

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

REPUBLIQUE DU MALI
Un Peuple- Un But- Une Foi



**UNIVERSITE DES SCIENCES DES TECHNIQUES ET DES
TECHNOLOGIES DE BAMAKO**

Faculté de Pharmacie

FAPH

Année universitaire 2022 - 2023

Thèse N° :/.....

THESE

**Effet de la rémunération sur la motivation du personnel :
cas des officines de Bamako**

Présentée et soutenue le.09/12 / 2023 devant la Faculté de Pharmacie par :

M^{me}. Sanou KEITA

Pour obtention du grade Docteur en Pharmacie

(DIPLOME D'ETAT)

JURY

Président : **M. Sékou Fantamady TRAORE**, Professeur
Membres : **M. Abdou DOUMBIA**, Pharmacien
M. Sylvestre TRAORE, Assistant
Co-Directeur : **M. Issa COULIBALY**, Maître-Assistant
Directeur : **M. Hamadoun Abba TOURE**, Maître de Conférences

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

REPUBLIQUE DU MALI
Un Peuple-Un but-Une Foi



FACULTE DE PHARMACIE



LISTE DES ENSEIGNANTS DE LA FACULTE DE PHARMACIE

ANNEE UNIVERSITAIRE 2021-2022

ADMINISTRATION

Doyen : Boubacar TRAORE, Professeur

Vice-doyen : Sékou BAH, Maître de Conférences

Secrétaire principal : Seydou COULIBALY, Administrateur Civil

Agent comptable : Ismaël CISSE, Contrôleur des Finances.

PROFESSEURS HONORAIRES

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

PROFESSFURS DÉCÉDÉS

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

DER: SCIENCES BIOLOGIQUES ET MÉDICALES**1. PROFESSEUR/DIRECTEUR DE RECHERCHE**

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

2. MAITRE DE CONFERENCES/MAITRE DE RECHERCHE

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

3. MAITRE ASSISTANT/CHARGE DE RECHERCHE

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

4. ASSISTANT/ATTACHE DE RECHERCHE

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

DER : SCIENCES PHARMACEUTIQUES

1. PROFESSEUR/DIRECTEUR DE RECHERCHE

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

2. MAITRE DE CONFERENCES/MAITRE DE RECHERCHE

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

3. MAITRE ASSISTANT/CHARGE DE RECHERCHE

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

4. ASSISTANT/ATTACHE DE RECHERCHE

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

DER : SCIENCES OU MEDICAMENT

1. PROFESSEUR/DIRECTEUR DE RECHERCHE

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

2. MAITRE DE CONFERENCES/MAITRE DE RECHERCHE

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

3. MAITRE ASSISTANT/CHARGE DE RECHERCHE

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

4. ASSISTANT/ATTACHE DE RECHERCHE

N°	PRENOMS	NOM	Grade	SPECIALITE
1	Mahamadou	BALLO	Assistant	Pharmacologie
2	Dalave Bernadette	COULIBALY	Assistant	Chimie analytique
3	Blaise	DACKOUO	Assistant	Chimie Analytique
4	Fatoumata	DAOU	Assistant	Pharmacologie
5	Abdourahmane	DIARA	Assistant	Toxicologie
6	Aiguerou dit Abdoulaye	GUINDO	Assistant	Pharmacologie
7	Mohamed El Béchir	NACO	Assistant	Chimie analytique
8	Mahamadou	TANDIA	Assistant	Chimie Analytique
9	Dougouti ui	TANGARA	Assistant	Chimie analytique

DER : SCIENCES FONDAMENTALES

1. PROFESSEUR/DIRECTEUR DE RECHERCHE

N°	PRENOMS	NOM	Grade	SPECIALITE
-	-	-	-	-

2. MAITRE DE CONFERENCES/MAITRE DE RECHERCHE

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

3. MAITRE ASSISTANT/CHARGE DE RECHERCHE

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

4. ASSISTANT/ATTACHE DE RECHERCHE

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

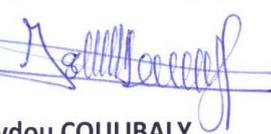
CHARGES DE COURS (VACATAIRES)

