

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT
SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

REPUBLIQUE DU MALI
Un Peuple- Un But- Une Foi



UNIVERSITE KANKOU MOUSSA
FACULTE DES SCIENCES DE LA SANTE
(SECTION PHARMACIE)



Année Universitaire 2024-2025

N°

THESE

**Évaluation de l'efficacité des différentes
politiques de motivation en place au sein des
entreprises : cas des officines de pharmacie au
Mali**

Présentée et soutenue publiquement le.../.../2024 devant la Faculté
de Pharmacie par :

Mme. Koné Kadiatou COULIBALY

**Pour obtenir le grade de Docteur en PHARMACIE
(DIPLOME D'ETAT)**

JURY

Président : Pr Sékou Fantamady TRAORE

Membre : Dr Sylvestre TRAORE

Membre : Dr Abdou DOUMBIA

Directeur de thèse : Pr Issa COULIBALY

**ÉVALUATION DE L'EFFICACITE DES DIFFERENTES POLITIQUES DE
MOTIVATION EN PLACE AU SEIN DES ENTREPRISES : CAS DES OFFICINES
DE PHARMACIE AU MALI**

UNIVERSITE KANKOU MOUSSA
(Faculté des Sciences de la Santé)

ANNEE UNIVERSITAIRE 2022-2023

Administration

RECTEUR: Pr Siné BAYO

DOYEN: Pr Dapa A. DIALLO

**PRESIDENT DU CONSEIL SCIENTIFIQUE ET PEDAGOGIQUE: Pr Hamar
Alassane Traoré**

SECRETAIRE PRINCIPAL : Mr Amougnon DOLO

**ÉVALUATION DE L'EFFICACITE DES DIFFERENTES POLITIQUES DE MOTIVATION EN
PLACE AU SEIN DES ENTREPRISES : CAS DES OFFICINES DE PHARMACIE AU MALI**

LISTE DU PERSONNEL ENSEIGNANT PAR D.E.R ET PAR GRADE

D.E.R CHIRURGIE ET SPECIALITES CHIRURGICALES

1-PROFESSEURS

N°	Prénoms	Nom	Spécialités
1	M Alhousseini Ag	MOHAMED	ORL
2	M Sambou	SOUMARE	Chirurgie générale
3	M Amadou I	DOLO	Gynéco-Obstétrique
4	M Aly Douro	TEMBELY	Urologie
5	M Nouhoun	ONGOIBA	Anatomie et chirurgie générale
6	M YOUSSEUF	COULIBALY	Anesthésie et Réanimation
7	M Djibo Diango	MAHAMANE	Anesthésie et Réanimation
8	M Sadio	YENA	Chirurgie cardio-thoracique
9	M Zimogo Zié	SANOGO	Chirurgie générale
10	M Drissa	KANIKOMO	Neurochirurgie
11	M Adégné Pierre	TOGO	Chirurgie générale
12	M Allassane	TRAORE	Chirurgie Générale
13	M Bakary Tientigui	DEMBELE	Chirurgie Générale
14	M Youssouf	TRAORE	Gynéco-Obstétrique
15	M Niani	MOUNKORO	Gynéco-Obstétrique
16	Mme Doumbia Kadiatou	SINGARE	ORL

**ÉVALUATION DE L'EFFICACITE DES DIFFERENTES POLITIQUES DE MOTIVATION EN
PLACE AU SEIN DES ENTREPRISES : CAS DES OFFICINES DE PHARMACIE AU MALI**

17	M Seydou	TOGO	Chirurgie Thoracique et Cardio Vasculaire
18	M Moussa Abdoulaye	OUATTARA	Chirurgie Thoracique
19	M Birama	TOGOLA	Chirurgie Générale
20	M Soumaïla	KEITA	Chirurgie Générale

2-MAITRES DE CONFERENCES AGREGES

N°	Prénoms	Nom	Spécialités
1	M Ibrahim	TEGUETE	Gynéco-Obstétrique
1	M Abdoulaye	DIARRA	Chirurgie Générale
2	M Amadou	TRAORE	Chirurgie générale
3	M Madiassa	KONATE	Chirurgie Générale
4	M Hamady	COULIBALY	Stomatologie
5	M Sékou	KOUMARE	Chirurgie Générale
6	M Madani	DIOP	Anesthésie Réanimation
7	M Almoustapha Issa	MANGANE	Anesthésie et Réanimation
8	M Abdoul Hamidou	ALMEIMOUNE	Anesthésie Réanimation

3-MAITRES DE CONFERENCES

N°	Prénoms	Nom	Spécialités
1	M Sanoussi	BAMANI	Ophtalmologie
2	M Souleymane	TOGORA	Stomatologie

**ÉVALUATION DE L'EFFICACITE DES DIFFERENTES POLITIQUES DE MOTIVATION EN
PLACE AU SEIN DES ENTREPRISES : CAS DES OFFICINES DE PHARMACIE AU MALI**

3	M Birama	COULIBALY	Chirurgie Générale
4	M Abdoul Kadri	MOUSSA	Traumatologie
5	M Mamadou	NDIAYE	Radiologie

4- MAITRES ASSISTANTS

Assistant :

N°	Prénoms	Nom	Spécialités
1	M Zakary	SAYE	Oncologie Chirurgicale

D.E.R SCIENCES FONDAMENTALES

1-PROFESSEURS/DIRECTEURS DE RECHERCHES

N°	Prénoms	Nom	Spécialités
1	M Siné	BAYO	Anatomie pathologie – Histo-embryologie
2	M Bakary	CISSE	Biochimie
3	M Cheick Bougadari	TRAORE	Anatomie pathologie
4	M Lassine	SIDIBE	Chimie Organique
5	M Mahamadou	TRAORE	Génétique
6	M Mahamadou Ali	THERA	Parasitologie Mycologie
7	M Bakarou	KAMATE	Anatomie Pathologie
8	M Abdoulaye	DJIMDE	Parasitologie Mycologie
9	Mme DOUMBO Safiatou	NIARE	Parasitologie

**ÉVALUATION DE L'EFFICACITE DES DIFFERENTES POLITIQUES DE MOTIVATION EN
PLACE AU SEIN DES ENTREPRISES : CAS DES OFFICINES DE PHARMACIE AU MALI**

2-MAITRES DE CONFERENCES AGREGES

N°	Prénoms	Nom	Spécialité
1	M Boureïma	KOURIBA	Immunologie
3	M Aboulaye	KONE	Parasitologie

3-MAITRES DE CONFERENCES/MAITRES DE RECHERCHES

N°	Prénoms	Nom	Spécialités
1	M Amadou	KONE	Biologie Moléculaire
2	M Mahamadou Z	SISSOKO	Méthodologie de la Recherche
3	M Karim	TRAORE	Méthodologie de la Recherche
4	M Issiaka	SAGARA	Math-Bio-Statistique
5	M Bourama	COULIBALY	Histo-embryo et anapath
6	M Souleymane	DAMA	Parasitologie-Mycologie
7	M Mohamed	M'BAYE	Physiologie
8	M Amadou	NIANGALY	Parasitologie-Mycologie
9	M Laurent	DEMBELE	Parasitologie-Mycologie

4-MAITRES ASSISTANTS

N°	Prénoms	Nom	Spécialités
2	M Souleymane	SANOGO	Physique
3	M Charles	ARAMA	Immunologie

5-ASSISTANTS

N°	Prénoms	Nom	Spécialités
-----------	----------------	------------	--------------------

**ÉVALUATION DE L'EFFICACITE DES DIFFERENTES POLITIQUES DE MOTIVATION EN
PLACE AU SEIN DES ENTREPRISES : CAS DES OFFICINES DE PHARMACIE AU MALI**

1	M Abdoulaye	FAROTA	Chimie Physique-Chimie Générale
2	M Aboudou	DOUMBIA	Chimie Générale

D.E.R MEDECINE ET SPECIALITES MEDICALES

1- PROFESSEURS

N°	Prénoms	Nom	Spécialité
1	M Toumani	SIDIBE	Pédiatrie
2	M Mamadou Marouf	KEITA	Pédiatrie
3	M Saharé	FONGORO	Néphrologie
4	M Baba	KOUMARE	Psychiatrie
5	M Dapa Aly	DIALLO	Hématologie
6	M Hamar Allassane	TRAORE	Médecine Interne
7	Mme SIDIBE Assa	TRAORE	Endocrinologie
8	Mr Siaka	SIDIBE	Imagerie Médicale
9	M Moussa Y.	MAIGA	Gastro-Entérologie
10	M Boubacar	DIALLO	Cardiologie
11	M Boubacar	TOGO	Pédiatrie
12	M Daouda K	MINTA	Maladies Infectieuses
13	M Youssoufa M	MAIGA	Neurologie
14	M Yacouba	TOLOBA	Pneumologie
15	Mme Mariam	SYLLA	Pédiatrie
16	Mme TRAORE Fatoumata	DICKO	Pédiatrie et génétique Médicale
17	M Souleymane	COULIBALY	Psychologie

**ÉVALUATION DE L'EFFICACITE DES DIFFERENTES POLITIQUES DE MOTIVATION EN
PLACE AU SEIN DES ENTREPRISES : CAS DES OFFICINES DE PHARMACIE AU MALI**

18	Mme Kaya Assétou	SOUCKO	Médecine Interne
19	M Abdoul Aziz	DIAKITE	Pédiatrie

2-MAITRES DE CONFERENCES AGREGES

N°	Prénoms	Nom	Spécialité
1	M Adama	DICKO	Dermatologie
2	M Koniba	DIABATE	Biophysique
3	Mme Menta Djénébou	TRAORE	Médecine Interne

3- MAITRES DE CONFERENCES

N°	Prénoms	Nom	Spécialité
1	M Mody	CAMARA	Imagerie Médicale
2	M Djibril	SY	Médecine Interne
3	Mme SOW Djénébou	SYLLA	Endocrinologie

1- MAITRES ASSISTANTS

N°	Prénoms	Nom	Spécialité
1	M Mamadou	N'DIAYE	Imagerie Médicale
2	M Issiaka	DIARRA	Anglais

2- ASSISTANTS

N°	Prénoms	Nom	Spécialité
1	Mme DEMBELE Maimouna	SIDIBE	Rhumatologie
2	M Bah	TRAORE	Endocrinologie
3	M Modibo	MARIKO	Endocrinologie

**ÉVALUATION DE L'EFFICACITE DES DIFFERENTES POLITIQUES DE MOTIVATION EN
PLACE AU SEIN DES ENTREPRISES : CAS DES OFFICINES DE PHARMACIE AU MALI**

6-CHARGES DE COURS :

N°	Prénoms	Nom	Spécialité
1	M Madani	LY	Oncologie Médicale

D.E.R SANTE PUBLIQUE

1- PROFESSEURS

N°	Prénoms	Nom	Spécialité
1	M Hammadoun	SANGHO	Santé Publique
2	M Cheick Oumar	BAGAYOKO	Informatique Médicale

2- MAITRES DE CONFERENCES AGREGES

N°	Prénoms	Nom	Spécialité
1	M Oumar	SANGHO	Santé Communautaire

**3-Maître de C
onférences**

N°	Prénoms	Nom	Spécialité
1	M Aldiouma	KODIO	Anglais

4- MAITRES ASSISTANTS

N°	Prénoms	Nom	Spécialité
1	M Abdramane	COULIBALY	Anthropologie Médicale

**ÉVALUATION DE L'EFFICACITE DES DIFFERENTES POLITIQUES DE MOTIVATION EN
PLACE AU SEIN DES ENTREPRISES : CAS DES OFFICINES DE PHARMACIE AU MALI**

3	M Seydou	DIARRA	Anthropologie Médicale
4	M Cheick Abou	COULIBALY	Santé Publique

5-CHARGES DE COURS :

N°	Prénoms	Nom	Spécialité
1	M Birama	DIAKITE	Economie de la Santé
2	M Mahamane	KONE	Santé au travail
3	M Ali	WELE	Management
4	M Cheick Tidiane	TANDIA	Santé Publique

