

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

REPUBLIQUE DU MALI
Un Peuple- Un But- Une Foi



UNIVERSITE DES SCIENCES DES TECHNIQUES ET DES
TECHNOLOGIES DE BAMAKO

Faculté de Pharmacie

FAPH

Année universitaire 2022 - 2023

Thèse N° :/.....

THESE

**Pratiques d'attraction et de rétention du personnel du
secteur privé pharmaceutique :
étude de cas auprès de 60 officines privées de la ville de
Bamako.**

Présentée et soutenue le 13 /12 / 2023 devant la Faculté de Pharmacie par :

M. POUDJOUGO Adaman

Pour obtention du grade Docteur en Pharmacie

(DIPLOME D'ETAT)

JURY

Président : **M. Ababacar I MAIGA, Professeur**

Directeur : **M. Sékou BAH, Professeur**

Co-Directeur : **M. ISSA COULIBALY, Maître-Assistant**

Membres : **M. Sylvestre TRAORE, Assistant**

M. Brahima DIARRA, Pharmacien

LISTE DES ENSEIGNANTS DE LA FACULTE DE PHARMACIE

ANNEE UNIVERSITAIRE 2021-2022

ADMINISTRATION

Doyen : Boubacar TRAORE, Professeur

Vice-doyen : Sékou BAH, Maître de Conférences

Secrétaire principal : Seydou COULIBALY, Administrateur Civil

Agent comptable : Ismaël CISSE, Contrôleur des Finances.

PROFESSEURS HONORAIRES

	PRENOMS	NOM	SPECIALITE
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	HAI'DARA	Législation
11	Gaoussou	KANOUTE	Chimie analytique
12	Alou A.	KEÏTA	Galénique
13	Mamadou	KONE	Physiologie
14	Brehima	KOUMARE	Bactériologie/Virologie
15	Abdourahamane S.	MAiGA	Parasitologie
16	Saibou	MAiCA	Législation
17	Elimane	MARIKO	Pharmacologie
18	Mahamadou	TRAORE	Génétique
19	Sékou Fantamadv	TRAORC	Zoologie
20	Yaya	COULIBALY	Législation

PROFESSURS DÉCÉDÉS

N°	PRENOMS	NOMS	SPECIALITE
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°	PRENOMS	NOMS	GR ADE	SPECIALITE
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 CONFERENCES/MAITRE DE RECHERCHE

N°	PRENOMS	NOMS	GRADE	SPECIALITE
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	COULIBALY	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	Epidémiologie
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	Epidémiologie

3. MAITRE ASSISTANT/CHARGE DE RECHERCHE

N°	PRENOMS	NOMS	GRADE	SPECIALITE
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	Kléligui 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°	PRENOMS	NOMS	GRADE	SPECIALITE
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 publiq./santé Environn.
5	N'Deye Lallah Nina	KOITE	Assistant	Nutrition
6	Djakaridia	TRAORE	Assitant	Hématologie

DER : SCIENCES PHARMACEUTIQUES

1. PROFESSEUR/DIRECTEUR DE RECHERCHE

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

2. MAITRE DE CONFERENCES/MAITRE DE RECHERCHE

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

3. MAITRE ASSISTANT/CHARGE DE RECHERCHE

N°	PRENOMS	NOM	Grade	SPECIALITE
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
S	Hamma Boubacar	MAiGA	Maitre-Assistant	Galénique

**Pratiques d'attraction et de rétention du personnel du secteur privé pharmaceutique :
étude de cas auprès de 60 officines privées de la ville de Bamako .**

6	Adiaratou	TOGOLA	Maitre-Assistant	Pharmacognosie
----------	-----------	--------	------------------	----------------

4. ASSISTANT/ATTACHE DE RECHERCHE

N°	PRENOMS	NOM	Grade	SPECIALITE
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	MAiGA	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 OU MEDICAMENT

1. PROFESSEUR/DIRECTEUR DE RECHERCHE

N°	PRENOMS	NOM	Grade	SPECIALITE
1	Sékou	BAH	Professeur	Pharmacologie
2	Benoit Yaranga	KOUMARE	Professeur	Chimie Analytique
3	Ababacar	MAiGA	Professeur	Toxicologie

2. MAITRE DE CONFERENCES/MAITRE DE RECHERCHE

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

3. MAITRE ASSISTANT/CHARGE DE RECHERCHE

N°	PRENOMS	NOM	Grade	SPECIALITE
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

4. ASSISTANT/ATTACHE DE RECHERCHE

N°	PRENOMS	NOM	Grade	SPECIALITE
1	Mahamadou	BALLO	Assistant	Pharmacologie
2	Dalave Bernadette	COULIBALY	Assistant	Chimie analytique
3	Blaise	DACKOUCO	Assistant	Chimie Analytique
4	Fatoumata	DAOUCO	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	Dougouti ui	TANGARA	Assistant	Chimie analytique

DER : SCIENCES FONDAMENTALES

1. PROFESSEUR/DIRECTEUR DE RECHERCHE

N°	PRENOMS	NOM	Grade	SPECIALITE
-	-	-	-	-

2. MAITRE DE CONFERENCES/MAITRE DE RECHERCHE

N°	PRENOMS	NOM	Grade	SPECIALITE
1	Lassana	DOUMBIA	Maitre de Conférences	Chimie appliquée
2	Abdoulaye	KANTE	Maitre de Conférences	Anatomie
3	Boubacar	YALCOUCO	Maitre de Conférences	Chimie organique

3. MAITRE ASSISTANT/CHARGE DE RECHERCHE

N°	PRENOMS	NOM	Grade	SPECIALITE
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°	PRENOMS	NOM	Grade	SPECIALITE
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°	PRENOMS	NOM	SPECIALITE
1	Cheick Oumar	BAGAYOKO	Informati ue
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-emb ologie
8	Fana	TANGARA	Mathématiques
9	Djénébou	TRAORE	Sémiologie et Pathologie médicale
10		SAMASSEKOU	Génétique
11	Boubacar	ZIBEÏROU	Physique

Bamako, le 23 mars 2023



P/Le Doyen PO
Le Secrétaire Principal


Seydou COULIBALY
Administrateur Civil

DEDICACES.

Allah : le tout puissant et le tout miséricordieux

Je m'incline devant vous non seulement pour vous remercier de votre générosité, de m'avoir assisté jusque-là, de m'avoir aidé à surmonter les obstacles les plus difficiles de ma vie, mais également pour vous prier afin de m'assister dans la bonne exécution de mes projets.

Seigneur, les mots me manquent pour faire vos éloges. C'est grâce à vous que j'ai pu réaliser ce travail.

Prophète Mohammad (SAW), « ...le Messager d'ALLAH est un excellent Modèle à suivre... » (S33-V21). Votre exemple a donné un sens à ma vie. Que la paix et la Grace d'Allah soient sur vous.

Mon Père seydou POUDJOUGO

Ce travail est le fruit de vos efforts. Cette éducation rigoureuse que nous avons reçue n'était en fait que votre volonté de nous voir réussir. Grace à toi j'ai appris le sens de l'honneur, la dignité, la tolérance, le respect de soi et des autres, la rigueur et la loyauté. Père puisse le tout Puissant, le Créateur, l'Omniscient vous accorde la santé et la longévité. AMEN !!!

Ma Mère malado TOGO

En reconnaissance de toutes les souffrances que tu as endurées pour nous. Tu as guidé mes premiers pas dans les études et travaillé durement afin que tous tes enfants aient une solide assise pour affronter le dur combat de la vie. Si j'ai pu réussir aujourd'hui c'est grâce à votre courage. Que Dieu vous accorde une longue vie, une excellente santé afin que nous puissions continuer à jouir de vos bénédictions. AMEN !!!

Ma Tante awa POUDJOUGO

Votre conseil ainsi que vos bénédictions m'ont été vraiment utiles. Merci pour tout.

Mon épouse bintou TRAORE

Ton inquiétude, ta patience, ta compréhension, ton soutien moral et matériel m'ont été d'un grand secours. Merci de me soutenir et de m'encourager à donner le meilleur de moi-même en toutes circonstances. Puisse notre amour résiste à l'épreuve du temps et qu'Allah nous accorde une longue vie ensemble et nous aide à réaliser nos projets communs.

REMERCIEMENTS

Mes oncles et mes tantes

Pour toutes ces années, au cours desquelles vous avez toujours cru en ma personne et m'avez soutenu, je vous dis Merci !! Puisse Allah, le Très-Haut, vous garder longtemps auprès de nous.

Mes frères et sœurs

Alassane, Fousseni, Awa, Fatoumata, Karidja ; Issifou, souleymane, siaka

En témoignage de l'affection qui nous a toujours unis sous le toit paternel. Je voudrais que vous trouviez dans ce travail le fruit des efforts que vous avez consentis à mon égard. Gardons l'esprit de la cohésion familiale et le sens de devoir, que nos parents nous ont inculqués. Ce travail est aussi le vôtre. Que le Tout Puissant préserve et renforce notre affection fraternelle.

A ma belle-famille, Famille Traoré

Qui m'ont soutenu moralement et matériellement à ma formation et à la réalisation de ce travail. Qu'ils trouvent ici l'expression de ma profonde gratitude.

Mes Maitres

De la faculté de pharmacie merci pour la qualité de la formation que vous m'aviez dispensée.

Mes Amis :

Kouamé, Armel, Solange, Fatoumata, Alvine, Fané, Sharif et autres, je vous remercie pour toutes les motivations que vous m'avez apportées.

A Mes camarades de la 14^{ème} Promotion, en souvenir des dures années écoulées ensemble. Que Dieu nous assiste.

Enfin, je dis grand merci et sincère reconnaissance à tous ceux qui, de près ou de loin, m'auraient apporté leur soutien et qui œuvrent pour la paix et la justice dans le monde entier.

HOMMAGES AUX MEMBRES DU JURY

À notre Maître et Président du Jury

Professeur Ababacar I MAIGA

- ↳ Professeur titulaire en Toxicologie à la Faculté de Pharmacie (FAPH) ;
- ↳ Ancien Directeur Général Adjoint de l'Institut National de la Santé publique (INSP) ;
- ↳ Ancien Directeur Général Adjoint de la Direction de la Pharmacie et du Médicament (DPM).

Honorable Maître,

C'est un grand honneur que vous nous faites en acceptant de présider ce jury malgré vos multiples responsabilités. Homme de principe, vos qualités humaines et intellectuelles, votre sens élevé de la responsabilité ainsi que votre rigueur dans le travail font de vous un maître respectable. Recevez, cher Maître, l'expression de notre profonde gratitude et toutes nos considérations de haute estime.

Qu'Allah le Tout-Puissant, vous comble de ses bienfaits.

À notre Maître et Juge

Docteur TRAORE Sylvestre

- ↪ Spécialiste en gestion des approvisionnements pharmaceutiques et logistique en santé ;
- ↪ Assistant en gestion pharmaceutique à la FAPH ;
- ↪ Pharmacien praticien au CHU Pr BSS de Kati.

Cher Maître,

Vous nous faites un grand honneur en acceptant de juger ce travail. Votre humilité et votre intégrité font de vous un Maître exemplaire.

Veillez trouver ici, cher maitre, l'expression de notre profond respect.

À notre Maître et Juge

Docteur BRAHIMA DIARRA

- ↪ Pharmacien exerçant dans le privé ;
- ↪ Pharmacien titulaire de la pharmacie Dembella à Kalaban coro extension-sud ;
- ↪ Actuel secrétaire général de SYNAPHARM du district de Bamako ;
- ↪ Secrétaire aux finances de Synapharm ;
- ↪ Membre permanent de Synapharm à la réunion paritaire de la CANAM ;
- ↪ Point focal national AMO du bureau exécutif du SYNAPHARM.

