

Ministère de l'enseignement supérieur
Et de la recherche scientifique

République du Mali

Un Peuple – Un But – U Foi

Université des sciences, techniques et des technologies de Bamako

(USTTB)

Faculté de pharmacie



Année universitaire : 2013-2014 Thèse N°....

LES ENJEUX ET LES LIMITES DE LA FIDELISATION DU PERSONNEL EN OFFICINE : CAS DE 63 OFFICINES

Présentée et soutenue publiquement le... /.../... devant la faculté de pharmacie

Par Monsieur Hamidou Bah

Pour obtenir le grade de docteur en pharmacie

(Diplôme d'état)

Jury

Président : Pr Elimane Mariko

Membres : Dr Moussa Sanogo

Dr Cheick Oumar Dia

Co-directeur de thèse : Dr Issa Coulibaly

Directeur de thèse : Pr Saïbou Maïga

DEDICACES

Dédicaces

A mes très chers parents,

A ma tante feu Tata Sow et son Mari Abdoulaye Ba,

A mes sœurs et mes frères,

A tous mes amis, et tous ceux qui m'ont aidé à réaliser ce modeste travail.

REMERCIEMENTS

Remerciements

La réalisation de cette thèse a été possible grâce aux concours de plusieurs personnes à qui je voudrais témoigner toute ma reconnaissance.

Je tiens à remercier l'ensemble de mes professeurs, pour le partage de leur expérience, leur savoir et leur conseil.

J'exprime toute ma gratitude à mon directeur et mon codirecteur de recherche, qui ont su se montrer présent aux moments où il le fallait et ont toujours été là pour me motiver, m'encourager et m'aider dans les moments où tout allait bien, comme dans les moments plus difficiles où j'ai parfois pu me remettre en question.

Je remercie l'ensemble du personnel des officines qui ont participé à l'étude, sans leur contribution ce travail n'aurait pas abouti à sa fin.

Je remercie aussi les membres du jury, pour l'intérêt porté à mon travail.

Enfin, je souhaite exprimer ma reconnaissance et ma gratitude envers la famille de Mr ABDOULAYE BA et tous mes amis qui m'ont apporté leur soutien moral et intellectuel inestimable.

HOMMAGE AUX MEMBRES DU JURY

A notre maître, président du jury :

Professeur Elimane Mariko
Professeur de pharmacologie à la Faculté de Pharmacie
Colonel major de l'armée malienne, chargé de mission au ministère de la
défense et des anciens combattants.
Coordinateur de la cellule sectorielle de lutte contre le VIH/SIDA au
ministère de la défense et des anciens combattants.
Chef de DER des Sciences Pharmaceutiques à la Faculté de Pharmacie.

Nous avons eu l'occasion d'apprécier l'étendue de votre culture et la valeur de vos qualités humaines. Nous vous remercions très sincèrement d'avoir accepté de présider ce travail et vous prions de trouver ici l'expression de notre dévouement.

A notre maître et juge :

Docteur Cheick Oumar Dia
Pharmacien titulaire de l'officine « Pharmacie du 2^{ième} Pont »
Président du SYNAPPO (Syndicat Autonome des Pharmaciens d'Officine
Privée).

Cher Maître, vous nous faites un grand honneur en acceptant, malgré vos multiples occupations, de participer à ce jury de thèse. Votre gentillesse et votre facilité d'abord font de vous un encadreur admirable.

Par cette occasion, je tiens à vous témoigner ma grande sympathie et de vous assurer de mon profond respect.

A notre maître et juge :

Docteur Moussa Sanogo
Directeur général adjoint du l'hôpital Gabriel Touré.

Cher Maître, Vous nous faites honneur en acceptant de siéger dans ce jury. Homme de principe, votre rigueur scientifique fait de vous un maître exemplaire et reconnu de tous. Veuillez trouver ici le témoignage de notre respect et de notre reconnaissance.

A notre maître et Directeur de thèse

Professeur Saïbou Maïga
Pharmacien titulaire de l'officine du « Point G »
Professeur chargé de l'enseignement de la législation à la faculté de pharmacie (FAPH).

Cher Maître, vous nous faites un grand honneur en acceptant, malgré vos multiples occupations, de diriger ce travail de thèse. Vos qualités humaines et intellectuelles mais aussi et surtout votre sens élevé de la responsabilité et de la rigueur dans le travail nous ont énormément impressionné.

En espérant que cet humble travail saura combler vos attentes, veuillez recevoir cher maître, l'expression de notre profonde gratitude.

A notre maître et codirecteur :

Docteur Issa Coulibaly
Assistant en Gestion à la faculté de pharmacie (FAPH)

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

Trouvez ici, cher Maître, l'expression de notre profonde reconnaissance

SOMMAIRE

Abréviations	12
Introduction	14
Objectifs.....	16
Généralités.....	17-37
I. Présentation du District de Bamako.....	18
II. Organisation de la pharmacie au Mali.....	18
1. Définitions des termes	18
1.1 Pharmacie	18
1.2 Officine	18
1.3 Catégories professionnelles du personnel en officine	18
1.4 Médicament.....	20
2. Evolution du secteur pharmaceutique privée.....	20
3. Pharmacien d'officine	20
4. Ordre national des pharmaciens du Mali.....	21
III. Théorie des ressources humaines	21-28
1. La fonction des ressources humaines.....	21
1.1 Evolution d'une fonction personnelle à une fonction des ressources humaines	
1.1.1 Historique	21
1.1.2 Différence conceptuelle entre approche de l'administration du personnel et approche gestion des ressources humaines.....	22
2. Etat des lieux sur la gestion des ressources humaines.....	23
2.1 Mission spécifique de la gestion des ressources humaines	23
2.2 Fonction stratégique de la gestion des ressources humaines.....	25
3. Les finalités de la gestion des ressources humaines	26
IV. Théorie de la fidélisation	28-37
1. Elément de définition.....	28
2. Formes de fidélisation	28
2.1 La fidélité réelle	28
2.2 La fidélité conditionnelle	29
2.3 La fidélité de façade	29
3. Variables explicatives de la fidélisation des ressources humaines.....	29
3.1 Les facteurs de fidélisation des ressources humaines	29

3.1.1	Motivation	29
3.1.1.1	Les techniques de motivation	30
3.1.2	Satisfaction.....	30
3.1.2.1	Conditions de travail	30
3.1.2.1.1	Facteurs physiques et environnementaux.....	31
3.1.2.1.2	Facteurs organisationnels	31
3.1.2.1.3	Facteurs sociaux	31
3.1.2.1.4	Facteurs psychologiques.....	31
3.1.3	Implication organisationnelle	32
3.1.3.1	L'engagement organisationnel.....	32
3.1.3.2	L'attachement.....	32
3.2	Les motifs probables de départ des ressources humaines.....	32
3.2.1	Une opportunité de carrière réduite.....	32
3.2.2	Un manque de reconnaissance des salariés	33
3.2.3	Un système de rémunération insuffisante.....	33
3.2.3.1	Equité interne	33
3.2.3.2	Equité externe	33
3.2.3.3	Equité entre les employés	33
3.2.3.4	Equité salariale	33
3.2.4	Une mauvaise politique de communication.....	34
3.2.5	Une politique de formation défailante.....	34
3.2.6	La détresse psychologique	34
3.3	Les conséquences du départ des ressources humaines.....	34
3.3.1	Les conséquences financières.....	34
3.3.2	Les conséquences liées aux développements des compétences concentrées sur les recrues	35
3.3.3	Les conséquences liées aux conditions de travail.....	35
3.4	Les enjeux de la fidélisation.....	36
3.4.1	Les enjeux démographiques	36
3.4.2	Les enjeux économiques	36
3.4.3	Les enjeux sociaux	36
3.4.4	Les enjeux organisationnels	37