D.E.R SCIENCES PHARMACEUTIQUES

1- PROFESSEURS/DIRECTEURS DE RECHERCHES

N°	Prénoms	Nom	Spécialités
1	M Saibou	MAIGA	Legislation
2	M Gaoussou	KANOUE	Chimie Analytique
3	M Ousmane	DOUMBIA	Chimie Thérapeutique
4	M Aboulaye	DABO	Zoologie
5	M Moussa	SAMAKE	Botanique
6	M Benoit Yaranga	KOUMARE	Chimie Inorganique
7	M Ababacar	MAÏGA	Toxicologie
8	M Lassine	SIDIBE	Chimie Organique
9	M Mahamadou	TRAORE	Génétique
10	M Cheick Bougadari	TRAORE	Biologie Cellulaire
11	M Cheick Oumar	BAGAYOGO	Informatique

**ÉVALUATION DE L'EFFICACITE DES DIFFERENTES POLITIQUES DE MOTIVATION EN
PLACE AU SEIN DES ENTREPRISES : CAS DES OFFICINES DE PHARMACIE AU MALI**

12	M Nouhoum	ONGOIBA	Anatomie
13	M Alhassane	TRAORE	Anatomie
14	M Bakary Tientigui	DEMBELE	Anatomie
15	M Siaka	SIDIBE	Biophysique
16	M Sékou	BAH	Pharmacologie
17	M Abdoulaye	DJIMDE	Parasitologie-Mycologie
18	M Daouda Kassoum	MINTA	Maladies Infectieuses
19	M Satigui	SIDIBE	Pharmacie Vétérinaire
20	Mahamadou Ali M	THERA	Méthodologie de la Recherche
21	M Souleymane	COULIBALY	Psychologie de la Recherche
22	M Daba	SOGODOGO	Physiologie Humaine
23	Mme DOUMBO Safiatou	NIARE	Parasitologie-Mycologie
24	M Aldiouma	GUINDO	Hématologie
25	M Sékou	BAH	Pharmacologie
26	M Issaka	SAGARA	Maths-Bio-Statistiques

**2- MAITRES DE CONFERENCES AGREGES/ MAITRES DE CONFERENCES/
MAÎTRES DE RECHERCHES**

N°	Prénoms	Nom	Spécialités
1	M Ousmane	SACKO	Cryptogamie
2	M Bourèma	KOURIBA	Immunologie

**ÉVALUATION DE L'EFFICACITE DES DIFFERENTES POLITIQUES DE MOTIVATION EN
PLACE AU SEIN DES ENTREPRISES : CAS DES OFFICINES DE PHARMACIE AU MALI**

3	M Abdoulaye	KONE	Méthodologie de la recherche
4	M Drissa	TRAORE	Soins Infirmiers
5	M Boubacar Sidiki Ibrahim	DRAME	Biochimie
6	M Sidi Boula	SISSOKO	Histologie-Embryologie
7	M Mahamane	HAIDARA	Pharmacognosie
8	M Abdoul K	MOUSSA	Anatomie
10	M Madiassa	KONATE	Anatomie
11	M Abdoulaye	DIARRA	Chirurgie Générale
12	M Amadou	TRAORE	Chirurgie Générale
13	M Bourama	COULIBALY	Biologie Cellulaire
14	M Mohamed	MBAYE	Physiologie
15	M Koniba	DIABATE	Biophysique
16	M Souleymane	DAMA	Parasitologie-Mycologie
17	M Laurent	DEMBELE	Parasitologie-Mycologie
18	M Amadou	NIANGALY	Parasitologie-Mycologie
19	Mme MINTA Djénébou	TRAORE	Sémiologie Médicale
20	M Hamadoun Abba	TOURE	Bromatologie
21	M Lossény	BENGALY	Pharmacie Hospitalière
22	M Tidiane	DIALLO	Toxicologie
23	M Ibrahima	GUINDO	Bactériologie-Virologie
24	M Housseini	DOLO	Santé Publique
25	M Oumar	SANGHO	Santé Publique

**ÉVALUATION DE L'EFFICACITE DES DIFFERENTES POLITIQUES DE MOTIVATION EN
PLACE AU SEIN DES ENTREPRISES : CAS DES OFFICINES DE PHARMACIE AU MALI**

4-MAITRES ASSISTANTS/CHARGES DE RECHERCHES

N°	Prénoms	Nom	Spécialités
1	M Dominique	ARAMA	Chimie Thérapeutique
2	M Yaya	GOÏTA	Biochimie
3	M Aboubacar	DOUMBIA	Bactériologie-Virologie
4	M Mohamed Ag	BARAÏKA	Bactériologie-virologie
5	M Yaya	COULIBALY	Droit et éthique
6	M Hama	MAIGA	Législation-Galénique
7	M Bakary Moussa	CISSE	Galénique Législation
8	M Boubacar	ZIBEROU	Physique
9	M Hamadoun	DIALLO	Anatomie
10	M Aboudou	DOUMBIA	Chimie Générale
11	M Souleymane	SANOGO	Biophysique
12	M Diakardia	SANOGO	Biophysique
13	M Charles	ARAMA	Immunologie
14	M Issiaka	DIARRA	Anglais
15	Mme Aïssata	MARIKO	Cosmétologie
16	M Boubacar Tiètiè	BISSAN	Analyse Biomédicale
17	M Issa	COULIBALY	Gestion Pharmaceutique
18	Mme Salimata	MAÏGA	Bactériologie-Virologie

**ÉVALUATION DE L'EFFICACITE DES DIFFERENTES POLITIQUES DE MOTIVATION EN
PLACE AU SEIN DES ENTREPRISES : CAS DES OFFICINES DE PHARMACIE AU MALI**

5-ASSISTANTS :

N°	Prénoms	Nom	Spécialités
1	M Dougoutigui	TANGARA	Chimie Minérale
2	M Abdourhamane	DIARRA	Hydrologie
3	Mme SAYE Bernadette	COULIBALY	Chimie Minérale
4	M Mohamed Elbechir	NACO	Chimie Minérale
5	M Abdoulaye	KATILE	Math-Bio-statistique
6	M Aboubacar	SANGHO	Droit-Ethique -Législation Pharmaceutique
7	Mme Traoré Assitan	KALOGA	Droit-Ethique -Législation Pharmaceutique
9	M Mamadou	BALLO	Pharmacologie
10	M Abdoulaye	GUINDO	Pharmacologie
13	M Bah	TRAORE	Endocrinologie-Métabolisme-Nutrition
14	M Modibo	MARIKO	Endocrinologie-Métabolisme-Nutrition

5-CHARGES DE COURS

N°	Prénoms	Nom	Spécialités
1	M Birama	DIAKITE	Economie de la Santé
2	M Mahamane	KONE	Santé au Travail
4	M Maman	YOSSI	Technique d'expression et de communication
5	M Amassagou	DOUGNON	Biophysique
6	M Abdoulaye	FAROTA	Chimie Physique

DEDICACES ET REMERCIEMENTS

DEDICACES

À Allah, le Clément et Miséricordieux, qui m'a guidée et protégée tout au long de ce parcours. À Son Prophète, modèle de vertu et de sagesse. À mes parents, piliers de ma vie, qui m'ont donné l'amour inconditionnel et le soutien dont j'avais besoin. À mon oncle, pour ses précieux conseils. À mon frère, pour sa complicité. Et à mon mari, pour son amour et son encouragement constant. À tous mes amis, pour leur présence, leur écoute attentive et les moments de partage qui ont égayé mes journées. Qu'Allah vous bénisse tous.

REMERCIEMENTS

Louange à Allah, le Tout-Puissant, le Miséricordieux, qui m'a guidé et protégé tout au long de ma vie. Je suis infiniment reconnaissante envers Lui pour toutes les bénédictions qu'Il m'a accordées.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à mon père, **Moussa Almamy**, pour son amour inconditionnel, ses conseils éclairés et son soutien indéfectible. Il a été mon modèle et m'a inculqué les valeurs qui me guident aujourd'hui.

Je remercie également ma mère **Assitan Sogodogo** pour sa tendresse, sa patience et les sacrifices qu'elle a consentis pour mon bien-être.

À toute ma famille, je témoigne de ma reconnaissance pour leur présence constante, leur amour et leur encouragement. C'est grâce à vous tous que j'ai pu atteindre les objectifs que je me suis fixés. Que Dieu vous bénisse tous abondamment et vous accorde une longue vie, pleine de santé et de bonheur.

À mon oncle **Issou Coulibaly** : sans doute le meilleur oncle que j'ai jamais eu. Mon deuxième Papa, celui qui me représente à n'importe quel moment, même peinée, celui sur qui, je peux compter, merci de m'avoir appris ce qu'était la pharmacie, d'avoir transformer mes doutes en certitude et de m'avoir forgé à affronter cette vie d'étudiante qui n'était pas évidente au départ. Merci pour ton amour et surtout ta présence ;

À mon Oncle **Pelé Cissé**, merci pour ta confiance et de m'avoir toujours montré que tu étais fière de moi, saches que je suis tout autant fière de toi en tant que ta fille.

À mon grand frère **Zoumana Almamy Coulibaly**, merci d'être le meilleur grand frère du monde, d'avoir toujours les bons mots pour me booster.

À mon époux **Oumar Koné**, merci de m'aimer et de m'encourager dans mon quotidien, de m'avoir permis de réaliser mes projets, de veiller sur moi et de respecter mes principes. Tu es et restera le meilleur.

À, ma bien-aimée, **Noorah** sans toi rien de tout ceci n'aurait eu grand sens, merci d'être ma source de motivation et de bonheur, je suis si fière de te dédier mon travail ;

À mes tantes, **Rokia, Mantenin et Aminata, Sogodogo**, merci pour vos conseils, toute mon admiration à votre égard.

À mon meilleur Ami **Mohamed Wagué**, littéralement mon coach pendant cette aventure, et qui a toujours été présent durant ces 7 dernières années, dans les mauvais et les meilleurs moments, à me pousser vers le haut et à être là au premier rang à chacune de mes réussites, je ne te remercierais jamais assez pour tout ton temps et ton énergie, merci infiniment ;

A mon complice **Mohamed Gueye**, merci infiniment pour ton amitié et ton oreille attentive à chaque fois que j'en ai besoin, ta présence est primordiale dans ma vie.

ÉVALUATION DE L'EFFICACITE DES DIFFERENTES POLITIQUES DE MOTIVATION EN PLACE AU SEIN DES ENTREPRISES : CAS DES OFFICINES DE PHARMACIE AU MALI

A mon petit frère **Abdoul Karim Danioko**, *merci d'être toujours disponible et au petit soin pour moi, ces années passées en ta compagnie n'ont été que véritable bonheur.*

À Mon binôme **Ibrahim Koïta** : *les mots ne pourront définir ce que je ressens exactement à ton égard, nos délires ont fait que tout ceci a pris sens au moment où je désespérais. Merci pour la joie que t'apportes dans ma vie, tu es essentiel.*

A mes amis(es) : **Ahamed Mohamed Traoré, Oumou Samassekou, Christelle Koné, Adama Moussa Niambele** : *avec vous l'amitié a pris un tout autre sens, vous êtes les meilleurs, merci de m'avoir donné l'opportunité de faire partie de votre univers et d'avoir partagé ensemble tant de choses. En espérant que cette amitié puisse continuer jusqu'à la fin In Shaa Allah.*

À mes amis : **Souleymane Kouma, Lassana Cissé, Mohamed et Abdoulaye Dembélé, Mohamed Daffé, Moussou Kanouté, Hamsatou Sadou Diallo, Fanta Koné, Mariam Bally, Saran K Diakité**, merci pour tout votre amour, votre soutien, et surtout votre présence, Dieu vous bénisse abondamment ;

HOMMAGES AUX MEMBRES DU JURY

HOMMAGE AUX HONORABLES MEMBRES DU JURY

A NOTRE MAITRE ET PRESIDENT DU JURY

Pr Sekou Fantamady TRAORE

- PhD en Entomologie médicale ;
- Professeur honoraire de génétique et de biologie cellulaire ;
- Ancien co-directeur du MRTC ;
- Ancien responsable de l'enseignement de la zoologie à la FAPH ; ➤ Ancien directeur du département d'entomologie du MRTC.