Cher maître,

Nous sommes très honorés par la spontanéité avec laquelle vous avez accepté de juger ce travail en dépit de vos multiples occupations. Votre disponibilité, votre qualité d'homme de science, votre rigueur dans le travail bien fait nous ont été très utiles pour mener à bien ce travail. C'est le lieu pour nous, cher maître, de vous exprimer notre sincère remerciement et notre profonde gratitude

À notre Maître et Co-directeur de thèse

Docteur COULIBALY Issa

- ↳ PhD en sciences de Gestion ;
- ↳ Chargé de cours de gestion à la FMOS ;
- ↳ Praticien hospitalier au CHU Pr Bocar Sidy SALL de Kati ;
- ↳ Chef de service des examens et concours de la Faculté de Pharmacie.

Cher Maître,

Votre disponibilité permanente, votre générosité, et votre rigueur scientifique ont tout le temps suscité notre admiration. Votre amour pour le travail bien fait, soucieux de notre formation, vous êtes pour nous un modèle de réussite et surtout de courage. Recevez cher maître nos sincères remerciements et notre attachement. Puisse Dieu d'avantage et fasse prospérer vos souhaits.

À notre Maître et Directeur de thèse

Professeur BAH Sékou

- ↳ Professeur titulaire de Pharmacologie ;
- ↳ Vice Doyen de la Faculté de Pharmacie ;
- ↳ Chef de service de la Pharmacie hospitalière du CHU Point G.

Cher Maître,

Tout le mérite de ce travail vous revient. Vous nous avez fait un grand honneur d'accepter de diriger et encadrer ce travail. Votre sagesse, l'esprit d'ouverture, votre précision dans le travail et votre pédagogie font de vous un maître admiré et respecté. Nous vous remercions pour votre disponibilité malgré vos multiples occupations, nous espérons avoir été à la hauteur de vos attentes. Veuillez trouver ici l'expression de nos sincères remerciements et de notre plus profond respect.

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

BTS	: Brevet de Technicien Supérieur
CAP	: Certificat d'aptitude Professionnelle
DCI	: Dénomination Commune Internationale
DRH	: Direction des Ressources Humaines
DUT	: Diplôme Universitaire de Technologie
INPS	: Institut Nationale de Prévoyance Sociale
OMP	: Office Malien de Pharmacie
OMS	: Organisation Mondiale de la Sante
PPM	: Pharmacie Populaire du Mali
RH	: Ressources Humaines
SARL	: Société à Responsabilité Limitée
SNC	: Société en Nom Collectif

TABLES DES ILLUSTRATIONS

Liste de figure :

Figure 1 : Répartitions selon l'existence des pratiques d'intégrations des employés 31

Liste des tableaux :

Tableau I : l'évolution de la fonction ressource humaine	8
Tableau II : La gestion des ressources humaines comparée à l'administration du personnel..	10
Tableau III : Repartition des pharmaciens selon leur tranche d'âge.....	26
Tableau IV : Repartition des pharmaciens selon leur sexe	26
Tableau V : Repartition des pharmaciens selon leur l'ancienneté au poste.....	27
Tableau VI : Repartition des pharmaciens selon l'existence de départ d'employés au sein de leur entreprise durant les 3 dernières années	27
Tableau VII : Repartition des pharmaciens selon leur nombre de départ d'employés durant les 3 dernières années	27
Tableau VIII : Repartition des employés selon les conditions de leur départ.....	28
Tableau IX : Repartition des employés selon le motif de leur départ souhaité.....	28
Tableau X : Repartition des employés selon le motif de leur départ non souhaité	29
Tableau XI : Repartition selon les catégories du personnel touché par le départ dans l'entreprise.....	29
Tableau XII : Repartition selon le genre le plus touché par les départs.....	29
Tableau XIII : Repartition selon la tranche d'âge la plus touché par les départs.....	30
Tableau XIV : Repartition des officines selon l'impact financier dus aux départs d'employés	30
Tableau XV : Repartition des officines selon l'existence de plan formation pour les employés	31
Tableau XVI : Repartition des officines selon les raisons empêchant d'envoyer les salariés en formations.....	31
Tableau XVII : Repartition des officines selon l'existence de perspectives de carrières.....	32
Tableau XVIII : Repartition des officines selon leur appréciation du niveau de salaire en comparaison aux autres officines	32
Tableau XIX : Repartition des officines selon l'existence d'une augmentation collective des salaires des employés	32
Tableau XX : Repartition des officines selon leurs critères d'augmentations collectives.....	33

Tableau XXI : Repartition des officines selon les formes de rémunérations complémentaires	33
Tableau XXII : Repartition des officines selon les facteurs motivants du personnel	33
Tableau XXIV : Repartition des officines selon la méthode de prises décisions de la hiérarchie	34
Tableau XXV : Repartition des officines selon la soumissions à des collaborateurs les problèmes et les questions qui préoccupent et concerne l'entreprise	34

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
OBJECTIFS	3
1. Objectif général	3
2. Objectifs spécifiques.....	3
GENERALITES	4
1. Définitions	4
2. Organisation de la pharmacie au Mali	5
3. Catégories professionnelles du personnel	5
4. Pharmacien d'officine.....	8
5. Ordre National des Pharmaciens du Mali	8
6. Concepts et théories des ressources humaines	8
6.1. Fonction des ressources humaines	8
6.2. État des lieux sur la gestion des ressources	10
6.3. Les finalités de la gestion des ressources humaines :	12
7. Concepts et théories de la fidélisation	14
7.1. Élément de définition	14
7.2. Formes de la fidélisation	15
7.3. Variables explicatives de la fidélisation des ressources humaines	15
7.4. Différentes stratégies de rétention et les facteurs d'attraction	20
METHODOLOGIE	24
3.1. Cadre d'étude.....	24
3.2. Type et période d'étude	24
3.3. Population d'étude	24
3.4. Échantillonnage	24
3.5. Collecte de données	25
3.6. Variables d'étude	25
3.7. Saisie et traitement des données	25
3.8. Considérations éthiques	25
RESULTATS	26
1. Données sur les pharmaciens titulaires.....	26
Caractéristiques démographiques	26
Données sur la rotation des employés.....	27
2. Donnée sur les employés	28

3. Données sur les officines de pharmacies 30

COMMENTAIRES ET DISCUSSION	36
1. Méthodologie.....	36
2. Données sur les pharmaciens titulaires.....	36
3. Données sur les employés.....	38
4. Données sur les officines de pharmacies	39
CONCLUSION.....	41
RECOMMANDATIONS.....	42
RÉFÉRENCES	43
Fiche signalétique	52
Serment de galien	53

INTRODUCTION

Les Ressources Humaines constituent dans l'environnement économique actuel de rude concurrence, le socle sur lequel s'appuient les organisations pour la construction d'un avantage concurrentiel durable. Aussi mettent-elles en œuvre des politiques de fidélisation adaptées au contexte environnemental et visant à réduire au maximum les intentions de départs et les départs de salariés, surtout ceux détenant les compétences jugées stratégiques.

Pour la Lachance, (2011) « *la réussite d'une entreprise passe inévitablement par sa capacité à acquérir les compétences nécessaires à sa croissance, à retenir son personnel, à le développer mais encore mieux à le fidéliser* ». En effet, vu l'exacerbation de la concurrence, les organisations se valent du fait de la facilité de piratage technologique et de stratégies commerciales et marketing. Les compétences des Ressources Humaines se trouvent alors être une des principales richesses imparfaitement imitables et à même de créer un avantage concurrentiel durable [1].

De nos jours, les firmes se livrent à une concurrence de plus en plus forte pour attirer et conserver les salariés les plus compétents.

Plusieurs raisons expliquent ce phénomène, à savoir :

- Les évolutions techniques et technologiques, économiques (concurrence...);
- La guerre des talents ;
- Les mutations socio-démographiques avec le départ à la retraite des baby-boomers [2].

Prenant en compte de nouvelles facultés à leur disposition, les attentes et les exigences des salariés ont évolué au fur de ces dernières années. Leur vision au travail n'a pas demeuré la même, puisqu'ils adoptent une démarche des clients cherchant à satisfaire leurs besoins en ayant une veille sur les opportunités externes dès que celle-ci apparaissent. La gestion de carrière et l'évolution professionnelle ainsi que la meilleure rémunération, la formation sont pour les salariés des simples droits dont ils leurs sont indispensables [3].

La gestion des ressources humaines devra redéfinir sa principale vocation. Le fait d'attirer une meilleure RH mais encore la maintenir, la développer et l'encadrer pour l'atteinte de ses besoins. Ce qui nous laisse dire qu'à présent la relation entre l'entreprise et son employé est modifiée pour prendre une nouvelle démarche entreprise-client interne et employé-client.

Ce changement met l'entreprise dans une obligation de changer son orientation au sein de son management vers un investissement dans ses hommes et leurs compétences, un développement

de l'employabilité et une bonne relation avec ses salariés afin d'assurer la stabilité et la durabilité.

Au Mali, de l'indépendance à nos jours le nombre d'officine a passé de 8 à plus 700 environs dont la moitié se trouve à Bamako. Et chacune de ses officines emploient un minimum de 6 personnes. Aujourd'hui le secteur emploie plus 2000 personnes. Ainsi, le pharmacien doit identifier et mettre en place des techniques et méthodes innovantes permettant de motiver, de satisfaire, d'impliquer et enfin le fidéliser [4,5].

Le thème d'attraction et de fidélisation du personnel n'est pas nouveau en soi, il est présent dans la littérature managériale sous une forme plus ou moins explicite selon les auteurs. Mais en ce qui concerne le domaine de la santé spécifiquement l'officine le problème est peu discuté. Ainsi, pour combler ce vide nous avons initié ce travail de thèse afin de comprendre et d'expliquer les politiques d'attraction et de fidélisation exercées dans les officines de pharmacie.

OBJECTIFS

1. Objectif général

Étudier les pratiques d'attraction et de rétention du personnel des officines privées de pharmacie de Bamako.

2. Objectifs spécifiques

- Déterminer le profil socio-démographique des personnes enquêtés ;
- Identifier les pratiques d'attraction et de la rétention du personnel des officines retenues ;
- Déterminer les principales opportunités et les difficultés liées à l'attraction et à la rétention du personnel des officines.

GENERALITES

1. Définitions

Officine de pharmacie : Une officine de pharmacie est un établissement où les médicaments, produits pharmaceutiques et conseils en matière de santé sont délivrés au public. Elle est généralement dirigée par un pharmacien titulaire, qui est responsable de la dispensation appropriée des médicaments, de la gestion des stocks, de la surveillance des interactions médicamenteuses et de l'assurance de la qualité des produits pharmaceutiques. Les officines de pharmacie sont des acteurs essentiels du système de santé, jouant un rôle vital dans la fourniture de médicaments et de conseils aux patients [6,7].

Rétention du personnel : La rétention du personnel fait référence aux efforts déployés par une organisation pour maintenir ses employés actuels au sein de l'entreprise sur le long terme. Elle vise à minimiser le taux de rotation du personnel, c'est-à-dire le nombre d'employés qui quittent l'entreprise au fil du temps. La rétention du personnel implique la mise en place de politiques, de pratiques et d'incitations visant à créer un environnement de travail attrayant, à promouvoir la satisfaction au travail, à offrir des opportunités de développement professionnel et à encourager l'engagement des employés. Une rétention efficace du personnel est cruciale pour maintenir la stabilité de l'effectif, préserver les connaissances et l'expérience, et garantir la continuité des opérations au sein d'une organisation [8,9].

Attraction du personnel : L'attraction du personnel désigne l'ensemble des stratégies et des pratiques mises en œuvre par les officines privées de pharmacie pour attirer de nouveaux employés qualifiés et compétents au sein de leur équipe. Cela englobe des aspects tels que le recrutement, la communication de l'offre d'emploi, la réputation de l'officine en tant qu'employeur, etc [9].

Fidélisation du personnel : La fidélisation du personnel fait référence aux mesures prises par les officines privées pour maintenir leur personnel actuel. Cela inclut des initiatives visant à créer un environnement de travail satisfaisant, à promouvoir le développement professionnel, à offrir des avantages sociaux attrayants, et à favoriser un lien durable entre l'employé et l'officine [10].