Méthodologie

I.	Lieu d'étude	39
II.	Type d'étude et période d'étude	39
III.	Population d'étude	39
1.	Critère d'inclusion et non inclusion	39
2.	Echantillonnage.....	39

2.1	Taille de l'échantillon	39
2.2	Technique d'échantillonnage	40
IV.	Organisation pratique	40
V.	Recueil des données	40
VI.	Informatisations	40
VII.	Critères d'appréciations	40
1.	Zone d'implantation	41
2.	Le profil d'implication	41
3.	La satisfaction du personnel officinal	41
 Résultats		
I.	Description de l'échantillon	43
1.	Caractéristiques sociodémographiques.....	43
2.	Formation et vie professionnelle	43
3.	Caractéristiques des officines dans lesquelles exercent les personnels retenus dans l'étude	44
II.	Motivation du personnel officinal	45
1.	Facteurs de motivation du personnel officinal	45
III.	Implication organisationnelle du personnel officinal	48
IV.	Satisfaction du personnel à l'officine	49
Commentaire		52-54
Conclusion et recommandation		56-57
Bibliographie		59-60
Annexes		62-70
Liste des officines de Bamako.....		63
Fiche d'enquête		66
Fiche signalétique		69

Abréviations

BT : Brevet de Technicien

BTS : Brevet de Technicien Supérieur

CAP : Certificat d’Aptitude Professionnelle.

CDD : Contrat à durée déterminée

CDI : Contrat à durée indéterminée

DCI : Dénomination commune internationale

DRH : Direction des ressources humaines

DUT : Diplôme Universitaire de Technicien

GRH : Gestion des ressources humaines

INPS : Institut national de prévoyance sociale

OMP : Office malien de pharmacie

OMS : Organisation mondiale de la santé

Pharmapro : pharmacie d’approvisionnement

PPM : Pharmacie populaire du Mali

SARL : Société à responsabilité limitée

SNC : Société en nom collectif

SYNAPPO : Syndicat Autonome des Pharmaciens d’Officine Privé

INTRODUCTION

INTRODUCTION

De l'indépendance à nos jours le nombre des officines est passé de 8 officines à environ 400 officines dont 223 officines dans le District de Bamako. La réglementation prévoit un certain nombre 4 à 6 personnes dans une officine (2). Aujourd'hui le secteur emploie plus de 1600 personnes.

La fidélisation du personnel est un enjeu important, elle constitue l'une des stratégies les plus importantes de l'entreprise. Selon J.M. PERETTI, 2011, « la fidélisation des salariés correspond à l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés ». Le salarié fidèle est celui qui présente « une ancienneté significative dans l'entreprise, une très faible propension à rechercher et examiner les offres d'emploi externes et, d'une façon générale, un sentiment d'appartenance fort » (1).

Le personnel constitue l'une des principales sources de valeurs de l'officine. L'une des difficultés que rencontrent ces officines est de parvenir à fidéliser son personnel. Le personnel d'officine pense, réfléchit et a des attentes qu'il cherche à satisfaire. La fidélisation doit constituer une des préoccupations permanentes du pharmacien gérant.

Toutefois force est de constater que la fidélisation du personnel est un enjeu capital pour les entreprises, mais la fidélité de certains individus reste un problème majeur dans les organisations (7). 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. La fidélisation du personnel est un thème récurrent en gestion des ressources humaines.

Le thème de fidélisation des personnels 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.

Au Mali, une étude menée par (TOURE et al, 1998) ont montré que la fidélisation des médecins de campagne, a permis le développement de l'exercice de la médecine en milieu rural de façon originale.

Le SYNAPPO (syndicat autonome des pharmaciens d'officine privée) élabore en 2013 la convention collective du secteur pharmaceutique privé officinal du Mali, cette convention règle les rapports entre les employeurs et les travailleurs de l'officine.

Nous constatons également que la fidélisation des personnels dépasse la dimension seulement financière. Les outils de fidélisation peuvent venir en complément d'un salaire fixe parfois faible d'où intervient la dimension humaine et rationnelle de la fidélisation.

L'analyse de notre thème de recherche nous pousse à formuler des questions de recherche suivantes :

- Quels sont les éléments de fidélisation en officine ?
- Quelle politique de fidélisation l'officine doit-elle avoir pour conserver plus son personnel ?

OBJECTIFS

Objectif général

- Contribuer à l'amélioration de la fidélisation du personnel de l'officine de pharmacie.

Objectifs spécifiques

- Décrire le système de fidélisation pratiqué dans les officines ;
- Identifier les principales opportunités et les difficultés de la fidélisation en officine ;
- Formuler des recommandations visant à améliorer la politique de fidélisation en officine.

GENERALITES

GENERALITES

I. Présentation du district de Bamako

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

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

II. ORGANISATION DE LA PHARMACIE AU MALI

1. Définition des termes :

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(4).

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(2). 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(3) :

- 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.

1.3 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.

Tableau I : classification des emplois

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 1 ^{er} 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.
E	Travailleurs dont l'emploi ne nécessite aucune formation ou adaptation préalable : manœuvres, gardiens, plantons, jardiniers, boys, agents d'entretien et autres emplois similaires.

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

1.4 Médicament : selon l'ordonnance du 23 septembre 1967 de la République Française : « on entend par médicament, toute substance ou composition présentée comme possédant des propriétés curatives ou préventives à l'égard des maladies humaines ou animales, ainsi que tout produit pouvant être administré à l'homme ou à l'animal en vue d'établir un diagnostic médical ou de restaurer, corriger ou modifier les fonctions organiques(4).

2. Evolution du secteur pharmaceutique privée : (5)

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-soviétique) qui assuraient l'importation et la distribution du médicament aux populations maliennes.
- ✓ De 1980 à nos jours : cette étape fut la plus importante car elle connaît d'éminents évènements.
 - En 1981, l'Office Malien de Pharmacie (OMP) a vu le jour à la suite de la disparition de la Pharmacie d'Approvisionnement (Pharmappro).
 - En 1982, ce fut la création de l'inspection de la santé publique et des affaires sociales chargées de contrôler entre autres les activités pharmaceutiques sur toute l'étendue du territoire malien.
 - En 1983, l'état malien initia la politique des Médicaments Essentiels en Dénomination Commune Internationale (DCI) en vue de satisfaire d'avantage les besoins médico-pharmaceutiques des populations quelles que soient leurs situations conformément aux préoccupations de l'Organisation Mondiale de la Santé (O.M.S)
 - En 1985 la Loi N°85-41/AN-RM du 22 juin 1985 autorisa l'exercice privé des professions sanitaires (médicales et pharmaceutiques) au Mali dont le décret d'application est le N° 117/PGRM du 23 juillet 1985.
 - L'autorisation de l'exercice privé des professions sanitaires en 1985 et la levée du monopole de la PPM en 1990 ont conduit à une véritable éclosion du secteur privée pharmaceutique, notamment à Bamako et les capitales régionales.
 - En 1992 le décret N° 92-050/P-RM modifia le décret N°91-106/P-RM du 15 mars 1991 portant organisation de l'exercice privé des professions sanitaires au Mali. Ce dernier avait remplacé celui du 23 juillet 1985 à savoir le N°177/PG-RM.

3. 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 (matérovigilance). 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(6). Il a donc sous sa responsabilité :

-la mission de dispensation,

-la mission d'acteur de santé publique,

-la mission de gestion d'entreprise (l'officine étant une entreprise).

4. Ordre National des Pharmaciens du Mali : (2)

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

Il a pour but de veiller :

- ✓ aux principes de moralité, de probité et de dévouement indispensables à l'exercice de la profession sur toute l'étendue du territoire par l'intermédiaire des conseils centraux et des conseils régionaux,
- ✓ 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.