Cher Maître ;

Votre rigueur scientifique, votre disponibilité, votre humanité, votre simplicité, la clarté de vos enseignements, votre amour pour le travail bien fait imposent respect et admiration.

Merci pour votre soutien et les conseils que vous nous avez prodigués. Permettez-moi cher maître de vous adresser l'expression de ma reconnaissance et de mon profond respect.

**ÉVALUATION DE L'EFFICACITE DES DIFFERENTES POLITIQUES DE MOTIVATION EN
PLACE AU SEIN DES ENTREPRISES : CAS DES OFFICINES DE PHARMACIE AU MALI**

A NOTRE MAITRE ET DIRECTEUR DE THESE

Professeur Issa COULIBALY

- Titulaire d'un master en management des établissements de santé ;
- Titulaire d'un PhD en gestion;
- Maître-assistant en gestion à la FAPH;
- Chargé de cours de gestions à la FMOS ;
- Chef de service des examens et concours de la FAPH;
- Praticien hospitalier au CHU BOCAR SIDY SALL de Kati ;
- Membre du Groupe de Recherche sur le secteur public en Afrique ;
- Membre du Laboratoire télé médecine, télé-enseignement de l'UCAD de Dakar ; ➤ Membre du Laboratoire de Recherche en GRH/ Stratégie et l'Organisation de l'UCAD de Dakar ;
- Ancien président de l'ordre des pharmaciens de Koulikoro

Honorable Maitre ;

Merci pour votre soutien inconditionnel tout au long de ce parcours. Vos conseils éclairés, Votre patience et votre enthousiasme m'ont guidé et motivé dans mes recherches.

Je suis profondément reconnaissant envers vous pour m'avoir transmis votre passion pour la recherche et pour m'avoir offert l'opportunité de travailler sur ce sujet passionnant.

**ÉVALUATION DE L'EFFICACITE DES DIFFERENTES POLITIQUES DE MOTIVATION EN
PLACE AU SEIN DES ENTREPRISES : CAS DES OFFICINES DE PHARMACIE AU MALI**

A NOTRE MAITRE ET MEMBRE DU JURY

Dr Sylvestre TRAORE

- Pharmacien au CHU de Kati
- Assistant en gestion pharmaceutique à la FAPH;
- Spécialiste en gestion pharmaceutique et logistique de santé

Cher maître,

C'est pour nous un grand honneur et surtout une grande fierté de vous avoir comme Président de ce jour malgré vos multiples occupations. Votre simplicité et votre dévouement pour le travail bien fait font de vous un grand homme de science apprécié de tous. Veuillez accepter, cher maître, l'expression de notre profonde gratitude, de notre grand respect et de nos remerciements.

Puisse Dieu tout puissant vous accorde une longue vie pleine de santé et de bonheur.

ÉVALUATION DE L'EFFICACITE DES DIFFERENTES POLITIQUES DE MOTIVATION EN PLACE AU SEIN DES ENTREPRISES : CAS DES OFFICINES DE PHARMACIE AU MALI

A NOTRE MAITRE ET MEMBRE DU JURY

Dr DOUMBIA Abdou

- Promoteur pharmacie Lassina Samake
- Président d'honneur de l'ordre des pharmaciens du Mali
- Président d'honneur du collectif des jeunes pharmaciens du Mali
- Rapporteur du comité national d'éthique du Mali
- Ancien vice-président de l'inter ordre des pharmaciens d'Afrique
- Chevalier de l'ordre national du Mali

Cher Maitre,

Je tiens à remercier le Docteur DOUMBIA Abdou, pour sa participation à mon jury de thèse. Ses questions pertinentes ont suscité de fructueuses discussions et m'ont permis d'approfondir certains aspects de mes recherches.

Je suis très honorée d'avoir pu bénéficier de l'expertise des examinateurs qui ont apporté un éclairage nouveau sur mon travail.

ÉVALUATION DE L'EFFICACITE DES DIFFERENTES POLITIQUES DE MOTIVATION EN PLACE AU SEIN DES ENTREPRISES : CAS DES OFFICINES DE PHARMACIE AU MALI

LISTE DES TABLEAUX

Tableau I: Les théories (X/Y)	36
Tableau II: Répartition des individus enquêtés selon l'existence d'une politique de motivation au sein de l'officine	49
Tableau III: Répartition des individus enquêtés selon la durée de la mise en place des politiques de motivation au sein de l'officine	49
Tableau IV: Répartition de la population selon l'offre de récompenses financières aux employés	50
Tableau V: Répartition officines selon l'existence d'un programme de reconnaissance des employés	50
Tableau VI: Répartition officines selon la régularité des formations professionnelles offertes par l'officine	51
Tableau VII: Répartition officines selon l'existence d'un système de prime basé sur la performance	51
Tableau VIII: Répartition officines selon l'utilisation des horaires de travail flexibles pour motiver les employés	52
Tableau IX: Répartition officines de l'existence des politiques de promotion interne	52
Tableau X: Répartition officines selon l'implication des employés dans les prises de décision au sein de l'officine	53
Tableau XI: Répartition officines selon la mise en place des mesures de bien-être au travail pour les employés	53
Tableau XII: Répartition officines selon la fréquence des récompenses financières par rapport aux récompenses non financières	54
Tableau XIII: Répartition des officines selon la préférence des employés pour les avantages en nature par rapport aux primes financières	54
Tableau XIV: Répartition des officines selon la proposition régulière des formations professionnelles aux employés	55

ÉVALUATION DE L'EFFICACITE DES DIFFERENTES POLITIQUES DE MOTIVATION EN PLACE AU SEIN DES ENTREPRISES : CAS DES OFFICINES DE PHARMACIE AU MALI

Tableau XV: Répartition des officines selon la perception des évaluations annuelles de performance	
comme motivante par les employés	55
Tableau XVI: Répartition des officines selon l'utilisation des activités de team building comme stratégie de motivation	56
Tableau XVII: Répartition des officines selon l'accès des employés à des opportunités de développement de carrière au sein de l'officine	56
Tableau XVIII: Répartition selon l'utilisation courante des feedbacks réguliers des supérieurs hiérarchiques pour motiver les employés	57
Tableau XIX: Répartition des officines selon l'utilisation des outils de communication interne pour motiver les employés	57
Tableau XX: Répartition selon l'organisation régulière des réunions pour discuter de la motivation des employés	58
Tableau XXI: Répartition des officines selon l'utilisation des initiatives de reconnaissance publique	58
Tableau XXII: Répartition des officines selon l'observation d'une augmentation des ventes depuis la mise en place des politiques de motivation	59
Tableau XXIII: Répartition selon la contribution des politiques de motivation à la fidélisation des clients	59
Tableau XXIV: Répartition selon la constatation d'une réduction du taux de rotation du personnel depuis la mise en place des politiques de motivation	60
Tableau XXV: Répartition des officines selon l'augmentation de la productivité des employés avec les nouvelles politiques de motivation	60
Tableau XXVI: Répartition selon l'impact des politiques de motivation sur la satisfaction globale des employés	61

TABLE DES MATIERES

ÉVALUATION DE L'EFFICACITE DES DIFFERENTES POLITIQUES DE MOTIVATION EN PLACE AU SEIN DES ENTREPRISES : CAS DES OFFICINES DE PHARMACIE AU MALI

I. INTRODUCTION	28
II.OBJECTIFS	31
1.Objectif général	31
2.Objectifs spécifiques	31
III.GÉNÉRALITÉS	33
1. Définitions opérationnelles des mots clés	33
2. Les objectifs de la motivation	42
3. Les différentes stratégies de motivation	42
4. Caractéristiques de la motivation	43
IV. METHODOLOGIE	46
1. Lieu d'étude	46
2. Type d'étude	46
3. Période d'étude	21
4. Population d'étude	47
5. Échantillonnage	47
5.1 Critères d'inclusion	47
5.2 Critères de non-inclusion	47
6. Collecte des données	47
7. Analyse des données	48
8. Considération éthique	48
V. RESULTATS	49
VI. COMMENTAIRES ET DISCUSSION	62
VII. CONCLUSION	69
VIII. RECOMMANDATIONS AUX PARTIES PRENANTES	71

INTRODUCTION

I. INTRODUCTION

L'étude des ressources humaines au sein des entreprises met de plus en plus l'accent sur le système de motivation, essentiel pour inciter les employés à donner le meilleur d'eux-mêmes. Bien que la motivation ait fait l'objet de nombreuses recherches, ses définitions varient selon les écoles de pensée et les auteurs. Selon une définition pertinente, « la motivation au travail peut se définir comme une force intérieure qui pousse l'individu à agir en direction des objectifs organisationnels, tels qu'il les perçoit. Il s'agit donc d'une optimisation de l'effort vers un but précis et non d'une simple dépense d'énergie » (1).

Aujourd'hui, certaines entreprises se distinguent par leur performance et leur capacité d'innovation, souvent grâce à un facteur clé : leur personnel. Un personnel motivé se traduit par une productivité élevée, un travail de qualité, une gestion efficace du stress et une implication accrue dans les tâches quotidiennes. Dans un environnement économique instable, marqué par une concurrence internationale croissante due à la mondialisation, l'accent est désormais mis sur l'investissement intangible et la valorisation de l'humain comme moteur de dynamisme et d'innovation (2).

Bien que chaque individu ait des critères de valeur différents, une structure de motivation commune émerge au sein des organisations. Un personnel mieux formé et plus exigeant recherche, en plus de la sécurité économique, un travail favorisant l'épanouissement psychologique par l'autonomie et la coopération sociale, tout en contribuant au respect de soi et à la réalisation de son potentiel (3).

Différentes théories de la motivation au travail existent, notamment celles de l'École Scientifique du Travail et de l'École des Relations Humaines, qui trouvent une application particulière dans les très petites entreprises (TPE), comme les officines de pharmacie (4). Ces établissements, dirigés par un pharmacien, sont responsables de l'exécution des ordonnances et de la vente de médicaments et de produits connexes. Depuis 1988, le nombre d'officines a considérablement augmenté dans le district de Bamako (5), soulignant ainsi l'importance cruciale du management des ressources humaines dans ce secteur.

ÉVALUATION DE L'EFFICACITE DES DIFFERENTES POLITIQUES DE MOTIVATION EN PLACE AU SEIN DES ENTREPRISES : CAS DES OFFICINES DE PHARMACIE AU MALI

Face à cette évolution dynamique et à la nécessité d'une gestion efficace des ressources humaines, nous proposons de mener une étude intitulée : **Évaluation de l'efficacité des différentes politiques de motivation en place au sein des entreprises : cas des officines de pharmacie au Mali.**

Cette étude vise à analyser les politiques de motivation existantes et à évaluer leur impact sur la performance et l'engagement des employés, contribuant ainsi à l'amélioration continue du secteur.

OBJECTIFS

II.OBJECTIFS

1.Objectif général

Évaluer l'efficacité des différentes politiques de motivation mises en œuvre au sein des officines de pharmacies au Mali.

2.Objectifs spécifiques

- Décrire les diverses politiques de motivation en place au sein des officines de pharmacies.
- Identifier les stratégies de motivation les plus couramment utilisées dans ces établissements.
- Déterminer la relation entre les politiques de motivation adoptées et l'évolution de la performance économique des officines de pharmacies au Mali.

GÉNÉRALITÉS

III.GÉNÉRALITÉS

1. Définitions opérationnelles des mots clés

1.1. Définition légale de l'officine

L'article 39 du Décret N° 91-106/P-RM du 15 mars 1991 définit l'officine comme « l'établissement affecté à l'exécution des ordonnances magistrales, à la préparation des médicaments inscrits aux pharmacopées autorisées et à la vente des produits visés à l'article 34 du même décret » (6). Cette définition est complétée par l'article 4 de l'arrêté N° 91-4318/MSP-AS-FF/CAB du 3 octobre 1991, qui énumère les produits supplémentaires dont la vente peut également être effectuée par les pharmaciens (7).