Satisfaction au travail : La satisfaction au travail mesure le degré de contentement, de bien-être et de gratification ressenti par les employés dans leur rôle au sein de l'officine privée. Elle peut être évaluée en fonction de différents aspects du travail, tels que la rémunération, les opportunités de développement, l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, etc [11].

Opportunités de développement : Les opportunités de développement se rapportent aux possibilités offertes aux employés de se former, de progresser dans leur carrière et d'acquérir de nouvelles compétences au sein de l'officine privée. Cela peut inclure des programmes de formation, des plans de carrière, des promotions internes, etc [11,12].

Culture organisationnelle : La culture organisationnelle décrit les valeurs, les croyances, les normes et les pratiques qui régissent le comportement des employés au sein de l'officine privée. Elle joue un rôle essentiel de la façon dont les employés perçoivent leur environnement de travail et leur entreprise [11,12].

Rémunération : La rémunération englobe l'ensemble des avantages financiers et des compensations offerts aux employés en échange de leur travail, y compris les salaires de base, les primes, les avantages sociaux tels que les assurances, les plans de retraite, etc [11,12].

2. Organisation de la pharmacie au Mali

2.1. Définition des termes :

2.1.1. Pharmacie :

La pharmacie peut être définie comme l'ensemble des connaissances Scientifiques et techniques qui concourent à la fabrication, au contrôle, au conditionnement, à la conservation et la délivrance des médicaments. Elle est exercée par des pharmaciens diplômés [13].

2.1.2 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 (5). Deux formes de sociétés sont prévues :

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

Le personnel minimum exigé dans une officine de pharmacie se compose de [14] :

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

2.2. Catégories professionnelles du personnel :

Le classement du personnel est fonction de sa qualification professionnelle et de l'emploi qu'il occupe dans l'officine.

Les travailleurs sont classés en 7 catégories professionnelles qui sont définies dans le tableau ci-dessous.

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

2.3 Médicament :

On entend par médicament, toute substance ou composition présentée comme possédant des propriétés curatives ou préventives à l'égard des maladies humaines ou animales, ainsi que tout produit pouvant être administré à l'homme ou à l'animal en vue d'établir un diagnostic médical ou de restaurer, corriger ou modifier les fonctions organiques [15].

3. Évolution du secteur pharmaceutique privé [16] :

La pharmacie malienne a connu deux grandes étapes d'évolution.

- De 1960 - 1980 : cette étape fut marquée par la pharmacie d'approvisionnement du Mali, la Pharmacie Populaire du Mali (PPM), les organisations non gouvernementales, les missions catholiques et les différentes coopérations (Sino-malienne, Maliano-sovietique) qui assuraient l'importation et la distribution du médicament aux populations maliennes.
- De 1980 à nos jours : cette étape fut la plus importante car elle connaît d'éminents évènements.
- En 1981, l'Office Malien de Pharmacie (OMP) a vu le jour à la suite de la disparition de la Pharmacie d'Approvisionnement (Pharma pro).
- En 1982, ce fut la création de l'inspection de la santé publique et des affaires sociales chargées de contrôler entre autres les activités pharmaceutiques sur toute l'étendue du territoire malien.

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

- En 1985 la Loi N°85-41/AN-RM du 22 juin 1985 autorisa l'exercice privé des professions sanitaires (médicales et pharmaceutiques) au Mali dont le décret d'application est le N° 117/PGRM du 23 juillet 1985.
- L'autorisation de l'exercice privé des professions sanitaires en 1985 et la levée du monopole de la PPM en 1990 ont conduit à une véritable éclosion du secteur privé pharmaceutique, notamment à Bamako et les capitales régionales.
- En 1992 le décret N° 92-050/P-RM modifia le décret N°91-106/P-RM du 15 mars 1991 portant organisation de l'exercice privé des professions sanitaires au Mali. Ce dernier avait remplacé celui du 23 juillet 1985 à savoir le N°177/PG-RM.

4. Pharmacien d'officine

Le pharmacien d'officine est le meilleur garant en matière de dispensation sécuritaire et du bon usage des médicaments. Il a les responsabilités de vigilance vis à vis des médicaments (pharmacovigilance), de produits sanguins (hémovigilance) et dispositifs médicaux (matériovigilance). En raison de son contact avec un large public, le pharmacien d'officine est l'un des acteurs les mieux placés pour participer à des actions importantes de prévention et d'éducation sanitaire [17]. Il a donc sous sa responsabilité :

- la mission de dispensation et de disponibilité
- la mission d'acteur de sante publique,
- la mission de gestion d'entreprise (l'officine étant une entreprise).

5. Ordre National des Pharmaciens du Mali [18] :

L'Ordre des Pharmaciens est un organisme professionnel dote de la personnalité civile agissant sous sa seule responsabilité. Il a pour but de veiller :

- Aux principes de moralité, de probité et de dévouement indispensables à l'exercice de la profession sur toute l'étendue du territoire par l'intermédiaire des conseils centraux et des conseils régionaux,
- À la défense de l'honneur et de l'indépendance de la profession
- Au respect par tous les membres des devoirs professionnels des règles édictées par le code de déontologie pharmaceutique annexée à la Loi 86-36/AN-RM du 12 avril 1986,
- À l'accès à la profession de pharmacien.

6. Concepts et théories des ressources humaines

6.1. Fonction des ressources humaines

6.1.1. Évolution d'une fonction personnelle a une fonction des ressources humaines :

6.1.1.1 Historique

L'histoire du monde de l'entreprise nous rapporte l'existence des prémices de pratique de la fonction personnel depuis la période de la révolution industrielle au 19eme siècle.

Ces prémices remonteraient selon certains auteurs, FOMBONNE (1988), MARTORY et CROZET (1990), BOUREAU et al (1997), La fonction ressource humaine est d'émergence récente en occident et d'avantage en Afrique. Les travaux de MAYO révèlent que la dimension humaine et sociale au travail est à la base de la gestion des ressources humaines [19,20].

Tableau I : l'évolution de la fonction ressource humaine

**Pratiques d'attraction et de rétention du personnel du secteur privé pharmaceutique :
étude de cas auprès de 60 officines privées de la ville de Bamako .**

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

Sources : Bourreau et Al 1997, page 17

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

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

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

Tableau II : La gestion des ressources humaines comparée à l'administration du personnel [21].

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

6.2. État des lieux sur la gestion des ressources

On assiste depuis les années 1980 à une transformation des pratiques de la gestion des ressources humaines : « les modèles les plus récents tendent de réunir diverses activités choisies en fonction de l'obtention de résultat et qu'ils les intègrent dans un ensemble orienté de la façon prospective vers les besoins de l'organisation » [5].

5.2.1. Missions spécifiques de la Gestion des ressources humaines

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



Correspond à la mise en place d'une organisation décentralisée de la fonction.

Ressource humaine et une responsabilisation de la ligne hiérarchique. Ainsi, des activités de GRH sont parties intégrantes de certaines fonctions (chef de chantier, chef d'équipe...)

· Développer la motivation et l'implication des salariés :

Les définitions concernant le concept de motivation sont foisonnantes. La motivation peut être définie comme le processus qui gouverne l'engagement dans une action en déclenchant, donnant la direction, l'intensité et la persistance à un comportement [22]. Elle se manifeste sous divers aspects tels que l'enthousiasme, l'assiduité, la persévérance... « Réserve d'énergie », la motivation naît de l'enregistrement et de la régulation de nombreux paramètres qui permettent à l'individu :

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

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

Les moyens d'action sont les suivants :

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

· Favoriser le changement :

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

· **Mettre en œuvre la stratégie :**

La direction des ressources humaines (DRH) doit participer à la définition de la stratégie de son entreprise, doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences de ressource humaine des décisions prises. Le D.R.H. doit veiller à la cohérence de la stratégie R.H. avec celle de l'entreprise et à la cohérence des différentes pratiques de G.R.H. entre elles de manière à accompagner efficacement la stratégie définie au sommet stratégique [23].

6.2.2. Fonction stratégique de la gestion des ressources humaines

Aujourd'hui la gestion des ressources humaines a dépassé le stade de la paie, de la sécurité pour une responsabilité plus grande et importante. Elle est considérée comme acteur stratégique pour les entreprises dans un univers dynamique et concurrentiel.

La stratégie est un processus de formation et de mise en œuvre des moyens appropriés en vue d'atteindre les objectifs d'une entreprise et de réaliser sa mission, dans un environnement difficilement prévisible et fortement concurrentiel [22].

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

La gestion stratégique présente 4 étapes :

- le diagnostic ;
- la formulation de la stratégie (buts à atteindre) ;
- la mise en œuvre et
- l'évaluation

La gestion stratégique implique des liens étroits entre les stratégies de l'entreprise et les pratiques de gestion des ressources humaines. Ceci nécessite que les professionnels de la gestion des ressources humaines (notamment le responsable de la formation) soient fortement impliqués dans la définition des stratégies de l'entreprise [24].

6.3. Les finalités de la gestion des ressources humaines :

Les quatre finalités identifiées par F. BLANCHOT et F. WACHEUX (2002) et présentées dans le tableau suivant, illustrent les différentes facettes de la dimension stratégique de la gestion des ressources humaines. Celle-ci peut être créative de valeur en attirant, en développant, mobilisant et conservant les compétences requises dans l'entreprise [22].

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

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

Pour une finalité conséquente de l'entreprise il faut conserver un équilibre entre trois pôles d'action de la GRH [22]:

Action administrative qui organise et met en œuvre des règles juridiques fixées par la législation, la réglementation ou les accords contractuels engageant l'entreprise ; elle assure les relations avec les services administratifs compétents en matière d'emploi, de sécurité sociale et de formation.

Action de gestion qui formule un jugement sur l'état actuel et sur les perspectives d'évolution des effectifs et qualifications ; elle propose des mesures d'ada.

Pour une finalité conséquente de l'entreprise il faut conserver un équilibre entre trois pôles d'action de la GRH [25] :

- Action administrative qui organise et met en œuvre des règles juridiques fixées par la législation, la réglementation ou les accords contractuels engageant l'entreprise ; elle assure les relations avec les services administratifs compétents en matière d'emploi, de sécurité sociale et de formation.
- Action de gestion qui formule un jugement sur l'état actuel et sur les perspectives d'évolution des effectifs et qualifications ; elle propose des mesures d'adaptation ou de développement permettant de rendre les ressources humaines compatibles avec les projets de l'entreprise.
- Action d'information et de communication définit les procédures formelles ou de démarches informelles d'échange, de dialogue et de négociation au sein de l'entreprise. Cet équilibre peut varier selon la culture, la stratégie de chaque entreprise et par les pratiques des GRH telles que la motivation et la fidélisation

7. Concepts et théories de la fidélisation

7.1. Élément de définition

D'après le Larousse, « fidéliser est le fait de s'attacher durablement à une personne, à une chose par des moyens appropriés » [26].

Les auteurs ont eu du mal à trouver une définition consensuelle de la fidélisation des salariés. J.M. Peretti (2011) donne la définition comme étant « l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés. Par suite, un salarié fidèle présente une ancienneté significative dans l'entreprise, une très faible propension à rechercher et à examiner les offres d'emploi externe et, d'une façon générale, un sentiment d'appartenance fort » [23].

B. Chaminade (2004) « l'action volontaire de l'entreprise de mettre en place un environnement qui maintienne durablement l'attachement des salariés » ceci montre que l'attachement à l'entreprise influe mutuellement avec la fidélisation [27].

P. Paille (2004) complète la définition de J.M. Peretti (1999) de la façon suivante « Le salarié est fidèle à son organisation lorsqu'il justifie d'une ancienneté significative et d'un désintérêt pour les opportunités professionnelles externe, mais également lorsqu'il adopte, dans le cadre de son travail, une ligne de conduite qui privilégie les efforts continus et évite tout acte de nature à perturber volontairement le fonctionnement de son organisation » [28].