III. CONCEPTS ET THEORIES DES RESSOURCES HUMAINES :

1 : La fonction des ressources humaines :

1.1 : Evolution d'une fonction personnel à une fonction des ressources humaines :

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 19ème siècle.

Ces prémices remonteraient selon certains auteurs, FOMBONNE (1988), MARTORY et CROZET (1990), BOUREAU et al (1997), à 1850, ou après la première guerre mondiale. En 1920, elle prend son plein essor avec « les trente glorieuses » et puis arrive l'âge adulte, vers 1960. A chaque période, l'activité est centrée sur différents domaines et les appellations courantes évoluent. Ce n'est qu'en 1990 que se généralise l'appellation « ressource humaine ».

La fonction ressource humaine est d'émergence récente en occident et d'avantage en Afrique.

Les travaux de MAYO révèlent que la dimension humaine et sociale au travail sont à la base de la gestion des ressources humaines(8).

Tableau II : l'évolution de la fonction ressource humaine

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

Sources : Boureau et Al 1997, page 17

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

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

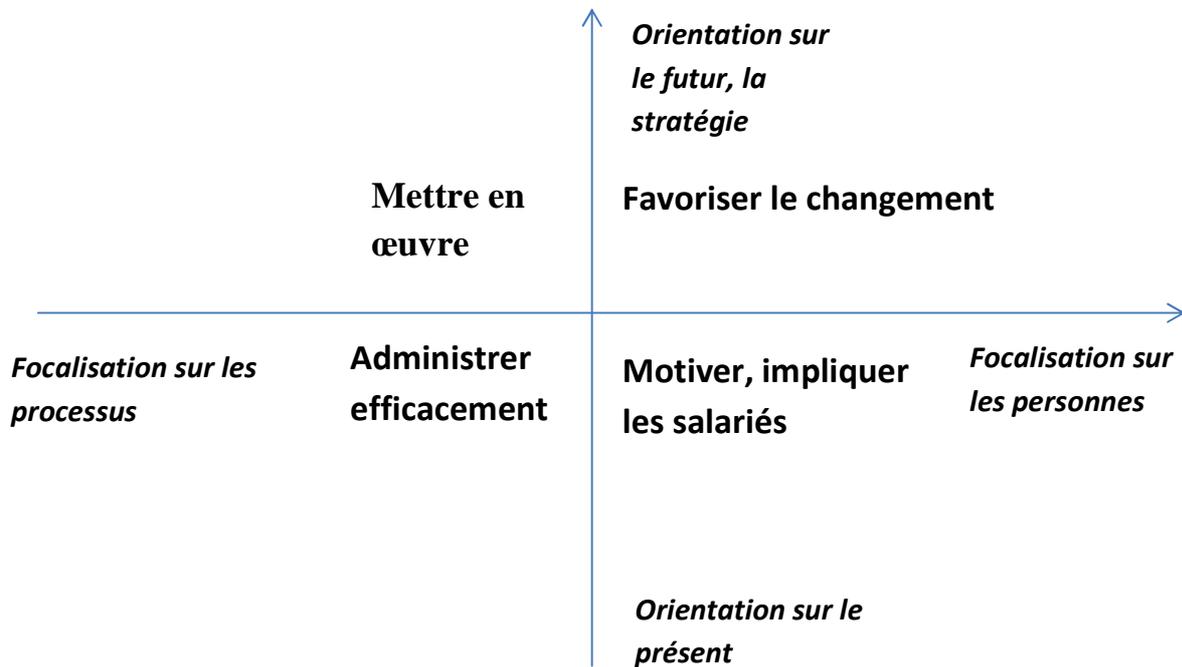
Source: L.Cadin et al, 2002 « Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments théories », p.11

2. Etat des lieux sur la gestion des ressources

On assiste depuis les années 1980 à une transformation des pratiques de la gestion des ressources humaines : « les modèles les plus récents tendent de réunir diverses activités choisies en fonction de l'obtention de résultat et qu'ils les intègrent dans un ensemble orienté de la façon prospective vers les besoins de l'organisation » **(9)**.

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) :



- **Administrer efficacement :**

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

- **Développer la motivation et l'implication des salariés :**

Les définitions concernant le concept de motivation sont foisonnantes. La motivation peut être définie comme le processus qui gouverne l'engagement dans une action en déclenchant, donnant la direction, l'intensité et la persistance à un comportement(1). 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.

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(10).

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(11).

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(12).

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(13) :

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

- Action de gestion qui formule un jugement sur l'état actuel et sur les perspectives d'évolution des effectifs et qualifications ; elle propose des mesures d'adaptation ou de développement permettant de rendre les ressources humaines compatibles avec les projets de l'entreprise.

- 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.

IV. CONCEPTS ET THEORIES DE LA FIDELISATION :

1. Elément de définition :

D'après le Larousse (2005), « fidéliser est le fait de s'attacher durablement à une personne, à une chose par des moyens appropriés. »

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 recherche et à examiner les offres d'emploi externe et, d'une façon générale, un sentiment d'appartenance fort. »(1).

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(14).

P. Paillé (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. »(15).

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.

2. Formes de la fidélisation

P. Paillé (2004) distingue 3 formes de fidélité au travail :(15)

2.1. La fidélité réelle : Caractérise « une relation qui conjugue la pérennité des liens entre un salarié et son organisation à 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.

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.»

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. »

3. Variables explicatives de la fidélisation des ressources humaines

3.1. Les facteurs de fidélisation des ressources humaines

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

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. **(16)**

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. **(17)**

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. **(18)**

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)

3.1.1.1. Les techniques de motivation

Selon ANDRE BOYER on distingue les stimulants financiers et les stimulants non financiers :**(19)**

- Les stimulants financiers comprennent, outre les salaires trois formules : 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. **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 ». **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.

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. »**(20)**. 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.

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

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.

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.

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. **(21)**

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.

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 salariés à leurs postes, consignes, règlement).

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).

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.

3.1.3 Implication organisationnelle

L'implication se définit comme le fait d'être concerné profondément par un événement ou 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. **(20)**

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

3.1.3.1 L'engagement organisationnel

L'engagement organisationnel est une attitude professionnelle caractéristique d'un état psychologique **(15)**. 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. **(20)**

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 son entreprise et correspond à une intensité relationnelle stable et durable avec l'organisation. **(22)**

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

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

3.2 Les 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.

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. **(23)**

3.2.2 Une 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. **(24)**

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. **(24)**

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.

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.

3.2.3.3 Equité 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 façons équitables par rapport aux autres employés qui ont le même rôle.

3.2.3.4 Equité salariale

Elle fait référence à la différence de salaire entre homme et femme, ils doivent recevoir un même salaire lorsqu'ils accomplissent substantiellement le même genre de travail nécessitant les mêmes compétences, efforts, responsabilités, selon des conditions de travail similaires dans le même travail.

3.2.4 Une mauvaise politique de communication

La communication est la base de toute stratégie de motivation et de fidélisation des salariés. Elle permet de :**(23)**

- Développer le sentiment d'appartenance en mettant en commun un langage, une culture, des valeurs.
- Favoriser l'adhésion et la coopération du personnel à la politique de l'entreprise en l'informant de ses perspectives (enjeux, objectifs, moyens, résultats)
- Rassembler et établir une relation pérenne entre la direction et les salariés et entre les salariés eux-mêmes, quel que soient leur métier et leur niveau de responsabilité.

Cette communication doit se faire à trois niveaux : au quotidien (au travers des échanges opérationnels), à moyen terme (par exemple sur l'organisation et les priorités à venir de l'entreprise), et à long terme (sur la stratégie globale de l'entreprise).