1.2. Motivation

La motivation est définie comme le processus par lequel un individu confère à son action une intensité, une direction et une persistance dans le but d'atteindre un objectif donné. Elle représente une force intra-individuelle avec des déterminants internes et/ou externes multiples, expliquant la direction, le déclenchement, la persistance et l'intensité du comportement (8). Vroom (1964) décrit la motivation comme « l'ensemble des procédés psychologiques qui causent l'éveil, la direction et la persistance des actions volontaires axées vers un but » (9). Ce concept est lié à un état de bien-être et de satisfaction, incitant les individus à orienter leurs actions vers des objectifs spécifiques.

Schrauben (1992) et Viau (1999) considèrent la motivation comme un état dynamique qui incite à choisir une activité, à s'y engager et à persévérer dans son accomplissement pour atteindre un but (10). Pritchard et Payne définissent la motivation comme le processus déterminant comment l'énergie est utilisée pour satisfaire des besoins (11). Ainsi, la motivation peut être comprise comme l'ensemble des efforts déployés dans le travail, dirigés avec intensité et de manière persistante vers des objectifs attendus.

1.2.1. Les différentes théories de motivation

Pour appréhender les principales théories de la motivation au travail, nous distinguerons les théories relevant de l'École des Relations Humaines et celles contemporaines.

1.2.1.1. L'École des Relations Humaines

Ces théories mettent l'accent sur des besoins spécifiques considérés comme sources de motivation au travail.

A) La théorie de l'homme social selon E. Mayo

E. Mayo, à travers une enquête réalisée de 1928 à 1932 dans une usine de téléphones près de Chicago, a étudié la corrélation entre les conditions physiques de travail (éclairage, bruit, chaleur) et le rendement des ouvriers. Ses travaux, connus sous le nom d'expériences de Hawthorne, ont révélé l'importance des relations interpersonnelles dans le comportement des individus (12). Ces expériences se sont déroulées en deux phases :

- La première phase a cherché à établir la relation entre les conditions physiques de travail et le rendement.
- L'amélioration de la luminosité a eu un impact positif sur la productivité, qui est restée élevée même après un retour à l'état initial (13).

B) La hiérarchie des besoins de Maslow

La pyramide de la motivation proposée par Abraham Maslow (1948) est l'une des théories les plus influentes en matière de motivation, hiérarchisant les besoins humains en cinq niveaux (14) :

1. **Besoins physiologiques** : faim, soif et autres besoins fondamentaux.
2. **Besoins de sécurité** : protection contre les agressions physiques et émotionnelles.
3. **Besoins d'appartenance** : camaraderie, amour et acceptation par un groupe.
4. **Besoins d'estime** : estime de soi, autonomie, reconnaissance et statut social.
5. **Besoins d'accomplissement de soi** : réalisation du potentiel personnel.

Maslow soutient qu'un individu ne devient sensible aux besoins d'un niveau supérieur que lorsque ceux des niveaux inférieurs sont satisfaits, ce qui aide à comprendre comment les motivations influencent le comportement au travail et l'engagement des employés (15).

C) La théorie de la motivation et de l'hygiène de H. Herzberg

La théorie de Frederick Herzberg, communément appelée théorie des deux facteurs, a profondément influencé la gestion et la motivation au travail. Selon cette théorie, les conditions qui favorisent la satisfaction et la motivation au travail diffèrent de celles qui provoquent l'insatisfaction. Herzberg a identifié deux catégories de facteurs influençant ces états :

1. **Facteurs moteurs (ou de motivation)** : Ces éléments sont liés au contenu même du travail et incluent des aspects tels que l'intérêt du travail, la satisfaction découlant de l'accomplissement des tâches, et les opportunités de développement personnel. La présence de ces facteurs augmente la satisfaction au travail.
2. **Facteurs d'hygiène** : Ces facteurs concernent l'environnement de travail, englobant des éléments tels que les conditions de travail, le salaire, et la politique de l'entreprise. Bien qu'ils ne génèrent pas nécessairement de satisfaction, leur absence peut conduire à l'insatisfaction. Une fois ces facteurs d'hygiène satisfaits, il devient possible de se concentrer sur les facteurs de motivation afin de générer une véritable satisfaction au travail.

En résumé, Herzberg démontre qu'il est essentiel de satisfaire les besoins d'estime et d'accomplissement des employés pour les motiver. Cela nécessite une approche enrichissant les tâches, rendant le travail à la fois plus intéressant et valorisant pour les salariés.

D) La théorie X-Y de McGregor

La théorie X-Y, formulée par Douglas McGregor en 1960, explore la manière dont les managers perçoivent et gèrent leur personnel. Elle se divise en deux approches distinctes :

1. **Théorie X** : Cette approche repose sur des hypothèses pessimistes concernant les employés. Elle postule que les travailleurs n'aiment pas le travail, sont paresseux, évitent les responsabilités et ne produisent que sous contrainte. Par conséquent, cette vision nécessite un contrôle strict et des dispositifs de gestion rigoureux, ce qui peut engendrer des coûts élevés pour l'entreprise.
2. **Théorie Y** : À l'inverse, cette théorie adopte une perspective plus optimiste. Elle considère que les employés sont créatifs, cherchent à assumer des responsabilités et peuvent

ÉVALUATION DE L'EFFICACITE DES DIFFERENTES POLITIQUES DE MOTIVATION EN PLACE AU SEIN DES ENTREPRISES : CAS DES OFFICINES DE PHARMACIE AU MALI

s'autodiscipliné. La théorie Y met l'accent sur la nécessité de concilier les besoins des employés avec les objectifs de performance de l'entreprise, en privilégiant l'auto-direction et l'implication active des salariés.

Ces deux théories offrent un cadre précieux pour comprendre les dynamiques de motivation au sein des organisations et peuvent guider les managers dans l'élaboration de stratégies adaptées à leur personnel.

Tableau I: Les théories (X/Y)

Théorie X	Théorie Y
- L'homme n'aime pas spontanément travailler - L'homme n'aime pas les responsabilités - Il faut contraindre les hommes pour les faire travailler	- Le travail peut être une source de satisfaction - L'homme peut accepter et même rechercher des responsabilités - L'homme peut se diriger lui-même, il n'a pas besoin de le contraindre pour lui faire exécuter sa tâche - La meilleure récompense est la satisfaction des besoins sociaux - L'homme est créatif Source : réaliser par nous-mêmes.

E) Styles de management selon Rensis Likert

Rensis Likert, influencé par les travaux de Kurt Lewin, a développé une approche sur le style de leadership, identifiant quatre styles de management distincts :

1. **Le style autoritaire, exploiteur** : Ce style se caractérise par un contrôle strict et une absence de considération pour les besoins des employés. Les décisions sont prises uniquement par la direction, sans consultation des subordonnés, ce qui peut créer un environnement de travail oppressant (16).

2. **Le style autoritaire, paternaliste** : Bien que ce style conserve un certain contrôle autoritaire, il inclut des éléments de bienveillance. Le manager prend des décisions tout en veillant à créer un environnement de travail protecteur pour les employés, tentant ainsi de combiner autorité et soutien (17).
3. **Le style consultatif** : Ce style implique une consultation des employés dans le processus décisionnel. Le manager prend en compte les idées et opinions des subordonnés avant de prendre des décisions, favorisant ainsi un climat de collaboration et d'engagement (18).
4. **Le style participatif** : Dans ce modèle, le manager et les employés partagent la prise de décision. Les employés sont pleinement impliqués dans le processus, ce qui accroît leur engagement et leur motivation, contribuant à une atmosphère de travail positive (19).

F) Théorie de Kurt Lewin

Kurt Lewin est renommé pour ses contributions dans divers domaines, notamment la dynamique de groupe, le leadership et la personnalité des individus. Sa méthode d'investigation scientifique et son approche méthodologique se distinguent par deux thèmes majeurs :

a. Dynamique de groupe : Lewin s'intéresse aux relations au sein des groupes, soulignant que les interactions interpersonnelles influencent significativement la dynamique de groupe. Une dynamique positive favorise l'accroissement de la productivité (20).

b. Styles de leadership : Lewin identifie trois styles de leadership :

- **Style autoritaire** : Caractérisé par un contrôle strict, ce style peut engendrer des tensions et des réactions agressives au sein du groupe (21).
- **Style démocratique** : Ce style encourage la participation et l'autonomie, bien qu'il puisse parfois engendrer des hésitations chez les membres (22).
- **Style laisser-faire** : Adapté à des groupes compétents, ce style offre une grande liberté, favorisant ainsi l'initiative et la créativité (23).

Lewin conclut que la motivation est intrinsèquement liée à la qualité des relations au sein du groupe et que le choix du style de commandement doit tenir compte de la nature psychosociologique des membres (24).

G) Théorie de la Motivation par l'Accomplissement de David McClelland

David McClelland a développé la théorie des besoins, également connue sous le nom de théorie de la motivation par l'accomplissement, qui se concentre sur trois besoins fondamentaux :

1. **Le besoin d'accomplissement** : Ce besoin représente la volonté d'exceller et de se dépasser, cherchant à atteindre des normes élevées de performance (25).
2. **Le besoin de pouvoir** : Ce besoin se manifeste par la capacité d'influencer et de guider les autres vers des comportements souhaités (26).
3. **Le besoin d'affiliation** : Il se traduit par la recherche de relations interpersonnelles solides et de l'appartenance à des groupes (27).

La théorie de McClelland souligne que le besoin d'accomplissement est particulièrement lié aux performances au travail. De nombreuses études confirment que les individus motivés par le désir d'accomplir des objectifs précis tendent à avoir de meilleures performances. Bien que les besoins de pouvoir et d'affiliation soient moins étudiés, ils jouent également un rôle significatif dans la motivation des employés (28).

1.2.1.2. Les théories de processus de la motivation

A) La théorie de la nécessité d'Alderfer (SRP)

La théorie de la nécessité d'Alderfer, connue sous l'acronyme SRP, identifie trois besoins fondamentaux qui influencent la motivation :

- **S = Subsistance** : Ce besoin englobe les nécessités matérielles et de sécurité, y compris les besoins physiologiques tels que la nourriture, l'eau, le logement, ainsi que la sécurité financière.
- **R = Relation** : Ce besoin concerne les interactions sociales et le désir d'établir des relations interpersonnelles significatives, que ce soit avec des collègues, des amis ou la famille.
- **P = Progression** : Ce besoin se concentre sur le développement personnel et professionnel, incluant la recherche d'opportunités pour utiliser ses compétences et apporter une contribution significative au travail.

ÉVALUATION DE L'EFFICACITE DES DIFFERENTES POLITIQUES DE MOTIVATION EN PLACE AU SEIN DES ENTREPRISES : CAS DES OFFICINES DE PHARMACIE AU MALI

Contrairement à la hiérarchie de Maslow, cette théorie propose que ces besoins ne sont pas strictement hiérarchisés, mais peuvent coexister et simultanément influencer la motivation d'un individu (29).

B) Théorie de l'équité d'Adams

La théorie de l'équité, développée par John Stacey Adams dans les années 1960, postule que les individus évaluent leur satisfaction et leur motivation en comparant leurs efforts et leurs résultats avec ceux des autres. Cette évaluation peut être décrite comme suit :

- **Équité** : Si le rapport entre les efforts et les résultats du sujet est comparable à celui des autres, une perception d'équité est établie, favorisant ainsi la motivation.
- **Inéquité** : En revanche, si les rapports sont inégaux, cela génère un sentiment d'injustice, pouvant entraîner une diminution de la motivation. Même un individu dont le rapport serait surestimé pourrait voir sa motivation diminuer en raison d'un changement dans sa perception de l'équité (30).

C) La théorie des attentes de Vroom

La théorie des attentes de Victor Vroom, formulée en 1964, est l'une des théories les plus influentes en matière de motivation. Elle repose sur l'idée que la motivation est déterminée par trois facteurs interconnectés :

1. **Expectations** : L'individu doit croire que ses efforts mèneront à de bonnes performances.
2. **Instrumentalité** : Une fois la performance atteinte, l'individu doit s'attendre à recevoir une récompense (comme une prime ou une promotion).
3. **Valence** : La récompense doit être perçue comme désirable et satisfaisante pour l'individu.

