

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique

\*\*\*\*\*



**U.S.T.T-B**

Université des Sciences, des Techniques et des Technologies de Bamako

REPUBLIQUE DU MALI

\*\*\*\*\*

**Un Peuple - Un But - Une Foi**



**Faculté de Pharmacie**

**FAPH**

Année universitaire 2022 - 2023

**THEME**

Thèse N° : ..... /

**Pratiques de gestion des carrières dans  
les TPE : Cas des officines privées de  
pharmacie**

Présentée et Soutenue publiquement le ... / .../2023 devant le jury de la Faculté de Pharmacie

Par :

**M. Beugré Armel Cyprien GODE**

**Pour l'obtention du Grade de Docteur en Pharmacie (Diplôme d'Etat)**

**JURY**

**Président :** Pr. Sanou Khô COULIBALY

**Membre :** Dr. Sylvestre TRAORE

**Membre :** Dr. Aliou Badara WADE

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

**Directeur :** Pr. Sékou BAH

## LISTE DES MEMBRES DE L'ADMINISTRATION ET DU CORPS ENSEIGNANT A LA FACULTÉ DE PHARMACIE ANNÉE UNIVERSITAIRE 2022-2023

### ➤ ADMINISTRATION

**Doyen** : Boubacar TRAORE, Professeur

**Vice-doyen** : Sékou BAH, Maître de Conférences

**Secrétaire principal** : Seydou COULIBALY, Administrateur Civil

**Agent comptable** : Ismaël CISSE, Contrôleur des Finances.

### ➤ PROFESSEURS HONORAIRES

N°	PRÉNOMS	NOM	SPÉCIALITÉ
1	Flabou	BOUGOUDOGO	Bactériologie-Virologie
2	Boubacar Sidiki	CISSE	Toxicologie
3	Bakary Mamadou	CISSE	Biochimie
4	Abdoulaye	DABO	Malacologie — Biologie animale
5	Daouda	DIALLO	Chimie Générale et Minérale
6	Mouctar	DIALLO	Parasitologie-mycologie
7	Souleymane	DIALLO	Bactériologie - Virologie
8	Kaourou	DOUCOURE	Physiologie humaine
9	Ousmane	DOUMBIA	Chimie thérapeutique
10	Boukassoum	HAÏDARA	Législation
11	Gaoussou	KANOUTE	Chimie analytique
12	Alou A.	KEÏTA	Galénique
13	Mamadou	KONE	Physiologie
14	Brehima	KOUMARE	Bactériologie/Virologie
15	Abdourahamane S.	MAÏGA	Parasitologie
16	Saïbou	MAÏCA	Législation
17	Elimane	MARIKO	Pharmacologie
18	Mahamadou	TRAORE	Génétique
19	Sékou Fantamadv	TRAORE	Zoologie
20	Yaya	COULIBALY	Législation

➤ **PROFESSEURS DÉCÉDÉS**

N°	PRÉNOMS	NOMS	SPÉCIALITÉ
1	Mahamadou	CISSE	Biologie
2	Drissa	DIALLO	Pharmacognosie
3	Moussa	HARAMA	Chimie analytique
4	Mamadou	KOUMARE	Pharmacognosie
5	Moussa	SANOGO	Gestion pharmaceutique

➤ **DER : SCIENCES BIOLOGIQUES ET MÉDICALES**

1. **PROFESSEUR/DIRECTEUR DE RECHERCHE**

N°	PRÉNOMS	NOMS	GRADE	SPÉCIALITÉ
1	Mounirou	BABY	Professeur	Hématologie
2	Mahamadou	DIAKITE	Professeur	Immunologie-Génétique
3	Alassane	DICKO	Professeur	Santé Publique
4	Abdoulaye	DJIMDE	Professeur	Parasitologie-Mycologie
5	Amagana	DOLO	Professeur	Parasitologie-Mycologie
6	Aldjouma	GUINDO	Professeur	Hématologie. Chef de DER
7	Akory Ag	IKNANE	Professeur	Santé Publique/Nutrition
8	Kassoum	KAYENTAO	Directeur de recherche	Santé publ./ Bio-statistique
9	Ousmane	KOITA	Professeur	Biologie-Moléculaire
10	Issaka	SAGARA	Directeur de recherche	Bio-statistique
11	Boubacar	TRAORE	Professeur	Parasitologie-Mycologie

## 2. MAITRE DE CONFÉRENCES/MAITRE DE RECHERCHE

N°	PRÉNOMS	NOMS	GRADE	SPÉCIALITÉ
1	Bourèma	KOURIBA	Maître de conférences	Immunologie
2	Almoustapha Issiaka	MAÏGA	Maître de recherche	Bactériologie-Virologie
3	Mahamadou S.	SISSOKO	Maître de recherche	Bio-statistique
4	Ousmane	TOURE	Maître de recherche	Santé Publiq/Santé environ.
5	Djibril Mamadou	COULIBAL Y	Maître de conférences	Biochimie clinique
6	Djénéba Coumba	DABITAO	Maître de conférences	Biologie-moléculaire
7	Antoine	DARA	Maître de conférences	Biologie-moléculaire
8	Souleymane	DAMA	Maître de conférences	Parasitologie - Mycologie
9	Laurent	DEMBELE	Maître de conférences	Biotechnologie-Microbienne
10	Seydina S. A.	DIAKITE	Maître de conférences	Immunologie
11	Fatou	DIAWARA	Maître de conférences	Épidémiologie
12	Ibrahima	GUINDO	Maître de conférences	Bactériologie Virologie
13	Amadou Birama	NIANGALY	Maître de conférences	Parasitologie – Mycologie
14	Fanta	SANGO	Maître de conférences	Santé publ/Santé commun.
15	Yéya dit Dadio	SARRO	Maître de conférences	Épidémiologie

## 3. MAITRE ASSISTANT/CHARGE DE RECHERCHE

N°	PRÉNOMS	NOMS	GRADE	SPÉCIALITÉ
1	Mohamed	AG BARAIKA	Maître-Assistant	Bactériologie-Virologie
2	Charles	ARAMA	Maître-Assistant	Immunologie
3	Boubacar Tiétiè	BISSAN	Maître-Assistant	Biologie clinique
4	Seydou Sassou	COULIBALY	Maître-Assistant	Biochimie Clinique
5	Klétigui Casimir	DEMBELE	Maître-Assistant	Biochimie Clinique
6	Yaya	GOITA	Maître-Assistant	Biochimie Clinique
7	Aminatou	KONE	Maître-Assistant	Biologie moléculaire
8	Birama Apho	LY	Maître-Assistant	Santé publique
9	Dinkorma	OUOLOGUEM	Maître-Assistant	Biologie Cellulaire

#### 4. ASSISTANT/ATTACHE DE RECHERCHE

N°	PRÉNOMS	NOMS	GRADE	SPÉCIALITÉ
1	Djénéba	COULIBALY	Assistant	Nutrition/Diététique
2	Issa	DIARRA	Assistant	Immunologie
3	Merepen dit Agnès	GUINDO	Assistant	Immunologie
4	Falaye	KEITA	Attaché de Recherche	Santé Publique/Santé Environn.
5	N'Deye Lallah Nina	KOITE	Assistant	Nutrition
6	Djakaridia	TRAORE	Assistant	Hématologie

#### ➤ DER : SCIENCES PHARMACEUTIQUES

##### 1. PROFESSEUR/DIRECTEUR DE RECHERCHE

N°	PRÉNOMS	NOM	Grade	SPÉCIALITÉ
1	Rokia	SANOGO	Professeur	Pharmacognosie Chef de DER

##### 2. MAITRE DE CONFÉRENCES/MAITRE DE RECHERCHE

N°	PRÉNOMS	NOM	Grade	SPÉCIALITÉ
1	Loséni	BENGALY	Maitre de Conférences	Pharmacie hospitalière
2	Mahamane	HAIDARA	Maitre de Conférences	Pharmacognosie

##### 3. MAITRE ASSISTANT/CHARGE DE RECHERCHE

N°	PRÉNOMS	NOM	Grade	SPÉCIALITÉ
1	Bakary Moussa	CISSE	Maitre-Assistant	Galénique
2	Issa	COULIBALY	Maitre-Assistant	Gestion
3	Balla Fatogoma	COULIBALY	Maitre-Assistant	Pharmacie hospitalière
4	Adama	DENOU	Maitre-Assistant	Pharmacognosie
5	Hamma Boubacar	MAÏGA	Maitre-Assistant	Galénique
6	Adiaratou	TOGOLA	Maitre-Assistant	pharmacognosie

#### 4. ASSISTANT/ATTACHE DE RECHERCHE

N°	PRÉNOMS	NOM	Grade	SPÉCIALITÉ
1	Seydou Lahaye	COULIBALY	Assistant	Gestion pharmaceutique
2	Daouda Lassine	DEMBELE	Assistant	Pharmacognosie
3	Sékou	DOUMBIA	Assistant	Pharmacognosie
4	Assitan	KALOGA	Assistant	Législation
5	Ahmed	MAÏGA	Assistant	Législation
6	Aichata Ben Adam	MARIKO	Assistant	Galénique
7	Aboubacar	SANGHO	Assistant	Législation
8	Bourama	TRAORE	Assistant	Législation
9	Sylvestre	TRAORÉ	Assistant	Gestion pharmaceutique
10	Aminata Tiéba	TRAORE	Assistant	Pharmacie hospitalière
11	Mohamed dit Sarmove	TRAORE	Assistant	Pharmacie hospitalière

#### ➤ DER : SCIENCES DU MÉDICAMENT

##### 1. PROFESSEUR/DIRECTEUR DE RECHERCHE

N°	PRÉNOMS	NOM	Grade	SPÉCIALITÉ
1	Sékou	BAH	Professeur	Pharmacologie
2	Benoit Yaranga	KOUMARE	Professeur	Chimie Analytique
3	Ababacar I.	MAÏGA	Professeur	Toxicologie

##### 1. MAITRE DE CONFÉRENCES/MAITRE DE RECHERCHE

N°	PRÉNOMS	NOM	Grade	SPÉCIALITÉ
1	Tidiane	DIALLO	Maitre de Conférences	Toxicologie
2	Hamadoun Abba	TOURE	Maitre de Conférences	Bromatologie Chef de DER

## 2. MAITRE ASSISTANT/CHARGE DE RECHERCHE

N°	PRÉNOMS	NOM	Grade	SPÉCIALITÉ
1	Dominique Patomo	ARAMA	Maitre-Assistant	Pharmacie chimique
2	Mody	CISSE	Maitre-Assistant	Chimie thérapeutique
3	Ousmane	DEMBELE	Maitre-Assistant	Chimie thérapeutique
4	Madani	MARIKO	Maitre-Assistant	Chimie Analytique
5	Karim	TRAORE	Maître-Assistant	Pharmacologie

## 3. ASSISTANT/ATTACHE DE RECHERCHE

N°	PRÉNOMS	NOM	Grade	SPÉCIALITÉ
1	Mahamadou	BALLO	Assistant	Pharmacologie
2	Dalave Bernadette	COULIBALY	Assistant	Chimie analytique
3	Blaise	DACKOOU	Assistant	Chimie Analytique
4	Fatoumata	DAOU	Assistant	Pharmacologie
5	Abdourahamane	DIARA	Assistant	Toxicologie
6	Aiguerou dit Abdoulaye	GUINDO	Assistant	Pharmacologie
7	Mohamed El Béchir	NACO	Assistant	Chimie analytique
8	Mahamadou	TANDIA	Assistant	Chimie Analytique
9	Dougoutigui	TANGARA	Assistant	Chimie analytique

### ➤ DER : SCIENCES FONDAMENTALES

#### 1. PROFESSEUR/DIRECTEUR DE RECHERCHE

N°	PRÉNOMS	NOM	Grade	SPÉCIALITÉ
-	-	-	-	-

#### 2. MAITRE DE CONFÉRENCES/MAITRE DE RECHERCHE

N°	PRÉNOMS	NOM	Grade	SPÉCIALITÉ
1	Lassana	DOUMBIA	Maitre de Conférences	Chimie appliquée
2	Abdoulaye	KANTE	Maitre de Conférences	Anatomie
3	Boubacar	YALCOUYE	Maitre de Conférences	Chimie organique

### 3. MAITRE ASSISTANT/CHARGE DE RECHERCHE

N°	PRÉNOMS	NOM	Grade	SPÉCIALITÉ
1	Mamadou Lamine	DIARRA	Maitre-Assistant	Botanique-Biol. Végét Chef de DER
2	Boureima	KELLY	Maître-Assistant	Physiologie médicale

### 4. ASSISTANT/ATTACHE DE RECHERCHE

N°	PRÉNOMS	NOM	Grade	SPÉCIALITÉ
1	Seydou Simbo	DIAKITE	Assistant	Chimie organique
2	Modibo	DIALLO	Assistant	Génétique
3	Moussa	KONE	Assistant	Chimie Organique
4	Massiriba	KONE	Assistant	Biologie Entomologie

### ➤ CHARGES DE COURS (VACATAIRES)

N°	PRÉNOMS	NOM	SPÉCIALITÉ
1	Cheick Oumar	BAGAYOKO	Informatique
2	Babou	BAH	Anatomie
3	Souleymane	COULIBALY	Psychologie
4	Yacouba M	COULIBALY	Droit commercial
5	Moussa I	DIARRA	Biophysique
6	Satigui	SIDIBÉ	Pharmacie vétérinaire
7	Sidi Boula	SISSOKO	Histologie-embryologie
8	Fana	TANGARA	Mathématiques
9	Djénébou	TRAORE	Sémiologie et Pathologie médicale
10	Mahamadou	TRAORE	Génétique
11	Boubacar	ZIBÉÏROU	Physique

Bamako, le 22 juin 2023

P/Le Doyen PO  
Le Secrétaire Principal



*Seydou Coulibaly*  
**Seydou COULIBALY**  
Administrateur Civil



## DÉDICACES

Je dédie ce modeste travail :

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

Job 22 : 28 « A tes résolutions répondra le succès ; sur tes sentiers brillera la  
lumière »

Par ta grâce, j'ai pu terminer ce travail, par ta grâce, je serais un pharmacien en  
acte.

### **À mon père Dr Koudoubron GODE**

Infatigable travailleur au service de sa famille et de sa communauté, ta patience  
et ton dévouement pour la famille et la communauté 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.

Cher père, 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 reçoit l'assurance de mon amour et de  
mon entière disponibilité.

Que Dieu te donne longue vie et une bonne santé, et que cette thèse m'offre  
l'occasion de me rendre digne de tes conseils, ton estime et ta confiance. Sois  
rassuré de mon profond respect.

### **À ma mère Akoumé Sylvie DJAMA**

Merci maman pour toute l'attention que tu m'as apportée durant cette étape de ma  
vie. Tu m'as soutenu durant ma vie et tu continues de le faire. 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 et mes frères.

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

### **À ma fiancée Marysia Murielle Epebyo MEGOLA**

Merci mon épouse et mère de mes enfants pour ton soutien et tes conseils jours et nuits. Je ne cesserai jamais de te confier mes projets, car tu es une meilleure conseillère et une partenaire remarquable. Je me rappelle de ta phrase « écoute les conseils de ta femme et tu seras prospère et tu iras loin dans ta vie avec la grâce de Dieu »

Ce travail t'est destiné aussi, car tu as apporté plusieurs phrases dans ma thèse. Puisse Dieu t'accompagner sur le chemin de la réussite et t'accorder la santé et une longue vie près de moi et de nos enfants.

### **À ma tutrice Dr Maria Cécille DEMBELE**

Femme au grand cœur, femme battante, femme aimante, femme aux multiples talents. J'ai appris auprès de toi, ma mère, la rigueur, la discipline dans le travail. Merci maman, pour tout ce que tu as fait pour nous tes enfants, que Dieu te donne une très bonne santé et une très longue vie pour goûter aux fruits de tes enfants que je suis.

### **À la mémoire de : Alyoune Badra TRAORE**

Une belle personne que Dieu a décidé de rappeler auprès de lui.

Je vous dédie ce travail. Que Dieu te fasse miséricorde et t'accorde le haut degré de son paradis.

## **REMERCIEMENTS**

À tous ceux qui de près ou de loin m'ont soutenu. Et aussi à ceux dont j'aurais oublié de mentionner le nom, le stress qui accompagne ces moments, me fait oublier de vous citer, mais sachez que vous avez marqué mon existence. Ce travail est aussi le vôtre.

### **À la terre Malienne**

Pays d'hospitalité, de générosité. Merci pour l'accueil chaleureux et pour l'enseignement reçu. Puisse Dieu vous accorder paix et stabilité.

### **À mon codirecteur Docteur Issa COULIBALY**

Travailler avec vous a été un honneur pour moi. Vous êtes un exemple à suivre. Votre rigueur dans la démarche scientifique, votre disponibilité, votre sens de la compréhension ont été très utiles pour l'aboutissement de ce travail.

Merci cher maitre.

### **À mes frères et sœurs Jean Marc, Jean Jaurès, Emmanuel, Bernard, Junior, Junior Godé, Christ, Anon**

Merci pour votre soutien, vos inquiétudes à mon égard. La distance m'a montré à quel point on était uni. Puisse Dieu vous accorder ce que vos cœurs désirent de bien, bon et pur. Puisse Dieu renforcer davantage nos liens familiaux.

### **À la grande famille GODE**

Merci pour tous les moments d'encouragement, de travail, et de vie en familles dans la bonne humeur. Que l'Éternel vous bénisse et vous accorde sa faveur.

**À mes meilleurs ami(e)s et ami(e)s : Marysia Epebyo Megola, Israël Kouadio, Ester Gama Lou, Ester Amenan, Stephane Behinan, Mory Touré, Ali Diarra, Safi Coulibaly, Salimata Diomandé, Kady, Binta Krama, Emmanuel Kouamé, Solange N'dri, Fatoumata Touré, Poudiougou Adama, Panel Asseu, Aissata, Fatou Bamba Mr et Mme Bah et tous les non maliens de la quatorzième promotion**

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 frères et sœurs pour moi. Que l'entente règne entre vous pour toujours. Merci pour cette amitié.

**À des personnes spéciales : mes filles Trinity et Housnia Hisya, Sylvie, Anatole, Clément Berthé, Zahra Barry, tonton Yaya Guindo, ma belle-famille du Gabon, à mes mères Clémence, Ange Djedjese, Falonne, Noellie Tra Zié, monsieur et madame Ahissa, monsieur et madame Godé Joel, la famille Macinanké**

Merci pour votre soutien et vos encouragements. Que le très miséricordieux vous accorde une longue vie prospère et veille sur vous.

**À toute la quatorzième promotion du numerus clausus FAPH/Bamako**

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

**À l'équipe de la pharmacie Zanga Coulibaly, pharmacie Mohamed 5 et pharmacie Ouangolo Marché**

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

**À toute la communauté Ivoirienne**

Merci pour votre soutien et l'entraide aussi de la communauté.

**À ma famille du collectif la Révélation**

Merci pour votre soutien et votre présence pendant toutes ces années

Que Dieu vous bénisse et vous accorde le succès et la santé.