3.2.5 Une politique de formation défaillante

La formation répond aux besoins de développement des compétences et devient une source de reconnaissance du salarié qu'il faut vraiment mettre en valeur pour motiver et garder ses salariés. Selon JEAN BRILMAN en 1998 « la formation doit être perçue comme un portefeuille à valoriser au niveau de l'entreprise et une priorité de premier ordre. »**(25)**

3.2.6 La détresse psychologique

Les facteurs de détresse psychologique des salariés sont :

- La surcharge de travail (avoir trop de travail à faire, être soumis à des contraintes de temps serrées)
- La faible reconnaissance de la part des collègues et du supérieur ;
- Les pauvres relations avec le supérieur ;
- La faible participation à la prise des décisions et le manque d'information.

3.3 Les conséquences du départ des ressources humaines

Les conséquences de départ sont très néfastes pour toute entreprise, dans la mesure où le départ d'un salarié coûte d'autant plus chère qu'il est rarement prévu et anticipé, il représente donc une perte financière considérable autant qu'une perte au niveau des compétences.

3.3.1 Les conséquences financières

La mise en place de pratique de gestion des ressources humaines orientées vers la fidélisation des employés performants exige une sensibilisation et des efforts de la part des gestionnaires à l'égard de ce défi **(26)**. Les employés performants quittant l'organisation génèrent des coûts en matière de dotation et de formation tout en provoquant une diminution des ventes des produits pour l'officine. En effet, le départ du personnel signifie forcément des frais additionnels de recrutement et de formation des nouveaux candidats.

Les coûts potentiels du départ proviennent donc de trois phases distinctes : **(27)**

- Le départ : qui comporte les frais engendrés pendant la période où le salarié se sépare de son entreprise ;
- Le remplacement : il s'agit là des coûts dus à la période de recherche et d'embauche d'un nouvel employé ;
- L'intégration : c'est le calcul du différentiel de la productivité entre le moment où l'ancien part et où la personne qui le remplace devient aussi performante.

3.3.2 Les conséquences liées au développement des compétences centrées sur les recrues

La perte des compétences, due au départ des salariés engendre une perte en terme d'expérience et de savoir ce qui engendre également une moins bonne qualité de travail.

Le départ des salariés compétant implique une réaffectation des ressources en matière de développement des compétences ; l'arrivée de nouveaux employés nécessite un investissement en terme de temps et d'énergie afin qu'ils développent les compétences nécessaires à l'emploi.

Une telle allocation des ressources peut avoir des répercussions négatives sur la compétitivité à long terme de l'entreprise. **(26)**

3.3.3 Les conséquences liées aux conditions de travail

Les départs des salariés influencent négativement sur le climat de travail et sur le moral des employés, puisque les spéculations sur les raisons de départ peuvent provoquer une mauvaise image organisationnelle voire même de compromettre la capacité de l'entreprise à attirer de nouveaux candidats compétant ainsi que les attitudes négatives parmi les employés.

Le départ des salariés entraine une augmentation de stress des employés due à une surcharge de travail causée par l'employé partant. Ces sources d'insatisfactions influencent la propension des employés à quitter leur emploi.

3.4 Les enjeux de la fidélisation

Les enjeux de la fidélisation renvoient aux confins de l'analyse des comportements au travail qui font s'entremêler les ressorts psychologiques à la rationalité des conduits sur lesquelles les personnes déterminent leurs relations aux organisations qui les emploient. (15)

BENJAMIN CHAMINADE 2004 distingue 4 enjeux de fidélisation pour l'entreprise de nature différente : (14)

3.4.1 Les enjeux démographiques

Il s'agit de gérer le départ des salariés les plus expérimentés au sein de l'organisation. Ce phénomène va s'accompagner d'une guerre de talent car attirer les salariés de talent reste le seul moyen d'être le plus réactifs et performant.

Pour l'entreprise, l'objectif est donc d'être la première à conquérir des ressources humaines afin de disposer des compétences les plus adaptées à son activité et assurer la pérennité de l'entreprise.

Devenir un employeur de référence, serait avoir une image sociale différente de ses concurrents, afin de donner une culture d'entreprise forte qui place l'humain au cœur de son organisation.

3.4.2 Les enjeux économiques

La perte d'un salarié oblige l'entreprise à supporter des coûts dès lors qu'elle cherche à le remplacer, « coût de recrutement, coût de formation, coût des mouvements entraînés par le remplacement, coût de la courbe d'apprentissage, coût de trésorerie de départ, gain ou perte en salaire (28) ». Il s'agit de tous les coûts nécessaires pour « reconstituer à l'identique le potentiel humain dont dispose l'entreprise à un moment donné (29) ». »

Quant aux coûts indirects, il s'agit de la perte de temps du service, la perte d'efficacité entre le départ de l'ancien salarié et le retour à la productivité initiale, l'impact négatif sur l'image de l'entreprise et l'inexpérience.

3.4.3 Les enjeux sociaux

La responsabilité sociale peut être définie comme l'engagement de l'entreprise à intégrer et à apporter, de sa propre initiative, une contribution à l'amélioration et au développement de la société de façon responsable.

Les entreprises doivent faire de la création de valeur, certes mais elles doivent le faire de manière éthique. L'éthique devient un enjeu stratégique, économique et social, c'est un comportement attendu de l'ensemble des employés, actionnaire, chef d'entreprise, afin de développer un climat favorable à l'implication, l'engagement, la satisfaction et la confiance.

3.4.4 Les enjeux organisationnels

La gestion des ressources humaines suit l'amélioration des processus et fournit les méthodes dans le cadre d'une démarche qualité, ce qui contribue à diffuser l'information dans l'ensemble de l'organisation.

Faire du management de qualité, c'est donner à chacun les moyens d'être porteur des valeurs de l'organisation en matière d'éthique et de responsabilité sociale.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences s'inscrit dans la stratégie globale de l'entreprise, elle doit anticiper sur ses besoins futurs en compétences individuelles et collectives, en croissant les compétences requises et les compétences disponibles. Elle doit ajuster ensuite, selon ses besoins sa politique de promotion, de recrutement, et celle de fidélisation.

L'écart entre les compétences requises et les compétences disponibles peut nécessiter une formation ou bien de nouveaux recrutements, et le suivi des compétences d'une entreprise est un indicateur pour savoir si les personnes ont été fidélisées ou pas.

METHODOLOGIE

METHODOLOGIE

I. Lieu d'étude

L'étude s'est déroulée dans le District de Bamako au niveau de 63 officines. Elle a consisté à récolter des données à l'aide d'un questionnaire rempli par les pharmaciens titulaires et un des employés des officines privées retenues.

II. Type d'étude et période d'étude

Il s'agit d'une étude transversale réalisée durant les mois de septembre et octobre 2013.

III. Population d'étude

L'étude a concerné le personnel des officines privées dans le District de Bamako.

1. Critères d'inclusion et de non inclusion :

Ont été incluses dans notre étude :

- Toutes personnes exerçant dans les officines privées ayant au moins 10 ans d'existence dans le District de Bamako.

N'ont pas été incluses dans notre étude :

- Toutes personnes exerçant dans les officines privées n'ayant pas 10 ans d'existence dans le district de Bamako.

2. Echantillonnage :

2.1. Taille de l'échantillon :

Nous avons utilisé la formule de calcul de la taille **n** d'un échantillon extrait d'une population de taille **N** dans le cas d'un sondage simple.

$$S = Z_{\alpha} \cdot P (1-P) / i^2 ; n = S / 1 + S/N$$

S est la taille de l'échantillon pour une population infiniment large, **P** est la proportion attendue de la variable dans la population, **i** est la précision acceptable pour la proportion **P**, **Z_α** est l'écart réduit correspondant au risque d'erreur **α** choisi. Dans notre étude, nous avons choisi un risque d'erreur de 0,05 correspondant à **Z= 1,96** et nous nous sommes fixé une précision de 10% pour les variables catégorielles binaires. Le nombre de pharmacie était **181** au début de notre enquête. L'application de la formule

nous a permis d'obtenir un effectif de **62,74** pharmacies comme taille d'un échantillon représentatif de notre population d'étude.