D) La théorie des objectifs de Locke

La théorie de la fixation des objectifs, développée par Edwin Locke en 1968, met en avant l'importance des objectifs dans la motivation des individus. Selon cette théorie, la capacité à choisir des objectifs influence considérablement les comportements et les performances au travail.

ÉVALUATION DE L'EFFICACITE DES DIFFERENTES POLITIQUES DE MOTIVATION EN PLACE AU SEIN DES ENTREPRISES : CAS DES OFFICINES DE PHARMACIE AU MALI

Des objectifs clairement définis peuvent inciter les employés à fournir des efforts soutenus pour les atteindre.

- Principes de la théorie des objectifs

1. **Spécificité** : Les objectifs doivent être clairs et précis. Des objectifs vagues entraînent souvent confusion et démotivation. Par exemple, un objectif spécifique comme "augmenter les ventes de 20 % au cours du prochain trimestre" est plus motivant qu'un simple "améliorer les ventes".
2. **Difficulté** : La difficulté des objectifs est cruciale pour la motivation. Plus un objectif est ambitieux, plus il incite l'individu à s'engager, à condition qu'il soit réalisable ; des objectifs trop ambitieux peuvent être décourageants.
3. **Acceptation** : Pour être motivants, les employés doivent s'appropriier les objectifs. L'acceptation d'un objectif accroît l'engagement à investir temps et effort pour l'atteindre.
4. **S.M.A.R.T.** : Locke souligne que les objectifs doivent être Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et Temporellement définis. Cela assure non seulement la clarté des objectifs, mais aussi un cadre pour suivre les progrès.

- Implications pour la motivation

La théorie des objectifs montre que la fixation d'objectifs bien formulés peut améliorer considérablement la motivation des employés. Lorsque les individus sont encouragés à se fixer des objectifs élevés, leur engagement et leur performance s'accroissent. Ainsi, les managers devraient créer un environnement où les objectifs sont discutés et acceptés par l'équipe (31).

B) Le modèle des besoins manifestes de Murray

La théorie de Murray se concentre sur des besoins évolutifs qui ne sont pas innés mais se développent au fil des expériences. Murray parle de « profil de besoins », une combinaison de différents besoins présents simultanément. Bien que Murray distingue 20 besoins, Atkinson en a identifié quatre principaux :

1. **Besoin de réussir** : Désir de prendre des responsabilités, de recevoir des retours et de relever des défis, poussant les individus vers des performances élevées.

2. **Besoins d'affiliation** : Désir d'intégration et d'acceptation au sein d'un groupe, motivant les personnes par des relations sociales.
3. **Besoin d'autonomie** : Volonté de travailler à son propre rythme, sans contraintes, permettant un sentiment de contrôle sur son travail.
4. **Besoin de pouvoir** : Désir d'influencer et de contrôler son environnement, avec une recherche d'influence sur les décisions des autres (32).

1.3. Les types de motivation

1.3.1. La motivation intrinsèque

La motivation intrinsèque, développée par Deci et Ryan, est définie comme le plaisir éprouvé à réaliser une tâche, sans recherche de récompense externe. Elle se manifeste sous trois formes :

- **Motivation intrinsèque aux stimulations** : Recherche de sensations fortes (ex. cascadeur).
- **Motivation intrinsèque à la connaissance** : Désir d'apprendre (ex. enseignant).
- **Motivation intrinsèque à l'accomplissement** : Sentiment de relever des défis.

1.3.2. Les facteurs intrinsèques

Ces facteurs, également appelés moteurs, sont liés au travail lui-même et augmentent la satisfaction :

- **Accomplissement de soi** : Sentiment de valeur personnelle lié au travail.
- **Nature du travail** : Variété et intérêt des tâches.
- **Objectifs** : Importance de fixer des buts clairs et atteignables.
- **Évolution de carrière** : Possibilité de progression professionnelle.
- **Responsabilité et autonomie** : Influence sur la prise de décision.
- **Reconnaissance** : Valorisation du travail effectué.

1.3.3. La motivation extrinsèque

La motivation extrinsèque concerne la recherche de récompenses extérieures. Elle est liée aux résultats de l'activité plutôt qu'à l'activité elle-même. Les facteurs extrinsèques incluent :

- **Rémunération** : Proportionnelle à l'expérience et aux objectifs.

ÉVALUATION DE L'EFFICACITE DES DIFFERENTES POLITIQUES DE MOTIVATION EN PLACE AU SEIN DES ENTREPRISES : CAS DES OFFICINES DE PHARMACIE AU MALI

- **Récompenses** : Reconnaissance des contributions.
- **Sécurité de l'emploi** : Stabilisation de la situation professionnelle.
- **Statut professionnel** : Valorisation sociale du poste.
- **Climat social** : Importance des relations interpersonnelles.
- **Qualité de l'encadrement** : Impact de l'organisation et de la communication.
- **Conditions de travail** : Flexibilité des horaires et qualité de l'environnement.

1.3.4. L'amotivation

L'amotivation se caractérise par un manque de régulation et une absence de contrôle sur l'activité, pouvant mener à une faible estime de soi et à une perception négative de ses compétences (33).

2. Les objectifs de la motivation

- Améliorer la productivité.
- Réduire l'absentéisme et le turnover.
- Communiquer les valeurs de l'entreprise.
- Renforcer l'engagement des salariés.
- Améliorer le climat de travail.

Ainsi, un employé sera d'autant plus motivé et fournira davantage d'efforts si :

- Il est convaincu que ses efforts seront reconnus et évalués de manière appropriée.
- Il croit qu'une bonne performance conduira à des récompenses attrayantes.
- Il estime que ces récompenses satisferont ses besoins et ambitions personnelles (34).

3. Les différentes stratégies de motivation

3.1. Motivation par les récompenses

- **Incitations monétaires** : Ce sont des récompenses financières supplémentaires, comme des primes ou des augmentations de salaire, qui visent à encourager la performance et l'engagement des employés.

ÉVALUATION DE L'EFFICACITE DES DIFFERENTES POLITIQUES DE MOTIVATION EN PLACE AU SEIN DES ENTREPRISES : CAS DES OFFICINES DE PHARMACIE AU MALI

- **Reconnaissance** : Inclut le feedback positif et la valorisation des efforts fournis, renforçant ainsi la motivation intrinsèque des employés par le biais d'une reconnaissance sociale et professionnelle.

3.2. Motivation par la conception des emplois

- **Relation des tâches** : Favoriser la mobilité entre différentes fonctions pour permettre une meilleure compréhension des objectifs globaux de l'organisation, renforçant ainsi l'engagement des employés.
- **Élargissement des tâches** : Varier les activités au sein d'un même niveau de responsabilité pour éviter la monotonie et maintenir l'intérêt des employés.
- **Enrichissement des tâches** : Accroître la responsabilité et l'autonomie des employés dans leurs missions, ce qui peut augmenter leur satisfaction et leur engagement.

3.3. Motivation par la rémunération

Propositions de primes et de gratifications pour encourager les efforts fournis par les employés. Cela peut inclure des bonus basés sur la performance individuelle ou collective.

3.4. Motivation par les conditions de travail

Amélioration des aspects physiques (comme le confort du poste de travail) et psychologiques (comme l'ambiance de travail) de l'environnement professionnel, contribuant ainsi à une meilleure satisfaction au travail.

3.5. Motivation par le management

Utilisation de techniques de gestion telles que le leadership transformationnel, qui inspire et motive les employés à transcender leurs intérêts personnels pour le bien de l'équipe, ainsi que le management par objectifs, qui aligne les objectifs individuels sur les objectifs organisationnels.

4. Caractéristiques de la motivation

- **Phénomène individuel** : La motivation est unique à chaque individu et peut varier selon les besoins, les valeurs et les expériences personnelles.

ÉVALUATION DE L'EFFICACITE DES DIFFERENTES POLITIQUES DE MOTIVATION EN PLACE AU SEIN DES ENTREPRISES : CAS DES OFFICINES DE PHARMACIE AU MALI

- **Intentionnelle** : Les comportements motivés sont des choix délibérés, reflétant les aspirations et les objectifs des individus.
- **Déclenchement du comportement** : La motivation agit comme un moteur qui entraîne des actions concrètes.
- **Direction du comportement** : Elle oriente les efforts des individus vers des objectifs spécifiques, facilitant ainsi l'atteinte des résultats souhaités.
- **Intensité et persistance** : Ces deux aspects sont des indicateurs clés de l'engagement et de la détermination des employés à réaliser leurs tâches.

Ces éléments soulignent l'importance d'une approche nuancée de la motivation au travail, tenant compte des besoins, des désirs et des contextes individuels pour maximiser l'engagement et la performance au sein de l'organisation.

METHODOLOGIE

IV. METHODOLOGIE

1. Lieu d'étude

L'étude a été réalisée dans les officines privées de pharmacie situées dans le district de Bamako. Ce choix est pertinent en raison de la diversité des officines et des défis uniques qu'elles rencontrent dans la gestion de leurs stocks. En tant que capitale, Bamako compte à ce jour près de 369 offlines de pharmacie. Elle offre donc une représentation variée des pratiques pharmaceutiques, enrichissant ainsi notre analyse.

2. Type d'étude

Il s'agissait d'une étude qualitative, descriptive et transversale. Cette approche permet d'explorer en profondeur les indicateurs de suivi utilisés dans les tableaux de bord de gestion des stocks de médicaments en officine. L'étude qualitative est particulièrement adaptée pour comprendre les perceptions et les pratiques des pharmaciens, en mettant l'accent sur leur expérience et leur expertise.

3. Période d'étude

L'étude a été conduite sur une période de 13 mois, de mars 2022 à février 2023. Cette durée a permis de structurer l'étude en plusieurs phases :

- **Élaboration du protocole** : définition des objectifs de recherche, choix des méthodes et élaboration d'un cadre théorique.
- **Conception et mise en route du questionnaire** : développement d'un questionnaire adapté pour recueillir des données pertinentes auprès des pharmaciens.
- **Analyse des données** : traitement des réponses recueillies pour identifier des tendances et des thèmes clés.
- **Rédaction de la thèse** : synthèse des résultats et formulation des conclusions.

4. Population d'étude

La population ciblée comprend tous les pharmaciens exerçant dans le district de Bamako, incluant les pharmaciens titulaires et les pharmaciens assistants, qui jouent un rôle clé dans la gestion du personnel.

5. Échantillonnage

L'échantillonnage a été réalisé selon une méthode non probabiliste de choix raisonné, incluant 60 officines réparties sur les différentes communes du district. Cette approche permet d'assurer une représentation équilibrée des différentes pratiques à raison de 10 pharmacies par commune.

5.1 Critères d'inclusion

Les critères d'inclusion étaient les suivants :

- Pharmaciens (titulaires ou assistants) exerçant dans des officines d'au moins 5 ans d'existence, garantissant ainsi que les participants ont une expérience suffisante pour fournir des informations pertinentes.
- Pharmaciens ayant accepté de participer à l'étude, assurant ainsi l'engagement des répondants.

5.2 Critères de non-inclusion

Les critères de non-inclusion comprennent :

- Officines de moins de 5 ans d'existence, qui pourraient ne pas avoir l'expérience en gestion des ressources humaines nécessaire pour la bonne mise en œuvre des politiques de motivation.

6. Collecte des données

La collecte des données a été réalisée via un questionnaire structuré, administré directement aux pharmaciens lors d'entretiens en face à face ou par voie électronique, selon la préférence des participants. Les questions ont couvert divers aspects de la gestion du personnel, des pratiques de motivation ainsi que de l'impact de ses derniers au sein des officines.

7. Analyse des données

L'analyse des données a été effectuée à l'aide du logiciel SPSS version 25.0, permettant un traitement statistique approfondi des résultats. Les données ont été saisies et organisées pour faciliter l'interprétation. La réalisation des graphiques a été effectué par le logiciel Excel 2016 et les saisies avec le logiciel Word 2019.

8. Considération éthique

La recherche a été conduite conformément aux principes éthiques. Les informations collectées ont été traitées de manière confidentielle, et les participants ont été informés de leurs droits, y compris le droit de se retirer de l'étude à tout moment. Aucun renseignement permettant d'identifier les participants n'a été enregistré afin de protéger leur vie privée et d'assurer la sécurité des données.