N°	PRENOMS	NOM	SPECIALITE
1	Cheick Oumar	BAGAYOKO	Informati ue
2	Babou	BAH	Anatomie
3	Souleymane	COULIBALY	Psychologie
4	Yacouba M	COULIBALY	Droit commercial
5	Moussa I	DIARRA	Biophysique
6	Satigui	SIDIBÉ	Pharmacie vétérinaire
7	Sidi Boula	SISSOKO	Histologie-emb ologie
8	Fana	TANGARA	Mathématiques
9	Djénébou	TRAORE	Sémiologie et Pathologie médicale
10		SAMASSEKOU	Génétique
11	Boubacar	ZIBEÏROU	Physique

Bamako, le 23 mars 2023



P/Le Doyen PO
Le Secrétaire Principal


Seydou COULIBALY
Administrateur Civil

DEDICACES ET REMERCIEMENTS

DEDICACES

Je dédie ce travail

A MOHAMMED (paix et salut sur lui)

Que la bénédiction et la paix de Dieu soient sur lui

À mon papa Idrissa KEITA

Un homme de principe et de caractère. Je suis fier d'avoir reçu de toi une éducation de qualité. Grace à tes immenses sacrifices, tes sages conseils, tes bénédictions, j'ai pu réaliser ce travail. Aujourd'hui j'espère être une fierté pour toi. Je ne trouve pas assez de mot pour te témoigner ma gratitude. Je t'aime mon papa mon ami.

À ma maman Fatoumata KEITA

Merci maman pour toute l'attention que tu m'as apportée durant cette étape de ma vie. Tu m'as soutenue, accompagnée durant ce travail. Tu as toujours été une femme forte et battante, toujours prête à aider les autres. Merci de m'avoir toujours montré la bonne ligne à suivre.

À ma grande mère Assan TRAORE

Je me rappelle encore tes mots le jour de ma première inscription à la faculté de pharmacie, des mots d'amour et de confiance pour ma personne. Merci pour tes conseils, ton soutien et ton encouragement durant ces longues années d'études.

À mon frère Namory KEITA

Je veux te dire un grand merci mon amour de frère. Tu as toujours été d'un soutien moral et financier pour moi. À travers ta présence, ta confiance, tes encouragements et ton soutien, ta sœur va concrétiser son rêve et te rendre fière. Je t'aime.

À mon amie et ma sœur de cœur Nématou KARAMBE

Tu as été là pour moi quand j'en avais le plus besoin. Tu me disais un dernier pas juste un dernier et ça sera la fin de ces longues années d'études. Je l'ai fait malheureusement tu n'as pas suivi comme prévu. La distance qui nous sépare est juste physique car tu restes dans mon cœur pour toujours. La maman des jumeaux Anta et Alhassane comme je t'appelais, merci pour tout et qu'ALLAH nous réunissent un jour dans son paradis.

À docteur Sékou Ag OYE

Merci pour ton accompagnement durant toutes ces années étude. Tu as toujours été un soutien indéfectible pour moi. Tes conseils, ton soutien et ta présence pour me tenir la main quand il le fallait m'a beaucoup aidé à avancer. Je ne te remercierai jamais assez pour tout ce que tu fais pour le meilleur cadeau de la vie qu'on a partagé « Alhassane ». Tu es le meilleur des pères bien sûr après mon papa (Rire).

REMERCIEMENT

À ALLAH le Tout Puissant

Le Miséricordieux qui m'a donné la force, les moyens et le courage de réaliser ce travail.

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

À mes sœur Safiatou KEITA, Aissatou KEITA et Nassira KEITA

Vous n'êtes pas que des sœurs pour moi mais aussi des mamans, merci pour vos conseils et soutiens infaillibles.