La fidélisation est stratégique et permet une meilleure gestion des ressources et des compétences ; il s'agit de fidéliser ceux dont les compétences répondront aux besoins futurs de l'entreprise.

7.2. Formes de la fidélisation

P. Paille (2004) distingue 3 formes de fidélité au travail [28] :

7.2.1. La fidélité réelle :

Caractérise « une relation qui conjugue la pérennité des liens entre un salarié et son organisation a la persévérance de l'effort dans le travail », les salariés adaptent alors des comportements de citoyenneté organisationnelle qui augmentent la cohésion d'équipe et améliorent le climat de travail, ce qui amplifie leur désir de rester membres de leur organisation.

7.2.2. La fidélité conditionnelle :

Elle est fonction du sentiment qu'a le salarié que les récompenses matérielles qu'il reçoit pour son efficacité et ses efforts, « sont conformes à ses attentes, en termes de développement professionnel et d'employabilité ».

7.2.3. La fidélité de façade :

Caractérise-les salariés qui restent dans leur entreprise non pas par volonté mais par obligation « le départ réel dépend, d'une part de la perception des coûts individuels liés au fait d'abandonner l'avantages associés à sa position professionnelle et d'autre part de la perception du volume d'alternatives professionnelles existantes sur le marché de l'entreprise ».

7.3. Variables explicatives de la fidélisation des ressources humaines

7.3.1. Les facteurs de fidélisation des ressources humaines

La fidélisation du personnel a l'entreprise, l'atteinte d'une performance et d'une qualité de service accrue découlent des notions suivantes :

7.3.1.1. Motivation :

Le concept de motivation est apparu dans les années 1930, avec l'école des relations humaines et son objectif était de développer la performance individuelle en favorisant le travail collectif. La motivation au travail est l'ensemble des aspirations qu'un travailleur attache à son emploi et qu'il attend de voir s'y réaliser, en fonction du travail accompli, de la reconnaissance de ce travail par l'entreprise [29,30].

La motivation n'est pas un état permanent, statique, une caractéristique individuelle sans la motivation au travail est l'ensemble des aspirations qu'un travailleur attache à son emploi et qu'il attend de voir s'y réaliser, en fonction du travail accompli, de la reconnaissance de ce travail par l'entreprise [30].

La motivation n'est pas un état permanent, statique, une caractéristique individuelle sans rapport avec l'environnement. On pourrait la définir comme un processus qui fait naître l'effort pour atteindre un objectif et qui relance l'effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint.

Le niveau de motivation d'un individu ne dépend donc pas seulement de lui, mais il dépend également de son environnement. Ce concept recouvre l'ensemble des forces exogènes (liées à l'environnement) par exemple le caractère privé ou public de l'entreprise ou alors endogènes (liées à la personnalité)

7.3.1.1.1. Les techniques de motivation

Selon Scotto et al on distingue les stimulants financiers et les stimulants non financiers [31] :

- Les stimulants financiers comprennent, outre les salaires trois formules :
 - o L'intéressement, la participation et l'actionnariat salarié. L'intéressement est un contrat prévoyant une participation de l'ensemble des travailleurs de l'entreprise soit sous forme d'une participation collective aux résultats, soit sous forme d'une participation au capital ou soit sous forme d'une participation à l'accroissement de la productivité.
 - o **La participation** est un accord passé entre la direction et les salariés consistant à affecter une partie du bénéfice à une réserve spéciale dite de « participation entre les salariés ».
 - o **L'actionnariat salarié** s'est développé autour de trois méthodes, les plans d'épargne d'entreprise, les options de souscription et la distribution gratuite d'actions aux salariés.
- Les stimulants non financiers peuvent être aussi divers dans leur forme qu'importants dans leurs effets. Il s'agit par exemple de l'attitude des cadres vis-à-vis de leurs subordonnés, de la considération qu'ils leur témoignent, de l'homogénéité des groupes, du contenu du travail lui-même ou de la répartition des responsabilités, de l'information sur les résultats, etc.

7.3.1.2. Satisfaction

La satisfaction au travail correspond à « l'impression subjective globale positive, résultante de nombreux facteurs dont celui d'avoir atteint un but recherché, indice d'une réalisation de soi » Il s'agit d'une réponse affective et émotionnelle de la personne face à son emploi et elle a des conséquences sur le comportement des individus [32].

Avec la satisfaction, la fidélité revêt un caractère physique c'est-à-dire les individus sont satisfaits des conditions de travail offertes par l'entreprise [32].

7.3.1.2.1 Conditions de travail

Les conditions de travail se définissent comme étant l'ensemble des dispositifs et des moyens pris et mis en place par l'entreprise pour permettre à son personnel de s'épanouir et de créer plus de valeur, d'une manière générale elles désignent l'environnement dans lequel, les employés vivent sur leur lieu de travail [24].

Le terme conditions de travail recouvre un contenu plus ou moins large, il peut être regroupé en quatre facteurs : facteurs physiques et environnementaux, facteurs organisationnels, facteurs sociaux et facteurs psychologiques [24].

7.3.1.2.1.1 Facteurs physiques et environnementaux

C'est un ensemble d'outils de l'environnement immédiat de travail. C'est également tout ce qui caractérise une situation de travail et favorise ou freine l'activité des travailleurs [32].

Il s'agit de l'implantation et de la conception du poste de travail, ainsi que son environnement physique et technique. Ces facteurs peuvent être soit un facteur de dégradation de la santé des travailleurs (fatigue, stress professionnel) ou alors contribue à leur épanouissement dans leur lieu de travail (la rotation, la polyvalence des postes, l'enrichissement des postes). Ces facteurs ont des répercussions positives et/ou négatives sur la performance de l'entreprise, la mise en place de bons facteurs physiques permet à l'entreprise de conserver durablement son personnel [32].

7.3.1.2.1.2 Facteurs organisationnels

Ils concernent les règles relatives à l'organisation et à la gestion de l'entreprise afin de renforcer et d'améliorer la productivité du personnel et de rentabiliser l'investissement du recrutement.

Ces facteurs organisationnels sont généralement les charges de travail (temps de travail) et les procédures (adaptation des salaires à leurs postes, consignes, règlement) [32].

7.3.1.2.1.3 Facteurs sociaux

Les facteurs sociaux dépendent des relations de travail, souvent conditionnées par le style de management et la qualité de communication interne de l'entreprise. Ces facteurs sont les dialogues sociaux (les communications, les réunions d'information), la rémunération (la politique de rémunération est aujourd'hui devenue un outil stratégique de la GRH pour les entreprises), la reconnaissance (regroupe l'aspect immatériel de la rétribution tel que les félicitations, les encouragements, les primes, les promotions) [33].

7.3.1.2.1.4. Facteurs psychologiques

Ils résultent des situations professionnelles qui engendrent des répercussions sur la santé psychologique des salariés tels que la souffrance au travail, stress et épuisement professionnel.

7.3.1.3 Implication organisationnelle

L'implication se définit comme le fait d'être concerné profondément par un événement où une situation ; il y a implication à chaque fois que l'on touche au soi de l'individu, à son identité ou à la perception qu'il a de lui ou qu'il donne aux autres [34].

L'implication du personnel passe par l'engagement et l'attachement du personnel à son entreprise [34].

7.3.1.3.1. L'engagement organisationnel

L'engagement organisationnel est une attitude professionnelle caractéristique d'un état psychologique. Il s'agirait donc d'un construit psychologique reposant essentiellement sur l'identification de l'individu à une cible spécifique. L'engagement consiste ainsi à se sentir lié à l'organisation et donc à ne pas en partir [35].

7.3.1.3.2. L'attachement

L'attachement est une proximité psychologique qui reflète l'importance que représente l'entreprise pour le salarié, il désigne un lien positif et étroit, une intimité entre le salarié et l'entreprise et correspond à une intensité relationnelle stable et durable avec l'organisation [36].

L'attachement du salarié conduit moins de comportement de rupture (démission) et de comportement de dérobade (arriver en retard, pause prolongée, micro absentéisme) [36].

L'attachement découle d'un sentiment d'appartenance (le salarié se sent émotionnellement lié et est disposé à œuvrer pour la relation) et l'identification à l'entreprise (cette identification a

l'entreprise va se développer à l'extérieur ce qui engendre une image positive de l'entreprise) [36].

7.3.2. Motifs probables de départ des ressources humaines

Les départs des ressources humaines sont dus à l'insatisfaction du salarié face à certain facteur tel que la rémunération, la reconnaissance, la formation, la communication et à la gestion des carrières.

7.3.2.1. Une opportunité de carrière réduite

Les salariés apprécient de savoir qu'ils ont des possibilités d'évolution au sein de l'entreprise pour s'investir au maximum dans leur fonction. Chaque entreprise souhaite les faire évoluer sur d'autres postes afin de les fidéliser, les salariés auront le sentiment d'appartenir à une entité, ce qui les dissuadera de partir **(30)**.

7.3.2.2 Un manque de reconnaissance des salariés

La reconnaissance des salariés consiste à reconnaître les comportements, les efforts et les réalisations d'un employé ou d'une équipe lorsqu'ils contribuent à la réalisation des objectifs de l'organisation et qu'ils en reflètent les valeurs.

La reconnaissance des salariés est importante car ce faisant elle permet d'inculquer un sentiment d'appartenance à l'égard de leur milieu de travail, de rehausser leur moral, d'inciter à être loyal, de favoriser l'instauration d'un milieu de travail positif, de renforcer la motivation, et de favoriser la rétention du personnel **(31)**.

7.3.2.3 Un système de rémunération insuffisante

La politique de rémunération est un outil pour l'entreprise de réussir à attirer, garder et motiver les individus. Pour se faire il faut une rémunération équitable pour le service rendu **(32)**.

7.3.2.3.1 Equité interne

Ceci fait référence à une rémunération équitable qui tient compte de rapport qu'ont entre eux les différents emplois au sein d'une organisation. On prend en compte le classement de tous les emplois par rapport aux autres emplois, selon leur importance pour l'organisation.

7.3.2.3.2 Equité externe

Elle fait référence à une rémunération équitable et concurrentielle lorsqu'on la compare avec la rémunération offerte sur le marché pour un emploi similaire ; il s'agit du niveau moyen de rémunération offerte par l'entreprise hôte par rapport au marché du travail externe.

7.3.2.3.3 Équité entre les employés

Elle fait référence à une rémunération équitable entre les employés qui font un même travail, ou dont le poste fait partie d'un même échelon au niveau d'emploi. Cela ne signifie pas que tous les employés reçoivent un même salaire, mais plutôt qu'ils sont payés de facons équitables par rapport aux autres employés qui ont le même rôle.

7.3.2.3.4 Équité salariale

Elle fait référence à la différence de salaire entre homme

7.4. Différentes stratégies de rétention et les facteurs d'attraction [37]

7.4.1. Stratégies

Il existe différentes pratiques de gestion des ressources humaines qui contribuent à bâtir une stratégie d'attraction, de mobilisation et de rétention de la main d'œuvre. Ces pratiques convergent toutes vers un but final et central qui est : l'engagement organisationnel. Il peut se définir comme : « *une force stabilisatrice ou obligatoire qui donne un sens au comportement lié à une certaine cible* » (Meyer, 2011). Il est important de savoir que ce concept prend tout son sens quand on sait qu'il est lié négativement aux intentions de départ et au roulement volontaire.

Les défis actuels du marché du travail poussent les employeurs à mettre en place certaines stratégies dans le but de prévenir le départ de leurs travailleurs performants.

Les défis actuels du marché du travail poussent les employeurs à mettre en place certaines stratégies dans le but de prévenir le départ de leurs travailleurs performants. À l'époque, offrir une rémunération avantageuse était suffisant pour y parvenir.