2.2 Technique d'échantillonnage :

L'échantillon est tiré dans la population des pharmacies selon la méthode suivante :

- Identification de l'ensemble des officines privées dans le district de Bamako
- Identification des officines privées ayant au moins 10 ans d'existence dans le district de Bamako.

Ces officines étaient au nombre de **181**.

- Nous avons utilisé la méthode aléatoire systématique pour constituer la taille de notre échantillon. En effet, nous avons choisi au hasard la première officine et avec un pas de trois (3), nous avons retenu 63 officines.
- Dans chaque officine a été inclus le pharmacien titulaire et un employé, présent au moment de l'enquête et ayant accepté d'y participer.
- L'officine dont le pharmacien titulaire est absent (en voyage) ou a refusé de participer à l'étude est automatiquement remplacé par la plus proche.

IV. Organisation pratique :

Pour le succès de l'étude, nous avons pris les dispositions suivantes :

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

V. Recueil des données :

Les données nécessaires pour la réalisation de l'étude ont été collectées au moyen d'une fiche d'enquête que nous avons adressé au pharmacien titulaire et un des employés de l'officine retenue pour l'enquête.

VI. Informatisation :

La rédaction est faite avec **Microsoft Word 2010** ; les données collectées ont été traitées par le logiciel EpiDataInfo3.1.

VII. CRITERES D'APPRECIATIONS :

Pour des besoins d'analyses nous avons fixé les critères d'appréciation suivants :

1. Zone d'implantation des officines :

Nous avons déterminé la zone d'implantation de chacune des officines, soit dans la rive gauche ou dans la rive droite.

2. **Le profil d'implication du personnel à l'officine :**

Nous avons conservé deux des composants de l'implication du personnel il s'agit de l'identification personnelle et la valorisation du travail, pour donner lieu à plus de lisibilité.

Tableau IV : Profil d'implication du personnel officinal

	Faiblement concerné	Fortement concerné
Importance faible	Salariés désenchantés	Salariés désabusés
Importance forte	Salariés indifférents	Salariés enthousiastes

Nous pouvons donc opposer des salariés désenchantés à des salariés enthousiastes. Alors que les premiers sont désimpliqués sur toutes la ligne, aussi bien le degré par lequel leur travail les concerne que par l'importance de celui-ci ; les seconds sont totalement impliqués.

Les deux autres profils sont le salarié indifférent lorsque le travail est jugé important mais que le salarié ne se sent pas concerné par autant et le salarié désabusé, qui se sent concerné par un travail jugé peu important.

3. **Satisfaction du personnel officinal :**

La satisfaction du personnel est importante pour la réussite d'une officine. Pour notre étude trois(3) indicateurs sont retenus : conditions de travail, relations au sein de l'équipe et le salaire.

RESULTATS

RESULTATS

I. DESCRIPTION DE L'ECHANTILLON :

1. Caractéristiques socio - démographiques

Tableau VI : Répartition du personnel selon le genre

Sexe	Effectif	Pourcentage
Masculin	37	58,7
Féminin	26	41,3
Total	63	100

Nous constatons sur ce tableau que le sexe masculin est le plus représenté soit 58,7%. Le sexe ration H/F est de 1,42.

Tableau VII : Répartition du personnel par tranche d'âge

Age	Effectif	Pourcentage
Inférieur ou égal à 30 ans	40	63,4
Supérieur à 30 ans	23	36,6
Total	63	100

Nous constatons que la majorité du personnel soit 63,4% avait un âge inférieur ou égal à 30 ans.

Tableau VIII : Répartition du personnel par statut matrimonial

Statut matrimonial	Effectif	Pourcentage
Mariés	20	31,8
Célibataires	43	68,2
Total	63	100

Il ressort de cette enquête que la majorité du personnel officinal est célibataire avec 68,2%.

2. Formation et Vie professionnelle

Tableau IX : Répartition du personnel selon le type de formation

Type de formation	Effectif	Pourcentage
Pharmacien	14	22,2
Technicien de sante	20	31,7
Autres	26	41,3
Sans réponse	3	4,3
Total	63	100

Ce tableau nous montre que 41,3% du personnel n'ont pas fait une formation en santé.

Tableau X : Répartition du personnel suivant le poste occupé

Poste occupé	Effectif	Pourcentage
Vendeur	39	61,9
Assistant du pharmacien	12	19,1
Préparateur	3	4,7
Sans réponse	9	14,3
Total	63	100

Nous constatons que la majorité du personnel était des vendeurs dans les officines avec 61,9%.

Tableau XI : Répartition du personnel par ancienneté

Ancienneté	Effectif	Pourcentage
Inférieure ou égale à 5 ans	35	55,5
Supérieure à 5 ans	28	45,5
Total	63	100

Au regard de notre échantillon, nous observons que 55,5% du personnel officinal ont une ancienneté inférieure ou égale à 5 ans.

Tableau XII : Répartition du personnel selon le type de contrat de travail

Type de contrat	Effectif	Pourcentage
CDI	41	65,1
CDD	10	15,9
Sans réponse	12	19
Total	63	100

Ce tableau nous montre que 65,1% du personnel officinal sont sous contrat à durée indéterminée.

3. Caractéristiques des officines dans lesquelles exercent les personnes retenues dans l'étude.

Tableau XIII : Répartition des officines par zone d'implantation

Zone d'implantation	Effectif	Pourcentage
Rive gauche	20	31,7
Rive droite	43	68,3
Total	63	100

Nous observons que 68,3% des officines de pharmacie retenues dans l'étude sont implantées sur la rive droite.

Tableau XIV : Répartition des officines par statut juridique

Statut juridique	Effectif	Pourcentage
Exploitant individuel	53	84,1
SARL	6	9,5
Sans réponse	4	6,4
Total	63	100

Nous constatons que 84,1% des pharmaciens exploitent sous un statut exploitant individuel.

Tableau XV : Répartition des officines par nombre d'année d'existence

Nombre d'année	Effectif	Pourcentage
Plus de 15 ans	39	62
Moins de 15 ans	18	28,5
Sans réponse	6	9,5
Total	63	100

La majorité des officines retenues ont plus de 15 ans d'existence soit 62%.

Tableau XVI : Répartition des officines par nombre d'employé

Nombre d'employé	Effectif	Pourcentage
Plus de 5 employés	53	84,1
Moins de 5 employés	10	15,9
Total	63	100

Ce tableau nous montre que 84,1% des officines de pharmacie emploient plus de 5 employés.

II. MOTIVATION DU PERSONNEL OFFICINAL

1. Facteurs de Motivation du personnel :

Tableau XVII : la motivation du personnel due aux salaires

Salaire	Effectif	Pourcentage
Oui	57	90,5
Non	6	9,5
Total	63	100

Nous observons que 90,5% du personnel affirment que le salaire constitue leur facteur de motivation à l'officine.

Tableau XVIII : Motivation du genre à rester fidèle à l'officine en fonction du salaire

Salaire	Masculin		Féminin	
	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage
Oui	32	86,5	25	96,1
Non	5	13,5	1	3,9
Total	37	100	26	100

Le personnel féminin est plus motivé par le salaire que le personnel masculin.

Tableau XIX : Relation motivation due au salaire et statut matrimonial

Salaire	Célibataire		Marié	
	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage
Oui	37	86,1	20	100
Non	6	13,9	-	-
Total	43	100	20	100

Tout le personnel marié est motivé par le salaire.