**Aux personnels des pharmacies qui ont participé à l'étude**

Merci pour votre accueil chaleureux et votre contribution à la réalisation de ce travail.

## **HOMMAGES AUX MEMBRES DU JURY**

**À notre Maitre et président du jury**

**Professeur Sanou Khô COULIBALY**

- **Maitre de conférences**
- **MD ; PhD en toxicologie ;**
- **Responsable du cours de toxicologie à la FMOS ;**
- **Expert en venimologie ;**
- **Membre de la société Africaine de venimologie.**

Cher maitre

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

À NOTRE MAÎTRE ET CO-DIRECTEUR,

**Docteur Issa COULIBALY**

- **Maître-assistant en gestion à la Faculté de Pharmacie ;**
- **PhD en gestion ;**
- **Titulaire d'un master en management des établissements de santé**
- **Enseignant chercheur ;**
- **Responsable du cours de gestion à la FMOS ;**
- **Chef de service des examens et concours de la faculté de Pharmacie ;**
- **Praticien hospitalier au CHU BOCAR SIDY SALL de Kati ;**
- **Membre du Groupe de Recherche sur le secteur public en Afrique ;**
- **Membre du Laboratoire télémédecine, télé-enseignement de l'UCAD de Dakar ;**
- **Membre du Laboratoire de Recherche en GRH/ Stratégie et Organisation de l'Université Cheick Anta DIOP de Dakar ;**
- **Ancien président de l'ordre des pharmaciens de Koulikoro.**

Cher Maître,

Ce travail est avant tout le vôtre et nous sommes heureux de témoigner que vous n'avez jamais ménagé votre peine pour qu'il soit mené à bien. Votre abord facile, votre esprit critique et votre objectivité, malgré vos multiples occupations, ont largement contribué à renforcer la qualité de ce travail.

Votre souci pour la formation continue des étudiants, votre rigueur dans le travail, votre disponibilité, votre grande ouverture d'esprit et vos conseils, nous ont très favorablement marqué.

Permettez-nous cher maître, de vous réitérer l'expression de notre reconnaissance, de notre admiration et de notre profonde gratitude.

**À NOTRE MAÎTRE ET DIRECTEUR DE THÈSE,**

**Professeur Sékou BAH**

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

Cher Maître ;

Vous nous avez fait un honneur en acceptant de diriger ce travail. Votre rigueur, votre amour pour le travail bien fait, votre lutte pour la cause des études pharmaceutiques et vos qualités humaines, font de vous un maître admirable. Vos qualités intellectuelles, votre esprit critique et votre objectivité contribueront sans doute à renforcer la qualité de ce travail. Cher Maître, nous vous prions de bien vouloir trouver ici l'expression de tout notre respect.

## **À NOTRE MAITRE ET JUGE**

### **Docteur Sylvestre TRAORE**

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

Cher maitre

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



## À NOTRE MAITRE ET JUGE

**Docteur Aliou Badara WADE**

- **Président du conseil national de l'ordre des pharmaciens(CNOP);**
- **Conseiller municipal en commune 3 ;**
- **Premier vice-président de la chambre de commerce du district ;**
- **Pharmacien titulaire de la pharmacie WASSA.**

Cher maitre

Nous sommes très émus par la gentillesse et la rapidité avec laquelle vous avez accepté de juger notre travail, et très honoré par votre présence parmi notre jury de thèse. Nous avons apprécié votre sympathie et vos qualités humaines. C'est pour nous l'occasion de vous témoigner estime et respect.

## LISTE DES ABRÉVIATIONS

<b>AMO</b>	: Assurance Maladie Obligatoire
<b>CHU</b>	: Centre Hospitalier-Universitaire
<b>CNRS</b>	: Centre Nationale de la Recherche Scientifique
<b>DMT</b>	: Division de la Médecine Traditionnelle
<b>GRH</b>	: Gestion des Ressources Humaines
<b>GPEC</b>	: Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
<b>INSERM</b>	: Institut National de la santé et de la Recherche Médicale
<b>ISAS</b>	: Inspection de la Santé et des Affaires Sociales
<b>OMP</b>	: Office Malien de Pharmacie
<b>PPM</b>	: Pharmacie Populaire du Mali
<b>PPN</b>	: Politique Pharmaceutique Nationale
<b>RH</b>	: Ressources Humaines
<b>SDAD-ME</b>	: Schéma Directeur d'Approvisionnement et de Distribution en Médicaments Essentiels
<b>PHARMAPRO</b>	: Pharmacie d'Approvisionnement
<b>TPE</b>	: Très petite entreprise
<b>UMPPSA</b>	: Usine Malienne de Produits Pharmaceutiques

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau I : Diagramme de GANTT .....	28
Tableau II: Répartition des enquêtés selon la position hiérarchique .....	32
Tableau III : Répartition des enquêtés selon la nature du poste occupé précédemment. ....	33
Tableau IV: Répartition des enquêtés selon le diplôme.....	34
Tableau V: Répartition des enquêtés selon le poste occupé au sein de l'entreprise .....	35
Tableau VI: Répartition des enquêtés sur le niveau d'information des projets de l'entreprise.....	35
Tableau VII: Répartition des enquêtés sur le niveau d'information des orientations et objectifs stratégiques de l'entreprise .....	36
Tableau VIII: Répartition des enquêtés sur le niveau d'information selon les sources .....	37
Tableau IX : Répartition des enquêtés selon l'existence des avantages liés à ce poste.....	39
Tableau X: Répartition des employés selon l'existence d'une possibilité de progression professionnelle parmi ces avantages. ....	39
Tableau XI: Répartition des employés selon leur niveau d'information des résultats de l'entreprise.....	41
Tableau XII : Avis des employés selon la gestion des ressources humaines dans votre entreprise en termes de degré de faisabilité. ....	41
Tableau XIII Avis des enquêtés selon la gestion des ressources humaines dans votre entreprise en termes de degré de maturité.....	42
Tableau XIV: Avis des enquêtés selon la gestion des ressources humaines dans votre entreprise en termes de centralisation. ....	42
Tableau XV: Avis des enquêtés selon la gestion des ressources humaines dans votre entreprise en termes de satisfaction du personnel.....	43
Tableau XVI: Répartition des enquêtés selon la stabilité du personnel.....	43

Tableau XVII: Répartition des enquêtés selon l'absentéisme. ....	44
Tableau XVIII: Répartition des enquêtés selon les commentaires sur les modalités des promotions. ....	44
Tableau XIX: Avis des enquêtés sur les plans de carrière en termes d'existence. ....	45
Tableau XX: Avis des enquêtés sur les plans de carrière en termes de suivi. ....	46
Tableau XXI: Avis des enquêtés sur les plans de carrière en termes d'utilité....	46
Tableau XXII: Avis des enquêtés sur les plans de carrière en termes de liaison avec la formation. ....	47
Tableau XXIII: Répartition des enquêtés non satisfaits selon d'autres attentes pour le futur. ....	48
Tableau XXIV: Répartition des enquêtés non satisfaits selon ces attentes. ....	48
Tableau XXV: Répartition des enquêtés selon l'existence d'un service qui s'occupe de la gestion des carrières du personnel.....	49
Tableau XXVI : Avis des enquêtés sur le système de gestion des carrières. ....	50
Tableau XXVII: Répartition des enquêtés selon les éléments motivateur. ....	50
Tableau XXVIII: Répartition des enquêtés selon leurs raisons de quitter l'entreprise.....	51
Tableau XXIX: Répartition des enquêtés selon les éléments qui leurs poussent à donner le meilleur d'eux. ....	53
Tableau XXX: Répartition des enquêtés selon les suggestions pour l'entreprise. ....	54
Tableau XXXI: Répartition des enquêtés selon les conditions pour mieux faire. ....	55
Tableau XXXII: Répartition des enquêtés selon leur position dans l'entreprise. ....	56
Tableau XXXIII: Répartition des enquêtés selon la qualification de leur tâche et passage au sein de l'entreprise, surtout en terme (qualité) d'avancement personnel et progression professionnelle.....	56

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Répartition des enquêtés selon la tranche d'âge.....	31
Figure 2 : Répartition des enquêtés selon le sexe. ....	32
Figure 3 : Répartition des enquêtés selon l'ancienneté.....	33
Figure 4 :Répartition des enquêtés selon leur motivation par les avantages du poste.....	38
Figure 5 : Avis des enquêtés selon la compatibilité du poste par rapport à leur compétence.....	38
Figure 6 :Répartition des employés selon leur connaissance des avantages de progression professionnelle avant ou après recrutement. ....	40
Figure 7 :Répartition des enquêtés selon la nature de la communication au sein de l'entreprise.....	40
Figure 8 :Répartition des enquêtés selon les commentaires sur la fréquence des promotions.....	45
Figure 9 :Répartition des enquêtés selon la satisfaction des possibilités de progression proposées sur le moment. ....	47
Figure 10 :Répartition des enquêtés selon leur connaissance sur la procédure de gestion des carrières du personnel.....	49
Figure 11 :Répartition des enquêtés selon un bénéfice des avantages associés au poste occupé. ....	52
Figure 12 :Répartition des enquêtés selon leurs pensées de pouvoir mieux faire. ....	55

## SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
OBJECTIFS.....	3
1- Objectif général .....	3
2- Objectifs spécifiques.....	3
I. GÉNÉRALITÉS.....	4
1.1. Définition des mots clés .....	4
1.2. Caractéristiques des officines privées de pharmacies .....	5
1.3. Pratiques de gestion des carrières dans les officines privées de pharmacies.....	10
1.4. Contraintes et défis spécifiques aux pratiques de gestion des carrières dans les très petites entreprises .....	20
II. MÉTHODOLOGIE.....	27
2.1. Lieu d'étude .....	27
2.2. Type de période d'étude .....	27
2.3. Population d'étude.....	29
2.4. Type d'échantillonnage .....	29
2.5. Collecte et analyse des données .....	30
2.6. Aspects éthiques .....	30
III. RÉSULTATS .....	31
3.1. Caractéristiques sociodémographiques .....	31
3.2. Composantes de la politique de gestion des carrières des officines privées de pharmacie.....	35
3.3. Impact de la politique de gestion des carrières sur la motivation des travailleurs des officines privées de pharmacie .....	39

3.4. Implication des travailleurs dans les activités des officines privées de pharmacie de Bamako. ....	50
IV. COMMENTAIRES ET DISCUSSION .....	57
4.1. Limites et difficultés .....	57
4.2. Caractéristiques sociodémographiques .....	57
4.3. Satisfaction au travail .....	60
CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS .....	62
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	64
ANNEXES .....	69

## INTRODUCTION

De nos jours, l'entreprise est confrontée à des défis fondamentaux : incertitude et fluctuation économique, mutations technologiques, intensification et internationalisation de la concurrence, évolution démographique, nouveaux courants socioculturels... Pour y répondre, elle doit s'appuyer sur de nouvelles logiques et de nouvelles pratiques de Gestion des Ressources Humaines (GRH) [1].

Depuis un certain nombre d'années, le secteur privé malien fait face à de multiples problèmes : un nombre de plus en plus croissant de départs (licenciements ou démissions), les revendications syndicales des jeunes pharmaciens, la démotivation des salariés, etc. Ces faits ont des conséquences négatives sur la production et la productivité. Aujourd'hui, ces derniers n'entrent plus dans les entreprises pour une durée indéterminée. Dès que l'opportunité se présente à eux, ils n'hésitent pas à partir vers d'autres horizons professionnels [2].

Comprendre les nouvelles attentes des salariés dans leur travail et adapter les politiques et pratiques en conséquence est devenu un défi majeur de la fonction des Ressources Humaines en charge des carrières [3].

La carrière correspond au parcours professionnel d'une personne dans une profession, au sein d'une ou plusieurs organisations ou encore à l'ensemble de ses expériences au cours du temps. Elle constitue une alternative au recrutement à l'extérieur de l'organisation pour doter l'entreprise des compétences nécessaires à la mise en œuvre des intentions stratégiques de la direction [4]. La gestion des carrières professionnelles constitue un enjeu qu'aucun établissement de santé ne peut laisser de côté, parce qu'elle est devenue un facteur important pour le développement des ressources humaines et de performance.

Pour continuer à exister, les entreprises doivent changer de mode de fonctionnement en passant d'une logique de gestion statique à une logique



d'adaptation permanente. Trouver un nouveau sens au travail, proposer un nouveau contrat social plus équilibré, passer d'une gestion de masse à une gestion individualisée des personnes, s'adapter aux métiers plus qu'aux catégories statutaires, donner au manager les moyens de gérer cette évolution de fond sont autant de défis à relever pour les professionnels des Ressources Humaines [3].

Pour faire face à toutes ces exigences, les établissements privés pharmaceutiques du Mali, doivent s'inscrire dans une logique de développement des besoins organisationnels (effectifs et compétences recherchées), des aspirations individuelles et de fidélisation des employés dont ils disposent, par un système de management reposant sur une bonne politique de gestion des carrières [3].

Des études ont été menées ces dernières années pour montrer le lien entre la gestion des carrières, la motivation des employés et la performance des entreprises. Ces études convergent toutes vers les mêmes observations et montrent que la fonction RH doit accélérer le mouvement et passer d'une conception centrée sur la gestion à une conception centrée sur la création de valeurs. Dans cette option, la fonction RH est élevée au rang de fonction clé de l'entreprise à fort impact stratégique [5]. En effet, chaque être humain porte en lui un besoin d'être « considéré », écouté, pris au sérieux, et cela, d'autant plus que son statut professionnel est modeste [6]. Ces évolutions posent la problématique de la gestion des carrières dans les officines privées du Mali et leurs incidences sur la motivation des employés et la vie de l'entreprise.

Aussi, notre étude met en évidence l'impact que pouvait avoir la gestion des carrières sur la motivation du personnel dans les officines privées de pharmacie de Bamako afin d'y déceler les faiblesses, et de mettre en relief leurs impacts sur l'implication, la mobilisation, la motivation des travailleurs.

## OBJECTIFS

### 1- Objectif général

Étudier les pratiques de gestion des carrières dans les TPE : Cas des officines privées de pharmacie

### 2- Objectifs spécifiques

- ✓ Décrire les caractéristiques sociodémographiques des enquêtés
- ✓ Déterminer les composantes de la politique de gestion des carrières dans les officines privées de pharmacie de Bamako.
- ✓ Décrire l'impact de la politique de gestion des carrières sur la motivation des travailleurs dans les officines privées de pharmacie de Bamako.
- ✓ Décrire l'implication des travailleurs dans les activités des officines privées de pharmacie de Bamako.

## **I. GÉNÉRALITÉS**

### **1.1. Définition des mots clés**

#### **1.1.1. Officine**

L'officine est un établissement tenu par un pharmacien et affecté 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].

#### **1.1.2. 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 [8].

#### **1.1.3. Secteur pharmaceutique**

L'industrie pharmaceutique est le secteur économique qui regroupe les activités de recherche, de développement, de fabrication et de commercialisation des médicaments pour la médecine humaine ou vétérinaire [9 10].

#### **1.1.4. Carrière**

La notion de carrière insère tous les processus (très différents d'un pays à l'autre) qui conditionnent la progression salariale (changement de grade, de poste, d'échelon, de niveau d'emploi, etc.). Elle recouvre beaucoup de réalités : progression des rémunérations, changement de poste, et plus largement tout élément déclencheur de progression, qu'il s'agisse de changement d'échelon, à l'ancienneté ou à la performance, de progression liée à un changement de poste, ou d'une certification [11].

#### **1.1.5. Très petites entreprises**

Selon l'Insee, ce sigle désigne en France des entreprises qui emploient moins de 10 salariés [12].

## **1.2. Caractéristiques des officines privées de pharmacies**

### **1.2.1. Présentation du secteur des officines privées de pharmacie :**

Le secteur des officines privées de pharmacie au Mali occupe une place primordiale dans le système de santé du pays. Ces officines jouent un rôle crucial en fournissant un accès rapide et facile aux médicaments et aux produits pharmaceutiques essentiels à la population. Elles sont souvent situées dans les zones urbaines et rurales, offrant ainsi des services pharmaceutiques de proximité à une grande partie de la population.

#### **➤ Importance des officines privées de pharmacies :**

Les officines privées de pharmacie jouent un rôle vital dans la chaîne d'approvisionnement pharmaceutique, en veillant à ce que les médicaments prescrits par les professionnels de santé soient disponibles pour les patients dans des délais rapides [13]. Elles contribuent à assurer l'accès aux médicaments essentiels, y compris les médicaments génériques, pour les personnes vivant dans des zones où les services de santé sont moins accessibles [13].

#### **➤ Rôle des pharmaciens propriétaires :**

Les officines privées de pharmacie sont généralement dirigées par des pharmaciens propriétaires, qui sont des professionnels de la santé hautement qualifiée [13]. Les pharmaciens jouent un rôle essentiel dans la dispensation des médicaments, en validant les ordonnances, en fournissant des conseils sur les posologies et les effets secondaires, et en s'assurant de la sécurité, de l'efficacité des traitements pharmaceutiques et de l'éducation thérapeutique et orientent les patients au besoin.

#### **➤ Fourniture de services de santé de base :**

Outre la dispensation de médicaments, les officines privées de pharmacie offrent également une gamme de services de santé de base. Cela peut inclure la prise de tension artérielle, la fourniture de conseils en matière de santé et de bien-être, et la promotion de bonnes pratiques d'hygiène [14].

Ces services permettent aux patients de bénéficier d'une approche globale de leur santé tout en renforçant le rôle des officines en tant que point de contact avec le système de santé.

➤ **Accessibilité et disponibilité :**

Les officines privées de pharmacie sont souvent situées dans des endroits stratégiques pour offrir une accessibilité maximale aux patients. Elles sont généralement ouvertes pendant des heures de travail étendues et parfois avec un service de garde les week-end et jours fériés pour répondre aux besoins des patients en dehors des heures de consultation médicale (Ministère de la Santé et de l'Hygiène Publique du Mali, 2020). Cette disponibilité accrue est essentielle pour assurer une réponse rapide aux urgences médicales et aux besoins en médicaments.

➤ **Contribuer à la sensibilisation en matière de santé :**

Les pharmaciens des officines privées jouent un rôle actif dans la sensibilisation du public à des questions de santé. Ils peuvent fournir des informations sur la prévention des maladies, les habitudes de vie saine, les mesures d'hygiène, et d'autres pratiques de santé préventives [14]. Cela contribue à renforcer la santé publique et à réduire le fardeau des maladies évitables.

➤ **Conformité aux réglementations pharmaceutiques :**

Les officines privées de pharmacie doivent se conformer aux réglementations et normes pharmaceutiques en vigueur pour garantir la sécurité, la qualité et l'efficacité des produits pharmaceutiques fournis. Cela inclut le respect des bonnes pratiques de dispensation et de stockage des médicaments, la gestion des produits périmés et la tenue régulière des registres des transactions pharmaceutiques.