Désormais, il faut bien plus que cela. Selon Concept RH, il existe sept pratiques qui peuvent favoriser la rétention du personnel :

a. Présenter clairement la vision et les valeurs de son entreprise :

C'est le point de départ. Les valeurs et la culture d'entreprise sont également des éléments essentiels pour les salariés car elles leur permettent de ressentir une appartenance à un groupe. (Concept RH, 2015). Selon Deschênes, l'appartenance à un groupe se traduirait comme étant : « *le degré d'identification et d'attachement de l'individu face à un groupe de référence (ses caractéristiques, ses valeurs)* ». (Deschênes, 2015). Il explique, que bien souvent, les organisations ayant un taux de roulement important n'ont, pour la plupart des cas, pas réussi à créer un sentiment d'appartenance chez leur personnel. (Deschênes, 2015)

Certains éléments et différentes mesures peuvent augmenter l'appartenance à un groupe. Par exemple, créer des espaces détente, une cafétéria, des agoras, ... Mais aussi, accorder une importance toute particulière à la communication interne dans l'entreprise en mettant en place des tableaux d'affichage et des salles de réunion permettrait incontestablement d'améliorer la sociabilité interne et du coup, la rétention et la fidélisation des talents. (Vanhée, 2015)

Pour que les travailleurs se sentent en accord avec l'entreprise et adhèrent aux valeurs et à la culture de l'entreprise, il est donc primordial de créer une relation de confiance entre eux et la direction. (Brockbank & Ulrich, 2010). Cette relation de confiance peut se construire en mettant l'accent sur l'écoute de ses travailleurs. Il est primordial, surtout en tant que Gestionnaire des Ressources Humaines, de tenter de comprendre et d'adopter le raisonnement des travailleurs, ainsi que leur langage et les concepts qu'ils utilisent pour réfléchir à leurs propres activités. Il a été confirmé qu'il est bien plus difficile de changer le style des gens que d'apprendre à travailler avec eux. (Brockbank & Ulrich, 2010).

b. Vérifier la compréhension des employés quant à leur rôle et leur contribution au sein de l'entreprise :

Il s'agit de valider la compréhension des employés face aux objectifs organisationnels et leur rôle face à ceux-ci. Parmi les trois leviers de la motivation, l'appartenance est un élément important (à côté de l'autonomie et de la compétence). (Concept RH, 2015)

c. Donner du feed-back aux employés :

Il faut communiquer avec les employés c'est-à-dire, leur parler de leurs forces, leurs faiblesses et mentionner ce qu'ils doivent améliorer pour répondre aux attentes de l'entreprise. Notons également que la reconnaissance peut s'exprimer au travers des feed-back donnés par la direction ou les managers à son personnel. (Concept RH, 2015)

d. Présenter des occasions d'avancement au sein de l'organisation :

Il est important de récompenser les efforts et les bons résultats des travailleurs par une évolution de carrière positive, par exemple, afin de favoriser la motivation à long terme des employés (Concept RH, 2015). Pour la plupart des travailleurs, aspirer à des perspectives d'évolution constitue un argument important pour rester dans l'entreprise. En effet, lorsqu'il devient impossible d'évoluer au sein d'une entreprise, les travailleurs sont souvent à la recherche de renouveau et donc à la recherche d'un nouvel emploi. (Concept RH, 2015) Une étude réalisée par StepStone en 2017, montre que 41% des répondants ont déclaré que le manque d'évolution de carrière possible au sein de leur entreprise était la cause principale de leur départ. Ceux-ci

rajoutent également que ce problème est bien souvent lié à un manque de plan de carrière au sein de l'entreprise.

e. Offrir un climat de travail sain :

Un bon climat de travail est nécessaire. Il ne faut donc pas laisser les problèmes prendre de l'ampleur (Concept RH, 2015). Une étude réalisée par le groupe Malakoff Médéric (un groupe paritaire de protection sociale français), confirme que l'ambiance et les relations de travail sont des éléments primordiaux pour une vie au travail durable. (Périnel, 2017). L'environnement de travail, étant défini comme étant : *« l'ensemble des éléments L'environnement de travail, étant défini comme étant : « l'ensemble des éléments matériels et humains qui sont susceptibles d'influencer un travailleur dans ses tâches quotidiennes », est un élément essentiel pour l'augmentation de la sociabilité des salariés en interne. (Vanhée, 2015) En effet, un espace de travail attractif est déterminant pour la motivation mais également pour l'augmentation du sentiment d'appartenance à l'entreprise. C'est pourquoi il est important de proposer aux membres de l'entreprise des espaces « détente » car cela contribuera à l'augmentation de l'appréciation de l'entreprise par le travailleur ; celui-ci se sentira plus facilement chez lui. (JLL, 2013)*

f. Reconnaître les compétences et connaissances des employés :

Reconnaître les connaissances et les compétences des travailleurs est primordial (Concept RH, 2015). Il s'agit de les impliquer dans les décisions et de les écouter. La reconnaissance au travail constitue pour la plupart des salariés un besoin fondamental. Cela permet aux salariés de ressentir leur appartenance à un groupe et permet également de valoriser leur singularité. (Vanhée, 2015). Elle prend tout son sens dans les Sciences de Gestion lorsqu'on la place au regard la performance. (Roche, 2015).

Aussi, la reconnaissance au travail peut être présentée comme un déterminant de la motivation autonome. En effet, la reconnaissance est considérée dans les travaux de Deci et Ryan, comme un important facteur de motivation, d'implication et de satisfaction au travail (Deci & Ryan, 2000).

Notons que l'octroi de récompenses s'avère pour l'entreprise une solution peu coûteuse notons que l'octroi de récompenses s'avère pour l'entreprise une solution peu coûteuse qui peut avoir des effets positifs sur la productivité, la conservation, l'attraction et le moral du personnel. Malheureusement, il s'agit de pratiques peu ou mal utilisées.

Pourtant, la reconnaissance peut être une pratique simple et à la portée de tous les cadres.

(St-Onge, Haine, Aubin, Rousseau & Lagassé, 2005).

g. Offrir des possibilités de formation :

Offrir différentes formations aux employés peut leur prouver la confiance que la direction a en eux. Ils en seront conscients et tendront à rester fidèles car cela va augmenter le sentiment d'appartenance de l'employé (Concept RH, 2015).

L'accès à la formation est également devenu un enjeu primordial pour la plupart des salariés. Selon une étude réalisée par Jobat, 40% des salariés sont disposés à suivre des formations. (Jobat, 2013)

Une seconde étude montre que lorsque l'employeur donne accès à des formations à ses travailleurs, ces derniers se sentent plus heureux. L'employeur donne un signal qui montre qu'il est soucieux du développement personnel de ses travailleurs. Cette même étude confirme que 87,8% des travailleurs ayant accès à la formation auraient moins de volonté de quitter l'entreprise (Mazour, 2016).

6.4.2. Suggestions pour améliorer la rétention

- Offrir de nouveaux défis (mobilité horizontale)
- Adapter le travail aux jeunes générations
- Donner plus de reconnaissance
- Développer l'appartenance à l'organisation
- Adapter les avantages sociaux (p. ex. les garderies, l'entraînement physique, etc.)
- Mettre en avant l'établissement de plans de carrière
- Miser sur la conciliation travail-famille (renforcer les acquis et entretenir ses forces)
- Consulter le personnel
- Proposer des horaires de travail flexibles
- Améliorer la communication
- Revoir l'organisation du travail
- Offrir de la formation pertinente aux gestionnaires
- Miser sur le mentorat et le parrainage
- Laisser une plus grande latitude aux gestionnaires
- Valoriser le travail d'équipe (Conseil

METHODOLOGIE

3.1. Cadre d'étude

Notre étude s'est déroulée dans le district de Bamako, elle a concerné les officines privées en raison de 10 officines par commune. Le district de Bamako est divisé en 6 communes dont 4 sur la rive gauche et 2 autres sur la rive droite. Malgré son statut urbain la ville compte une forte proportion de population péri résidente. La couverture sanitaire est assurée par 3 hôpitaux, des structures militaires et confessionnelles, des cliniques médicales, des cabinets médicaux, des centres médicaux interentreprises de l'institut national de prévoyance social et des officines privées de pharmacie.

3.2. Type et période d'étude

Dans le cadre de cette recherche, une approche transversale descriptive a été adoptée portant sur les pratiques d'attraction et de rétention du personnel des officines sur une période de 15 mois allant de juin 2022 à aout 2023.

3.3. Population d'étude

La population d'étude est constituée des pharmaciens titulaires et du personnel travaillant au sein des officines privées de pharmacie de la ville de Bamako.

Critères d'inclusion

Ont été inclus dans l'étude :

- Les pharmaciens titulaires exerçant depuis au moins 10 ans dans leurs officines privées.
- Les officines ayant un effectif d'au moins 5 employés.
- Le personnel travaillant au sein des officines retenues

Critères de non inclusion

N'ont pas été inclus dans l'étude :

- ✓ Les pharmaciens titulaires d'officines n'ayant pas 10 ans d'existence dans le district de Bamako.
- ✓ Les pharmaciens titulaires qui ont refusé de participer à l'étude.

3.4. Échantillonnage

L'échantillonnage a été réalisé de manière aléatoire systématique en sélectionnant 10 officines privées par commune dans le district de Bamako. Cette méthode d'échantillonnage a été choisie pour assurer une représentativité géographique et sectorielle de l'échantillon.

3.5. Collecte de données

La collecte de données s'est déroulée en plusieurs étapes :

- Entretiens semi-structurés avec les pharmaciens titulaires : Les entretiens ont porté sur les pratiques de gestion des ressources humaines, les stratégies d'attraction et de rétention du personnel, les défis rencontrés, etc.
- Questionnaires pour les pharmaciens : Les pharmaciens titulaires des officines ont été invités à remplir des questionnaires portant les pratiques d'attraction et de rétention du personnel dans les officines.

3.6. Variables d'étude

Les variables d'études ont été principalement :

- Les caractéristiques socio-démographiques de l'échantillon : le sexe, l'âge, expérience professionnelle.
- L'attraction du personnel, la rétention, la rémunération, la gestion des carrières, la motivation, appréciation, négociation .

3.7. Saisie et traitement des données

Les données collectées ont été saisies sur le logiciel Excel de la suite Office de Microsoft 2016 puis transférées et traitées sur le logiciel SPSS Statistics 21 d'IBM. Le traitement de texte quant à lui a été fait sur le logiciel Word de la suite Office de Microsoft 2016.

3.8. Considérations éthiques

Cette étude a été menée en conformité avec les principes éthiques de la recherche, notamment le consentement éclairé des participants, la confidentialité des données et la possibilité pour les participants de se retirer de l'étude à tout moment.

Au moment de l'enquête une lettre d'introduction rédigée par le président de l'ordre national des pharmaciens a été présentée.

RESULTATS

1. Données sur les pharmaciens titulaires

Caractéristiques démographiques

Tableau III : Repartition des pharmaciens selon leur tranche d'âge

Age en année	Fréquence	Pourcentage
40 - 50	7	11,7
50 – 60	36	60,0
Plus de 60	17	28,3
Total	60	100,0

Les pharmaciens titulaires avaient majoritairement une tranche d'âge comprise entre 50 et 60 ans à 60% des cas. L'âge moyen était de $56,95 \pm 8,49$ ans avec des extrêmes de 43 et 65 ans.

Tableau IV : Repartition des pharmaciens selon leur sexe

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Féminin	13	21,7
Masculin	47	78,3
Total	60	100,0

Les pharmaciens titulaires ont été majoritairement de sexe masculin soit 78,33% des cas pour un sexe-ratio de 3,62.

Tableau V : Repartition des pharmaciens selon leur l'ancienneté au poste

Ancienneté	Fréquence	Pourcentage
10 – 15	25	41,7
15 – 20	9	15,0
21 – 30	14	23,3
> 30	12	20,0
Total	60	100,0

La majorité de nos enquêtés soit 41,7% avait entre 10 et 15 ans d'ancienneté. La durée moyenne d'ancienneté était de $20,75 \pm 8,979$ ans avec des extrêmes de 10 et 38 ans.