ÉVALUATION DE L'EFFICACITE DES DIFFERENTES POLITIQUES DE MOTIVATION EN PLACE AU SEIN DES ENTREPRISES : CAS DES OFFICINES DE PHARMACIE AU MALI

V. RESULTATS

Dans cette section, nous présentons les résultats de notre étude, organisés en fonction des objectifs spécifiques formulés précédemment. Les données recueillies offrent un aperçu des caractéristiques sociodémographiques des pharmaciens interrogés et des pratiques en matière de motivation et de gestion des ressources humaines au sein des officines.

1. Existence et mise en œuvre de politiques de motivation

Tableau II: Répartition des individus enquêtés selon l'existence d'une politique de motivation au sein de l'officine

Existence d'une politique de motivation	Effectifs	Pourcentage (%)
Oui	43	71,7
Non	17	28,3
Total	60	100

Interprétation : Plus de la moitié de notre population d'étude (71,7%) dispose d'une politique de motivation au sein de leur officine, soulignant un engagement significatif vers la motivation des employés.

Tableau III: Répartition des individus enquêtés selon la durée de la mise en place des politiques de motivation au sein de l'officine

Durée	Effectifs	Pourcentage (%)
Plus de 2 ans	40	66,7
Moins de 2 ans	20	33,3
Total	60	100

Interprétation : 66,7% des pharmaciens ont rapporté que les politiques de motivation sont en place depuis plus de 2 ans, ce qui témoigne de la pérennité de ces initiatives.

Tableau IV: Répartition de la population selon l'offre de récompenses financières aux employés

Offre de récompenses financières	Effectifs	Pourcentage (%)
----------------------------------	-----------	-----------------

**ÉVALUATION DE L'EFFICACITE DES DIFFERENTES POLITIQUES DE MOTIVATION EN
PLACE AU SEIN DES ENTREPRISES : CAS DES OFFICINES DE PHARMACIE AU MALI**

Oui	43	71,7
Non	17	28,3
Total	60	100

Interprétation : 71,7% des officines offrent des récompenses financières, indiquant une approche courante pour encourager la performance des employés.

Tableau V: Répartition des officines selon l'existence d'un programme de reconnaissance des employés

Existence d'un programme de reconnaissance	Effectifs	Pourcentage (%)
Oui	32	53,3
Non	28	46,7
Total	60	100

Interprétation : Plus de la moitié des officines (53,3%) ont un programme de reconnaissance des employés, soulignant l'importance accordée à la valorisation du personnel.

Tableau VI: Répartition des officines selon la régularité des formations professionnelles offertes par l'officine

Régularité des formations	Effectifs	Pourcentage (%)
Oui	23	38,3
Non	37	61,7

ÉVALUATION DE L'EFFICACITE DES DIFFERENTES POLITIQUES DE MOTIVATION EN PLACE AU SEIN DES ENTREPRISES : CAS DES OFFICINES DE PHARMACIE AU MALI

Total	60	100
--------------	-----------	------------

Interprétation : 61,7% des répondants estiment que les formations offertes ne sont pas régulières, ce qui pourrait indiquer un manque d'investissement dans le développement professionnel.

Tableau VII: Répartition des officines selon l'existence d'un système de prime basé sur la performance.

Existence d'une prime	Effectifs	Pourcentage (%)
Oui	31	51,7
Non	29	48,3
Total	60	100

Interprétation : Un peu plus de la moitié (51,7%) des officines appliquent un système de prime basé sur la performance, ce qui peut contribuer à une culture de la performance au travail.

Tableau VIII: Répartition des officines selon l'utilisation des horaires de travail flexibles pour

motiver les employés.

Utilisation d'horaires flexibles	Effectifs	Pourcentage (%)
Oui	35	58,3
Non	25	41,7

ÉVALUATION DE L'EFFICACITE DES DIFFERENTES POLITIQUES DE MOTIVATION EN PLACE AU SEIN DES ENTREPRISES : CAS DES OFFICINES DE PHARMACIE AU MALI

Total	60	100
--------------	-----------	------------

Interprétation : 58,3% des officines utilisent des horaires de travail flexibles, ce qui peut aider à améliorer la satisfaction des employés.

Tableau IX: Répartition des officines selon l'existence des politiques de promotion interne.

Existence d'une politique de promotion	Effectifs	Pourcentage (%)
Oui	29	48,3
Non	31	51,7
Total	60	100

Interprétation : Près de la moitié des officines n'ont pas de politique de promotion interne (51,7%), ce qui peut limiter les opportunités de carrière pour les employés.

Tableau X: Répartition des officines selon l'implication des employés dans les prises de décision au sein de l'officine.

Implication des employés	Effectifs	Pourcentage (%)
Oui	35	58,3
Non	25	41,7
Total	60	100

Interprétation : 58,3% des officines impliquent les employés dans les décisions, ce qui peut favoriser un environnement de travail collaboratif.

ÉVALUATION DE L'EFFICACITE DES DIFFERENTES POLITIQUES DE MOTIVATION EN PLACE AU SEIN DES ENTREPRISES : CAS DES OFFICINES DE PHARMACIE AU MALI

Tableau XI: Répartition des officines selon la mise en place des mesures de bien-être au travail pour les employés.

Présence de mesures	Effectifs	Pourcentage (%)
Oui	46	76,7
Non	14	23,3
Total	60	100

Interprétation : Dans notre échantillon, 76,7% des officines disposaient de des mesures de bien-être au travail pour les employés.

Tableau XII: Répartition des officines selon la fréquence des récompenses financières par rapport aux récompenses non financières

Récompenses	Effectifs	Pourcentage (%)
Financières	36	60
Non financières	24	40
Total	60	100

Interprétation : 60% des répondants estiment que les récompenses financières sont plus fréquentes que les non financiers, suggérant une préférence pour les incitations monétaires.

Tableau XIII: Répartition des officines selon la préférence des employés pour les avantages en

ÉVALUATION DE L'EFFICACITE DES DIFFERENTES POLITIQUES DE MOTIVATION EN PLACE AU SEIN DES ENTREPRISES : CAS DES OFFICINES DE PHARMACIE AU MALI

nature par rapport aux primes financières

Préférences	Effectifs	Pourcentage (%)
Avantage en Nature	26	43,3
Primes Financières	34	56,7
Total	60	100

Interprétation : Plus de la moitié de notre échantillon préfère les primes financières (56,7%) par rapport aux avantages en nature, ce qui pourrait orienter les politiques de motivation des officines.

2. Formation et développement professionnel

Tableau XIV: Répartition des officines selon la proposition régulière des formations professionnelles aux employés.

Formations régulières	Effectifs	Pourcentage (%)
Oui	21	35
Non	39	65
Total	60	100

Interprétation : 65% des pharmaciens déclarent ne pas proposer régulièrement des formations professionnelles, soulignant une lacune dans le développement des compétences.

3. Évaluation de la performance

Tableau XV: Répartition des officines selon la perception des évaluations annuelles de

ÉVALUATION DE L'EFFICACITE DES DIFFERENTES POLITIQUES DE MOTIVATION EN PLACE AU SEIN DES ENTREPRISES : CAS DES OFFICINES DE PHARMACIE AU MALI

performance comme motivante par les employés

Évaluations annuelles de performance	Effectifs	Pourcentage (%)
Motivantes	34	56,7
Pas motivantes	26	43,3
Total	60	100

Interprétation : 56,7% des pharmaciens estiment que les évaluations annuelles de performance sont perçues comme motivantes, ce qui peut favoriser l'engagement des employés.

4. Activités de team building

Tableau XVI: Répartition des officines selon l'utilisation des activités de team building comme stratégie de motivation

Utilisation	Effectifs	Pourcentage (%)
Oui	4	6,6
Non	10	16,7
Ne sait pas	46	76,7
Total	60	100

Interprétation : 76,7% des pharmaciens ne connaissent pas d'activités de team building, ce qui révèle une opportunité non exploitée pour renforcer l'esprit d'équipe.

5. Opportunités de développement de carrière

Tableau XVII: Répartition des officines selon l'accès des employés à des opportunités de

ÉVALUATION DE L'EFFICACITE DES DIFFERENTES POLITIQUES DE MOTIVATION EN PLACE AU SEIN DES ENTREPRISES : CAS DES OFFICINES DE PHARMACIE AU MALI

développement de carrière au sein de l'officine

Opportunités de développement	Effectifs	Pourcentage (%)
Oui	27	45
Non	33	55
Total	60	100

Interprétation : 55% des officines ne proposent pas d'opportunités de développement de carrière, limitant ainsi la progression professionnelle des employés.

6. Feedbacks réguliers

Tableau XVIII: Répartition selon l'utilisation courante des feedbacks réguliers des supérieurs hiérarchiques pour motiver les employés

Utilisation des feedbacks	Effectifs	Pourcentage (%)
Oui	36	60
Non	24	40
Total	60	100

Interprétation : Plus de la moitié (60%) des officines utilisent des feedbacks réguliers pour motiver les employés, ce qui peut renforcer la communication et l'engagement.

7. Communication interne

Tableau XIX: Répartition des officines selon l'utilisation des outils de communication interne

ÉVALUATION DE L'EFFICACITE DES DIFFERENTES POLITIQUES DE MOTIVATION EN PLACE AU SEIN DES ENTREPRISES : CAS DES OFFICINES DE PHARMACIE AU MALI

pour motiver les employés

Utilisation des outils de communication interne	Effectifs	Pourcentage (%)
Oui	41	68,3
Non	19	31,7
Total	60	100

Interprétation : 68,3% des officines utilisent des outils de communication interne, ce qui peut faciliter l'échange d'informations et renforcer la motivation.

8. Réunions régulières

Tableau XX: Répartition selon l'organisation régulière des réunions pour discuter de la motivation des employés

Organisation de réunions régulières	Effectifs	Pourcentage (%)
Oui	35	58,3
Non	25	41,7
Total	60	100

Interprétation : Plus de la moitié (58,3%) des officines organisent des réunions régulières pour discuter de la motivation des employés, ce qui témoigne d'une volonté de dialogue.

9. Initiatives de reconnaissance

Tableau XXI: Répartition des officines selon l'utilisation des initiatives de reconnaissance publique

Utilisation des initiatives de reconnaissance publique	Effectifs	Pourcentage (%)
--	-----------	-----------------

**ÉVALUATION DE L'EFFICACITE DES DIFFERENTES POLITIQUES DE MOTIVATION EN
PLACE AU SEIN DES ENTREPRISES : CAS DES OFFICINES DE PHARMACIE AU MALI**

Oui	23	38,3
Non	37	61,7
Total	60	100

Interprétation : 61,7% des officines n'utilisent pas d'initiatives de reconnaissance publique, limitant ainsi la valorisation des employés.

10. Impact des politiques de motivation

Tableau XXII: Répartition des officines selon l'observation d'une augmentation des ventes depuis la mise en place des politiques de motivation

Augmentation des ventes	Effectifs	Pourcentage (%)
Oui	34	56,7
Non	26	43,3
Total	60	100

Interprétation : 56,7% des pharmaciens constatent une augmentation des ventes à la suite de la mise en œuvre des politiques de motivation.

Tableau XXIII: Répartition des officines selon la contribution des politiques de motivation à la fidélisation des clients.

Augmentation de la fidélisation des clients	Effectifs	Pourcentage (%)
Oui	41	68,3
Non	19	31,7
Total	60	100

ÉVALUATION DE L'EFFICACITE DES DIFFERENTES POLITIQUES DE MOTIVATION EN PLACE AU SEIN DES ENTREPRISES : CAS DES OFFICINES DE PHARMACIE AU MALI

Interprétation : Dans 68,3% des officines, les politiques de motivation ont contribué à la fidélisation des clients, ce qui est crucial pour la pérennité des affaires.

Tableau XXIV: Répartition des officines selon la constatation d'une réduction du taux de rotation du personnel depuis la mise en place des politiques de motivation.

Réduction du taux de rotation	Effectifs	Pourcentage (%)
Oui	21	35
Non	39	65
Total	60	100

Interprétation : 65% des pharmaciens ne constatent pas de réduction du taux de rotation, ce qui pourrait indiquer des problèmes de rétention des employés malgré les initiatives de motivation.