**1.2.2. Contraintes et spécificités des très petites entreprises dans ce secteur :**

Les très petites entreprises (TPE) dans le secteur des officines privées de pharmacie au Mali font face à des contraintes et à des spécificités qui leur sont

propres. Ces facteurs influencent leur gestion des carrières et leurs pratiques de gestion des ressources humaines. Voici quelques-unes des contraintes et spécificités les plus importantes :

➤ **Ressources limitées :**

Les TPE ont généralement des ressources financières, humaines et technologiques limitées. En raison de leur petite taille, elles peuvent avoir des budgets restreints pour investir dans des programmes de formation et de développement professionnel pour leur personnel. Les TPE peuvent également avoir un effectif réduit, ce qui signifie que chaque employé doit assumer plusieurs fonctions, ce qui peut limiter les opportunités de spécialisation et de progression de carrière.

➤ **Structure organisationnelle plate :**

Les TPE ont souvent une structure organisationnelle plate avec peu de niveaux hiérarchiques. En conséquence, il peut y avoir moins d'opportunités de promotion et d'avancement professionnel pour les employés. Cela peut être perçu comme un obstacle par les employés ambitieux qui recherchent des opportunités de croissance et d'évolution dans leur carrière.

➤ **Flexibilité et polyvalence :**

Les TPE doivent faire preuve de flexibilité et de polyvalence pour réussir dans un marché concurrentiel. En raison de leur taille réduite, les employés peuvent être appelés à assumer diverses responsabilités et à développer des multiples compétences pour répondre aux besoins changeants du secteur. Cela peut être à la fois stimulant et exigeant pour les employés.

➤ **Gestion informelle :**

Dans les TPE, la gestion des ressources humaines peut être moins formalisée par rapport aux grandes entreprises. Les décisions relatives à l'embauche, à l'évaluation des performances et aux récompenses peuvent être prises de manière plus informelle et dépend souvent des relations personnelles entre les employés et

les gestionnaires. Cela peut créer des défis en termes de transparence et d'équité dans la gestion des carrières.

➤ **Défis de la fidélisation des talents**

En raison des contraintes budgétaires et des opportunités d'avancement limitées, les TPE peuvent avoir du mal à retenir les talents clés. Les employés talentueux pourraient être tentés de rechercher des opportunités de carrière dans de plus grandes entreprises offrant des avantages et des opportunités de progression plus attractives. La gestion des carrières dans les TPE doit donc être attractive à la rétention des employés et à la reconnaissance de leur contribution.

➤ **Vision à long terme**

Les TPE peuvent être confrontés à des pressions pour obtenir des résultats à court terme, ce qui peut limiter leur capacité à investir dans des programmes de développement professionnel à plus long terme. Cependant, il est essentiel de reconnaître l'importance d'investir dans la formation et le développement du personnel pour assurer la viabilité à long terme de l'entreprise.

**1.2.3. Besoin en gestion de carrière spécifique aux officines privées de pharmacie**

Les officines privées de pharmacie ont des besoins spécifiques en matière de gestion de carrière en raison de leur taille, de leur nature particulière et des défis propres au secteur pharmaceutique. Voici quelques aspects clés qui soulignent le besoin de gestion de carrière spécifique à ces entreprises :

➤ **Développement des compétences pharmaceutiques :**

Dans les officines privées de pharmacie, le développement des compétences pharmaceutiques est essentiel pour assurer une dispensation sécurisée et efficace des médicaments (Ministère de la Santé et de l'Hygiène Publique du Mali, 2021). Les pharmaciens et le personnel en charge de la dispensation doivent se tenir informés des nouvelles molécules, des interactions médicamenteuses et des protocoles de traitement actualisés. Une gestion des carrières efficace doit

permettre la mise en place de programmes de formation continue pour les employés afin de maintenir leur expertise à jour.

➤ **Gestion des compétences en service à la clientèle :**

Les officines privées de pharmacie sont également confrontées à l'exigence de fournir un excellent service à la clientèle. Les pharmaciens et le personnel en contact direct avec les patients doivent développer des compétences en communication et en empathie pour répondre aux besoins des clients, fournir des conseils appropriés et garantir leur satisfaction. La gestion des carrières doit inclure des programmes de développement et de compétences en service à la clientèle pour améliorer la qualité de l'interaction avec les patients.

➤ **Promotion de la responsabilité professionnelle :**

La gestion des carrières dans les officines privées de pharmacie doit encourager la responsabilité professionnelle et l'éthique chez les employés. Il est essentiel d'encourager la conformité aux normes et réglementations pharmaceutiques, ainsi que la confidentialité et la sécurité des informations des patients. La promotion d'une culture d'intégrité et de professionnalisme contribue à renforcer la confiance des clients et à assurer le bon fonctionnement de l'officine.

➤ **Opportunités de progression interne :**

En raison de leur structure organisationnelle plate, les officines privées de pharmacie peuvent offrir des opportunités limitées de progression verticale au sein de l'entreprise. Cependant, il est essentiel d'identifier et de promouvoir les opportunités de progression horizontale. La gestion des carrières doit permettre aux employés de développer des compétences transférables qui leur permettraient d'explorer diverses fonctions et d'accéder à de nouveaux domaines de responsabilités.



➤ **Valorisation des compétences techniques et non techniques :**

La gestion des carrières dans les officines privées de pharmacie doit reconnaître l'importance à la fois des compétences techniques (compétences pharmaceutiques, connaissances médicales, etc.) et des compétences non techniques (compétences en communication, résolution de problèmes, etc.). Les employés doivent être encouragés à développer et à valoriser un large éventail de compétences qui contribueraient à leur réussite professionnelle dans l'officine.

➤ **Équilibre vie professionnelle-vie personnelle :**

La gestion des carrières doit également tenir compte de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle des employés. Les officines privées de pharmacie peuvent avoir des horaires étendus, ce qui peut affecter la vie personnelle de leurs employés. En offrant des options de flexibilité du travail et en prenant en compte les besoins individuels des employés, les officines peuvent favoriser un meilleur équilibre vie-travail.

### **1.3. Pratiques de gestion des carrières dans les officines privées de pharmacies**

La gestion des carrières dans les officines privées de pharmacie revêt une importance capitale pour assurer le succès et la pérennité de ces entreprises dans le secteur de la santé [15]. Les pratiques de gestion des carrières sont un ensemble de stratégies et de processus mis en œuvre par les responsables des ressources humaines et les gestionnaires pour attirer, développer et retenir des talents au sein de l'organisation [16]. Dans le contexte spécifique des officines privées, plusieurs aspects clés des pratiques de gestion des carrières jouent un rôle crucial :

#### **1.3.1. Recrutement et intégration du personnel**

Le recrutement et l'intégration du personnel sont des étapes essentielles dans la gestion des carrières dans les officines privées de pharmacie. Sélectionner des candidats qualifiés et adaptés à la culture organisationnelle est crucial pour assurer un bon démarrage et une productivité accrue des nouveaux employés [17]. Une

intégration réussie facilite leur adaptation à l'environnement professionnel, augmente leur satisfaction au travail et leur engagement envers l'entreprise [18].

### **a) Recrutement**

Le processus de recrutement dans les officines privées de pharmacie est soigneusement planifié pour identifier et attirer les candidats les plus compétents et adaptés à la culture organisationnelle. Pour commencer, une analyse approfondie des besoins en personnel est effectuée pour déterminer les postes vacants, les compétences requises et les qualités recherchées chez les candidats [19]. Cette étape permet de définir clairement les critères de sélection et de cibler les candidats qui correspondent le mieux aux besoins spécifiques de l'officine privée.

Le processus de recrutement peut impliquer des méthodes variées, telles que la diffusion d'annonces d'emploi sur des plateformes en ligne, le recours à des agences de recrutement spécialisées, la recherche de candidats sur les réseaux sociaux professionnels ou encore l'utilisation de recommandations internes [20]. Lors des entretiens, les gestionnaires des ressources humaines et les responsables opérationnels des officines privées évaluent les compétences techniques et comportementales des candidats, leur motivation, leur expérience professionnelle et leur adéquation avec la culture de l'entreprise [21].

La transparence et la communication efficace avec les candidats tout au long du processus de recrutement sont essentielles pour maintenir une bonne réputation de l'officine privée en tant qu'employeur attractif [20]. Fournir des informations claires sur les missions et les attentes du poste, ainsi que sur les opportunités de développement professionnel, peut renforcer l'intérêt des candidats qualifiés et faciliter leur prise de décision lorsqu'ils reçoivent une offre d'emploi.

## **b) Intégration du personnel**

Une fois les candidats sélectionnés, l'étape de l'intégration du personnel est cruciale pour favoriser leur adaptation rapide et efficace à leur nouveau rôle au sein de l'officine privée. L'intégration réussie des employés permet de créer un sentiment d'appartenance, de réduire le stress lié au changement d'environnement et d'accélérer la productivité des nouveaux arrivants [22].

Un processus d'intégration structuré est souvent mis en place, comprenant des étapes telles que l'accueil chaleureux des nouveaux employés le premier jour, la présentation de l'équipe et des responsabilités du poste, ainsi que la fourniture d'informations sur la culture d'entreprise, les politiques et procédures [22]. Les responsables de l'intégration veillent à ce que les nouvelles recrues aient accès à toutes les ressources nécessaires pour effectuer leur travail de manière optimale et à ce qu'elles comprennent les attentes en matière de performances [22].

Un mentorat ou un parrainage peut également être mis en place, où un employé expérimenté est désigné pour guider et soutenir le nouvel arrivant tout au long de sa période d'intégration [23]. Cela permet aux nouveaux employés de poser des questions, de mieux comprendre la dynamique de l'entreprise et d'établir des relations de travail solides.

Enfin, l'intégration ne se limite pas aux premiers jours du nouvel employé, mais peut s'étendre sur plusieurs semaines, voire plusieurs mois, en fonction de la complexité du poste et du degré de nouveauté de l'environnement professionnel. Un suivi régulier et des évaluations de la satisfaction de l'employé contribuent à améliorer continuellement le processus d'intégration et à s'assurer que les nouveaux employés s'adaptent avec succès à leur nouveau rôle [24].

Le recrutement et l'intégration du personnel sont des étapes fondamentales dans la gestion des carrières dans les officines privées de pharmacie au Mali. En adoptant une approche stratégique et structurée pour sélectionner les candidats les mieux adaptés aux besoins de l'entreprise, ainsi qu'en mettant en place un processus d'intégration bien organisé, les officines privées peuvent attirer,

développer et retenir des talents clés pour assurer leur succès et leur compétitivité sur le marché de la santé. Une gestion proactive du recrutement et de l'intégration contribue également à renforcer l'engagement et la satisfaction des employés, favorisant ainsi leur épanouissement professionnel au sein de l'organisation.

### **1.3.2. Planification et développement des compétences**

La planification et le développement des compétences sont des éléments clés de la gestion des carrières dans les officines privées. Les programmes de formation continue et de développement professionnel offrent aux employés l'opportunité d'améliorer leurs compétences techniques et leurs connaissances, ce qui renforce leur contribution à l'entreprise et favorise leur progression de carrière [25].

#### **a) Planification des compétences**

La planification des compétences dans les officines privées de pharmacie consiste à anticiper les besoins en termes de compétences et de qualifications du personnel, en tenant compte des évolutions du secteur pharmaceutique, des avancées technologiques et des exigences du marché [25]. Cette planification stratégique permet de déterminer les domaines clés où des compétences supplémentaires ou nouvelles seraient nécessaires pour répondre aux besoins opérationnels et aux objectifs de l'entreprise.

La première étape de la planification des compétences consiste à réaliser une analyse des écarts de compétences, en évaluant les compétences actuelles du personnel par rapport aux compétences requises pour les futurs défis. Cette analyse permet de cibler les lacunes de compétences et d'identifier les employés ayant le potentiel pour développer les compétences nécessaires. Sur la base de cette évaluation, un plan de développement des compétences est élaboré pour chaque employé, avec des objectifs clairs et des étapes spécifiques pour atteindre ces objectifs [26 27].

## **b) Développement des compétences**

Le développement des compétences dans les officines privées de pharmacie implique la mise en œuvre de programmes de formation et d'apprentissage adaptés aux besoins individuels des employés et aux objectifs de l'entreprise. Ces programmes peuvent inclure des formations internes, des séminaires, des workshops, des webinaires, des formations en ligne, des cours universitaires ou des programmes de mentorat. Certains employés peuvent également être encouragés à suivre des formations ou des certifications externes pour acquérir des compétences spécifiques nécessaires à leur poste ou à leur évolution de carrière [28 29].

Le développement des compétences peut également être favorisé par des opportunités de rotation de poste, permettant aux employés de découvrir différentes facettes de l'officine privée et d'élargir leur expérience professionnelle. Cette mobilité interne contribue à renforcer la polyvalence et la flexibilité des employés, tout en offrant des perspectives d'avancement au sein de l'organisation. Parallèlement aux formations techniques, le développement des compétences comportementales est également essentiel dans les officines privées de pharmacie. Des programmes de développement du leadership, de communication, de gestion du temps, de résolution de problèmes et de travail en équipe peuvent être mis en place pour renforcer les compétences relationnelles et managériales des employés [28 29].

## **c) Évaluation de l'efficacité du développement des compétences**

Une fois les programmes de développement des compétences mis en œuvre, il est important d'évaluer leur efficacité pour s'assurer qu'ils atteignent les objectifs fixés. Des évaluations régulières des compétences acquises permettent de mesurer les progrès des employés et de fournir un feedback constructif pour identifier les domaines où des améliorations supplémentaires pourraient être nécessaires.

Les retours des employés sur les formations suivies et les opportunités de développement peuvent également être recueillis pour évaluer leur satisfaction et

leur pertinence par rapport à leurs besoins professionnels. Ces évaluations permettent d'ajuster les programmes de développement en fonction des besoins réels du personnel et d'améliorer leur impact sur les performances individuelles et organisationnelles.

La planification et le développement des compétences jouent un rôle crucial dans la gestion des carrières dans les officines privées de pharmacie. En adoptant une approche stratégique de la planification des compétences et en mettant en œuvre des programmes de développement adaptés, les officines privées peuvent maintenir la compétitivité de leur personnel, répondre aux défis du secteur pharmaceutique en constante évolution et favoriser l'engagement et la satisfaction de leurs employés. Un investissement efficace dans le développement des compétences contribue à assurer la pérennité de l'entreprise en créant un environnement propice à la croissance professionnelle et au succès collectif [28].

### **1.3.3. Évaluation des performances et récompenses**

L'évaluation régulière des performances permet de mesurer les contributions des employés et d'identifier leurs besoins en développement. Une évaluation juste et transparente est associée à une plus grande satisfaction au travail et à une meilleure rétention du personnel. Les récompenses, tant financières que non financières, sont des leviers importants pour motiver les employés et les inciter à atteindre leurs objectifs de carrière [29].

#### **a) Évaluation des performances**

L'évaluation des performances dans les officines privées de pharmacie est un processus systématique et régulier qui permet de mesurer les réalisations et les comportements des employés par rapport aux objectifs fixés et aux critères de performance préétablis [30]. Ces évaluations peuvent être menées de manière formelle, à travers des entretiens d'évaluation, des évaluations par objectifs ou des évaluations à 360 degrés, ou de manière informelle, au travers de feedbacks réguliers de la part des responsables hiérarchiques ou des collègues.

Les critères d'évaluation doivent être clairs, pertinents et liés aux responsabilités et aux objectifs de chaque poste. Des indicateurs de performance spécifiques peuvent être utilisés pour mesurer la qualité du travail, la productivité, la compétence technique, l'efficacité opérationnelle et les comportements professionnels. Les employés peuvent également être encouragés à auto-évaluer leurs performances, ce qui permet de favoriser leur responsabilisation et leur engagement dans leur propre développement professionnel.

Les entretiens d'évaluation fournissent l'occasion de discuter des résultats de l'évaluation, de fournir un feedback constructif sur les forces et les domaines d'amélioration, et de fixer des objectifs de développement pour l'avenir. Des plans de développement individuels peuvent être élaborés pour soutenir la progression de carrière des employés et les aider à atteindre leurs objectifs professionnels. L'évaluation des performances doit être effectuée de manière équitable et impartiale, évitant tout biais ou discrimination.

#### **b) Récompenses [30]**

Les récompenses jouent un rôle important dans la gestion des carrières, car elles reconnaissent et valorisent les contributions exceptionnelles des employés, tout en les motivant à maintenir et à améliorer leurs performances. Les récompenses peuvent être de nature financière, telle qu'une augmentation de salaire, un bonus ou des primes de performance, ou non financière, comme des reconnaissances formelles, des promotions, des opportunités de développement professionnel ou des congés spéciaux.

Les récompenses financières sont souvent basées sur les résultats de l'évaluation des performances, où les employés obtenant des résultats exceptionnels seraient récompensés de manière proportionnelle à leur contribution à l'entreprise. Les récompenses non financières, quant à elles, peuvent être utilisées pour renforcer le sentiment de reconnaissance et de satisfaction au travail, ainsi que pour favoriser le développement professionnel et la fidélisation des employés.

Il est important que les récompenses soient attribuées de manière équitable et transparente, en se basant sur des critères objectifs et clairement communiqués. Les employés doivent comprendre les liens entre leurs performances et les récompenses reçues, afin que le système de récompense soit perçu comme étant juste et motivant.

### c) **Importance de la rétroaction continue**

En plus de l'évaluation formelle, une rétroaction continue tout au long de l'année est cruciale pour maintenir la motivation et le développement des employés. Les retours réguliers et constructifs permettent aux employés de comprendre leurs progrès et d'ajuster leurs actions en temps réel, ce qui favorise l'amélioration continue et le maintien de l'engagement. La rétroaction continue permet également de renforcer la relation entre les employés et leurs responsables hiérarchiques, en favorisant un dialogue ouvert et honnête [31].

L'évaluation des performances et les récompenses jouent un rôle déterminant dans la gestion des carrières dans les officines privées de pharmacie. En mettant en place un processus équitable et transparent d'évaluation des performances, en fournissant des feedbacks réguliers et constructifs, et en offrant des récompenses appropriées et motivantes, les officines privées peuvent favoriser l'engagement, la satisfaction et le développement professionnel de leurs employés. Ces pratiques contribuent à créer un environnement de travail stimulant, propice à la progression de carrière des employés et au succès de l'entreprise dans un secteur de la santé en constante évolution.

### **1.3.4. Mobilité interne et perspectives d'avancement**

La mobilité interne et les perspectives d'avancement sont des aspects clés de la gestion des carrières dans les officines privées de pharmacie. Ces pratiques visent à offrir aux employés des opportunités de développement professionnel au sein de l'organisation, ce qui favorise leur engagement, leur motivation et leur fidélité à l'entreprise. En permettant aux employés de progresser dans leur carrière et de



prendre de nouvelles responsabilités, les officines privées peuvent renforcer leur potentiel de croissance et leur compétitivité sur le marché [32].