Données sur la rotation des employés

Tableau VI : Repartition des pharmaciens selon l'existence de départ d'employés au sein de leur entreprise durant les 3 dernières années

Départ d'employés	Fréquence	Pourcentage
Non	12	20,0
Oui	48	80,0
Total	60	100,0

Dans 80% des cas nos pharmaciens titulaires ont affirmé avoir subis des départs d'employés au sein de leur pharmacie.

Tableau VII : Repartition des pharmaciens selon leur nombre de départ d'employés durant les 3 dernières années

Nombre d'employés	Fréquence	Pourcentage
0 – 5	15	31,3
6 – 10	23	47,9
11 – 20	8	16,7
> 20	2	4,1
Total	48	100,0

Dans 47,9% des cas, des pharmacies avaient enregistré entre 6 et 10 départs.

2. Donnée sur les employés

Tableau VIII : Repartition des employés selon les conditions de leur départ

Départ d'employés	Fréquence	Pourcentage
Souhaité	295	84,3
Non souhaité	55	15,7
Total	350	100,0

Les pharmaciens titulaires ont affirmé que dans 84,3% des cas les départs ont été souhaités par les employés contre 23,2% qui ne l'étaient pas.

Tableau IX : Repartition des employés selon le motif de leur départ souhaité

Motif du départ souhaité	Fréquence	Pourcentage
Fin de contrat/Retraite	136	46 ,1
Raison d'étude	110	37,3
Aucune raison apparente	37	12,5
Changement de localité	7	2 ,4
Indisponibilité sanitaire	3	1
Raison conjugale	2	0 ,7
Total	295	100,0

Les motifs de départ souhaités ont été principalement les fins de contrat ou retraite et les études dans respectivement 46,1 et 37,3%.

Tableau X : Repartition des employés selon le motif de leur départ non souhaité

Motif du départ non souhaité	Fréquence	Pourcentage
Économique	37	67,3
Faute lourde	10	18,2
Faute grave	2	3,6
Incompétence professionnelle	6	10,9
Total	55	100,0

Les motifs de départ non souhaités par les employés ont été principalement les raisons économiques avec 67,3% des cas. Les fautes lourdes ont représenté 18,2% des cas et les incompétentes professionnelles 10,9%.

Tableau XI : Repartition selon les catégories du personnel touché par le départ dans l'entreprise

Catégories	Fréquence	Pourcentage
Vendeurs	252	72
Caissiers	75	21,4
Pharmaciens	13	3,7
Plantons	10	2,9
Total	350	100,0

Les vendeurs ont été les plus concernés par les départs avec 72% suivi des caissiers et des pharmaciens avec respectivement 21,4 et 3,7% des cas.

Tableau XII : Repartition selon le genre le plus touché par les départs

Genre	Fréquence	Pourcentage
Homme	302	86,3
Femme	48	13,7
Total	350	100,0

Les hommes étaient les plus touchés par les départs à un taux de 86,3% des cas.

Tableau XIII : Repartition selon la tranche d'âge la plus touchée par les départs

Tranche d'âge en année	Fréquence	Pourcentage
< 25	95	27,14
25 - 35	159	45,4
35 - 45	17	4,86
> 45	79	22,6
Total	350	100,0

Les employés de tranche d'âge comprise entre 25 et 35 ans avec 45,4% des cas ont été les plus concernés par les départs.

3. Données sur les officines de pharmacies

Tableau XIV : Repartition des officines selon l'impact financier dus aux départs d'employés

Impact financier des départs	Fréquence	Pourcentage
Non	20	33,3
Oui	37	61,7
Aucune réponse	3	5,0
Total	60	100,0

Dans 61,67% des cas, le départ des employés avait un impact financier auprès des officines.

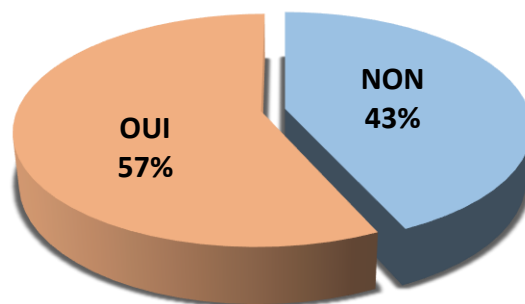


Figure 1 : Répartitions selon l'existence des pratiques d'intégrations des employés

Il existait des pratiques d'intégrations chez 57% de pharmacies.

Tableau XV : Repartition des officines selon l'existence de plan de formation pour les employés

Formation	Fréquence	Pourcentage
Non	47	78,3
Oui	12	20,0
Aucune réponse	1	1,7
Total	60	100,0

Dans 20% des cas, les pharmacies ont affirmé proposer les plans de formation à leurs employés.

Tableau XVI : Repartition des officines selon les raisons empêchant d'envoyer les salariés en formations

Raisons empêchant d'envoyer les salariés en formations	Fréquence (n = 47)	Pourcentage
Manque de formations adaptées	28	59,6
Manque de financements	13	27,7
Aucune raison	12	25,6
Problème structurel	10	21,3
Salariés manquent de motivation	8	17,0

Les officines n'ayant pas de plans de formation pour leurs employés ont évoqué le manque de formation adaptée dans 59,6% des cas. Suivi par le manque de financement dans 27,7%. Les officines n'avaient aucune raison de cet état de fait dans 25,6.

Tableau XVII : Repartition des officines selon l'existence de perspectives de carrières

Perspectives de carrière	Fréquence	Pourcentage
Non	44	73,3
Oui	16	26,7
Total	60	100,0

Les officines offraient des perspectives de carrières dans 26,7% des cas.

Tableau XVIII : Repartition des officines selon leur appréciation du niveau de salaire en comparaison aux autres officines

Niveau des salaires	Fréquence	Pourcentage
Comparable	40	66,7
Ne sait pas	16	26,7
Supérieur	3	5,0
Aucune réponse	1	1,6
Total	60	100,0

Dans 66,7% des cas, nos officines trouvaient le salaire de leur employés comparable autres officines.

Tableau XIX : Repartition des officines selon l'existence d'une augmentation collective des salaires des employés

Augmentations collectives	Fréquence	Pourcentage
Non	23	38,3
Oui	35	58,3
Aucune réponse	2	3,4
Total	60	100,0

Nos officines dans 60,3% ont affirmé pratiquer une politique d'augmentation collective des salaires de leurs employés contre 38,3% qui ne le pratiquait pas.

Tableau XX : Repartition des officines selon leurs critères d'augmentations collectives

Critères d'augmentations collectives	Fréquence (n = 56)	Pourcentage
Évolutions de salaire sur le marché du travail	27	77,1
Niveau d'inflation	8	22,9
Suivant les négociations avec les représentants du personnel	4	11,4
Aucune réponse	17	48,6

La majorité des officines enquêtées soit 77,1% réalisaient des augmentations collectives de salaires à leurs employés en tenant compte de l'évolution de salaire sur le marché du travail

Tableau XXI : Repartition des officines selon les formes de rémunérations complémentaires

Formes de rémunérations complémentaires	Fréquence	Pourcentage
Mutuelle	33	55,0
Prévoyance décès incapacité invalidité	10	16,7
Avantage en nature logement	2	3,3
Avantage de logement	1	1,7
Aucune réponse	14	23,3
Total	60	100,0

Dans 55% des cas, les officines ont affirmé donner des rémunérations complémentaires à leurs employés sous la forme de mutuelles.

Tableau XXII : Repartition des officines selon les facteurs motivants du personnel

Facteurs motivants du personnels	Fréquence (n = 60)	Pourcentage
Rémunération	53	88,3
Conditions matérielles de travail	16	26,7
Localisation géographique	15	25,0
Organisation et management	3	5
Qualité de la relation humaine	1	1,7

Les rémunérations étaient majoritaires soit 88,3% des cas.

Tableau XXIII : Repartition des officines selon la méthode de prises décisions de la hiérarchie

Prises de décisions	Fréquence	Pourcentage
Sans consultation	41	68,3
Avec consultation	19	31,7
Total	60	100,0

La prise de décision importante était réalisée par les pharmaciens titulaires sans consultation des autres employés dans 68,3% des cas.

Tableau XXIV : Repartition des officines selon la collaboration entre la hiérarchie et les employés concernant les problèmes et les questions qui préoccupent et concerne l'entreprise

Fréquence collaboration	Fréquence	Pourcentage
Quelques fois	21	35,0
Souvent	25	41,7
Toujours	14	23,3
Total	60	100,0

Il est affirmé que la hiérarchie collaborait souvent dans 41,7% des cas avec leur employé sur les problèmes de leur officine.

COMMENTAIRES ET DISCUSSION

1. Méthodologie

Nous avons choisi de mener notre étude dans le District de Bamako en raison du grand nombre d'officines privées qu'il abrite, surpassant les autres villes du pays. La taille de notre échantillon a été fixée à 60 pharmaciens titulaires, sélectionnés dans 60 officines choisies de manière raisonnée parmi les quelque 400 pharmacies qui répondaient aux critères d'inclusion et de non inclusion dans le district de Bamako. Pour le processus d'échantillonnage, nous avons opté pour la méthode d'échantillonnage aléatoire systématique, principalement en raison de sa facilité de mise en œuvre et de sa capacité à fournir un échantillon représentatif de la population source.

Cependant, au cours de notre enquête, nous avons parfois rencontré de la réticence et même un refus catégorique de certains pharmaciens et membres du personnel des officines à participer à notre enquête. Dans de nombreux cas, nous avons également constaté que le questionnaire n'était pas rempli intégralement.

2. Données sur les pharmaciens titulaires

Caractéristiques démographiques

Nos résultats révèlent que la majorité des pharmaciens titulaires à Bamako se situent dans la tranche d'âge de 50 à 60 ans, avec un âge moyen de 56,95 ans. Cette distribution d'âge est significative car elle reflète une population de pharmaciens relativement âgés dans notre échantillon. Ces résultats sont cohérents avec ceux de l'étude menée par St-Onge S et al. en 2005 [38], qui ont également observé une prédominance de pharmaciens plus âgés dans une région similaire. En ce qui concerne le sexe, la forte proportion d'hommes parmi les pharmaciens titulaires (78,33%) est un constat intéressant. Cela concorde avec les tendances historiques de la profession, comme l'a relevé Ouédraogo IR et al [1], dans leur étude sur fidélisation des ressources humaines par l'implication,

organisationnelle d'une entreprise africaine mais il est important de noter que des évolutions vers une plus grande diversité de genre sont en cours.

Notre enquête a révélé que la majorité des pharmaciens titulaires avaient entre 10 et 15 ans d'ancienneté, avec une durée moyenne d'ancienneté de 20,75 ans. Ces résultats indiquent une stabilité significative dans la profession pharmaceutique à Bamako. Cependant, cette stabilité pose également des questions concernant la relève, car de nombreux pharmaciens titulaires approchent de l'âge de la retraite. Ces constatations sont conformes aux résultats de l'étude menée par Beaupré D et al. en 2008 [39], dans leur étude sur Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale qui ont également noté une longue durée d'ancienneté parmi les pharmaciens titulaires. Il est essentiel de trouver un équilibre entre la préservation de l'expérience et la préparation à la transition générationnelle.

Données sur la rotation des employés

Les résultats indiquent que 80% des pharmaciens titulaires ont signalé des départs d'employés au sein de leur officine, avec 47,9% des officines ayant enregistré entre 6 à 10 départs. Le nombre moyen de départs s'établit à 8,25. Ces données soulignent clairement le défi majeur de la rétention du personnel dans les officines privées de pharmacie de Bamako. La rotation fréquente du personnel peut entraîner des perturbations opérationnelles et des coûts élevés pour les officines. Ces résultats sont en accord avec les conclusions de l'étude menée par Ouédraogo IR et al [1] en 2016, qui ont également documenté des départs fréquents dans le secteur pharmaceutique. De plus, Bah H en 2014 [17] dans son étude sur les enjeux et les limites de la fidélisation du personnel a identifié des taux similaires de rotation du personnel dans leur étude.