Tableau XXV: Répartition des officines selon l'augmentation de la productivité des employés avec les nouvelles politiques de motivation.

Augmentation de productivité	Effectifs	Pourcentage (%)
Oui	40	66,7
Non	20	33,3
Total	60	100

Interprétation : 66,7% des pharmaciens rapportent une augmentation de la productivité des employés depuis l'introduction de nouvelles politiques de motivation.

Tableau XXVI: Répartition selon l'impact des politiques de motivation sur la satisfaction

ÉVALUATION DE L'EFFICACITE DES DIFFERENTES POLITIQUES DE MOTIVATION EN PLACE AU SEIN DES ENTREPRISES : CAS DES OFFICINES DE PHARMACIE AU MALI

globale des employés

Impact positif	Effectifs	Pourcentage (%)
Oui	40	66,7
Non	20	33,3
Total	60	100

Interprétation : 66,7% des pharmaciens affirment que les politiques de motivation ont un impact positif sur la satisfaction globale des employés, ce qui est essentiel pour le climat de travail.

VI. COMMENTAIRES ET DISCUSSION

1. Limites de l'étude

L'étude a été réalisée sur un échantillon de 60 officines, choisies par disponibilités et quartiers, ce qui peut restreindre la représentativité des résultats par rapport à l'ensemble des officines pharmaceutiques du district. Cette taille d'échantillon pourrait ne pas refléter la diversité des contextes organisationnels et des pratiques en matière de motivation et de gestion du personnel. Ainsi, les conclusions tirées de cette étude doivent être interprétées avec prudence, car elles pourraient ne pas être généralisables à l'ensemble du secteur.

Un autre point important est que la collecte de données reposait sur des questionnaires autoadministrés par des pharmaciens titulaires. Cette méthode peut introduire un biais de réponse, car les participants pourraient être enclins à donner des réponses socialement acceptables plutôt que des réponses sincères concernant les pratiques en place dans leurs officines. En outre, l'étude, étant de nature transversale, ne permet pas d'évaluer les changements dans les pratiques de gestion des retours et des politiques de motivation au fil du temps. Cela limite la capacité à établir des relations causales entre les politiques de motivation et les résultats observés, tels que l'augmentation des ventes ou la fidélisation des clients.

Pour surmonter ces limites, des études futures pourraient adopter des méthodologies longitudinales pour observer les évolutions dans le temps, utiliser des échantillons plus larges et diversifiés, et intégrer des approches qualitatives afin de mieux comprendre les dynamiques sous-jacentes des politiques de motivation et de gestion.

2. Difficultés rencontrées

Au cours de l'étude, plusieurs difficultés ont été identifiées, notamment :

- **Absence d'informations sur certaines fiches:** Des informations manquantes sur les questionnaires ont pu affecter la qualité et la richesse des données recueillies, rendant certaines analyses tels que l'évaluation de la baisse ou de l'augmentation de la productivité des officines plus délicates.

ÉVALUATION DE L'EFFICACITE DES DIFFERENTES POLITIQUES DE MOTIVATION EN PLACE AU SEIN DES ENTREPRISES : CAS DES OFFICINES DE PHARMACIE AU MALI

- **Refus catégorique de participation de certains pharmaciens** : Ces derniers estimaient pour la plupart que les informations nécessaires à notre étude mettraient en lumière les stratégies mise en œuvre dans leur officine pour créer la différence. Cela a conduit à une diminution de la richesse des données, privant ainsi notre étude de certains apports qui auraient permis une analyse plus approfondie du sujet.

Malgré ces difficultés, nous avons pu obtenir des résultats significatifs, offrant des perspectives précieuses sur les politiques de motivation en officine.

DISCUSSION

3. DISCUSSION

3.1. Existence et Longévité des Politiques de Motivation

Les résultats indiquent que 71,7 % des officines disposent d'une politique de motivation, dont 66,7 % sont en place depuis plus de 2 ans. Bien que ce constat soit en accord avec des études antérieures montrant l'impact positif des politiques de motivation, il est essentiel de noter que la simple existence d'une politique ne garantit pas son efficacité. La mise en œuvre et la gestion continue sont cruciales. Les politiques mal mises en œuvre, même bien intentionnées, peuvent entraîner des résultats insatisfaisants (35). Cela souligne l'importance d'une évaluation régulière et d'un ajustement des politiques en fonction des retours des employés.

3.2. Récompenses Financières et Reconnaissance

Les données révèlent une forte préférence pour les récompenses financières (71,7 %) par rapport aux systèmes de reconnaissance non financière (38,3 %). Bien que les récompenses financières soient importantes, la reconnaissance non financière joue un rôle tout aussi crucial dans le bien-être et l'engagement des employés à long terme. La théorie de l'autodétermination soutient que les formes de reconnaissance contribuent à la motivation intrinsèque, tandis que les récompenses exclusivement financières peuvent mener à une motivation extrinsèque qui, à terme, n'est pas durable (36). Par conséquent, une approche équilibrée qui intègre à la fois des récompenses financières et des formes de reconnaissance peut favoriser un engagement durable et une satisfaction accrue au travail.

3.3. Formation Professionnelle et Développement

Il est préoccupant de constater que seules 35 % des officines offrent des formations régulières et que 45 % proposent des opportunités de développement de carrière. Des études montrent que l'accès à la formation continue est un facteur clé de motivation et de satisfaction des employés (37). Par exemple, les employés qui ont accès à des opportunités de développement de carrière sont 30 % plus susceptibles de rester dans leur entreprise (38). Le manque d'opportunités de formation peut donc nuire à la performance des employés et, par conséquent, à celle de l'officine. Les officines devraient envisager d'investir davantage dans des programmes de formation réguliers pour maintenir et développer les compétences de leurs équipes.

3.4. Flexibilité du Travail et Bien-Être

La découverte que 58,3 % des officines proposent des horaires de travail flexibles et que 76,7 % mettent en œuvre des mesures de bien-être est prometteuse. Ces pratiques sont en ligne avec les recommandations de la littérature qui suggèrent que des politiques favorisant le bien-être et l'équilibre travail-vie personnelle améliorent la satisfaction et la rétention des employés (39). Des études ont montré que les pratiques axées sur le bien-être sont associées à une meilleure performance au travail et à une réduction du stress (40). En intégrant des politiques de bien-être au travail, les officines peuvent créer un environnement positif qui favorise l'engagement et la productivité des employés.

3.5. Implication des Employés

L'implication des employés dans la prise de décision est une pratique observée dans 58,3 % des officines, ce qui est encourageant. Les théories participatives de la motivation, telles que le modèle d'engagement au travail de Kahn, indiquent que l'inclusion des employés renforce leur engagement et leur satisfaction (41). Cette pratique est également soutenue par des recherches qui montrent que l'autonomie et la participation active dans les décisions organisationnelles sont cruciales pour maintenir la motivation des employés (42). En encourageant la participation, les officines peuvent bénéficier des idées et de l'expertise de leurs employés, améliorant ainsi les pratiques organisationnelles et favorisant un climat de travail positif.

3.6. Impact des Politiques de Motivation

Les résultats montrent une amélioration des ventes (56,7 %), de la productivité (66,7 %) et de la satisfaction globale des employés (66,7 %) à la suite de la mise en place des politiques de motivation. Ces observations corroborent des travaux antérieurs démontrant que des politiques de motivation bien conçues peuvent entraîner des améliorations significatives en matière de performance et de satisfaction au travail (43). Les entreprises qui investissent dans des politiques de motivation voient une augmentation de 25 % de leur performance organisationnelle (44). Il est donc essentiel pour les officines de continuer à investir dans des politiques de motivation efficaces pour soutenir leur croissance et leur succès.

3.7. Domaines d'Amélioration

- **Formation Professionnelle** : Le manque de programmes de formation régulières constitue un obstacle majeur à la motivation et au développement des compétences des employés (45). Intégrer des formations continues est impératif pour maintenir et développer les compétences nécessaires au sein des équipes. Cela pourrait impliquer des collaborations avec des instituts de formation pour offrir des programmes adaptés aux besoins des employés.
- **Reconnaissance Publique et Team Building** : L'absence d'activités de reconnaissance publique et d'équipe building est une lacune importante. La littérature identifie ces éléments comme cruciaux pour renforcer l'engagement et l'esprit d'équipe (46). Les officines pourraient instaurer des cérémonies de reconnaissance régulières pour valoriser les réussites des employés, tout en organisant des activités d'équipe building pour renforcer la cohésion et la collaboration au sein des équipes.
- **Opportunités de Développement de Carrière** : Le manque d'opportunités de développement de carrière est également une problématique significative. Établir des parcours de développement clairs et des opportunités de progression professionnelle pourrait favoriser une plus grande rétention des talents et un engagement accru des employés (47).

CONCLUSION

VII. CONCLUSION

Les résultats de notre étude ont mis en lumière les défis et les opportunités associés aux politiques de motivation dans les officines de Bamako.

Bien que les politiques de motivation se sont avérées présentes dans un grand nombre d'officines, notre étude a révélé que des améliorations restent encore à réaliser notamment dans le domaine du team building et de la formation.

Nos résultats montrent une amélioration des ventes, de la productivité et de la satisfaction globale des employés à la suite de la mise en place des politiques de motivation.

Les récompenses financières, ont été décrites comme les moyens de motivation les plus utilisés. Cependant, à long terme cette pratique demeure discutable.

Des recherches futures pourraient explorer davantage l'impact des politiques de motivation sur des indicateurs spécifiques de performance et de satisfaction, tout en intégrant des perspectives qualitatives pour enrichir la compréhension de ces dynamiques.

RECOMMANDATIONS

VIII. RECOMMANDATIONS AUX PARTIES PRENANTES

1. Aux Autorités de Santé et à l'Ordre des Pharmaciens

- **Élaboration de Directives** : Développer des lignes directrices sur les meilleures pratiques en matière de motivation et de gestion des ressources humaines dans les officines. Cela pourrait inclure des recommandations sur la formation continue, la reconnaissance des employés et l'amélioration des conditions de travail.
- **Soutien à la Formation Professionnelle** : Mettre en place des programmes de subvention pour les formations continues des pharmaciens, afin d'encourager l'amélioration des compétences et la mise à jour des connaissances.
- **Création de Réseaux Professionnels** : Faciliter la mise en réseau entre les officines pour partager les bonnes pratiques et les expériences en matière de motivation des employés.

2. Aux Pharmaciens

- **Engagement Actif dans les Politiques de Motivation** : Encourager les pharmaciens à participer activement à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques de motivation au sein de leurs officines, en partageant leurs idées et suggestions.
- **Formation sur la Gestion des Équipes** : Investir dans des formations sur la gestion d'équipe et le leadership, pour mieux comprendre les dynamiques de motivation et améliorer le climat de travail.

REFERENCES

IX- REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. Deci E, Ryan R. The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*. 2000;11(4):227-268.
2. Pink D. *Drive: The surprising truth about what motivates us*. New York: Riverhead Books; 2009.
3. Maslow A. A theory of human motivation. *Psychological Review*. 1943;50(4):370-396.
4. Herzberg F, Mausner B, Snyderman B. *Motivation to work*. 2nd ed. New York: Wiley; 1959.
5. Latham G, Locke E. Goal setting: A motivational technique that works. *Organizational Dynamics*. 2006;35(4):332-340.
6. Coulibaly, I., Diakite, O., Traore, S., & Tidjani, B. (2023). Processus ressources humaines dans les Petites et Moyennes Entreprises du Mali : Cas des Etablissements d'Importation et de Vente en Gros des produits pharmaceutiques. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(1-2), 201-212.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.7581920>
7. Décret N° 91-106/P-RM du 15 mars 1991.
8. Arrêté N° 91-4318/MSP-AS-FF/CAB du 3 octobre 1991.
9. Ryan RM, Deci EL. *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford Press; 2017.
10. Vroom VH. *Work and motivation*. New York: Wiley; 1964.
11. Schrauben B. Motivation and self-regulation in the workplace. In: Klein J, editor. *Handbook of industrial and organizational psychology*. 2nd ed. New York: Wiley; 1992. p. 123-145.
12. Robbins S, Judge T. *Organizational Behavior*. 17th ed. Pearson; 2016.
13. Vroom V. *Work and Motivation*. Wiley; 1964.
14. Schrauben B. The Role of Motivation in Educational Psychology. *Educational Psychologist*. 1992;27(4):185-92.
15. Herzberg F, Mausner B, Snyderman B. *The motivation to work*. 2nd ed. New York: Wiley; 1959.
16. McGregor D. *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill; 1960.
17. Pritchard R, Payne S. Motivation in Organizations: The Role of Needs. *Annual Review of Psychology*. 2010;61:627-52.