À ma sœur Founè KEITA (Gogo)

Une partie de moi, mon soutien infaillible. C'est le lieu et le moment de te remercier pour tout le soutien moral et surtout matériel que tu nous as accordé. Que Dieu te donne longue vie et bonne santé et qu'il me donne la force de ne jamais oublier tout ce que tu as fait pour moi.

À ma sœur Salimata KEITA

Je n'oublierai jamais tout le soutien indéfectible pendant ces longues années d'étude. Je t'apprécie beaucoup et l'admiration que tu as pour moi est réciproque.

À mes sœurs de cœur moussokoro Aissata DIAKITE, Nantenin Samba DIAKITE, Mariam KANTE, Mariam Affou DIOP, Zahara SANGARE, Hamman TRAORE

Vous êtes ma deuxième famille. Merci pour l'amour, la joie, les soutiens et les encouragements que vous m'avez donnés durant toutes ces années. Vous m'avez aidé à porter le poids du stress de la vie estudiantine, je vous aime.

À docteur Mory DIANE

Merci pour tes conseils et de m'avoir guidé vers les meilleurs maîtres. Tu es toujours là pour ma petite famille. Nous te remercions beaucoup pour avoir bien tenu ce rôle de grand frère pour nous.

À docteur Issa COULIBALY

Merci de m'avoir accueilli à bras ouverts sous votre encadrement et de m'avoir assisté durant ce travail. J'ai toujours été en d'admiration devant votre personne.

HOMMAGES AUX MEMBRES DU JURY

À notre Maître et Président du jury Professeur Sékou Fantamady TRAORE

- ❑ Ancien enseignant de la biologie cellulaire à la faculté de médecine et d'odontostomatologie et à la faculté de pharmacie
- ❑ Ancien directeur du département entomologie du Centre de Recherche et de formation sur le paludisme MRTC (Malaria Research and Training Center)
- ❑ Titulaire d'un PhD en entomologie médicale

Cher Maître,

Nous ne saurions jamais trouver assez de mots pour témoigner notre reconnaissance.

Nous vous remercions très solennellement pour l'intérêt que vous accordez à l'encadrement des étudiants.

Votre disponibilité, votre rigueur scientifique, votre grande pédagogie et votre amour pour le travail bien fait font de vous un maître exemplaire et respecté.

Veillez accepter cher maître, le témoignage de notre respect et de notre sincère gratitude.

À notre Maître et Juge

Docteur Abdou DOUMBIA

- Membre du Comité National d'Éthique ;
- Président d'honneur de l'Ordre des Pharmaciens du Mali ;
- Président du Collectif des Jeunes Pharmaciens du Mali ;
- Ex Vice-Président de l'inter-Ordre des Pharmaciens d'Afrique (IOPA) ;
- Chevalier de l'Ordre National du Mali.

Cher Maître

Votre rigueur, votre amour du travail bien fait, votre sagesse, votre disponibilité et votre esprit de collaboration nous ont beaucoup marqué durant ce travail.

Recevez ici, l'expression de notre profond respect et notre profonde gratitude

À notre Maître et juge

Docteur Sylvestre TRAORE

- Pharmacien au CHU de Kati
- Assistant en Gestion Pharmaceutique à la FAPH
- Spécialiste en Gestion Pharmaceutique et Logistique Santé

Cher Maître

Nous ne cesserons de remercier le seigneur pour avoir mis sur notre chemin un homme aux qualités humaines, académiques et professionnelles rarissimes comme vous.

Votre dynamisme, votre courage, votre modestie, votre abord facile et surtout votre grande culture scientifique font de vous un homme admirable et respectable.

Veillez recevoir ici cher maître, l'expression de nos sentiments les plus respectueux et pleins de reconnaissances.

**À notre Maître et co-directeur de thèse
Docteur Issa COULIBALY**

- Maître-Assistant en Gestion des Services de Santé à la FAPH ;
- Titulaire d'un Master et d'un Doctorat Unique en Gestion des établissements de Santé ;
- Chargé de Cours de Gestion à la FMOS ;
- Praticien Hospitalier au CHU Pr Bocar Sidy SALL de Kati ;
- Chef de Service des Examens et Concours de la FAPH.