3. Données sur les employés

Cette partie de nos résultats est essentielle pour comprendre les départs d'employés au sein des officines privées de pharmacie de Bamako. Les pharmaciens titulaires ont affirmé que dans 84,3% des cas, les départs ont été souhaités par les employés, tandis que dans 15,7% des cas, ils ne l'étaient pas. Ce constat met en évidence la prédominance des départs volontaires, ce qui suggère que de nombreux employés ont choisi de quitter leur emploi. Ces résultats sont conformes aux résultats de recherches antérieures menées par Beaupré D et al. en 2008 [39] qui ont également observé une proportion significative de départs volontaires dans le secteur pharmaceutique.

En ce qui concerne les motifs de départ non souhaités par les employés, les raisons économiques ont été le principal facteur, représentant 67,3% des cas. Les fautes lourdes ont représenté 18,2% des cas, suivies par les incompétences professionnelles à 10,9%. Ces résultats mettent en évidence la nécessité pour les officines de mettre en place des procédures de licenciement justes et transparentes, tout en offrant un soutien à la formation et au développement professionnel pour réduire les départs dus à des incompétences.

En ce qui concerne les catégories d'employés les plus touchées par les départs, les vendeurs ont été les plus concernés, avec 72% des cas, suivis des caissiers et des pharmaciens avec respectivement 21,4 et 3,7% des cas. Ces résultats correspondent aux conclusions de l'étude menée par Maganga EGD en 2021 [30] dans son étude sur la contribution à l'analyse de la perception de la Marque employeur au Gabon, qui ont également constaté que les vendeurs étaient plus susceptibles de changer d'emploi dans le secteur pharmaceutique.

En ce qui concerne le genre des employés touchés par les départs, les hommes ont été les plus touchés, représentant 86,3% des cas. Cette observation pourrait nécessiter une analyse plus approfondie pour comprendre les raisons sous-jacentes de cette disparité entre les genres.

Enfin, en ce qui concerne l'âge des employés les plus touchés par les départs, la tranche d'âge de 25 à 35 ans a été la plus concernée, représentant 45,4% des cas. Cela soulève des questions sur les opportunités de développement professionnel et de progression de carrière pour les employés plus jeunes dans les officines de pharmacie.

4. Données sur les officines de pharmacies

En ce qui concerne les pratiques et les politiques mises en place dans les officines privées de pharmacie de Bamako.

Selon nos résultats, dans 61,67% des cas, le départ des employés avait un impact financier sur les officines. Ce résultat souligne que les départs d'employés ne sont pas seulement des problèmes de gestion des ressources humaines, mais qu'ils peuvent également avoir des conséquences financières significatives pour les officines. Cela rejoint les constatations d'études antérieures menées par Beaupré D et al. en 2008 [39] qui ont également souligné l'impact financier des départs d'employés.

Environ 57% de nos pharmacies ont affirmé avoir des pratiques d'intégration pour leurs employés. Ainsi la majorité des officines reconnaissent l'importance de bien accueillir et d'intégrer les nouveaux employés dans leur environnement de travail. Ces pratiques peuvent contribuer à renforcer l'engagement des employés et à réduire les départs précoces et dans seulement 20% des cas, les pharmacies proposent des plans de formation à leurs employés ce qui est relativement faible et qui suggère que de nombreuses officines ne disposent pas de programmes de développement professionnel structurés pour leur personnel.

Parmi les officines qui n'ont pas de plans de formation, 59,6% ont évoqué le manque de formations adaptées comme principal obstacle et le manque de financements a été cité dans 27,7% des cas. Ces résultats soulignent la nécessité d'une meilleure coordination entre les besoins de formation des employés et les opportunités de formation disponibles.

Seulement 26,7% des officines offrent des perspectives de carrière à leurs employés. Cela peut influencer la motivation et la rétention du personnel, car les employés sont souvent motivés par la possibilité d'avancer dans leur carrière.

En ce qui concerne le niveau de salaire en comparaison aux autres officines, dans 66,7% des cas, les officines considèrent que le salaire de leurs employés est comparable à celui des autres officines. Cela suggère une perception globalement positive des salaires parmi les employeurs, bien que cela puisse varier en fonction de la région et du marché local.

La majorité des officines, soit 60,3%, pratiquent une politique d'augmentation collective des salaires de leurs employés et parmi ces officines qui pratiquent des augmentations collectives, 77,1% le font en se basant sur l'évolution des salaires sur le marché du travail. Cette approche peut contribuer à maintenir la satisfaction des employés et à réduire la rotation du personnel.

La rémunération (88,3%) est le principal facteur motivant du personnel, suivi des conditions matérielles de travail (55%) et de la localisation géographique (25%). Ces résultats mettent en évidence l'importance de la rémunération dans la motivation des employés et dans 55% des cas, les officines offrent des rémunérations complémentaires sous forme de mutuelles.

La prise de décision importante est réalisée par les pharmaciens titulaires sans consultation des autres employés dans 68,3% des cas. Cela peut avoir des implications sur la participation des employés dans la gestion de l'officine.

Selon nos résultats, la collaboration entre la hiérarchie et les employés sur les problèmes et les questions liés à l'entreprise était souvent présente dans 41,7% des cas. Cela indique une ouverture à la communication et à la résolution conjointe des problèmes.

CONCLUSION

La présente étude était donc de vérifier différentes théories émises au sujet de l'importance d'adapter les pratiques d'attraction et de rétention du personnel dans les officines de pharmacie. Pour ce faire nous avons recueilli les questionnaires et analyser des données portant sur les stratégies pour attirer et retenir le personnel dans les établissements pharmaceutiques privés du Mali.

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

La rémunération était le facteur le plus motivant dans la majorité des officines.

Cependant la majorité des pharmaciens titulaires soit 73,33% n'étaient pas en mesure d'assurer le plan de carrière des personnels. La raison principale pouvant expliquer un tel phénomène serait le manque d'engagement des pharmaciens dirigeants dans le rôle de la fonction de RH au sein de leur pharmacie.

RECOMMANDATIONS

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

Aux syndicats de la profession :

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

Aux pharmaciens titulaires des officines privées :

- Investir dans le renforcement des capacités du personnel officinal.
- Reconnaître et considérer son personnel par des actes de gratitude.
- Mettre en place des outils de reconnaissance et de récompense du mérite.
- Informer et communiquer avec le personnel de l'officine.

Au personnel officinal

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

RÉFÉRENCES

1. Ouedraogo IR, Some DB. L'Université Aube Nouvelle. J Ouest-Afr Sci Gest. 2016;(2):1-228.
2. Amari SES, Mokhefi A. Démarche marketing des ressources humaines levier actionné pour attirer et fidéliser les talents. 2018;12.
3. Hammoumraoui EB, Ouacene M, Mebarki N. Marketing des ressources humaines [Internet] [Thesis]. Université abderrahmane mira Bejaia/ Aboudaou; 2020 [cité 2 oct 2023]. Disponible sur: <http://172.17.1.105:8080/xmlui/handle/123456789/14284>
4. Ouattara O, Ag Tachrist R. Rapport d'étude de cas au Mali. Les prix des médicaments. Une nouvelle approche pour les mesure. OMS; 2005 p. 41.
5. Diawara FB. Satisfaction au travail et implication organisationnelle : le cas du personnel des officines de pharmacie de Bamako [These de Pharmacie]. [Bamako, Mali]: USTTB; 2022.
6. Coulibaly M. Analyse des prescriptions et de la dispensation en milieu officinal dans les communes V et VI du District de Bamako [These de Pharmacie]. [Bamako, Mali]: USTTB; 2011.
7. Lepharmacien. Qu'est-ce qu'une pharmacie? | [Internet]. 2023 [cité 28 sept 2023]. Disponible sur: <https://www.lepharmacien.fr/blog-pharmacien/article/qu-est-ce-qu-une-pharmacie>
8. Ratouis. Rétention des Employés : Pourquoi et Comment l'améliorer ? [Internet]. 2023 [cité 28 sept 2023]. Disponible sur: <https://www.lumapps.com/fr/engagement-collaborateur/retention-des-employes-talents-definition/>
9. Borrego P. Tout ce que vous devez savoir sur la rétention des employés [Internet]. Humanyze. 2021 [cité 28 sept 2023]. Disponible sur: <https://humanyze.com/fr/blog-everything-you-need-to-know-about-employee-retention/>
10. Mveng Minkoulou GY. Fidélisation du personnel et performance de l'entreprise : une application au personnel d'encadrement de Guinness Cameroun s.a. [Internet] [Mémoire de DEA de Sciences de Gestion]. [Yaoundé, Cameroun]: Université de Yaoundé II; 2006 [cité 28 sept 2023]. Disponible sur: https://www.memoireonline.com/01/12/5058/m_Fidelisation-du-personnel-et-performance-de-l-entreprise--une-application-au-personnel-d-encadreme0.html
11. Bussièrès JF, Lussier-Labelle F. La mesure de la satisfaction au travail : un défi motivant. Pharmactuel. 2004;37(1):51-3.

12. Artet M, Guibert P, Perrenoud P. Recherche en éducation. Formation et professionnalisation des métiers de l'éducation et de la formation [Internet]. Université de Nantes. France; 166 p. Disponible sur: [s dehttps://journals.openedition.org/ree/4405](https://journals.openedition.org/ree/4405)
13. Coulibaly Y, Mariko A. Législation et galénique pharmaceutique. [Bamako, Mali]; 2012.
14. Banou AC. Pharmaciens d'officine et délivrance des médicaments aux femmes en état de grossesse dans le district de Bamako [Internet] [thesis]. Université de Bamako; 2004 [cité 3 oct 2023]. Disponible sur: <https://www.bibliosante.ml/handle/123456789/11031>
15. République française. Code de la santé publique. Chapitre 1 : Conditions générales d'exercice de la profession de pharmacien (Articles L511 à L519) [Internet]. [cité 3 oct 2023]. Disponible sur: https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000006693411/1991-01-20
16. Cerdin JL, Colle R, Peretti JM. L'entreprise à la carte : une innovation pour fidéliser. In 2003 [cité 5 oct 2023]. Disponible sur: <http://pascal-francis.inist.fr/vibad/index.php?action=getRecordDetail&idt=18243272>
17. Bah H. Les enjeux et les limites de la fidélisation du personnel en officine : cas de 63 officines [Internet] [Thèse de Médecine]. [Bamako, Mali]: USTTB; 2014 [cité 3 oct 2023]. Disponible sur: <https://www.bibliosante.ml/handle/123456789/1014>
18. Coumare S. Loi n° 86-36 / AN-RM Portant institution de l'Ordre National des Pharmaciens [Internet]. 86-36 / AN-RM 2012. Disponible sur: http://www.cnop.sante.gov.ml/index.php?view=article&catid=65%3Ales-textes-legislatifs-et-reglementaires&id=65%3A-loi-nd-86-36-an-rm-portant-institution-de-lordre-national-des-pharmaciens&format=pdf&option=com_content
19. Scheid JC. Les grands auteurs en organisation [Internet]. 2ème édition. 2005 [cité 5 oct 2023]. 256 p. Disponible sur: <https://www.dunod.com/entreprise-et-economie/grands-auteurs-en-organisation>
20. Mayo E. The humans Problems of an industrial civilization. 2eme edition. Paris, France: Dunod; 2010. 204 p.
21. Cadin L, Guérin F, Pigeyre F. Gestion des ressources humaines. Pratique et éléments de théorie. Sociol Trav. 1 sept 1999;41(3):348-9.
22. Wacheux F, Blanchot F. TIC, finalités de la GRH et création de valeur. In 2002. p. 11-36.
23. Peretti JM. Chapitre 2. Les missions de la fonction Ressources humaines. In: Ressources humaines [Internet]. Paris: Vuibert; 2019 [cité 5 oct 2023]. p. 33-58. (Vuibert Gestion). Disponible sur: <https://www.cairn.info/ressources-humaines--9782311406986-p-33.htm>
24. Laroche P, Salesina M. Chapitre 2. La gestion stratégique des ressources humaines. In: GRH et relations de travail [Internet]. Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur; 2018 [cité