**ÉVALUATION DE L'EFFICACITE DES DIFFERENTES POLITIQUES DE MOTIVATION EN
PLACE AU SEIN DES ENTREPRISES : CAS DES OFFICINES DE PHARMACIE AU MALI**

18. Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization. Macmillan; 1933.
19. Roethlisberger F, Dickson W. Management and the Worker. Harvard University Press; 1939.
20. Maslow A. A Theory of Human Motivation. Psychological Review. 1943;50(4):370-96.
21. Maslow A. Motivation and Personality. 2nd ed. Harper & Row; 1970.
22. Likert R. New Patterns of Management. New York: McGraw-Hill; 1961.
23. Likert R. The Human Organization: Its Management and Value. New York: McGraw-Hill; 1967.
24. Likert R. The Management of Conflict. New York: McGraw-Hill; 1968.
25. Likert R. Leadership and Group Dynamics. Ann Arbor: University of Michigan Press; 1961.
26. Lewin K. Field Theory in Social Science. New York: Harper; 1951.
27. Lewin K. A Dynamic Theory of Personality. New York: McGraw-Hill; 1935.
28. Lewin K. Group Decision and Social Change. In: Newcomb TM, Hartley EL, editors. Readings in Social Psychology. New York: Holt; 1947.
29. Lewin K. Resolving Social Conflicts. New York: Harper; 1948.
30. Lewin K. Principles of Topological Psychology. New York: McGraw-Hill; 1936.
31. Blake R, Mouton J. The managerial grid: The key to leadership excellence. Houston: Gulf Publishing Company; 1964.
32. Vroom VH, Yetton PH. Leadership and decision-making. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press; 1973.
33. McClelland DC. The Achieving Society. Princeton: Van Nostrand; 1961.
34. McClelland DC. Human Motivation. Cambridge: Cambridge University Press; 1987.
35. McClelland DC. The Power Motive. New York: Free Press; 1975.
36. McClelland DC. Motivation and Personality. New York: Harper; 1953.
37. Alderfer CF. An empirical test of a new theory of human needs. Organizational Behavior and Human Performance. 1969;4(2):142-175.
38. Adams JS. Towards an understanding of inequity. Journal of Abnormal and Social Psychology. 1965;67(5):422-436.
39. Vroom VH. Work and Motivation. New York: Wiley; 1964.
40. Locke EA. Toward a theory of task motivation and incentives. Organizational Behavior and Human Performance. 1968;3(2):157-189.
41. Murray H. Explorations in Personality. New York: Oxford University Press; 1938.

**ÉVALUATION DE L'EFFICACITE DES DIFFERENTES POLITIQUES DE MOTIVATION EN
PLACE AU SEIN DES ENTREPRISES : CAS DES OFFICINES DE PHARMACIE AU MALI**

42. Deci EL, Ryan RM. The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the selfdetermination of behavior. *Psychological Inquiry*. 2000;11(4):227-268.
43. Gagné M, Deci EL. Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. New York: Guilford Press; 2018.
44. Deci EL, Ryan RM. The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the selfdetermination of behavior. *Psychological Inquiry*. 2000;11(4):227-68.
45. Noe RA. Employee training and development. 6th ed. New York: McGraw-Hill; 2017.
46. Blume BD, Ford JK, Baldwin TT, Huang JL. Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of Management*

ANNEXES

X-Annexes

Questionnaire

Cher(e) participant(e),

Nous vous remercions de prendre le temps de répondre à ce questionnaire. Dans le cadre de notre étude visant à *évaluer l'efficacité des différentes politiques de motivation en place au sein des officines de pharmacies au Mali*, nous souhaitons recueillir des informations précieuses sur les stratégies de motivation utilisées, leur impact sur les employés, et la performance économique des officines.

Votre participation est essentielle pour nous aider à mieux comprendre les pratiques actuelles et à identifier les opportunités d'amélioration. Les réponses que vous fournirez resteront strictement confidentielles et seront utilisées uniquement dans le cadre de cette recherche.

I. Les différentes politiques de motivation en place au sein des entreprises

1. Avez-vous des politiques de motivation en place dans votre officine ? Oui / Non
2. Ces politiques de motivation sont-elles en place depuis plus de deux ans ? Oui / Non
3. Offrez-vous des récompenses financières aux employés ? Oui / Non
4. Avez-vous un programme de reconnaissance des employés ? Oui / Non
5. Les formations professionnelles offertes par votre officine sont-elles régulières ?
Oui / Non
6. Existe-t-il un système de primes basé sur la performance dans votre officine ?
Oui / Non
7. Utilisez-vous des horaires de travail flexibles pour motiver vos employés ? Oui / Non
8. Avez-vous des politiques de promotion interne en vigueur ?
Oui / Non
9. Les employés sont-ils impliqués dans les prises de décision au sein de l'officine ?
Oui / Non

ÉVALUATION DE L'EFFICACITE DES DIFFERENTES POLITIQUES DE MOTIVATION EN PLACE AU SEIN DES ENTREPRISES : CAS DES OFFICINES DE PHARMACIE AU MALI

10. Avez-vous mis en place des mesures de bien-être au travail pour vos employés ?

Oui / Non

II. Les stratégies de motivation les plus utilisées au sein des officines de pharmacies au Mali

1. Les récompenses financières sont-elles plus courantes que les récompenses non financières dans votre officine ? Oui / Non

2. Vos employés préfèrent-ils des avantages en nature plutôt que des primes financières ? Oui / Non

3. Proposez-vous régulièrement des formations professionnelles à vos employés ? Oui / Non

4. Les évaluations annuelles de performance sont-elles perçues comme motivantes par vos employés ? Oui / Non

5. Utilisez-vous des activités de team building comme stratégie de motivation ? Oui / Non

6. Vos employés ont-ils accès à des opportunités de développement de carrière au sein de l'officine ?

Oui / Non

7. Les feedbacks réguliers des supérieurs hiérarchiques sont-ils couramment utilisés pour motiver les employés ? Oui / Non

8. Utilisez-vous des outils de communication interne pour motiver vos employés ? Oui / Non

9. Organisez-vous régulièrement des réunions pour discuter de la motivation des employés ?

Oui / Non

10. Utilisez-vous des initiatives de reconnaissance publique comme les employés du mois ?

Oui / Non

III. Le lien entre la politique de motivation en place et l'évolution de la performance économique des officines de pharmacies au Mali

1. Avez-vous observé une augmentation des ventes depuis la mise en place des politiques de motivation ? Oui / Non

2. Les politiques de motivation en place ont-elles contribué à la fidélisation des clients ? Oui / Non

3. Avez-vous constaté une réduction du taux de rotation du personnel depuis l'introduction des politiques de motivation ? Oui / Non

ÉVALUATION DE L'EFFICACITE DES DIFFERENTES POLITIQUES DE MOTIVATION EN PLACE AU SEIN DES ENTREPRISES : CAS DES OFFICINES DE PHARMACIE AU MALI

4. La productivité des employés a-t-elle augmenté avec les nouvelles politiques de motivation ?

Oui / Non

5. Les politiques de motivation ont-elles un impact positif sur la satisfaction globale des employés ?

Oui / Non

Je vous remercie

Fiche signalétique

Nom : COULIBALY

Prénom : Khadija

Année académique : 2024-2025

Titre de la thèse : Évaluation de l'efficacité des différentes politiques de motivation en place au sein des entreprises : cas des officines de pharmacie au Mali

Pays d'origine : Mali

Lieu de dépôt de la thèse : Bibliothèque de la Faculté des Sciences de la Santé de L'Université KANKOU MOUSSA (UKM), BAMAKO MALI

Secteur d'intérêt : Santé Publique, Gestion des ressources humaines en santé **Résumé**

:

ÉVALUATION DE L'EFFICACITE DES DIFFERENTES POLITIQUES DE MOTIVATION EN PLACE AU SEIN DES ENTREPRISES : CAS DES OFFICINES DE PHARMACIE AU MALI

L'étude a été réalisée dans les officines privées de pharmacie de Bamako pour explorer les pratiques de gestion des stocks et les politiques de motivation des employés.

La méthodologie adoptée est qualitative, descriptive et transversale. Elle s'est déroulée sur un an (mars 2022 - mars 2023), impliquant 60 pharmaciens titulaires et assistants, choisis par échantillonnage raisonné. Les données ont été collectées via un questionnaire structuré, analysées avec le logiciel SPSS, et un strict respect des considérations éthiques a été observé.

Les résultats montrent qu'une majorité des officines (71,7%) dispose de politiques de motivation, dont 66,7% sont en place depuis plus de deux ans. Les récompenses financières sont courantes, offertes par 71,7% des officines, mais seulement 38,3% proposent des formations régulières. Les feedbacks et la communication interne sont utilisés par 60% et 68,3% respectivement, favorisant un climat de travail collaboratif. Cependant, 61,7% des officines n'ont pas de programme de reconnaissance publique, et 65% ne constatent pas de réduction du taux de rotation des employés.

En conclusion, bien que les politiques de motivation soient largement adoptées, il existe des lacunes dans leur mise en œuvre, notamment en matière de formation et de reconnaissance. L'étude révèle un impact positif sur la productivité et la satisfaction des employés, soulignant l'importance d'améliorer les initiatives de motivation pour renforcer l'engagement et la rétention des employés dans le secteur pharmaceutique.

Mots clés : Motivation, Pharmacie, employés, Bamako, Mali

SHEET SIGNALITIC:

Name: COULIBALY

First Name: Khadija **Academic Year:** 2024-2025

Thesis Title: Evaluation of the Effectiveness of Various Motivation Policies in Place within Companies: A Case Study of Pharmacies in Mali

Country of Origin: Mali

Thesis Submission Location: Library of the Faculty of Health Sciences at KANKOU MOUSSA University (UKM), BAMAKO MALI

Area of Interest: Public Health, Human Resources Management in Health

Abstract:

The study was conducted in private pharmacies in Bamako to explore stock management practices and employee motivation policies. The adopted methodology is qualitative, descriptive, and

ÉVALUATION DE L'EFFICACITE DES DIFFERENTES POLITIQUES DE MOTIVATION EN PLACE AU SEIN DES ENTREPRISES : CAS DES OFFICINES DE PHARMACIE AU MALI

crosssectional. It took place over one year (March 2022 - March 2023), involving 60 pharmacists (owners and assistants), selected through purposive sampling. Data were collected using a structured questionnaire, analyzed with SPSS software, and strict ethical considerations were observed.

The results show that most pharmacies (71.7%) have motivation policies, with 66.7% in place for over two years. Financial rewards are common, offered by 71.7% of pharmacies, but only 38.3% provide regular training. Feedback and internal communication are used by 60% and 68.3% respectively, fostering a collaborative work environment. However, 61.7% of pharmacies lack public recognition programs, and 65% do not observe a reduction in employee turnover.

In conclusion, while motivation policies are widely adopted, there are gaps in their implementation, particularly regarding training and recognition. The study reveals a positive impact on employee productivity and satisfaction, highlighting the importance of enhancing motivation initiatives to strengthen engagement and retention in the pharmaceutical sector.

Keywords: Motivation, Pharmacy, Employees, Bamako, Mali

Serment de Galien

Je jure, en présence des maitres 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.

**ÉVALUATION DE L'EFFICACITE DES DIFFERENTES POLITIQUES DE MOTIVATION EN
PLACE AU SEIN DES ENTREPRISES : CAS DES OFFICINES DE PHARMACIE AU MALI**

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

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

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

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

Je le jure !