#### a) **Mobilité interne**

La mobilité interne consiste à offrir aux employés la possibilité de changer de poste ou de département au sein de l'officine privée. Cette pratique encourage la polyvalence, la flexibilité et l'apprentissage continu, tout en favorisant le développement de compétences transférables. La mobilité interne peut être verticale, impliquant une promotion ou une évolution vers un poste de niveau supérieur, ou horizontale, permettant aux employés d'explorer d'autres domaines fonctionnels sans changer de niveau hiérarchique [32].

Pour favoriser la mobilité interne, les officines privées peuvent mettre en place des politiques de gestion des carrières qui encouragent la candidature interne pour les postes vacants. Les annonces internes, les programmes de mobilité professionnelle et les opportunités de développement personnalisées peuvent être mis en place pour informer les employés des postes disponibles et pour les encourager à explorer de nouvelles opportunités au sein de l'entreprise.

La mobilité interne présente de nombreux avantages, tant pour l'employé que pour l'officine privée. Pour les employés, cela permet de diversifier leur expérience professionnelle, d'acquérir de nouvelles compétences et de relever de nouveaux défis, ce qui favorise leur épanouissement personnel et professionnel. Pour l'officine privée, cela permet de capitaliser sur le savoir-faire interne de ses employés, de favoriser la rétention des talents et de renforcer la cohésion et la collaboration au sein de l'équipe.

#### b) **Perspectives d'avancement**

Offrir des perspectives d'avancement est un élément crucial pour la gestion des carrières dans les officines privées de pharmacie. Les employés ont besoin de voir un avenir prometteur au sein de l'entreprise pour être motivés à s'investir et à contribuer pleinement à leurs responsabilités. Des plans de carrière clairs et des

opportunités d'avancement permettent aux employés de visualiser leur progression professionnelle et de savoir comment ils peuvent atteindre leurs objectifs à long terme [33].

Pour offrir des perspectives d'avancement, les officines privées peuvent mettre en place des programmes de développement du leadership et de mentorat pour identifier et préparer les futurs leaders de l'entreprise. Des programmes de succession peuvent également être établis pour assurer la continuité des postes clés et pour permettre aux employés les plus prometteurs d'accéder à des rôles de plus en plus importants [33].

La transparence est essentielle lorsqu'il s'agit de perspectives d'avancement. Les critères d'éligibilité pour les promotions et les critères de performance pour accéder à des postes de niveau supérieur doivent être clairement communiqués aux employés. Cela garantit que les opportunités d'avancement sont basées sur le mérite et que les employés ont une compréhension claire des attentes en matière de performances et des compétences nécessaires pour évoluer dans leur carrière [33].

### c) **Encourager le développement des compétences transférables**

Pour faciliter la mobilité interne et les perspectives d'avancement, il est important de favoriser le développement de compétences transférables chez les employés. Les compétences transférables sont des compétences qui peuvent être utilisées dans différents contextes professionnels et qui sont utiles dans un large éventail de postes. Cela permet aux employés de se sentir plus confiants lorsqu'ils envisagent de changer de poste ou de progresser dans leur carrière.

Les compétences transférables comprennent des compétences telles que la communication efficace, la résolution de problèmes, la gestion du temps, le travail en équipe et le leadership. Les programmes de développement des compétences doivent être conçus de manière à renforcer ces compétences de base, qui sont essentielles pour réussir dans tous les domaines professionnels.

La mobilité interne et les perspectives d'avancement jouent un rôle essentiel dans la gestion des carrières dans les officines privées de pharmacies au Mali. En offrant aux employés des opportunités de développement professionnel et en leur permettant de progresser dans leur carrière, les officines privées peuvent favoriser l'engagement, la satisfaction et la fidélité des employés. En encourageant le développement de compétences transférables, les officines privées renforcent la polyvalence et la flexibilité de leur personnel, ce qui contribue à leur compétitivité et à leur succès dans un secteur de la santé en constante évolution.

#### **1.4. Contraintes et défis spécifiques aux pratiques de gestion des carrières dans les très petites entreprises**

##### **1.4.1. Ressources limitées**

Les très petites entreprises peuvent rencontrer des difficultés en termes de ressources financières, humaines et technologiques, ce qui peut limiter leur capacité à mettre en œuvre des pratiques de gestion des carrières. Cela peut influencer leur capacité à attirer et à retenir les talents nécessaires pour leur croissance et leur développement.

##### **➤ Formation et développement professionnel restreints :**

En raison de ressources financières limitées, les officines privées peuvent avoir du mal à allouer des budgets suffisants pour des programmes de formation et de développement professionnel. Cela peut entraîner une limitation des possibilités de formation continue pour les employés, qui pourraient avoir besoin d'améliorer leurs compétences techniques, pharmaceutiques ou managériales pour répondre aux évolutions du secteur pharmaceutique. Le manque de formations adéquates peut également entraîner un retard dans l'acquisition de nouvelles compétences nécessaires à la compétitivité de l'entreprise sur le marché.

##### **➤ Difficultés dans la mise en place de programmes de mobilité interne :**

Les ressources humaines étant souvent réduites dans les très petites entreprises, il peut être difficile de mettre en place des programmes de mobilité interne. La

mobilité interne nécessite un suivi attentif des compétences et des aspirations professionnelles des employés, ainsi que la possibilité de créer des postes vacants ou d'ajuster les rôles en fonction des besoins en personnel. Cela peut être un défi pour les officines privées, qui peuvent être limitées dans leur capacité à offrir des opportunités de progression de carrière aux employés talentueux, ce qui pourrait entraîner une perte de motivation et d'engagement.

➤ **Rémunération et avantages compétitifs**

Les ressources limitées peuvent également affecter la capacité des officines privées à offrir des rémunérations et des avantages compétitifs. Les salaires et les avantages sociaux peuvent jouer un rôle important dans la rétention des talents et la motivation des employés. Si les officines privées ne sont pas en mesure de proposer des rémunérations compétitives par rapport aux autres acteurs du marché, elles pourraient rencontrer des difficultés pour attirer et retenir des employés compétents et expérimentés.

➤ **Manque de personnel dédié à la gestion des carrières**

Dans les très petites entreprises, il se peut qu'il n'y ait pas de personnel dédié à la gestion des ressources humaines ou à la gestion des carrières. Les responsabilités de gestion des carrières peuvent être partagées entre les responsables opérationnels, ce qui peut entraîner une gestion moins structurée et moins systématique des carrières des employés. Le manque de personnel dédié peut également limiter les opportunités de développement professionnel et les programmes de mentorat, qui sont souvent nécessaires pour favoriser la croissance et l'épanouissement des employés.

➤ **Promotion et visibilité limitées**

Les très petites entreprises ont généralement moins de postes de direction ou d'encadrement disponibles, ce qui peut limiter les possibilités de promotion pour les employés. Le manque d'opportunités de progression de carrière peut décourager les employés ambitieux et talentueux, qui pourraient rechercher des perspectives d'avancement dans des entreprises plus grandes. Le manque de

visibilité peut également affecter la reconnaissance des réalisations des employés, ce qui pourrait réduire leur motivation et leur engagement.

Les ressources limitées représentent un défi majeur pour la gestion des carrières dans les officines privées de pharmacie au Mali. Pour surmonter ces contraintes, il est essentiel pour les officines privées d'adopter une approche stratégique de la gestion des carrières et de prioriser les ressources disponibles pour soutenir le développement professionnel des employés. La créativité et l'innovation dans la conception de programmes de formation, de mobilité interne et de récompenses peuvent permettre aux officines privées de surmonter les obstacles liés aux ressources limitées et de créer un environnement de travail attrayant et compétitif pour développer et retenir les talents clés.

#### **1.4.2. Complexité réglementaire**

Le secteur pharmaceutique est soumis à une réglementation complexe en matière de gestion du personnel, ce qui peut poser des défis supplémentaires pour les très petites entreprises.

Se conformer à ces exigences réglementaires peut nécessiter des ressources et des compétences spécifiques, ce qui peut être problématique pour les petites structures.

##### **➤ Exigences en matière de qualification et de formation du personnel**

Les officines privées de pharmacie doivent se conformer à des normes strictes en matière de qualification et de formation du personnel. Les employés travaillant dans des fonctions pharmaceutiques spécifiques doivent être titulaires de diplômes et de certifications appropriés pour exercer légalement leur profession. Cela peut limiter le bassin de candidats qualifiés pour les postes spécifiques, ce qui rend la gestion des carrières plus complexe pour les officines privées qui doivent attirer et trouver des talents répondants aux exigences réglementaires.

➤ **Formation continue et mises à jour réglementaires**

Le secteur pharmaceutique est en constante évolution, avec des nouvelles réglementations, des mises à jour et des exigences qui surviennent régulièrement. Les officines privées doivent donc s'assurer que leur personnel est informé des derniers développements règlementaires et qu'ils sont formés pour se conformer aux nouvelles normes. Cela nécessite un investissement dans la formation continue, ce qui peut être difficile pour les très petites entreprises qui ont des ressources limitées.

➤ **Gestion des documents et des procédures règlementaires**

La complexité règlementaire implique également une gestion rigoureuse de la documentation et des procédures. Les officines privées doivent être en mesure de démontrer leur conformité aux réglementations en maintenant des enregistrements précis et en mettant en place des procédures claires. Cela peut nécessiter un investissement dans des systèmes de gestion de l'information et des processus administratifs qui peuvent être coûteux et exigeants en termes de temps.

➤ **Responsabilité légale et conséquences des non-conformités**

La non-conformité aux réglementations pharmaceutiques peut entraîner des conséquences graves pour les officines privées, y compris des sanctions financières, la perte de licences d'exploitation ou même des poursuites judiciaires. En conséquence, les officines privées doivent être particulièrement vigilantes pour assurer la conformité de leurs pratiques de gestion des carrières et de leurs processus de recrutement, de formation et d'évaluation des performances du personnel.

➤ **Contraintes de temps et de ressources pour la gestion des réglementations**

Pour les très petites entreprises, la gestion des exigences règlementaires peut représenter un fardeau supplémentaire en termes de temps et de ressources. Les propriétaires et les gestionnaires des officines privées peuvent être amenés à assumer de multiples rôles et responsabilités, ce qui peut rendre difficile la

consécration du temps nécessaire à la compréhension et à la gestion des règlements pharmaceutiques.

La complexité réglementaire représente un défi majeur pour les pratiques de gestion des carrières dans les très petites entreprises d'officines privées de pharmacie au Mali. Pour faire face à ces défis, il est essentiel que les officines privées adoptent une approche proactive et stratégique pour assurer la conformité aux réglementations pharmaceutiques tout en garantissant le développement professionnel de leurs employés. Cela implique d'investir dans la formation continue, de mettre en place des systèmes de gestion de l'information, de maintenir des enregistrements précis et de s'assurer que les employés sont informés des dernières mises à jour réglementaires. En prenant ces mesures, les officines privées peuvent naviguer avec succès dans le paysage réglementaire complexe tout en créant un environnement favorable à la croissance et à l'épanouissement professionnel de leur personnel.

### **1.4.3. Évolution des technologies et des exigences du marché**

Les avancées technologiques et les évolutions du marché pharmaceutique peuvent nécessiter de nouvelles compétences et qualifications pour les employés. Les très petites entreprises peuvent avoir du mal à suivre ces changements et à adapter leurs pratiques de gestion des carrières en conséquence, ce qui peut affecter leur compétitivité.

#### **➤ Automatisation et numérisation**

L'évolution des technologies conduit à l'automatisation croissante des tâches routinières et administratives dans les pharmacies. Par exemple, les systèmes de gestion des stocks automatisés et les logiciels de gestion des dossiers des patients permettent d'optimiser les opérations quotidiennes. Cela peut entraîner une réduction de la demande pour certaines compétences traditionnelles, telles que la gestion manuelle des stocks, mais ouvre également de nouvelles opportunités pour les employés ayant des compétences en informatique et en gestion de données.

Les officines privées doivent donc s'adapter rapidement à ces évolutions technologiques et s'assurer que leur personnel dispos des compétences nécessaires pour travailler avec ces nouveaux outils.

➤ **Développement de services pharmaceutiques avancés :**

Les exigences du marché en matière de soins de santé et de services pharmaceutiques évoluent également rapidement. Les patients recherchent de plus en plus des services de santé personnalisés et des conseils pharmaceutiques plus approfondis. Les officines privées doivent répondre à cette demande en offrant des services avancés tels que la gestion des maladies chroniques, les vaccinations, les dépistages de santé et les conseils en matière de bien-être. Cela nécessite des compétences et des connaissances spécifiques chez les employés, ainsi que des programmes de formation continue pour rester à la pointe des avancées pharmaceutiques.

➤ **Adaptation aux nouvelles réglementations et normes :**

Les avancées technologiques et les changements du marché peuvent également entraîner des mises à jour réglementaires dans le secteur. Les officines privées doivent s'adapter rapidement à ces nouvelles règles et normes pour rester en conformité avec la loi et garantir la sécurité des patients. Cela peut nécessiter une formation supplémentaire pour le personnel et une révision des processus internes, ce qui représente un défi pour les très petites entreprises avec des ressources limitées.

➤ **Besoin de compétences en marketing et en gestion d'entreprise :**

L'évolution des exigences du marché signifie que les officines privées doivent également développer des compétences en marketing et en gestion d'entreprise pour rester compétitives. Une approche axée sur le client et la capacité à identifier les opportunités d'affaires sont essentielles pour attirer et fidéliser les clients. Cela nécessite que les employés développent des compétences en communication, en marketing, en gestion des relations client et en analyse de données pour comprendre les besoins du marché et y répondre de manière efficace.



### ➤ Développement de nouvelles compétences spécialisées

Les avancées technologiques et les nouvelles exigences du marché créent également de nouvelles opportunités pour le développement de compétences spécialisées. Par exemple, les pharmacies qui s'orientent vers les services de santé numériques peuvent avoir besoin d'experts en e-santé et en télémédecine. De même, les pharmacies qui développent des services de médecine complémentaire peuvent avoir besoin d'experts en médecines alternatives et complémentaires. Les officines privées doivent identifier ces nouvelles compétences et offrir des opportunités de formation et de développement pour les employés intéressés à se spécialiser dans ces domaines.

L'évolution rapide des technologies et des exigences du marché représentent un défi majeur pour la gestion des carrières dans les officines privées de pharmacie au Mali. Pour réussir dans ce contexte changeant, les officines privées doivent adopter une approche proactive pour identifier les compétences requises et offrir des opportunités de développement professionnel adaptées aux besoins du marché. Cela implique de rester informé des dernières avancées technologiques et des tendances du marché, de former et de soutenir le personnel dans l'acquisition de nouvelles compétences, et d'adapter les stratégies de gestion des carrières en fonction des évolutions du secteur pharmaceutique. En investissant dans le développement des compétences et en favorisant l'agilité organisationnelle, les officines privées peuvent faire face aux défis liés à l'évolution des technologies et des exigences du marché tout en maintenant leur compétitivité et leur succès sur le long terme.

## **II. MÉTHODOLOGIE**

### **2.1. Lieu d'étude**

Notre étude s'est déroulée dans le district de Bamako au sein des officines privées de pharmacie.

Selon une étude réalisée par Sangho A et al en 2022 il existait au total 296 officines à Bamako [34].

### **2.2. Type de période d'étude**

Il s'agissait d'une étude transversale descriptive prospective sur une période allant du 11 Mars 2022 au 22 juillet 2023.

Sur cette période, nous avons effectué les tâches suivantes :

**Tableau I : Diagramme de GANTT**

Taches	Mars-sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Jan. 2023	Fév.	Mars	Avril	Mai	juin	Juillet
Rédaction du projet et validation du protocole											
Elaboration du questionnaire											
Collecte des données											
Traitement des données											
Rédaction de la thèse											

### 2.3. Population d'étude

L'étude a concerné l'ensemble des employés dans les officines privées de pharmacie du District de Bamako.

### 2.4. Type d'échantillonnage

L'échantillonnage était du type aléatoire simple. Certaines officines de pharmacie seront tirées parmi l'ensemble des officines dans lesquelles l'enquête sera menée. Nous avons pris 50% de l'effectif des officines de pharmacie de Bamako ; un nombre égal de pharmacies a été enquêté sur la rive gauche et la rive droite. Dans chaque pharmacie, les questionnaires ont été adressés aux employés ayant un contrat de travail avec l'officine.

**Agent de maîtrise** : est un salarié faisant partie d'une catégorie de personnel, de production dotée d'une responsabilité d'encadrement du personnel ouvrier au niveau d'une équipe. Comme exemple : les pharmaciens assistants, les comptables, etc.

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

**Auxiliaires en pharmacie** : est un professionnel de la santé. Il a pour rôle d'accueillir, de servir les médicaments, d'expliquer la médication prescrite par le médecin.

#### 2.4.1. Critère d'inclusion

Ont été inclus dans l'étude l'ensemble des employés ayant un contrat de travail avec l'officine et ayant accepté de participer à l'étude.

#### 2.4.2. Critère de non inclusion

N'ont pas été inclus dans l'étude :

- L'ensemble des employés absent au moment de notre enquête et ceux n'ayant pas accepté de participer à l'étude.

- L'ensemble des employés n'ayant pas de contrat de travail avec la pharmacie.

## **2.5. Collecte et analyse des données**

Face à la méfiance, à la réticence des employés et à la peur des représailles de la part de leurs hiérarchies, nous avons prélevé l'échantillon de l'étude à partir d'un groupe de volontaires.

Nous avons procédé à un entretien semi-directif centré, les questions étaient devant les employés et les réponses étaient collectées sur tablette à l'aide de l'application KoBoToolbox. Les données avaient été ensuite extraites sur Excel avant de les analyser.

Les analyses de données ont été effectuées à l'aide du logiciel SPSS version 25. L'analyse descriptive a concerné les fréquences, les pourcentages et les moyennes de nos enquêtés.

## **2.6. Aspects éthiques**

La confidentialité et l'anonymat des participants ont été respectés. Les avantages et les risques de l'étude ont été expliqués à chaque personnel afin d'obtenir son consentement libre et éclairé. Les participants pouvaient se retirer de l'étude à tout moment.