Tableau XX : la motivation Liée aux conditions de travail

Conditions de travail	Effectif	Pourcentage
Oui	33	52,3
Non	30	47,7
Total	63	100

Dans ce tableau nous constatons que 52,3% du personnel officinal ont pour motivation les conditions de travail.

Tableau XXI : Relation motivation liée à des conditions de travail et genre

Conditions De travail	Masculin		Féminin	
	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage
Oui	13	35,1	20	76,9
Non	24	64,9	6	23,1
Total	37	100	26	100

Le personnel féminin est beaucoup plus motivé par les conditions de travail que le personnel masculin.

Tableau XXII : Relation motivation liée à des conditions de travail et statut matrimonial

Conditions De travail	Célibataire		Marié	
	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage
Oui	20	46,5	13	65
Non	23	53,5	7	35
Total	43	100	20	100

Les mariés sont plus motivés par les conditions de travail que les célibataires.

Tableau XXIII : la motivation liée à une bonne gestion des carrières

Bonne gestion de carrière	Effectif	Pourcentage
Oui	9	14,3
Non	45	71,4
Sans réponse	9	14,3
Total	63	100

Nous observons que seuls 14,3% du personnel officinal considèrent la bonne gestion de carrière comme facteur de motivation.

Tableau XXIV : la motivation liée au sentiment d'appartenance

Sentiment d'appartenance	Effectif	Pourcentage
Oui	50	77,7
Non	13	22,3
Total	63	100

Il ressort de ce tableau que 77,7% du personnel officinal affirment par la positive que le sentiment d'appartenance est leur facteur de motivation.

Tableau XXV : Relation motivation liée au sentiment d'appartenance et genre.

Sentiment d'appartenance	Masculin		Féminin	
	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage
Oui	29	78,4	21	80,7
Non	8	21,6	5	19,3
Total	37	100	26	100

Le personnel masculin et le personnel féminin sont autant motivés par le sentiment d'appartenance.

Tableau XXVI : Relation motivation liée au sentiment d'appartenance et statut matrimonial

Sentiment d'appartenance	Célibataire		Marié	
	Effectif	Pourcentage	Effectifs	Pourcentage
Oui	33	69,8	17	85
Non	10	30,2	3	15
Total	43	100	20	100

Le personnel marié est plus motivé par le sentiment d'appartenance que les célibataires.

Tableau XXVII : la motivation liée au dialogue social

Dialogue social	Effectif	Pourcentage
Oui	6	9,5
Non	40	63,5
Sans réponse	17	27
Total	63	100

Nous constatons que le dialogue social est peu considéré comme facteur de motivation soit 9,5% du personnel officinal.

III. IMPLICATION ORGANISATIONNELLE DU PERSONNEL OFFICINAL

1. Implication organisationnelle du personnel officinal :

Tableau XXVIII : Implication liée à l'identification personnelle

Identification personnelle	Effectif	Pourcentage
Fortement concerné	59	93,7
Faiblement concerné	4	6,3
Total	63	100

Ce tableau nous montre que la majorité du personnel officinal est fortement concernée par leur travail soit 93,7%.

Tableau XXIX : Implication liée à la valorisation du travail

Valorisation du travail	Effectif	Pourcentage
Importance forte	57	90,4
Importance faible	6	9,6
Total	63	100

Nous observons que 90,4% du personnel officinal portent une importance forte à leur travail.

Tableau XXX : Implication liée à la capacité perçue d'action

Capacité perçue d'action	Effectif	Pourcentage
Fortement	38	60,3
Faiblement	25	39,7
Total	63	100

Nous constatons dans ce tableau que 60,3% du personnel officinal estiment avoir de contrôle sur son travail alors qu'ils sont 39,7% à manquer de contrôle sur son travail.

Tableau XXXI : Profil d'implication du personnel officinal

	Faiblement concerné	Fortement concerné
Importance faible	3,1	11,1
Importance forte	1,6	84,4

On remarque que la très grande majorité du personnel officinal est « enthousiaste » (84,2%). A contrario, seul 3,1% des personnels « désenchantés », 11,1% sont des salariés désabusés et 1,6% sont indifférents.

IV. SATISFACTION DU PERSONNEL OFFICINAL

1. La satisfaction du personnel à l'officine

Tableau XXXII : Satisfaction liée aux conditions de travail

Condition de travail	Effectif	Pourcentage
Satisfait	48	76,2
Pas satisfait	5	8
Indécis	10	15,8
Total	63	100

Nous observons que la majorité du personnel est satisfait des conditions de travail soit 76,2%.

Tableau XXXIII : Satisfaction liée à la rémunération

Rémunération	Effectif	Pourcentage
Satisfait	20	31,7
Pas satisfait	41	65,1
Indécis	2	3,2
Total	63	100

Ce tableau nous montre que 65,1% du personnel officinal sont insatisfaits de leur rémunération.

Tableau XXXIV : Satisfaction liée à la relation au sein de l'équipe

Relation au sein de l'équipe	Effectif	Pourcentage
Satisfait	45	71,4
Pas satisfait	10	15,8
Indécis	8	12,8
Total	63	100

Nous constatons que 71,4% du personnel sont satisfaits de la relation au sein de l'équipe.

COMMENTAIRES
&
DISCUSSIONS

COMMENTAIRES

Méthodologie

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

La taille de l'échantillon a été fixée à 63 personnes choisies dans 63 officines retenues d'après des calculs effectués par le logiciel EpiDataInfo3.1 sur la base d'une population de 181 pharmacies remplissant les critères d'inclusion et de non - inclusion dans le district de Bamako. Nous avons choisi un risque d'erreur ($\alpha=5\%$) correspondant à l'écart réduit ($Z=1,96$). La proportion attendue était ($P=50\%$) et une précision ($i=10\%$.)

Nous avons retenu la méthode d'échantillonnage aléatoire systématique pour deux principales raisons. Elle est de réalisation facile et permet d'obtenir un échantillon représentatif de la population source.

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

Caractéristiques de l'échantillon

Il ressort de notre étude que les personnels officinaux sont représentés à 58,7% par les hommes contre 41,3% de femmes ; la plupart de ces personnels sont célibataires 68,2% et ont moins de 30 ans 63,4%. Ce qui montre le caractère juvénile de l'effectif.

Nos résultats indiquent que 41,3% du personnel officinal n'ont pas fait une formation en santé, ce résultat est inférieur à ceux obtenus par SANGARE en 2004 (31) qui rapporte que 61,41% des collaborateurs du pharmacien sont constitués par des agents n'ayant pas une formation en santé. 22,2% du personnel ont fait la pharmacie et 31,7% du personnel sont des techniciens de santé. La plupart du personnel officinal soit 61,9% sont des vendeurs, 19,1% sont des assistants du pharmacien et 4,7% sont des préparateurs ; plus de la moitié du personnel officinal soit 65,1% ont signé un CDI avec leur employeur contre 15,9% de CDD. Ils sont 55,5% à avoir une ancienneté inférieure ou égale à 5 ans contre 44,5% supérieur à 5 ans.

Par ailleurs, il ressort également de notre étude que 68,2% des officines privées où travaille le personnel sont implantées sur rive droite et 31,7% sur la rive gauche. La plupart de ces officines sont ouvertes depuis plus 15 ans 62% et sont exploitées individuellement par les pharmaciens 84,1% contre 9,5% qui le statut SARL ; 84,1 % des officines privées de Bamako emploient plus de 5 employés.

Ces résultats ont été obtenus sur déclaration du personnel officinal et les pharmaciens gérants, permettent une représentation de certains paramètres pris en compte au cours de l'étude.