Honorable Maître,

Nous ne cesserons jamais de vous remercier pour la confiance que vous aviez placée en nous pour effectuer ce travail. Nous avons été fascinés par votre sens de la perfection, du travail bien fait et vos larges connaissances médicales.

Votre humilité, votre disponibilité et surtout vos encouragements nous ont permis de mieux apprendre à vos côtés.

Recevez cher maitre nos considérations les plus distinguées.

À notre Maitre et Directeur de thèse

Professeur Hamadoun Abba TOURE

- Enseignant chercheur chimie Analytique /Bromatologie
- Maitre de conférences à la faculté de pharmacie
- Chef de Département des Sciences du Médicament à la Faculté de Pharmacie

Cher maître

Nous ne vous remercierons jamais assez du dynamisme avec lequel vous avez accepté de diriger et de juger notre travail.

Votre simplicité et votre impartialité nous ont beaucoup impressionnés. Veuillez accepter l'expression de notre profonde admiration.

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

CAP	: Certificat d’Aptitude Professionnelle.
DG	: Direction Générale.
DRH	: Direction des Ressources Humaines.
GRH	: Gestion des Ressources Humaines
IFSP	: Indemnités Forfaitaire de Service Permanent.
IRG	: Impôts sur le Revenu Globale.
OCDE	: Organisation de Coopération et de Développement Économiques
OMP	: Office Malien de Pharmacie
OMS	: Organisation mondiale de la Santé
OST	: Organisation Scientifique du Travail.
PEE	: Plan d’Épargne d’Entreprise.
PEI	: Plan d’Épargne Interentreprises.
PPM	: Pharmacie Populaire du Mali
RVC	: Rémunération Variable Collective.
SARL	: Société à responsabilité limitée
SNC	: Société en Nom Collectif

TABLES DES ILLUSTRATIONS

Liste de tableaux

Tableau I : Répartition des enquêtés en fonction du sexe	44
Tableau II : Répartition des enquêtés par tranche d'âge	44
Tableau III : Répartition des enquêtés en fonction de leur ancienneté au poste occupé	45
Tableau IV : Répartition des enquêtés en fonction du statut matrimonial	45
Tableau V : Répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction	46
Tableau VI : Répartition des enquêtés selon leur avis sur le système de rémunération pratiqué au sein de leur officine	46
Tableau VII : Répartition des enquêtés selon leur perception de leur niveau de salaire par rapport au travail effectué.....	46
Tableau VIII : Répartition des enquêtés selon l'existence d'un impact de la rémunération sur la motivation.....	47
Tableau IX : Répartition des enquêtés selon leurs avis sur les gains rapportés par la rémunération sur leur motivation	47
Tableau X : Répartition des enquêtés selon le type de la rémunération qui les influence le plus au travail	48
Tableau XI : Répartition des enquêtés selon la motivation du système de rémunération	48
Tableau XII : Répartition des enquêtés selon ce qui les motive le plus dans le travail.....	49
Tableau XIII : Avis des enquêtés sur le travail en équipe.....	49
Tableau XIV : Répartition des enquêtés selon leur avis sur quoi se basait la rémunération à travers la grille du salaire	50
Tableau XV : Répartition des enquêtés selon leur avis sur le principal point d'appui des pharmaciens pour l'attribution des récompenses	50
Tableau XVI : Répartition des enquêtés selon qu'ils bénéficient d'une prime ou non.....	51
Tableau XVII : Répartition des enquêtés selon la nature des primes attribuées aux salariés. 51	
Tableau XVIII : Répartition des enquêtés selon leur avis sur l'importance des primes	52
Tableau XIX : Répartition des enquêtés selon l'impact des primes sur leur motivation	52
Tableau XX : Répartition des enquêtés selon la nature des récompenses octroyés aux salariés	53
Tableau XXI : Répartition des enquêtés selon le type de prime pouvant le plus les motiver 53	