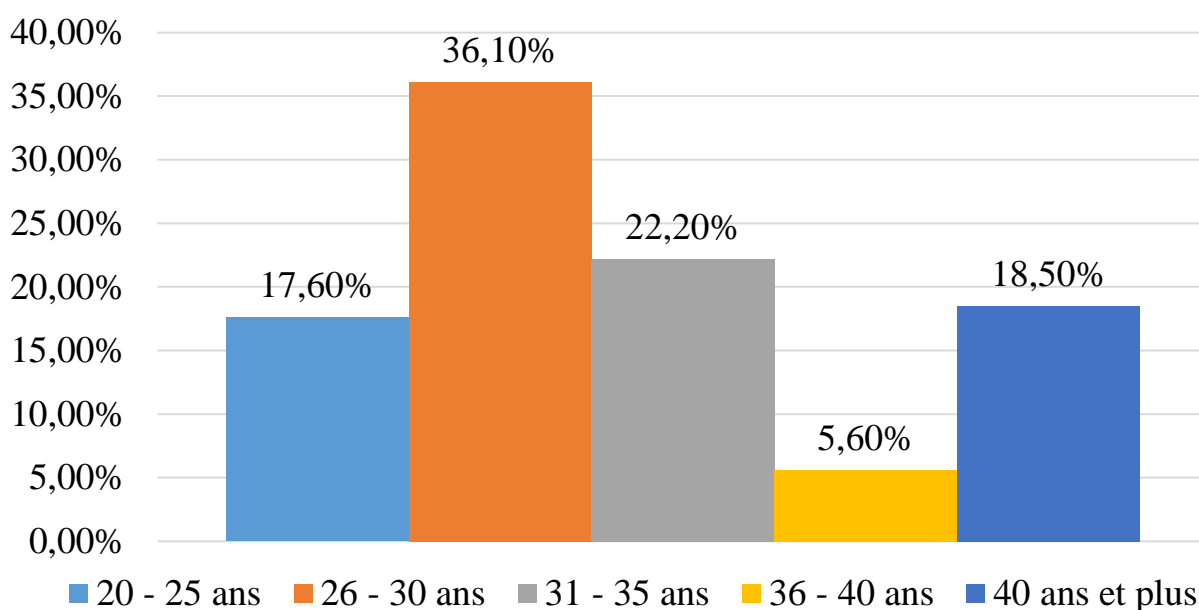
Nous avons également reçu une lettre d'introduction délivrée par le conseil de l'ordre des pharmaciens du Mali.

### III. RÉSULTATS

#### 3.1. Caractéristiques sociodémographiques

Notre étude a concerné 108 employés de TPE répartis dans 110 officines en raison d'un agent de maîtrise ou d'un agent d'exécution.

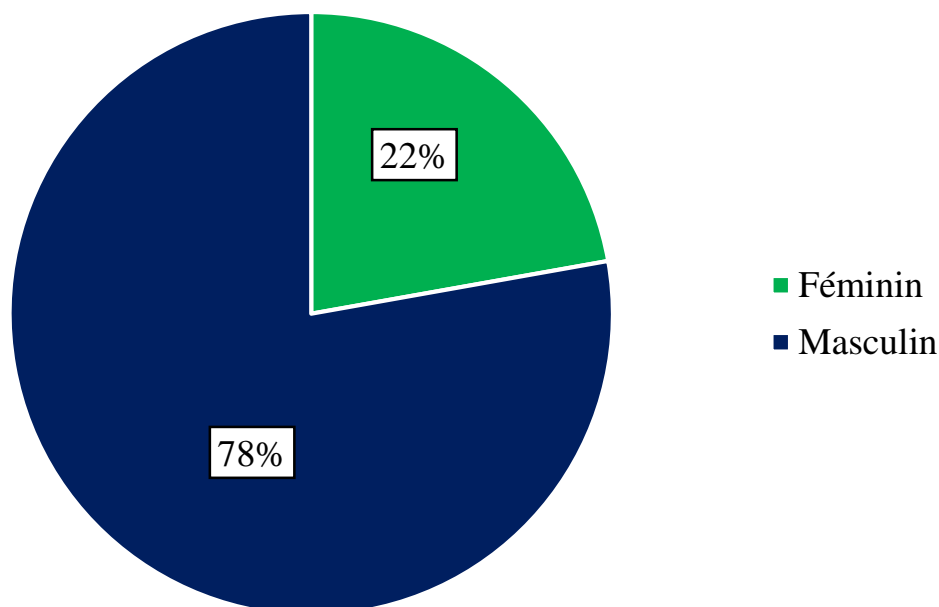
##### ➤ Selon la tranche d'âge



**Figure 1 : Répartition des enquêtés selon la tranche d'âge.**

La tranche d'âge de 26 à 30 était plus représentée, soit 36,10% des cas. L'âge moyen :  $33 \pm 1$  an avec des limites allant de 22 à 65 ans.

## ➤ Selon le sexe



**Figure 2 : Répartition des enquêtés selon le sexe.**

Le sexe masculin était prédominant avec 78% des cas. Le sex-ratio était de 3,5.

## ➤ Selon la position hiérarchique

**Tableau II: Répartition des enquêtés selon la position hiérarchique**

Positions hiérarchiques	Fréquences	Pourcentages (%)
Agent d'exécution	62	57,4
Agent de maîtrise	46	42,6
<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>100,0</b>

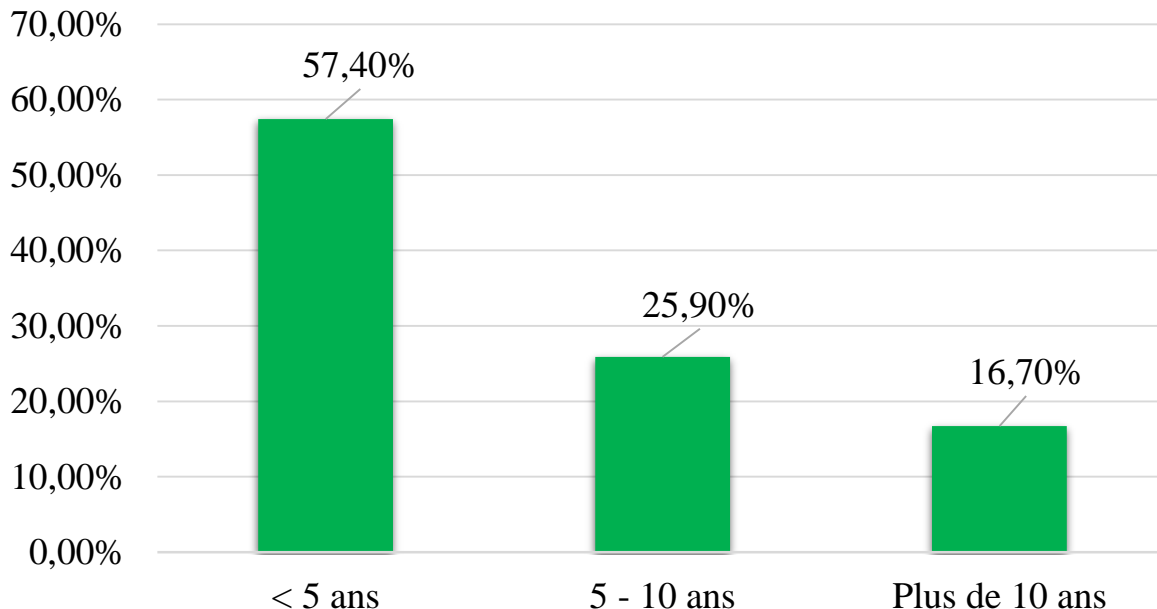
Parmi le personnel enquêté, les agents d'exécution étaient majoritairement représentés avec un taux de 57,4% des personnels des officines privées de pharmacie.

**Tableau III : Répartition des enquêtés selon la nature du poste occupé précédemment.**

Natures du poste précédent	Fréquences	Pourcentages (%)
Auxiliaires en pharmacie	102	94,4
Gestion de stock	3	2,8
Caissier et chargé des assurances	1	0,9
Comptable	1	0,9
Superviseur des commandes	1	0,9
<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>100,0</b>

La majorité des enquêtés occupait un poste d'auxiliaire en pharmacie dans 94,4% des cas.

➤ **Selon l'ancienneté**



**Figure 3 : Répartition des enquêtés selon l'ancienneté**

La majorité des enquêtés avait moins de 5 ans d'ancienneté, soit 57,40% des cas. L'ancienneté moyenne était de 6±1 ans avec des limites allant de 0 à 40 ans.



➤ Selon le diplôme

**Tableau IV: Répartition des enquêtés selon le diplôme**

Diplômes	Fréquences	Pourcentages
Doctorat en pharmacie	46	42,6
Baccalauréat	38	35,2
Licence en comptabilité	6	5,6
BT	5	4,6
Technicien de santé	8	7,4
DUT en marketing et visite médicale + Maîtrise en commerce international	2	1,9
Licence en droit	2	1,9
CAP (dessin en bâtiment)	1	0,9
<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>100,0</b>

Les employés avaient un diplôme de doctorat en pharmacie dans 42,6% des cas.

## ➤ Poste occupé au sein de l'entreprise

**Tableau V: Répartition des enquêtés selon le poste occupé au sein de l'entreprise**

Postes occupés au sein de l'entreprise	Fréquences	Pourcentages
<b>Pharmacien assistant</b>	<b>44</b>	<b>40,8</b>
Auxiliaires en pharmacie	41	38
Caissier(ère)	14	13,0
Chargé de commande	7	6,4
Commercial et conseiller logiciel	2	1,8
<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>100,0</b>

Les pharmacien(e)s assistant(e)s représentaient 40,8% des cas, suivi des auxiliaires en pharmacie avec, 38% des cas.

**3.2. Composantes de la politique de gestion des carrières des officines privées de pharmacie****Tableau VI: Répartition des enquêtés sur le niveau d'information des projets de l'entreprise**

Niveaux d'information des projets	Fréquences	Pourcentages
Bien informé	49	45,4
<b>Moyennement informé</b>	<b>35</b>	<b>32,4</b>
Peu ou pas informé	24	22,2
<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>100,0</b>

Les employés ont affirmé être dans 32,4% des cas moyennement informés des projets de l'entreprise.

**Tableau VII: Répartition des enquêtés sur le niveau d'information des orientations et objectifs stratégiques de l'entreprise**

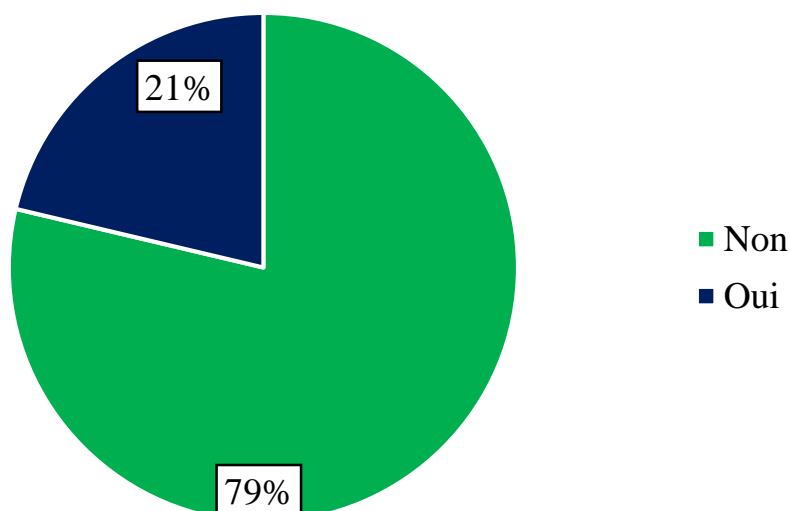
<b>Niveaux d'information des orientations et objectifs stratégiques de l'entreprise</b>	<b>Fréquences</b>	<b>Pourcentages</b>
Bien informé	49	45,4
Moyennement informé	35	32,4
Peu ou pas informé	24	22,2
<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>100,0</b>

Près de la moitié (45,4%) des employés ont affirmé être bien informés sur les orientations et objectifs stratégiques de l'entreprise.

**Tableau VIII: Répartition des enquêtés sur le niveau d'information selon les sources**

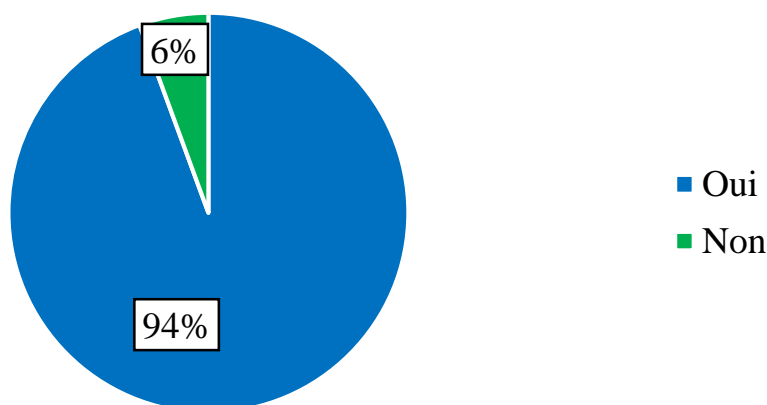
Sources d'informations	Fréquences	Pourcentages (%)
<b>Titulaire de l'officine</b>		
Jamais	13	12,0
Rarement	12	11,1
Souvent	83	76,9
<b>Responsable direct</b>		
Jamais	6	5,6
Rarement	8	7,4
Souvent	94	87,0
<b>Collègues</b>		
Jamais	16	14,8
Rarement	10	9,3
Souvent	82	75,9
<b>Autres</b>		
Famille	4	3,7
Contribue souvent à la prise de décision	1	0,9
Superviseur	2	1,9

Les participants ont affirmé que leurs sources d'informations ont été le plus souvent les responsables direct (87,0%), suivis des collègues (75,9%) et des titulaires d'officines (76,9%).



**Figure 4: Répartition des enquêtés selon leur motivation par les avantages du poste.**

Nos participants n'ont affirmé que dans 21% être motivés que par les avantages liés à leur poste.



**Figure 5 : Avis des enquêtés selon la compatibilité du poste par rapport à leur compétence**

Nos participants n'ont affirmé que le poste était compatible avec leur compétence dans 94% de cas.

**Tableau IX : Répartition des enquêtés selon l'existence des avantages liés à ce poste**

<b>Existences des avantages à ce poste</b>	<b>Fréquences</b>	<b>Pourcentages</b>
<b>Oui</b>	<b>92</b>	<b>90,2</b>
Non	10	9,8
<b>Total</b>	<b>102</b>	<b>100,0</b>

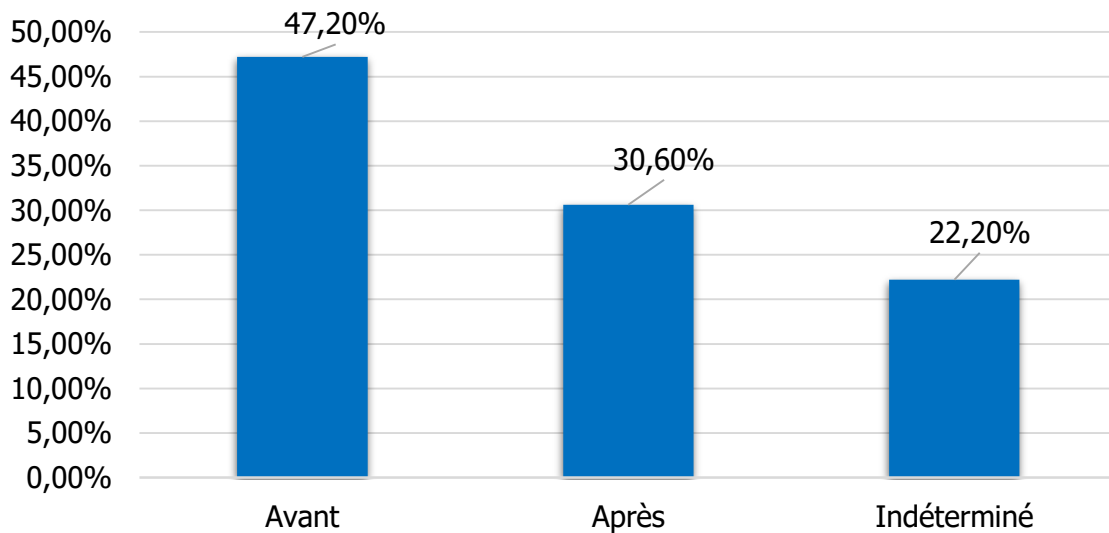
Nos participants ont affirmé de l'existence des avantages à leur poste dans 90,2% des cas.

### **3.3. Impact de la politique de gestion des carrières sur la motivation des travailleurs des officines privées de pharmacie**

**Tableau X: Répartition des employés selon l'existence d'une possibilité de progression professionnelle parmi ces avantages.**

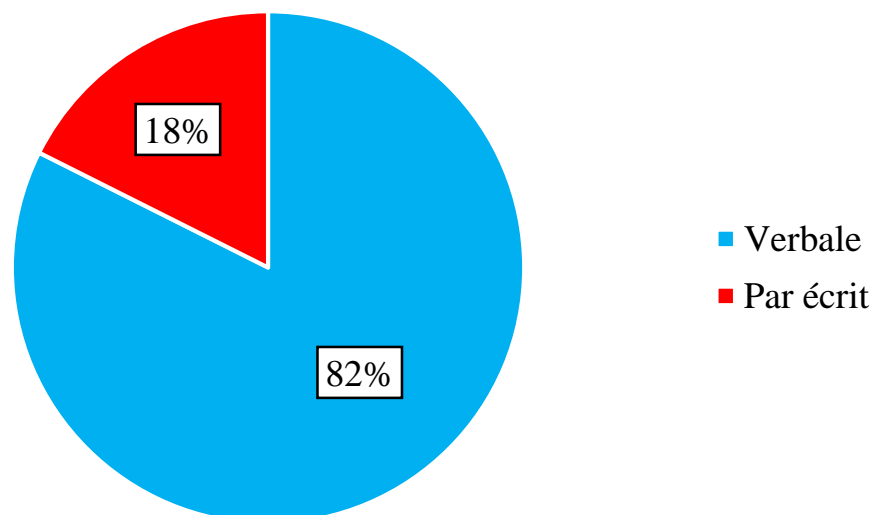
<b>Possibilités de progression professionnelle</b>	<b>Fréquences</b>	<b>Pourcentages</b>
<b>Oui</b>	<b>74</b>	<b>68,5</b>
Non	34	31,5
<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>100,0</b>

Nos participants dans 68,5% des cas ont affirmé de l'existence d'une possibilité de progression professionnelle parmi leurs avantages liés à leur poste.



**Figure 6: Répartition des employés selon leur connaissance des avantages de progression professionnelle avant ou après recrutement.**

La majorité de notre participant, soit 47,2% des cas, a affirmé avoir connaissance des avantages professionnels avant leur recrutement.



**Figure 7: Répartition des enquêtés selon la nature de la communication au sein de l'entreprise.**

La communication au sein de l'entreprise était verbale dans 82,4% des cas.

**Tableau XI: Répartition des employés selon leur niveau d'information des résultats de l'entreprise.**

<b>Niveaux d'information des résultats</b>	<b>Fréquences</b>	<b>Pourcentages</b>
<b>Bien informé</b>	<b>42</b>	<b>38,9</b>
Moyennement informé	34	31,5
Peu ou pas informé	32	29,6
<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>100,0</b>

Les employés étaient bien informés dans 38,9% des cas.

**Tableau XII : Avis des employés selon la gestion des ressources humaines dans votre entreprise en termes de degré de faisabilité.**

<b>Degrés de faisabilité</b>	<b>Fréquences</b>	<b>Pourcentages</b>
Ne sais pas	52	48,1
Véritable préoccupation de l'entreprise	36	33,3
Existe surtout au niveau du discours	20	18,5
<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>100,0</b>

Le degré de faisabilité était une véritable préoccupation d'entreprise selon 33,3% des employés.