- 5 oct 2023]. p. 59-116. (Méthodes & Recherches). Disponible sur: <https://www.cairn.info/grh-et-relations-de-travail--9782807320734-p-59.htm>
25. Merck B, Sutter PE. Chapitre 8. La contribution des RH à l'avantage concurrentiel. In: Gestion des compétences, la grande illusion [Internet]. Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur; 2009 [cité 5 oct 2023]. p. 193-224. (Manager RH). Disponible sur: <https://www.cairn.info/gestion-des-competences-la-grande-illusion--9782804158408-p-193.htm>
26. Larousse É. Définitions : fidéliser [Internet]. [cité 5 oct 2023]. Disponible sur: <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/fid%C3%A9liser/33598>
27. Chaminade B. La fidélisation de ses salariés reste-t-elle d'actualité en période de récession. Ed ISEOR Toulon. 2004;
28. Paillé P. Examen empirique sur le caractère multidimensionnel de l'engagement normatif et sur les liens avec les engagements affectif et continu. Psychol Trav Organ. 2004;10(4):327-39.
29. Ait Amer Y, Ait Moussa N. L'impact de la rémunération sur la motivation des salariés CAS: DESTRICTION DES MATERIAUX DE CONSTRUCTION DIVINDUS [Internet] [PhD Thesis]. Université Mouloud Mammeri; 2022 [cité 5 oct 2023]. Disponible sur: <https://www.ummtto.dz/dspace/handle/ummtto/21255>
30. Maganga EGD. Contribution à l'analyse de la perception de la Marque employeur au Gabon: cas du groupe bancaire BGFIBank Gabon [Internet] [PhD Thesis]. Université Paul Valéry-Montpellier III; 2021 [cité 5 oct 2023]. Disponible sur: <https://theses.hal.science/tel-03357653/>
31. Scotto MJ, Boyer A, Deacken N, Tiffon H. De la diversité des âges à la gestion intergénérationnelle. Le développement des politiques intergénérationnelles dans les entreprises en France. Le cas de trois banques françaises. Quest Manag. 2014;6(2):61-73.
32. Soparnot R. Chapitre 1. La stratégie et les fonctions de l'entreprise. Manag Sup. 2000; 7-87.
33. Peretti JM. Chapitre 19. Information et communication dans l'entreprise. In: Ressources humaines [Internet]. Paris: Vuibert; 2019 [cité 5 oct 2023]. p. 591-620. (Vuibert Gestion). Disponible sur: <https://www.cairn.info/ressources-humaines--9782311406986-p-591.htm>
34. Pesqueux Y. De l'implication [Internet] [Memoire de master en Sciences Economiques]. [France]: Hesam Université; 2020. Disponible sur: <https://shs.hal.science/halshs-02568795/document>
35. Soparnot R. Chapitre 3. Les comportements humains et le management des hommes. In: Management des entreprises [Internet]. Paris: Dunod; 2000 [cité 5 oct 2023]. p. 137-76.

(Management Sup). Disponible sur: <https://www.cairn.info/management-des-entreprises-9782100520497-p-137.htm>

36. SuperMood. Fidélisation des salariés : impact, outils et bonnes pratiques managériales [Internet]. 2022 [cité 5 oct 2023]. Disponible sur: <https://www.supermood.com/fr-fr/blog/post/engagement-collaborateur/fidelisation-salaries-impact-rh>
37. Ratouis C. 15 Stratégies de Rétention des Employés et des Talents [Internet]. 2023 [cité 5 oct 2023]. Disponible sur: <https://www.lumapps.com/fr/engagement-collaborateur/strategies-programme-retention-employes/>
38. St-Onge S, Y. Haines III V, Aubin I, Rousseau C, Lagassé G. Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail. *Gestion*. 2005;30(2):89-101.
39. Beaupré D, Cloutier J, Gendron C, Jiménez A, Morin D. Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale. *Rev Int Psychosociologie*. 2008; XIV(33):77-140.

ANNEXES

QUESTIONNAIRE

1.1. Profil chef d'entreprise :

1. Le genre ?

- Féminin
- Masculin

2. Quel âge avez-vous ?

- Moins de 30 ans
- 30- 40 ans
- 40 50 ans
- 50 60 ans
- Plus de 60 ans

3. Depuis quelle année dirigez-vous cette entreprise.....

1.2 Le turnover dans votre entreprise :

4. Avez-vous été confronté à des départs massifs dans votre officine ?

- Oui
- Non

5. Est-ce que le taux de turnover de votre entreprise a évolué sur les 3 dernières années ?

- Oui
- Non

6. Quelle est la nature des départs, dans votre officine ces «3 dernières années ?

A/Départ souhaité

- Retraite
- Fin de contrat
- Licenciement pour incompétence ou faute
- Autre

Si autre, précisez

B/Départ non souhaité

- Démission de l'employé
- Licenciement économique
- Autre

Si autre, précisez

7. Quelles sont les catégories de personnel les plus touchés par les départs dans votre entreprise ?

- Vendeurs
- Pharmaciens assistants
- Caissier
- Planton
- Autre

Précisez

8. Quel est le genre des employés le plus touchés par le départ dans votre officine ?

- Femme
- Homme

9. Quelle est en majorité la tranche d'âge des employés concernés par les départs dans votre officine ?

- Moins de 25 ans
- Entre 25 - 35 ans
- Entre 35 – 45 ans
- En plus de 45 ans

10. Êtes- vous dérangé des couts de rotation, c'est à dire les couts engendrés par leur départ

- Oui
- Non

Pourquoi

3. Les actions mises en place pour lutter contre le turnover

3.1. Intégration des employés :

11. Est ce que vous mettez en place des pratiques d'intégration pour les nouveaux embauchés ?

- Oui
- Non

12. Est-ce vous élaborez un plan de formation annuel ?

- Oui
- Non

13. Si oui, à partir de quel(s) outil(s) vous identifiez leurs besoins :

- Référentiels de compétences
- Entretiens individuels
- Souhaits et demandes des salariés

Autre :

14. Selon vous, quelles raisons peuvent vous empêcher d'envoyer vos salariés en formation ?

- Les financements sont insuffisants
- Les salariés manquent de motivation
- Les formations sont trop longues
- Le fonctionnement de l'entreprise est perturbé
- Les formations adaptées sont difficiles à trouver
- Aucune raison

15. Proposez-vous des perspectives de carrières dans votre officine ?

- Non
- Oui

Si oui comment ?.....

16. Que pensez-vous du niveau des salaires que vous pratiquez par rapport à vos concurrents ?

- Inférieur
- Supérieur
- Comparable
- Ne sait pas

17. Y va-t-il des augmentations collectives dans votre officine ?

- Non
- Oui

18. Si oui, comment fixe vous les augmentations collectives accordées ou négociées ?

- Suivant les négociations de branche
- En tenant compte des évolutions de salaires sur le marché du travail
- En tenant compte du niveau d'inflation
- Suivant les négociations avec les représentants du personnel

19. Avez-vous mis en place des dispositifs de rémunérations variables ?

- Non
- Oui
- Primes de rendement
- Primes sur chiffre d'affaires
- Primes sur objectifs
- Autre

20. Si autre,

précisez

21. Avez-vous mis en œuvre des avantages qui peuvent constituer une rémunération complémentaire ?

- Non
- Oui

22. Si oui, le (s) quel (s) ?

- Retraite supplémentaire
- Mutuelle
- Prévoyance décès, incapacité, invalidité
- Avantage en nature logement
- Avantage en nature maison

Autre

23. Pour vous, dans votre officine, quels sont les facteurs qui vous paraissent les plus motivants pour votre personne ?

- La rémunération
- Les conditions matérielles de travail
- L'organisation et le management
- Qualité de la relation humaine
- Localisation géographique
- Les perspectives de carrières

Autres

24. Estimez-vous que votre personnel soit particulièrement confronté aux problèmes de santé au travail.

- Plutôt non
- Plutôt oui
- Si oui, quels problèmes ?
- Maladies professionnelles
- Stress
- Autres

4.1. Les relations du chef d'entreprise avec ses collaborateurs :

25. Quelle est votre stratégie en matière de relation avec vos salariés ?

- Aucune relation, chacun ses limites
- Relation basée sur la confiance et la communication
- Implication des salariés dans la réalisation de vos objectifs
- Leur déléguer des responsabilités
- Féliciter et rétribuer après chaque travail bienfait
- Autre

Précisez

26. Comment procédez-vous, généralement, dans le cas de décision importantes pour l'entreprise ?

- Vous essayez d'avoir une idée précise par vous-même et vous en parlez ensuite à des collaborateurs
- Vous n'avez d'idée et vous laissez et vous laissez vos collaborateurs avancer leurs idées

27. Soumettez-vous à des collaborateurs les problèmes, les questions qui vous préoccupent et concernent l'entreprise.

- Jamais
- Quelquefois
- Souvent
- Toujours

FICHE SIGNALETIQUE

Nom : POUDJOUGO

Prénoms : Adaman

Titre : Pratiques d'attraction et de rétention du personnel du secteur privé pharmaceutique : étude de cas auprès de 60 officines privées de la ville de Bamako.

Année universitaire : 2022-2023

Pays d'origine : Cote d'Ivoire

Ville et pays de soutenance : Bamako-MALI

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

Secteurs d'intérêt : Gestion pharmaceutique

Résumé :

Introduction : La réussite d'une entreprise passe inévitablement par sa capacité à acquérir les compétences nécessaires à sa croissance, à retenir son personnel, à le développer mais encore mieux à le fidéliser.

Objectif : Étudier les pratiques d'attraction et de rétention du personnel des officines privées de pharmacie de Bamako

Méthodes : Notre étude transversale descriptive à collecte sur 2 mois auprès des pharmaciens titulaires et du personnel des officines privées du district de Bamako, à raison de 10 officines par commune sur les pratiques d'attraction et de rétention du personnel de leurs officines. Les données collectées ont été saisies sur le logiciel Excel de la suite Office de Microsoft 2016 puis transférées et traitées sur le logiciel SPSS Statistics 21 d'IBM et menée en conformité avec les principes éthiques de la recherche.

Résultats : Les pharmaciens titulaires avaient un âge moyen était de $56,95 \pm 8,49$ ans avec des extrêmes de 43 et 65 ans majoritairement de sexe masculin avec une ancienneté moyenne de $20,75 \pm 8,979$ ans. Les pharmaciens titulaires ont affirmé que dans 84,3% des cas les départs ont été souhaités par les employés avec pour principal motifs de départ : les fins de contrat ou retraite (46,1%) et les études (37,3%). Les motifs de départ non souhaités étaient principalement les raisons économiques (67,3%), les fautes lourdes (18,2%) et les incompétentes professionnelles (10,9%). Les vendeurs avec 72% des cas ont été les plus concernés par les départs et principalement de sexe masculin (86,3%) d'âge comprise entre 25 et 35 ans.

Concernant les pharmacies, elles ont affirmé proposer les plans de formation à leurs employés dans 20% des cas avec des perspectives de carrières dans 26,7% des cas. Les officines dans 60,3% ont affirmé pratiquer une politique d'augmentation collective des salaires de leurs employés et dans 77,1% réalisaient des augmentations collectives de salaires, salaire qui était cité par 88,3% des officines comme principal facteur de motivation

Conclusion : La rémunération était le facteur le plus motivant dans la majorité des officines qui ne sont pas en mesure d'assurer le plan de carrière des personnels par manque d'engagement des pharmaciens dirigeants dans le rôle de la fonction de RH au sein de leur pharmacie.

Mots clés : Officine privée, attraction et rétention du personnel, ressources humaines

SERMENT DE GALIEN

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

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

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

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

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

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

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

Je le jure !