Motivation du personnel officinal

Il ressort de notre étude, le salaire 90,5% et le sentiment d'appartenance 77,7% sont les principaux facteurs de motivation du personnel officinal.

Ces résultats montrent que la rémunération est un facteur essentiel de la fidélisation du personnel officinal.

Implication organisationnel du personnel officinal

Il ressort de notre enquête que la très grande majorité des salariés sont « enthousiastes » (84,2% d'entre eux). En effet, étant donné la forte proportion du personnel officinal impliqué sur les deux dimensions testées, ceci n'a rien d'étonnant. A contrario, seul 3,1% des salariés sont « désenchantés » ceci confirme l'attraction que constitue le travail pour ses salariés. 11,1% sont des salariés désabusés et 1,6% sont indifférents. Ces résultats se rapprochent de ceux de S. BAGGIO et P-F SUTTER (30) qui ont trouvé que de 85,3% des salariés des entreprises pharmaceutiques en France sont enthousiastes dans leur travail.

Au-delà des constats d'une très forte implication des salariés, qui sont presque 9 /10 à être enthousiastes vis-à-vis de leur travail, on gardera de développer des interprétations invérifiables, qui nécessitent plus amples investigations.

La capacité perçue d'action, présente des résultats plus nuancés, tout en restant favorablement évaluée, plus 1/ 3 soit 39,7% du personnel estiment manquer de contrôle sur son travail, phénomène qui mérite d'attirer l'attention du pharmacien, car susceptible de favoriser le stress du personnel officinal.

Satisfaction du personnel officinal

Les conditions de travail font référence à l'ensemble des facteurs susceptibles d'influencer les travailleurs. Ces conditions sont susceptibles de freiner ou de favoriser le rendement des travailleurs, elles sont jugées satisfaisantes par 76,2% du personnel officinal.

Alors que 65,1% du personnel sont insatisfaits de leur rémunération qui les permet de s'offrir des conditions de vie décentes.

INSEE, 2007 (Institut National de la statistique et des Etudes Economique) (32), rapporte que le salaire est la première source d'insatisfaction devant les conditions de travail vis-à-vis de l'emploi, 55% des salariés se déclarent plutôt insatisfaits de leur salaire en France.

La plupart du personnel officinal de notre échantillon d'étude soit 71,4% sont satisfaits des relations au sein de l'équipe, ce bon rapport humain participe au développement d'un esprit d'équipe qui est gage de réussite et favorise le respect mutuel.

CONCLUSION
&
RECOMMENDATIONS

Conclusion

La fidélisation des salariés vise à créer un environnement professionnel susceptible de favoriser la stabilisation des relations entre les employés eux-mêmes et l'officine sur le long terme.

La satisfaction au travail et l'implication organisationnelle ont été particulièrement sollicitées pour notre étude, leur articulation constitue le fondement conceptuel de notre modèle de fidélisation du personnel officinal, la complémentarité entre ces deux attitudes professionnelles sont assurées par la modalité relationnelle à laquelle elles renvoient.

Avec la satisfaction au travail, la fidélité revêt un caractère physique c'est à dire le personnel est fidèle parce qu'il est satisfait des conditions de travail offertes et des conditions sociales (rapport humain et rémunération) de la pharmacie.

Avec l'implication organisationnelle, la fidélité présente plutôt une signification intellectuelle (psychologique) c'est-à-dire le personnel officinal est fidèle parce qu'il adhère aux valeurs et buts de l'entreprise.

A l'issue de l'analyse des données recueillies et traitées, les résultats montrent que :

La satisfaction n'est certes pas totale, mais le personnel officinal est satisfait des conditions de travail 76,2% et de la relation au sein de l'équipe 71,4%. L'insatisfaction du personnel interrogé porte sur, la rémunération 65,1%.

L'implication du personnel officinal est effective, 84,2% du personnel sont enthousiastes c'est-à-dire qu'ils sont fortement concernés par leur travail et qu'il le trouve fortement important, la capacité perçue d'action présente des résultats plus nuancés, plus 1/3 soit 39,7% du personnel estiment manquer de contrôle sur son travail.

Le salaire et sentiment d'appartenance sont les facteurs de motivation du personnel officinal.

L'enjeu principal de la fidélisation est de considérer le personnel comme des investissements et non comme un coût.

Enfin, nous avons pu dessiner le profil du personnel prioritairement fidélisable qui ressort de nos propositions. Ainsi c'est celui qui anticipe sur les besoins de ces clients ou collègues ; est toujours enthousiastes dans son travail ; est autonome et énergique ; met à jour ses compétences lui mêmes.

Recommandations

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

A l'ordre national des pharmaciens

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

Aux syndicats de la profession

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

Aux pharmaciens titulaires des officines privées

- Investir dans le renforcement des capacités du personnel officinal ;
- Reconnaître et considérer son personnel par des actes de gratitude ;
- Mettre en place des outils de reconnaissance et de récompense du mérite.

Au Ministère de la santé

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

Au personnel officinal

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

BIBLIOGRAPHIE

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUE :

1. J.M. PERETTI 1998-2003-2011, Ressource humaine édition Vuibert page 34, 290.
2. Conseil national de l'ordre des pharmaciens du Mali. Recueil des textes législatifs et réglementaires, régissant l'exercice de la pharmacie au Mali.
3. YAYA COULIBALY, année scolaire 2011-2012 cours de législation pharmaceutique Faculté de pharmacie (FAPH)
4. JEAN PHILLIPPE, 1995, approche promotionnelle des médicaments essentiels au regard du code de déontologie pharmaceutique régissant la publicité, cadre conceptuel : la politique pharmaceutique nationale du Mali. Thèse de pharmacie.
5. BANOUE. A. C, pharmaciens d'officines et délivrance des médicaments aux femmes en état de grossesse dans le district de Bamako.
6. PUISIEUX. F, activités et responsabilités du pharmacien dans ses secteurs professionnels habituels : enquête, 1999-2000.
7. J.L. CERDIN, R.COLLE, J.M.PERETTI 2003, « l'entreprise à la carte : une innovation pour fidéliser » in centre d'étude et de recherche sur l'organisation et de gestion (CEROG) W.P n°666.
8. E. MAYO 1929, the humans Problems of an industrial civilization ; Macmillan, mentionné in scheid (J.C), les grands auteurs en organisation. Dunod, 2ème édition, paris, 1990 pages 248.
9. S. SAINT ONGE ET AL 1998 relevé les défis de la gestion des ressources humaines page 18.
10. A. PETIT ET AL 1993 gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines page 21.
11. M. MORENO 2008 cours de gestion des ressources humaines/ IFSE page 14.
12. F.BLANCHOT ET F.WACHEUX 2002 « tic, finalités de la gestion des ressources humaines et création de valeur dans E-GRH : révélation ou évolution édition liaisons.
13. ELIE COHEN dictionnaire de gestion collection « dictionnaire repère ».
14. B.CHAMINADE 2003 identifier et fidéliser vos salariés de talent. Afnor.
15. P. PAILLE 2004 la fidélisation des ressources humaines ; Economica.