**Tableau XIII : Avis des enquêtés selon la gestion des ressources humaines dans votre entreprise en termes de degré de maturité.**

Degrés de maturité	Fréquences	Pourcentages
Ne sais pas	61	56,5
Gestion administrative	34	31,5
Véritable développement	13	12,0
<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>100,0</b>

La gestion administrative a représenté 31,5% des cas.

**Tableau XIV: Avis des enquêtés selon la gestion des ressources humaines dans votre entreprise en termes de centralisation.**

Centralisation	Fréquences	Pourcentages
Ne sais pas	60	55,6
Gestion décentralisée	31	28,7
Gestion centralisée	17	15,7
<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>100,0</b>

La gestion décentralisée représentait 28,7% des cas.

**Tableau XV: Avis des enquêtés selon la gestion des ressources humaines dans votre entreprise en termes de satisfaction du personnel.**

<b>Satisfactions du personnel</b>	<b>Fréquences</b>	<b>Pourcentages</b>
Bonne	57	52,8
Ne sais pas	24	22,2
Satisfaction médiocre	26	24,1
Exécrable (grève, mouvement divers)	1	0,9
<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>100,0</b>

Le personnel avait une bonne satisfaction dans 52,8 % des cas.

**Tableau XVI: Répartition des enquêtés selon la stabilité du personnel.**

<b>Stabilités du personnel</b>	<b>Fréquences</b>	<b>Pourcentages</b>
<b>Bonne stabilité</b>	<b>65</b>	<b>60,2</b>
Ne sais pas	19	17,6
Personne ne reste	11	10,2
Turnover important	7	6,5
Trop grande (difficultés de renouvellement, pyramide des âges anormale)	6	5,6
<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>100,0</b>

Le personnel avait une bonne stabilité dans 60,2% des cas.

**Tableau XVII: Répartition des enquêtés selon l'absentéisme.**

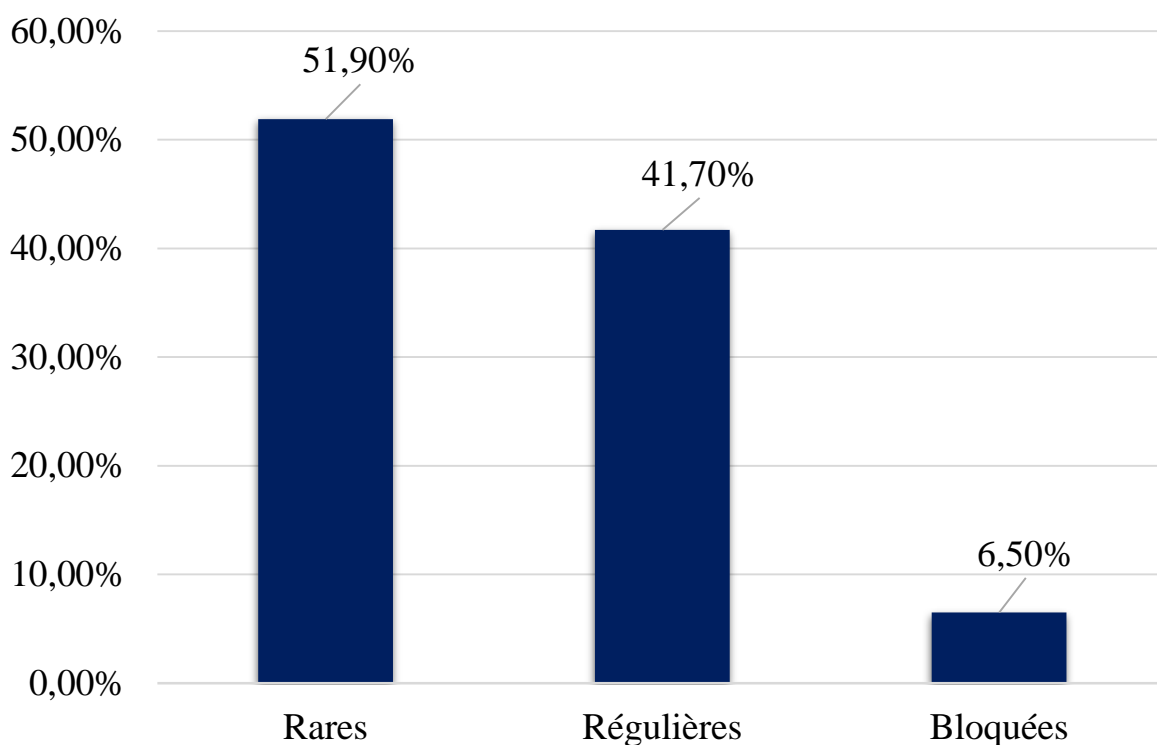
<b>Absentéisme</b>	<b>Fréquences</b>	<b>Pourcentages</b>
<b>Normal ou faible</b>	<b>74</b>	<b>68,5</b>
Ne sais pas	22	20,4
Très important et posant ses problèmes	12	11,1
<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>100,0</b>

L'absentéisme était normal ou faible dans 68,5% des cas.

**Tableau XVIII: Répartition des enquêtés selon les commentaires sur les modalités des promotions.**

<b>Modalités des promotions</b>	<b>Fréquences</b>	<b>Pourcentages</b>
<b>Ancienneté</b>	<b>75</b>	<b>69,4</b>
Mérite sur objectifs atteints ou non	11	10,2
Mérite sur grille d'appréciation connue	11	10,2
Mérite sur grille d'appréciation non connue	11	10,2
<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>100,0</b>

L'ancienneté était la modalité des promotions la plus représentée, soit 69,4% des cas.



**Figure 8: Répartition des enquêtés selon les commentaires sur la fréquence des promotions.**

Les promotions étaient rares dans 51,9% des cas.

**Tableau XIX: Avis des enquêtés sur les plans de carrière en termes d'existence.**

Plans de carrière en termes d'existence	Fréquences	Pourcentages
Plans de carrières individuels	39	36,1
Pas de plan de carrières	39	36,1
Ne sais pas	30	27,8
<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>100,0</b>

Il existait un plan de carrières individuelles dans 36,1% des cas.

**Tableau XX: Avis des enquêtés sur les plans de carrière en termes de suivi.**

<b>Plans de carrière en termes de suivi</b>	<b>Fréquences</b>	<b>Pourcentages</b>
Ne sais pas	69	63,9
Plans de carrière individuels suivis	23	21,3
Plans de carrière théoriques	16	14,8
<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>100,0</b>

La majorité des employés ne savait pas s'il existait un plan de carrière en termes de suivis, soit 63,9% des cas.

**Tableau XXI: Avis des enquêtés sur les plans de carrière en termes d'utilité.**

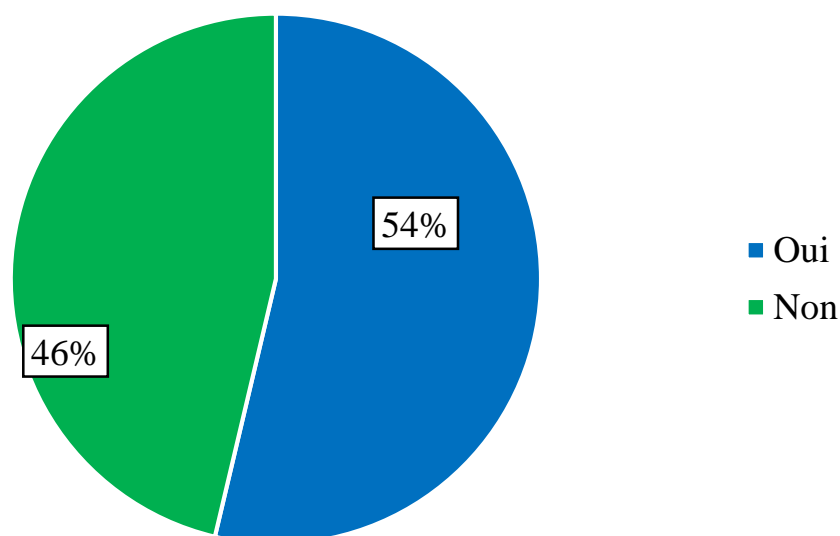
<b>Plans de carrière en termes d'utilité</b>	<b>Fréquences</b>	<b>Pourcentages</b>
Ne sais pas	69	63,9
<b>Permet de savoir où vous allez et de concentrer vos efforts sur les points utiles</b>	<b>32</b>	<b>29,6</b>
C'est peut-être bon pour l'entreprise, mais ne vous sert pas à grand-chose	7	6,5
<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>100,0</b>

Le personnel d'officine pensait que le plan de carrière permettait de savoir où vous allez et de concentrer vos efforts sur les points utiles dans 29,6% des cas.

**Tableau XXII: Avis des enquêtés sur les plans de carrière en termes de liaison avec la formation.**

Plans de carrière en termes de liaison avec la formation	Fréquences	Pourcentages
<b>Plus théorique</b>	<b>37</b>	<b>34,3</b>
Ne sais pas	33	30,6
Efficace	25	23,1
Aucune	13	12,0
<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>100,0</b>

Selon les employés, les formations étaient plus théoriques dans 34,3% des cas.



**Figure 9: Répartition des enquêtés selon la satisfaction des possibilités de progression proposées sur le moment.**

La majorité des enquêtés était satisfait de la possibilité de progression, soit 54% des cas.

**Tableau XXIII: Répartition des enquêtés non satisfaits selon d'autres attentes pour le futur.**

<b>Autres attentes pour le futur</b>	<b>Fréquences</b>	<b>Pourcentages</b>
<b>Non</b>	<b>31</b>	<b>62,0</b>
Oui	19	38,0
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>

La majorité des enquêtés non satisfait avait d'autres attentes pour le futur dans 38,0% des cas.

**Tableau XXIV: Répartition des enquêtés non satisfaits selon ces attentes.**

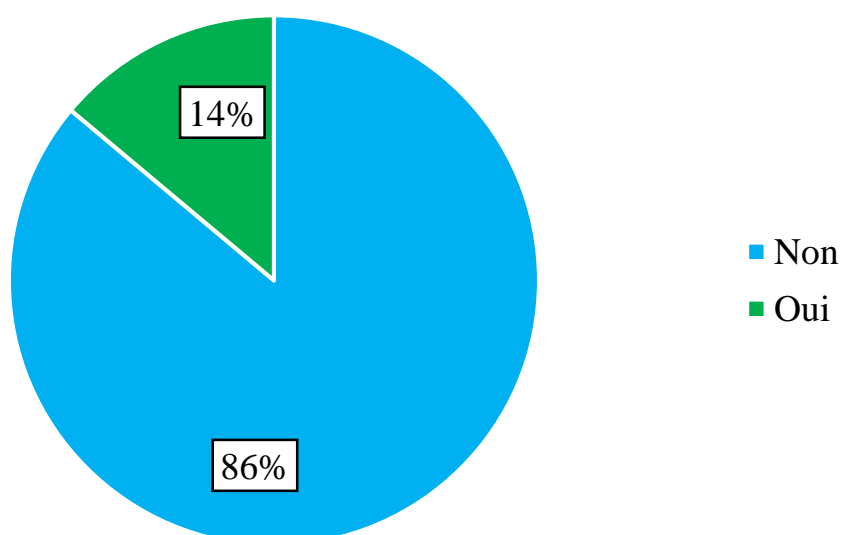
<b>Attentes pour le futur</b>	<b>Fréquences</b>	<b>Pourcentages</b>
<b>Avoir une promotion</b>	<b>9</b>	<b>47,4</b>
Avoir la pharmacie	4	21,1
Plus d'amélioration	4	21,1
Plus de travail	2	10,5
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100,0</b>

La majorité des enquêtés non satisfait pensait avoir une promotion dans le futur dans 47,4% des cas.

**Tableau XXV: Répartition des enquêtés selon l'existence d'un service qui s'occupe de la gestion des carrières du personnel.**

Existences d'un service qui s'occupe de la gestion des carrières du personnel	Fréquences	Pourcentages
Non	91	84,3
<b>Oui</b>	<b>17</b>	<b>15,7</b>
<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>100,0</b>

Nos participants savaient qu'il existait un service qui s'occupait de la gestion des carrières du personnel dans 15,7% des cas.



**Figure 10: Répartition des enquêtés selon leur connaissance sur la procédure de gestion des carrières du personnel.**

Les employés connaissant la procédure de gestion des carrières du personnel dans 14% des cas.



**Tableau XXVI : Avis des enquêtés sur le système de gestion des carrières.**

<b>Système de gestion des carrières</b>	<b>Fréquences</b>	<b>Pourcentages</b>
<b>Bon</b>	<b>26</b>	<b>24,1</b>
Mauvais	34	31,5
<b>Indéterminé</b>	<b>48</b>	<b>44,4</b>
<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>100,0</b>

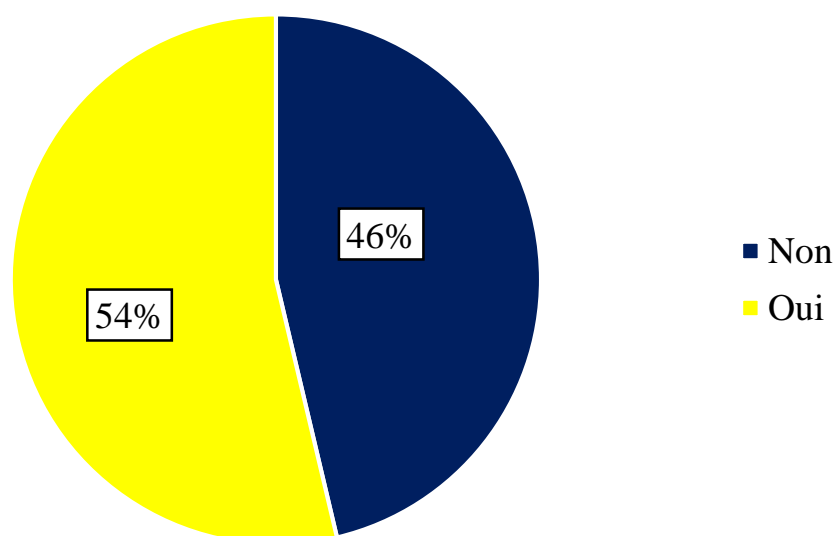
Le système de gestion selon les enquêtés était bon dans 24,1% des cas et dans 31.5% était mauvais.

### **3.4. Implication des travailleurs dans les activités des officines privées de pharmacie de Bamako.**

**Tableau XXVII: Répartition des enquêtés selon les éléments motivateur.**

<b>Éléments motivateur</b>	<b>Fréquences</b>	<b>Pourcentages</b>
<b>Gestion du personnel</b>	<b>3</b>	<b>13,6</b>
Formation	1	4,5
AMO	2	9
Atmosphère de travail, possibilité de formation, liberté de prise de décision	1	4,5
Opportunité, travail d'équipe	1	4,5
Indéterminé	14	63,6
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100,0</b>

La bonne gestion du personnel était notée dans 13,6% des cas.



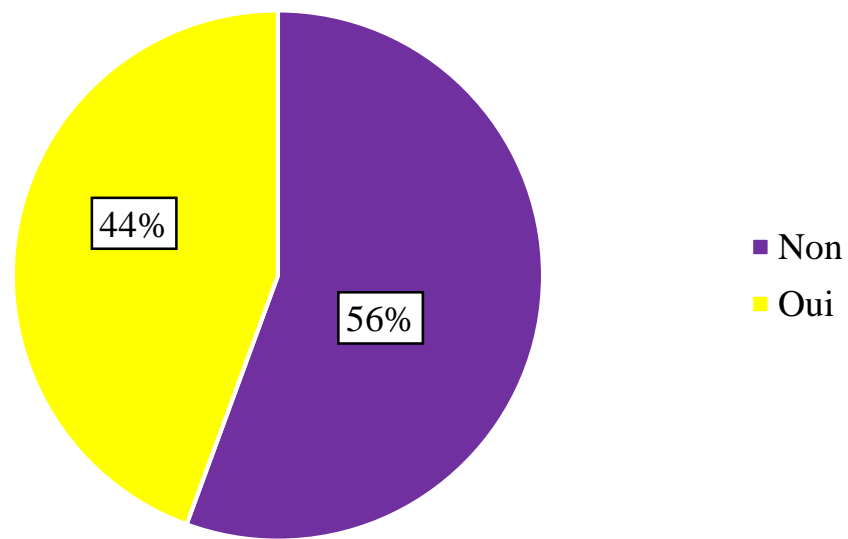
**Figure 13 : Répartition des enquêtés selon leur pensée à quitter l'entreprise et travailler à leur compte.**

Plus de la majorité de nos participants avait pensé à quitter l'entreprise dans 54% des cas.

**Tableau XXVIII: Répartition des enquêtés selon leurs raisons de quitter l'entreprise.**

Raisons de quitter l'entreprise	Fréquences	Pourcentages
<b>Être indépendant</b>	<b>43</b>	<b>74,13</b>
Insatisfaction	8	13,8
Manque de motivation	3	5,2
Raisons personnelles	2	3,45
Plus bénéfique	1	1,7
Système de gestion	1	1,7
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100</b>

L'indépendance était la raison la plus évoquée avec 74,13% des cas.



**Figure 11: Répartition des enquêtés selon un bénéfice des avantages associés au poste occupé.**

Les employés avaient un bénéfice des avantages associés au poste occupé dans 44% des cas.

**Tableau XXIX: Répartition des enquêtés selon les éléments qui leurs poussent à donner le meilleur d'eux.**

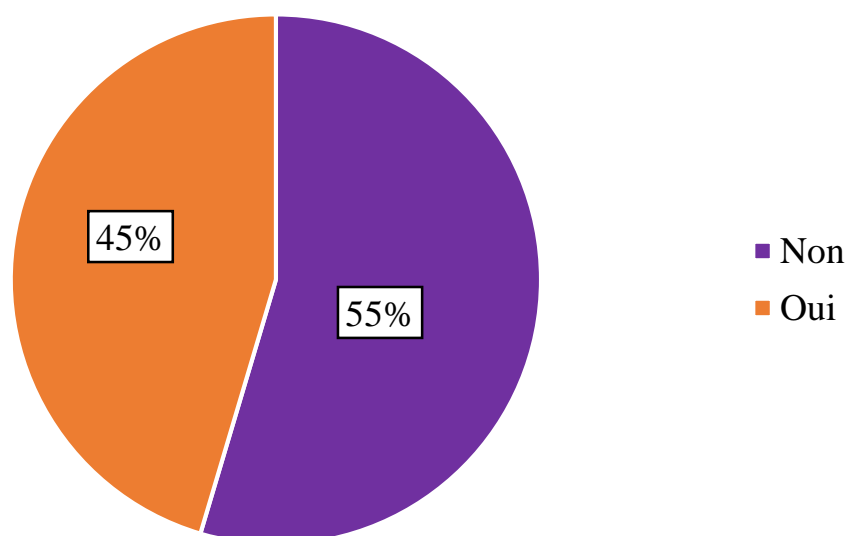
<b>Éléments qui leurs poussent à donner le meilleur d'eux</b>	<b>Fréquences</b>	<b>Pourcentages</b>
<b>Amour du travail</b>	<b>32</b>	<b>29,6</b>
Augmentation de salaire	13	12,0
Responsabilité	6	5,6
Satisfaction des clients	9	8,3
Respect	6	5,6
Évolution	4	3,7
Formation	4	3,7
Reconnaissance	2	1,9
Entreprise familiale	1	0,9
Peur de perdre mon emploi	1	0,9
Avantages accordés au personnel	1	0,9
Indéterminé	29	26,9
<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>100,0</b>

L'amour du travail avait été retrouvé dans 29,6% des cas, suivi de l'augmentation de salaire (12,0%).

