQUE.

Nom : DEMBELE

Prénom : GUILLAUME

Date et lieu de naissance : 07 Janvier 1993 à Nintabougoro

Titre de la thèse : Etudes des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) dans les établissements pharmaceutiques privés. Cas de 60 officines de pharmacie à Bamako

Année universitaire : 2018-2019.

Ville de soutenance : Bamako.

Pays : Mali.

Lieu de dépôt : Bibliothèque de la faculté de Médecine, d'Odonto-Stomatologie (FMOS) et de la faculté de Pharmacie (FAPH).

Résumé :

Le but de notre étude était d'améliorer l'application des pratiques de gestion des ressources humaines dans les établissements pharmaceutiques privés. La taille de l'échantillon était fixée à 60 officines dans le District de Bamako. Nous avons recueilli des données au moyen d'une fiche de questionnaire auprès des pharmaciens titulaires gérants.

Il ressort de notre étude que les pratiques de gestion ne sont pas appliquées à cent pour cent dans les établissements pharmaceutiques privés, mais 75% des pharmaciens titulaires faisaient une description dans les activités au poste du recrutement. Le recrutement interne était le plus productif soit 65%. Les pharmaciens enquêtés octroyaient de prime individuel pour les meilleurs employés. 66,7% avaient un programme de formation spécifique permettant aux employés de remplir les exigences de leur poste. Pour procéder à des augmentations salariales 38,3% les pharmaciens enquêtés s'appuyaient sur l'ancienneté et la compétence.

Cependant, 68,3% des dirigeants d'officines ne partageaient pas des ristournes à tous les employés ; 53,3% ne communiquaient pas les rapports annuels aux salariés. 66,7% des pharmaciens enquêtés ne disposaient pas de plan de carrière pour les personnels.

Mots clés : Pratiques-Gestion-Ressources humaines.

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 consentirais à utiliser mes
Connaissances et mon état pour corrompre les
Mœurs et favoriser des actes criminels.
Que les hommes m'accordent leur estime si je
Suis fidèle à mes promesses.
Que je sois couvert d'opprobre et méprisé de
Mes confrères si j'y manque.
Je le jure !