16. THEVENET 1986, audit de la culture d'entreprise, édition organisation.
17. R. FRANCES 1988 : motivations et satisfaction édition EAP.
18. C. HIRSCH ET L. FIROBEN 2002 : atelier de gestion des ressources humaines et fidélisation du personnel.
19. ANDRE BOYER « l'essentiel de la gestion, collection les indispensables de la gestion ».
20. C. LEMOINE, 2004 : motivation, satisfaction et implication au travail, in Brangier. E, Lancry. A, Louche. C (Dir), les dimensions humaines du travail, théories et pratiques de la psychologie du travail et organisation, presse universitaire de Nancy.
21. Cité par CITEAU. J. (2003), gestion des ressources humaines : pratiques généraux et cas pratique 2ème édition Armand colin.
22. Meyssonier, 2006 les sources d'attachement à l'entreprise, du point de vue du salarié : l'exemple des ingénieurs, la revue de GRH n° 60.
23. Revue Française de GRH, CAPITAL RH, les ressources humaines en pratique N° 44 juin-juillet 2007.
24. Revue Canadienne de GRH [http://www.conseilrh.ca/La reconnaissance du personnel et la rétention du personnel](http://www.conseilrh.ca/La_reconnaissance_du_personnel_et_la_rétention_du_personnel), consulté le 19 Mars 2013.
25. J. BRILMAN 1998, les meilleures pratiques de management : au cœur de la compétition, édition organisation.
26. <http://www.Jobdiffusion.com/> l'enjeu de la rétention du personnel. Consulté le 23 Mars 2013.
27. <http://www.petite-entreprise.net/> conséquence du turn over. Consulté le 23 Mars 2013.
28. B. MARTORY ET D. CROZET, 2001 : gestion des ressources humaines, pilotage social et performances. Paris. Dunod.
29. M. CAPRON, 1995 : vers un renouveau de la comptabilité des ressources humaines. Revue Française de gestion N° 106.
30. S. BAGGIO et P-F. SUTTER, 2008 : Implication des salariés Français, une étude sur 3000 salariés.

31. A. SANGARE, 2005. Pratique officinale dans le district de Bamako : Raisons des dérives et propositions de mesures correctives. Thèse de pharmacie

32. Insee, 2007, enquête activité professionnelle.

ANNEXES

Annexe I : Tableau de distribution des officines par zone d'implantation

Zone d'implantation	Officines
Rive gauche	Amani BadjiSoussoko Bassam Cathédrale Cheick Zayed Concorde De l'amitié Di-Drustore Dourfané Espoir Grand marché Kalil Baba Koffan Massamankeita Maternité Médine Santé M'pewo Niani Nouvelle Soukhoulé Tsf 26 Mars

Rive droite

Abdoulaye Singaré

ACI 2000

Advi

Allahou Akbar

Amen

Amina

Banankabougou

Bani

Benkanlafia

Bonne santé

Boubacar Sidibé

Carrefour Magnambogou

Daoudabougou marché

De la douane

De la paix

Dembélé Baladji

Dian Sidibé

DiarrahKunda

Dunia

Etoile

Fagnimé

Faguibine

Fata

Fatoumata Aya

Rive droite

Ganfoud

Gahame Bani

Kala santé

Kamoga

Kebatouré

Kindi-Tanou

KyClothilde

Lafia

Le guide

Le serviteur

Palais de la culture

SouleyGuirou

Tata

Tombwa

Torokobougou

Yato

2 Mosquées

ANNEXE II : Fiche d'enquête

FICHE D'ENQUETE

Merci d'avoir accepté de participer à cette étude, le présent questionnaire est strictement anonyme. Il rentre dans le cadre des travaux d'une thèse de pharmacie. Les différentes questions visent à dégager votre perception et votre opinion sur la fidélisation du personnel officinal et l'environnement de votre profession.

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

I. INFORMATIONS GENERALES SUR L'OFFICINE :

1. Identification :

N°(ne pas remplir) :....Commune : Quartier :

2. Statut juridique :

SARL SNC Exploitant individuel

3. Nombre d'année d'existence de l'officine :

10-15 ans 15-20 ans plus de 20 ans

4. Horaire habituel de travail : Ouverture : Fermeture :

II. INFORMATION SUR LES PERSONNELS DE L'OFFICINE :

1. *Quel est l'effectif des employés*

2. *Avez-vous un ou des pharmaciens assistants ?* Oui Non

Si oui combien sont-ils ?

3. *Quels sont vos critères déterminants le niveau de salaire de vos employés ?*

Ancienneté La compétence Le niveau d'étude Les résultats de l'entreprise

FICHE D'ENQUÊTE POUR LE PERSONNEL

N°.....

I. INFORMATION GENERALE SUR LE PERSONNEL :

1. Tranche d'âge :

20-30 ans 30-40 ans Plus de 40ans

2. Sexe : Masculin Féminin

3. Statut matrimonial : Marié Célibataire Veuf (ve)

4. Formation et vie professionnelle :

Quelle formation avez-vous fait ?

Pharmacie Infirmier Sage-femme Technicien de labo Autre Préciser.....

5. *Depuis combien d'année êtes-vous dans l'officine ?*

Moins 1ans 1-2ans 2-3ans 3-4ans 4-5ans plus de 5ans

6. *Quel poste occupez-vous dans la pharmacie ?*

Vendeur Assistant du pharmacien Gestionnaire de la pharmacie

Préparateur en pharmacie

7. *Quel est le statut de votre emploi ?*

CDI (contrat à durée indéterminée) CDD (contrat à durée déterminée) CTT (contrat de travail temporaire)

II. INFORMATION SUR L'IMPLICATION DU PERSONNEL A L'OFFICINE :

1. Indentification personnelle :

Dans quelle mesure vous sentez vous concerné par votre travail ?

Fortement concerné Faiblement concerné

2. Valorisation de l'objet

Pour vous, votre travail est :

Fortement important Faiblement important

3. Capacité perçue d'action

Pensez-vous, pouvoir agir au sein de l'officine ?

Fortement Faiblement

III. INFORMATION SUR LA SATISFACTION DU PERSONNEL A L'OFFICINE

1. Condition de travail :

Quel est votre appréciation sur les conditions techniques de travail ?

Satisfait Pas satisfait

2. Condition social de travail :

Quel est votre appréciation sur la rémunération ?

Satisfait Pas satisfait

Quel est votre appréciation sur les relations au sein de l'équipe ?

Satisfait Pas satisfait

Avez-vous des avantages en natures ? Oui Non si Oui précisez.....

IV. INFORMATION SUR LA MOTIVATION DU PERSONNEL A L'OFFICINE

Quels sont les facteurs de motivations qui vous poussent à rester dans votre structure ?

	OUI	NON
Salaire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conditions de travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bonne gestion de carrière	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sentiment d'appartenance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dialogue social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Annexe III : Fiche signalétique

Nom : BAH

Prénom : HAMIDOU

Titre de la thèse : Les enjeux et les limites de la fidélisation du personnel en officine : cas de 63 officines

Année universitaire : 2012-2013

Ville de soutenance : Bamako

Pays : Mali

Lieu de dépôt : Bibliothèque de la faculté de pharmacie et de la faculté de médecine et d'odontostomatologie BP. 1805 Bamako

Secteur d'intérêt : Gestion

Résumé :

Le but de notre étude était de contribuer à l'amélioration de la fidélisation du personnel à l'officine de pharmacie. La taille de l'échantillon était fixé 63 Personnes choisies dans 63 officines ayant au moins dix ans d'existence dans le district de Bamako. Nous avons recueilli des données au moyen d'une fiche d'enquête auprès des pharmaciens gérants et le personnel officinal répondant aux critères d'inclusion et non d'inclusion.

Il ressort de notre étude que la satisfaction n'est pas totale, mais le personnel officinal est satisfait des conditions de travail 76,2% et de la relation au sein de l'équipe 71,4%. L'insatisfaction du personnel officinal interrogé porte sur, la rémunération 65,1%.

L'implication du personnel officinal est effective, 84,2% du personnel sont enthousiastes c'est-à-dire qu'ils sont fortement concernés par leur travail et qu'il le trouve fortement important, la capacité perçue d'action présente des résultats plus nuancés, plus 1/3 soit 39,7% du personnel estiment manquer de contrôle sur son travail.

Mots clés : Enjeux-Limites-Fidélisation du personnel.

SERMENT DE GALIEN

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

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

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

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

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

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

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

Je le jure!