**Tableau XXX: Répartition des enquêtés selon les suggestions pour l'entreprise.**

<b>Suggestions pour l'entreprise</b>	<b>Fréquences</b>	<b>Pourcentages</b>
<b>Encouragements du personnel</b>	<b>24</b>	<b>22,2</b>
Plus de communication	8	7,5
Formation du personnel	3	2,8
Amélioration du niveau de stock et du chiffre d'affaires	2	1,9
Plus de responsabilité	2	1,9
Instaurer la confiance	2	1,9
Une bonne gestion des ressources humaines	3	2,8
Postes par ordre de mérite	1	0,9
Respect de la clientèle	1	0,9
Révision des textes régissant la gestion des officines privées	1	0,9

Les encouragements du personnel, don des primes, l'amélioration de la grille salariale, plus de communication étaient les suggestions les plus rapportées soit respectivement 22,2%, et 7,5% des cas.



**Figure 12: Répartition des enquêtés selon leurs pensées de pouvoir mieux faire.**

Nos participants pensaient pouvoir mieux faire dans 45% des cas.

**Tableau XXXI: Répartition des enquêtés selon les conditions pour mieux faire.**

Conditions	Fréquences	Pourcentages
Augmentation de salaire	36	33,4
Prendre en compte les plaintes	4	3,7
Motivation des employés	3	2,8
Moins de distraction du personnel	2	1,9
Plan de carrière	2	1,9
Stratégie de marketing	1	0,9
Plus de responsabilités	1	0,9
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100,0</b>

L'augmentation de salaire était la condition la plus représentée avec 33,4% des cas.

**Tableau XXXII: Répartition des enquêtés selon leur position dans l'entreprise.**

<b>Positions dans l'entreprise</b>	<b>Fréquences</b>	<b>Pourcentages</b>
<b>Très bonne</b>	<b>53</b>	<b>49,1</b>
<b>Passable</b>	<b>19</b>	<b>17,6</b>
Indéterminé	36	33,3
<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>100,0</b>

Les employés étaient en très bonne position dans 49,1% des cas.

**Tableau XXXIII: Répartition des enquêtés selon la qualification de leur tâche et passage au sein de l'entreprise, surtout en terme (qualité) d'avancement personnel et progression professionnelle.**

<b>Qualifications le leur tâche et passage</b>	<b>Fréquences</b>	<b>Pourcentages</b>
Mauvais	11	10,21
<b>Très bon</b>	<b>46</b>	<b>42,6</b>
Indéterminé	51	47,2
<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>100,0</b>

Le personnel d'officine avait une bonne qualification de leur tâche et dans 42,6% des cas.

## IV. COMMENTAIRES ET DISCUSSION

### 4.1. Limites et difficultés

Pour étudier l'impact des pratiques de gestion de carrières dans les TPE, nous avons été quelques fois confrontés à la réticence et au refus catégorique de certains employés de participer à l'enquête. Dans beaucoup de cas le questionnaire n'a pas été entièrement répondu. Malgré cela nous avons obtenu des résultats qui nous ont permis de faire une discussion.

### 4.2. Caractéristiques sociodémographiques

La tranche d'âge de 26 à 30 était plus représentée, soit 36,10% des cas. L'âge moyen était de 33 ans avec des limites allant de 22 à 65 ans. Le sexe masculin était prédominant avec 78% des cas avec un sex-ratio de 3,5. Ces résultats sont comparables à ceux de Goita B dans son étude sur la gestion de ressources humaines qui a trouvé 73,33% des participants âgés de plus de 46 ans et de prédominance du sexe masculin dans 80% avec un sex-ratio de 4 [35]. D'après son enquête, Nachef ML a constaté que la majorité des employés de l'entreprise sont du sexe masculin avec un taux de 85%, et la majorité, soit 35% de la population de l'échantillon, ont entre 31 et 40 ans [36]. Ceci pourrait s'expliquer par le cadre général de notre contexte où la majorité du personnel d'officines de pharmacie sont des jeunes sujets de sexe masculin.

La majorité des participants avait été auxiliaires en pharmacie avant d'être embauchés dans 94,4% ont été effectués dans les officines de pharmacie, suivie des grossistes dans 2,8%. Les pharmaciens assistant(e)s représentaient 40,8% des cas, suivi des auxiliaires en pharmacie avec 38% des cas. La majorité (57,40%) des enquêtés avait moins de 5 ans d'ancienneté. L'ancienneté moyenne était de  $6 \pm 1$  ans avec des limites allant de 0 à 40 ans. Seulement 42,6% des participants étaient de docteurs en pharmacie. Dans son étude Faouziya D avait trouvé que 53,57% des enquêtés avaient 8 ans en moyenne d'ancienneté et des



extrêmes de 1 et 25 ans [37]. Nkelle T aussi dans sa série de 2018 rapportait une majorité (59,73%) de moins de 5 ans d'ancienneté [38].

#### **4.2.1. Informations/communication**

Dans notre étude, la communication au sein de l'entreprise était verbale dans 82,4% des cas. Les employés étaient moyennement informés des projets de l'entreprise dans 32,4% et bien informé dans 45,4% des cas, par contre 22,2% du personnel étaient peu ou pas informés des projets de l'officine. Ces informations sont fournies par le pharmacien titulaire dans 76,9% ou par le responsable direct dans 87,0% des cas. Dans son étude Nachef ML a rapporté que 45% des employés obtiennent les informations sur les postes vacants par leurs supérieurs hiérarchiques, 20% disent être informé par la voie informelle, tandis que 35 % disent qu'il n'y a pas de communication.

Le salarié occupe une place importante au sein de l'entreprise, il est garant lui-même de son propre parcours professionnel, il doit régulièrement être tenu informer des différents postes à pourvoir au sein de l'entreprise, ainsi que par les opportunités de carrière et de mobilité et identifier les trajectoires possibles et les moyens d'y parvenir, ainsi que les différentes formations offertes par l'entreprise, mais aussi évaluer la divergence entre son potentiel et ses capacités pour pouvoir combler l'écart et acquérir les compétences souhaitées [39].

#### **4.2.2. Motivations**

Après le recrutement, 79% du personnel n'étaient pas motivés par les avantages du poste. Le salaire était la source de motivation chez 21% des employés enquêtés. Dans l'étude de Goita B 53,33% du personnel des CHU du Mali n'étaient pas motivés dans leur travail [35].

Dans leur étude, Aitbraham A, Ibrahim N ont constaté que 8 parmi ses 12 ne sont pas motivés, par rapport aux critères de promotion, au sein de cette entreprise, tandis que 4 d'entre eux trouvent ses critères très motivants. Ils ont trouvé que le système de rémunération à l'entreprise IFRI, n'est plus, une source de motivation,

dont la moitié (06) des cadres interrogés, ne sont pas motivés sur ce point, tandis qu'un seul cadre qui trouve la rémunération motivante [40]. Selon un des participants, « ... si j'étais jeune, j'aurais quitté l'entreprise, pour ce salaire, mais il me reste 2 mois et je me mets à la retraite... ».

Henry Ford dans sa politique de 05 dollars par jour, déduit que le salaire est l'élément essentiel qui pousse l'individu à être fidèle, motivé et sérieux dans son travail, comme l'a déduit Henry Ford dans sa politique de 05 dollars par jour, lorsque ce dernier a introduit cette innovation, elle fut annoncée, une longue file de demandeurs d'emplois s'est formée à l'extérieur de l'usine de Ford, et aussi rendus les travailleurs loyaux envers les intérêts de l'entreprise, cette politique de haut salaire engagé par Ford a engendré beaucoup d'effets prédits par la théorie des salaires d'efficences, l'absentéisme diminue et la productivité augmente, donc un bon salaire permet un bon fonctionnement au sein de l'entreprise [41].

#### **4.2.3. Compatibilité profil/poste**

Selon 94% du personnel d'officines, leurs postes étaient compatibles à leur profil. Pour eux occupé un poste avait des avantages selon 90,2%, notamment les nouvelles opportunités et le salaire. Dans l'étude de Faouziya D 53,77% des enquêtés ont affirmé que leurs postes correspondaient à leur profil [37].

#### **4.2.4. Promotion**

Dans notre étude, il existait une possibilité de progression professionnelle dans 68,5% des cas, mais les promotions étaient rares selon 51,9% du personnel et le principal critère de promotion était l'ancienneté, soit 69,4% des cas.

Dans l'étude d'Aitbraham A et Ibrahim N. 4 employés sur 12 étaient motivés, certains parmi eux ont déclaré en disant que « ... la plupart des promotions, est faite sur la base des compétences ... », et sont d'accord sur le fait que tout le monde, au sein de l'entreprise ont des chances d'être promu, en disant successivement, « ... tout le monde, ouvre le droit à des promotions, par apport à leur prestation et leur potentiel, suite à des critères objectifs... » [39].

Ce résultat pourrait s'expliquer par le fait que la motivation est la clé du succès des entreprises ainsi que les individus, elle est considérée comme élément essentiel du dynamisme de l'homme, l'entreprise doit alors intervenir pour aider les individus à cerner leurs attentes et découvrir les leviers susceptibles de les motiver. C'est une condition nécessaire pour améliorer la performance économique (augmentation de la productivité) et sociale (diminution du taux d'absentéisme) de l'entreprise.

### **4.3. Satisfaction au travail**

Dans notre étude, 52,8% du personnel étaient satisfaits du travail. Le personnel avait une bonne stabilité dans 60,2% des cas. Dans notre étude, les principaux éléments de non-satisfaction sont le manque de communication, le manque de promotion, l'absence de plan de carrière.

La gestion de carrière permet de contribuer à la satisfaction des besoins organisationnels aussi bien au niveau des effectifs recherches que des compétences souhaitées, et apporter des réponses individualisées aux aspirations des salariés [3].

#### **4.3.1. Plan de carrière**

Au cours de notre étude, 36,1% du personnel ont déclaré qu'il n'existait pas de plan de carrière dans les officines.

Ce résultat est inférieur à celui de Goita B. qui avait trouvé que 50% des hôpitaux enquêtés n'avaient pas de plan de carrière pour le personnel [35].

L'élaboration d'une démarche de gestion de carrière permet également d'identifier différents besoins, notamment en termes de recrutement, de promotion, de formation et la mise en œuvre des actions qui vont avec [3].

#### **4.3.2. Envisager de quitter l'entreprise**

La majorité des enquêtés envisageait de quitter l'entreprise dans 54% des cas. Les principales raisons pour quitter l'entreprise étaient le fait d'être indépendant,

l'insatisfaction et manque de motivation. Plusieurs auteurs ont parlé sur la rémunération comme un élément de motivation au travail.

La gestion de carrière dépend d'une bonne rémunération, d'une formation adéquate, d'un parcours professionnel clairement défini et prévisible et une éthique du travail. De cela, on remarque que la gestion de carrière est une responsabilité mutuelle entre différents acteurs [42].

## CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

- **Conclusion**

La gestion des carrières est un élément du volet de la gestion des ressources Humaines, et de tenir compte du passé, du présent et du futur afin d'associer les besoins de l'entreprise, les potentiels des salariés disponibles et des désirs exprimés par les salariés. À travers notre étude, nous pouvons dire que la plupart des officines de pharmacie n'ont pas de plan de carrière pour le personnel.

En fin, du temps que la gestion des carrières est conçue comme un moyen d'atteindre des objectifs de l'organisation et ceux des salariées, l'entreprise doit d'abord disposer d'une politique efficace de gestion des carrières, pour la mise en œuvre de cette dernière. Elle doit réunir tous les moyens disponibles qui doivent être organisés de façon à permettre un bon déroulement de la gestion des carrières tout en prenant en considération les capacités individuelles et les qualifications ainsi que leurs attentes personnelles dans le but d'assurer une meilleure application de la politique de gestion des carrières.

Cela permet de répondre aux attentes personnelles des salariées, et d'être ainsi motivés dans leur travail, pour qu'ils puissent finalement participer à la réalisation des objectifs organisationnels.

- **Recommandations :**

Au terme de cette étude, sur la base des insuffisances constatées, des difficultés rencontrées par les officines privées et dans une perspective d'amélioration, nous formulons les recommandations suivantes :

- **Aux pharmaciens d'officines privées**

- Disposer d'une politique efficace de gestion des carrières ;
- Définir des plans de carrière précis pour les employés ;
- Assurer une meilleure application de la politique de gestion de carrière ;
- Rendre accessible les informations aux seins de l'officine ;
- Donner une motivation satisfaisante au personnel ;

- **Au personnel officiel**

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

- **À l'autorité administrative (ministère de la santé)**

- Œuvrer pour la mise en place des contrats de travail adéquat pour les employés ;
- Favoriser la mise en place d'un système de formation continue à l'intention des pharmaciens titulaires sur la gestion des carrières ;

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. Marjorie Lecerf. Les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation. Economies et finances. Université Panthéon-Sorbonne - Paris I, 2006. Français. ffNNT : ff. fftel-00136530f : 355p.
2. EMERY, Yves et GIAUQUE, David. Emploi dans les secteurs public et privé : vers un processus confus d'hybridation. Revue internationale des sciences administratives, 2005, 71 (4) : 681-699.
3. COFFI, D. La gestion des carrières, facteur de motivation des employés dans les entreprises privées en Côte d'Ivoire, Revue Africaine d'Anthropologie, Nyansa-Pô, N° 21-2016.
4. SAULQUIN, Jean-Yves et SCHIER, Guillaume. Responsabilité sociale des entreprises et performance : complémentarité ou substituabilité ? La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion, 2007, 42(223) : 57p.
5. Cohen A. Toute la fonction ressources humaines. Paris: Dunod; 2006. 413 pages. (Toute la Fonction).
6. Juès JP. Gestion des ressources humaines : Principes et points-clés. Paris: ELLIPSES; 2002. 208 p.
7. Diawara FB. Satisfaction au travail et implication organisationnelle : le cas du personnel des officines de pharmacie de Bamako. USTTB. [Thèse pharmacie] Bamako ; 2022 ; N°51 : 76p.
8. Nguiangang J. Approche promotionnelle des médicaments essentiels au regard du code de déontologie pharmaceutique régissant la publicité, cadre conceptuel : la politique pharmaceutique nationale du Mali. ENMP. [Thèse de pharmacie]. Bamako ; 1995 ; N°12 : 102p.
9. Chiffre d'affaires mondial du marché pharmaceutique 2016-2021 [Internet]. Étatiste. [cité 4 avr 2023]. Disponible sur : <https://fr.statista.com/statistiques/564968/marche-pharmaceutique-chiffre-d-affaires-mondial/>.
10. McGuire JL, Hasskarl H, Bode G, Klingmann I, Zahn M. Pharmaceuticals, General Survey. In : Ullmann's Encyclopedia of Industrial Chemistry [Internet]. John Wiley & Sons, Ltd ; 2007 [cité 4 avr 2023]. Disponible sur : [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/14356007.a19\\_273.pub2](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/14356007.a19_273.pub2).
11. Lemqeddem H, Bouklata S. La gestion des carrières, déterminant indispensable pour la performance durable de la GRH : Cas de l'Université Ibn Tofail-Kénitra. [Article]. IJAFAME. 2020, Vol 1 : 14p.

12. TPE (très petite entreprise) : définition, traduction et synonyme [Internet]. 2020 [cité 16 oct 2023]. Disponible sur : <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1199265-tpe-tres-petite-entreprise-definition-traduction-et-synonymes/>
13. Ordre National des Pharmaciens du Mali. Documentation sur les Officines [Internet]. Ordre des Pharmaciens du Mali. 2021 [cité 27 juill 2023]. Disponible sur : <https://ordrepharmacien.ml/officines/>.
14. OMS. L'OMS appelle les pays à agir d'urgence pour parvenir à une médication sans danger [Internet]. 2022 [cité 27 juill 2023]. Disponible sur : <https://www.who.int/fr/news/item/16-09-2022-who-calls-for-urgent-action-by-countries-for-achieving-medication-without-harm>.
15. MSF. Organisation et gestion d'une pharmacie. Guides médicaux. [Internet]. [cité 20 juill 2023]. Disponible sur : <https://medicalguidelines.msf.org/fr/viewport/EssDr/francais/organisation-et-gestion-d-une-pharmacie-16689290.html>.
16. Candelario M. Gestion des talents : définition, processus et stratégie [Internet]. 2022 [cité 20 juill 2023]. Disponible sur : <https://preply.com/fr/blog/b2b-gestion-des-talents/>.
17. Bernes M. 6 questions pour évaluer la culture de votre entreprise | Maki [Internet]. [cité 20 juill 2023]. Disponible sur : <https://www.makipeople.com/fr/resources/6-questions-to-assess-your-company-culture>.
18. EMS éditions. Question(s) de management. « De nouvelles relations au travail : expression de pratiques durables et/ou énième mode ? » Question(s) de management. 2023;42(1) :125-85. <https://doi.org/10.3917/qdm.222.0125>.
19. Blondin S. Gestion des ressources humaines. Debock. Bruxelles : Debock ; 1993. 241 p.
20. Cadin L, Guérin F, Pigeyre F, Pralong J. Chapitre 6. Le recrutement. In : GRH [Internet]. Paris : Dunod ; 2012 [cité 20 juill 2023]. p. 299-401. (Livres en Or ; vol. 4<sup>e</sup> éd.). Disponible sur : <https://www.cairn.info/grh--9782100578931-p-299.htm>.
21. Walters R. L'entretien RH, un exercice à ne pas prendre à la légère [Internet]. [cité 20 juill 2023]. Disponible sur : <https://www.robertwalters.fr/conseil-carriere/preparation-entretiens/entretien-rh-exercice-a-ne-pas-prendre-a-la-legere.html>.



22. Fournier MP. Gérer l'accueil et l'intégration d'un nouvel employé : pourquoi est-ce si important ? [Internet]. 2022 [cité 20 juill 2023]. Disponible sur : <https://www.didacte.com/fr/articles/accueil-integration-pourquoi>.
23. Bédard I. L'intégration d'un nouvel employé : pratiques gagnantes [Internet]. 2010 [cité 20 juill 2023]. Disponible sur : <https://carrefourrh.org/ressources/dotation/2010/05/l-integration-d-un-nouvel-employe-pratiques-gagnantes>.
24. Digital Recruiters. Négliger l'intégration d'un collaborateur fait échouer son embauche [Internet]. DigitalRecruiters, A Cegid company. 2017 [cité 20 juill 2023]. Disponible sur : <https://www.digitalrecruiters.com/blog/negliger-integration-dun-collaborateur-faire-echouer-embauche>.
25. Duhoux X. Pharmacien et acheteur dans l'industrie pharmaceutique [Thèse de Pharmacie]. [Grenoble, France] : Joseph Fourier ; 2001.
26. Ordre National des Pharmaciens. S'informer sur les métiers de la pharmacie [Internet]. CNOP. [cité 20 juill 2023]. Disponible sur : <https://www.ordre.pharmacien.fr/je-suis/etudiant/s-informer-sur-les-metiers-de-la-pharmacie>.
27. Éditions législatives. Le régime d'implantation des officines de pharmacie réformé par ordonnance [Internet]. 2018 [cité 20 juill 2023]. Disponible sur : <https://www.editions-legislatives.fr/actualite/le-regime-d-implantation-des-officines-de-pharmacie-reforme-par-ordonnance/>.
28. Société Française de Pharmacie Clinique. Référentiel de pharmacie d'officine. SFPC. France : SFPC ; 2015. 206 p.
29. Goethals C, Wunderle M. Le secteur pharmaceutique en Belgique. Courrier hebdomadaire du CRISP. 2018;2366-2367(1-2) :5-90.
30. Bernard A. Dossier 13. La gestion des carrières. In : RH au quotidien [Internet]. Paris : Dunod ; 2015. p. 428-95. (Pratiques en Or ; vol. 2<sup>e</sup> éd.). Disponible sur : <https://www.cairn.info/rh-au-quotidien--9782100708154-p-428.htm>.
31. De Ketele JM, Vergnaud G, Baillé J, Vial M, Altet M, Jorro A, et al. Chapitre 1. Renouvellement des formes d'évaluation des apprentissages. In : L'activité évaluative réinterrogée [Internet]. Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur ; 2001. p. 37-146. (Pédagogies en développement). Disponible sur : <https://www.cairn.info/l-activite-evaluative-reinterrogee--9782804136147-p-37.htm>.

32. RH Matin. Mobilité interne en entreprise : la visibilité des offres influe sur l'engagement des salariés. [Internet]. [cité 20 juill 2023]. Disponible sur : <https://www.rhmatin.com/sirh/gestion-talents/mobilite-interne-comment-la-visibilite-des-offres-influe-sur-l-engagement-des-salaries.html>.
33. Bouvard P. Développement de carrière, les voies à suivre pour combler les attentes [Internet]. HBR France. 2016 [cité 20 juill 2023]. Disponible sur : <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2016/03/10229-developpement-de-carriere-les-voies-a-suivre-pour-combler-les-attentes/>.
34. Sangho A, Sangho F, Kaloga A. Évaluation de la prescription et de la dispensation des médicaments au Mali en 2021. PAMJ - One Health [Internet]. 23 déc 2022 [cité 29 oct 2023];9(26). Disponible sur: <https://www.one-health.panafrican-med-journal.com/content/article/9/26/full>
35. Goita B. Étude des déterminants de la gestion des ressources humaines dans les établissements hospitaliers : cas du CHU Gabriel Touré, de l'Hôpital du Mali, du chu Mère-enfant, et du CHU du Point G. USTTB. [Thèse de Médecine]. Bamako ; 2018 ; N°42, 118p.
36. Nachel M. Mémoire Online - L'impact de la gestion des carrières sur la performance des ressources humaines. [Internet]. Mémoire Online. 2019 [cité 2 mai 2023]. Disponible sur : <https://www.memoireonline.com/03/22/12839/L-impact-de-la-gestion-des-carrieres-sur-la-performance-des-ressources-humaines.html>.
37. Faouziya D. Effet des pratiques de Gestion des Ressources Humaines sur la performance organisationnelle des établissements d'importation et de vente en gros de produits pharmaceutiques. USTTB. [Thèse Pharmacie]. Bamako ; 2022 ; N°39 : 84p.
38. Nkelle T. Stratégies de motivation et d'optimisation des ressources humaines dans trois établissements d'importations et de vente en gros de produits pharmaceutiques de la ville de Bamako. [MALI] : Faculté de pharmacie ; 2017.
39. Henri B. Les clés d'une étude marketing ou d'opinion réussie. Paris : édition DUNOD. 2015. [Internet]. 2023 [cité 3 mai 2023]. Disponible sur : <https://www.dunod.com/entreprise-et-economie/questionnaire-d-enquete-cles-d-une-etude-marketing-ou-d-opinion-reussie>.
40. Aitbraham A, Ibrahim N. La gestion des carrières comme élément de motivation des cadres Cas de la SARL « IFRI » de Bejaia. [Mémoire RH]. Université Abderrahmane MIRA de Bejaia ; 2017, 54p. [Internet]. [cité 2 mai

2023]. Disponible sur : <http://www.univ-bejaia.dz/xmlui/bitstream/handle/123456789/3573/La%20gestion%20des%20carri%C3%A8res%20comme%20%C3%A9l%C3%A9ment%20de%20motivation%20des%20cadres.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

41. G.N. Mankiw, M.P. Taylor, Principes de l'économie, De Boeck, 2010. Étude de cas 28.2 page 748.
42. Vumilia Kasuki J. Embauche et rémunération dans les institutions sanitaires en zone de santé de Butembo et Katwa. Université catholique du Graben, RDC. [Mémoire de master], RDC, 2004 : 113p.



.....  
.....  
.....  
.....

**Q1 : Quel poste occupez-vous au sein de l'entreprise ?**

.....  
.....  
.....

**Q2 : Êtes-vous informé des projets de l'entreprise ?**

Bien informé                    /\_/

Moyennement informé    /\_/

Peu ou pas informé        /\_/

**Q3 : Êtes-vous informé des orientations et objectifs stratégiques de l'entreprise ?**

Bien informé /\_/

Moyennement informé /\_\_/

Peu ou pas informé /\_\_/

**Q4 : Obtenez-vous les informations par les sources suivantes :**

**Le titulaire de l'officine :**

Souvent    /\_/      Rarement    /\_\_/      Jamais    /\_\_/

**Votre responsable direct :**

Souvent    /\_\_/    Rarement /\_\_/    Jamais /\_\_/

**Par vos collègues :**

Souvent    /\_\_/    Rarement /\_\_/    Jamais /\_\_/

**Ou autres :**

.....

.....  
.....

**Q5 : Avant votre recrutement est-ce le poste qui vous a motivé ?**

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

**Si non est-ce les avantages associés au poste qui vous ont motivé ?**

Si oui citez ces avantages :

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Si non citez ces autres raisons :

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Q6 : Le poste est-il compatible (correspond) avec vos compétences ?**

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

Si oui présente-t-il des avantages ?

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

Si oui citez-les :

.....  
.....  
.....

.....  
.....  
.....  
**Q7 : Une possibilité de progression professionnelle figure telle parmi ces avantages associés**

**(dans le poste occupé) ?**

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

**Q8 : Avez-vous été informé des avantages de progression professionnelle avant ou après recrutement ?**

Avant /\_\_\_/ Après /\_\_\_/

**Q9 : Quelle est la nature de la communication au sein de votre entreprise ?**

Communication essentiellement par écrit : notes de services /\_\_/

Communication essentiellement par écrit, mais tempérée par des aspects informels /\_\_/

Communication personnelle et verbale facile /\_\_\_/

Ne sais pas /\_\_/

**Ou autres :**

.....  
.....

**Q10 : Êtes-vous informé des résultats de l'entreprise ?**

Bien informé /\_\_/ Moyennement informé /\_\_/ Peu ou pas informé /\_\_\_/

**Q11 : Que pensez-vous de la gestion des ressources humaines dans votre entreprise en terme :**

### **Degré de réalité**

Véritable préoccupation de l'entreprise /\_\_/

Existe surtout au niveau du discours /\_\_\_/

Ne sais pas /\_\_\_/

### **Degré de maturité**

Gestion des ressources humaines surtout administrative /\_\_/

Véritable développement des ressources humaines /\_\_\_/

Ne sais pas /\_\_/

### **Centralisation**

Gestion centralisée, qui n'est pas la préoccupation de chacun /\_\_/

Gestion décentralisée véritablement prise en charge par les hiérarchiques /\_\_/

Ne sais pas /\_\_\_/

### **Q12 : Commentez le résultat de la gestion des ressources humaines en terme de**

#### **Satisfaction du personnel.**

Exécration : grève, mouvement divers /\_\_/

Satisfaction médiocre /\_\_/

Satisfaction médiocre mais n'ose pas s'exprimer /\_\_/

Bonne /\_\_/

Ne sais pas /\_\_/

#### **Stabilité du personnel**

Personne ne reste /\_\_/

Turn-over important /\_\_/

Trop grande : difficultés de renouvellement, pyramide des âges anormale /\_\_/

Bonne stabilité /\_\_/

Ne sais pas /\_\_/

#### **Absentéisme**

Très important et posant ses problèmes /\_\_/



Normal ou faible /\_\_\_/

Ne sais pas /\_\_\_/

**Q13 : Commentez les promotions dans votre entreprise sur les points suivants :**

**Modalités**

Promotions éventuellement à l'ancienneté /\_\_\_/

Promotions essentiellement au mérite sur grille d'appréciation non connue /\_\_\_/

Promotions essentiellement au mérite sur grille d'appréciation connue /\_\_\_/

Promotion essentiellement au mérite sur objectifs atteints ou non /\_\_\_/

**Fréquence**

Bloquées /\_\_\_/

Rares /\_\_\_/

Régulières /\_\_\_/

**Q14 : Que pensez-vous des plans de carrière dans votre entreprise en termes des éléments**

**Suivants :**

**Existence**

Pas de plan de carrières /\_\_\_/

Existence de plans de carrières individuels /\_\_\_/

Ne sais pas /\_\_\_/

**Suivi**

Plans de carrière théoriques /\_\_\_/

Existence de plans de carrière individuels suivis /\_\_\_/

Ne sais pas /\_\_\_/

**Utilité**

C'est peut-être bon pour l'entreprise, mais ne vous sert pas à grand-chose /\_\_\_/

Permet de savoir où vous allez et de concentrer vos efforts sur les points utiles

/\_\_/

Ne sais pas /\_\_/

**Liaison avec la formation**

Aucune /\_\_/

Plus théorique /\_\_/

Efficace /\_\_/

Ne sais pas

**Q15 : Etes-vous satisfait des possibilités de progression proposées sur le moment ?**

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

**Si non avez-vous d'autres attentes (aspirations) pour le futur ?**

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

Si oui quelles sont ces attentes :

.....  
.....  
.....  
.....

**Q16 : Etes-vous informé de l'existence d'un service qui s'occupe de la gestion des carrières**

**du Personnel ?**

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

**Si oui connaissez-vous ce service (ou se situe-t-il) ?**

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

**Si oui avez-vous traité directement avec ce service ?**

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

**Si oui citez les raisons (motifs) :**

.....

.....  
.....  
.....

**Q17 : Etes-vous informé de la procédure (manière) de gestion des carrières du personnel de votre entreprise ?**

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

**Q18 : Que pensez-vous du système de gestion des carrières mis en place dans votre Entreprise ?**

.....  
.....  
.....  
.....

**Q19 : Ce système est-il satisfaisant et motivant pour vous ?**

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

Si oui citez les éléments qui vous motivent :

.....  
.....  
.....  
.....

Si non citez les éléments d'insatisfaction :

.....  
.....  
.....  
.....

**Q20 : Avez-vous pensé à quitter l'entreprise et travailler à votre compte ?**

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

Si oui citez les raisons (motifs) :

.....  
.....  
.....  
.....

**Q21 : Vous êtes toujours dans l’entreprise, est-ce parce que vous avez bénéficié des avantages associés au poste occupé ?**

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

Si oui citez le genre d’avantages dont vous avez bénéficié :

.....  
.....  
.....  
.....

S’il y a d’autres raisons que les avantages associés au poste qui vous ont poussé à rester tous ce

temps dans cette entreprise citez-les :

.....  
.....  
.....  
.....

**Q22 : En tant que salarié dans votre entreprise quels sont les éléments qui vous poussent (incitent) à donner le meilleur de vous-même ?**

.....  
.....  
.....  
.....

.....  
.....

**Q23 : Avez-vous des suggestions à faire pour votre entreprise afin que le personnel réalise ses attentes (intérêts) et l'entreprise ses objectifs ?**

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

Si oui citez-les :

.....  
.....  
.....  
.....

**Q24 : Pensez-vous que vous pouvez faire mieux dans d'autres conditions ?**

Si oui citez ces conditions :

.....  
.....  
.....  
.....

**Q25 : Après votre vécu et/ou service dans l'entreprise comment voyez-vous votre position au sein de cette dernière (de tous les côtés) ?**

.....  
.....  
.....  
.....

**Q26 : En quelques points, comment qualifierez-vous votre tâche et passage au sein de votre**

**entreprise surtout en terme (qualité) d'avancement personnel et  
progression  
professionnelle ?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Merci pour votre collaboration**

**Autorisation d'enquête de l'ordre des pharmaciens**



MINISTRE DE LA SANTE ET DES  
AFFAIRES SOCIALES  
\*\*\*\*\*  
SECRETARIAT GENERAL  
\*\*\*\*\*  
ORDRE NATIONAL DES PHARMACIENS DU MALI  
\*\*\*\*\*

REPUBLIQUE DU MALI  
Un Peuple – Un But – Une Foi

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

Bamako le ... 29 DEC. 2022 .....

N° 0879 /2022/CNOP

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

//-)

Toutes les Officines privées  
dans le District de Bamako

Objet : Lettre d'introduction

Chères Conscœurs, Chers Confrères,

Nous vous demandons de bien vouloir accueillir Monsieur Beugré Armel GODE, étudiant interne en 6<sup>ème</sup> année de Pharmacie dans vos différentes structures pour mener à bien ses enquêtes relatives au sujet d'étude intitulé « Etude des déterminants de la gestion des carrières dans le secteur pharmaceutique malien : cas du personnel des Officines privées de pharmacie ».

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

P/Le Bureau/  
Le Président du CNOP



**Dr. Allou Badara WADE**  
Chevalier de l'Ordre du Mérite de la Santé

## Fiche signalétique

**Nom : GODE**

**Prénom : BEUGRE ARMEL CYPRIEN**

**Section : Pharmacie**

**E-mail : [beugrearmelgode@gmail.com](mailto:beugrearmelgode@gmail.com)**

**Titre de thèse :** Pratiques de gestion des carrières dans les TPE : Cas des officines privées de pharmacie.

**Nationalité :** ivoirienne

**Date et lieu de naissance :** 29-10-1991 à Abidjan

**Année universitaire :** 2022-2023

**Ville de soutenance :** Bamako

**Lieu de dépôt :** bibliothèque de la faculté de Pharmacie

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

**Résumé :**

**Introduction :** La gestion des carrières est un élément clé de la motivation des employés et la performance des entreprises. Le but de notre étude était d'étudier les pratiques de gestion des carrières dans les TPE : Cas des officines privées de pharmacie.

**Méthode :** Il s'agissait d'une étude transversale descriptive prospective réalisée de Mars 2022 à juillet 2023 incluant 108 employés ayant un contrat de travail avec l'officine et ayant accepté de participer. L'échantillonnage était du type aléatoire simple. Les données ont collecté sur tablette à l'aide de l'application KoBoToolbox et analysées à l'aide du logiciel SPSS version 25. La confidentialité et l'anonymat des participants ont été respectés.

**Résultats :** La tranche d'âge 26 à 30 était plus représentée soit 36,10% avec un âge moyen de  $33 \pm 1$  an avec des limites allant de 22 à 65 ans dont 78% était des hommes. Les pharmacien(e)s assistant(e)s représentaient 40,8% des cas. Concernant l'ancienneté, 57,40% des enquêtés avait moins de 5 ans d'ancienneté et l'ancienneté moyenne était de  $6 \pm 1$  ans avec des limites allant de 0 à 40 ans. Seulement 42,6% des participants étaient de docteurs en pharmacie



La communication au sein de l'entreprise était verbale dans 82,4% des cas. Les employés étaient bien informés dans 45,4% des cas, par contre 22,2% du personnel étaient peu ou pas informé des projets de l'officine. Ces informations sont fournies par le pharmacien titulaire dans 76,9% ou par le responsable direct dans 87,0% des cas. Après le recrutement, 79% du personnel n'étaient pas motivés par les avantages du poste. Il existait une possibilité de progression professionnelle dans 68,5% des cas, mais les promotions étaient rares selon 51,9% du personnel et le principal critère de motivation était l'ancienneté, soit 69,4% des cas. Dans 52,8%, le personnel était satisfait du travail. Le personnel avait une bonne stabilité dans 60,2% des cas. Selon 36,1% du personnel, il n'existait pas de plan de carrière dans les officines. La majorité des enquêtés envisageait de quitter l'entreprise dans 54% des cas.

**Conclusion :** la gestion des carrières est conçue comme un moyen d'atteindre des objectifs de l'organisation et ceux des salariées, l'entreprise doit d'abord disposer d'une politique efficace de gestion des carrières, pour la mise en œuvre de cette dernière.

**Mots clés :** Gestion, Carrière, TPE, Officines, Mali.

**Abstract :**

**Introduction :** Career management is a key element in employee motivation and business performance. The aim of our study was to investigate career management practices in VSEs: the case of private pharmacy dispensaries.

**Method:** This was a prospective descriptive cross-sectional study carried out from March to July 2023, including 108 employees with an employment contract with the pharmacy who agreed to participate. Sampling was simple random. Data were collected on a tablet using the KoBoToolbox application and analyzed using SPSS version 25 software. Confidentiality and anonymity of participants were respected.

**Results :** The 26 to 30 ages group was the most represented, i.e. 36.10%, with an average age of  $33 \pm 1$  years, ranging from 22 to 65 years, 78% of whom were men. Assistant pharmacists accounted for 40.8% of cases. Concerning seniority, 57.40% of respondents had less than 5 years' seniority, and the average seniority was  $6 \pm 1$  years, ranging from 0 to 40 years. Only 42.6% of participants were doctors of pharmacy. Communication within the company was verbal in 82.4% of cases. Employees were well-informed in 45.4% of cases, but 22.2% of staff had little or no knowledge of the pharmacy's plans. This information was provided by the pharmacist in 76.9% of cases, or by the direct manager in 87.0% of cases. After recruitment, 79% of staff were not motivated by the benefits of the position. There was a possibility of professional advancement in 68.5% of cases, but promotions were rare according to 51.9% of staff, and the main motivating factor was seniority (69.4% of cases). 52.8% of staff were satisfied with their work. Staff stability was good in 60.2% of cases. According to 36.1% of staff, there was no career plan in the pharmacies. The majority of respondents were considering leaving the company in 54% of cases.

**Conclusion :** career management is conceived as a means of achieving both organizational and employee objectives, and the company must have an effective career management policy in place before it can be implemented.

**Key words:** Career management, VSEs, pharmacies, Mali.

### **SERMENT DE GALIEN**

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

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

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

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

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

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

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

**Je le jure**