Liste de figures

Figure 1 : Pyramide des rémunérations	10
Figure 2 : Pyramide des besoins de MASLOW	28

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	1
OBJECTIFS	3
1. Objectif général	3
2. Objectifs spécifiques	3
GENERALITES	4
1. Définitions	4
2. Composantes de la rémunération.....	5
2.1. Concepts et éléments de la rémunération.....	6
1.2. Politique de rémunération	14
3. Motivation au travail	20
3.1. Mécanisme de motivation	20
3.2. Motivation par la rémunération.....	25
METHODOLOGIE	40
1. Cadre d'étude et lieu d'étude.....	40
2. Type et période d'étude.....	41
3. Population d'étude.....	41
4. Échantillonnage	42
5. Collecte des données	42
6. Variables étudiées	42
7. Saisie et analyse de données.....	43
8. Considérations éthiques.....	43
RESULTATS	44
1. Caractéristiques sociodémographiques	44
2. Politiques de rémunération pratiquées dans les officines.....	46
3. Impact de la rémunération sur la motivation du personnel	47
4. Informations sur le mode de travail.....	49
5. Perception des primes.....	51
COMMENTAIRES ET DISCUSSION	54
1. Limites et difficultés.....	54
2. Caractéristiques sociodémographiques	54
3. Politiques de rémunérations pratiquées dans les officines	55

4. Impact de la rémunération sur la motivation du personnel	55
5. Information sur le mode de travail des employés.....	56
6. Perceptions des primes	57
CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS	58
Conclusion	58
Recommandations	59
REFERENCES	61
ANNEXES.....	66
Questionnaire.....	66
Autorisation de l'Ordre des Pharmaciens	70
Fiche signalétique	71
Serment de Galien	72

INTRODUCTION

La pharmacie, en tant que domaine essentiel de la santé, repose fondamentalement sur l'engagement et l'expertise de son personnel pour assurer la dispensation sécurisée et efficace de médicaments et de soins aux patients. Au cœur de cette dynamique se trouve la notion cruciale de motivation du personnel, définie comme le moteur interne qui pousse les individus à s'impliquer activement dans leur travail et à atteindre des objectifs organisationnels communs (1). Cependant, un facteur qui influe grandement sur cette motivation est la rémunération, qui correspond à la compensation financière et des avantages matériels accordée aux employés en échange de leur travail et de leur contribution au succès de l'organisation. Cette compensation peut prendre diverses formes, telles que les salaires de base, les primes, les commissions, les avantages sociaux (tels que l'assurance santé, les congés payés, les régimes de retraite), les bonus, les participations aux bénéfices, les actions de l'entreprise, et d'autres formes de gratifications économiques (2,3).

L'interaction entre la rémunération et la motivation du personnel dans le contexte pharmaceutique est un sujet d'étude de plus en plus important, car il affecte directement la qualité des soins prodigués aux patients et l'efficacité globale des établissements de santé. Les enjeux de cette relation complexe sont multiples et englobent des dimensions sociales, économiques et psychologiques (4,5).

Parmi les pratiques de gestion de ressources humaines (GRH), la rémunération fait l'objet de nombreux débats étant donné son rôle dans l'organisation. Longtemps considérée uniquement comme un coût, la rémunération est peu à peu apparue comme un élément stratégique dans les performances organisationnelle, financière ou sociale des entreprises (6). Les questions liées à la gestion des ressources humaines sont parmi les aspects les plus difficiles à traiter et à mettre en œuvre pour les gestionnaires, c'est pour cela que dans les entreprises modernes on accorde beaucoup plus d'importance au capital humain afin d'attirer, de motiver et de fidéliser les salariés.

La rémunération est un élément clé de la pratique des ressources humaines et elle a depuis toujours constitué un sujet primordial pour les entreprises (7).

La rémunération reste pour les salariés un critère important de motivation et d'investissement quotidien. Au même titre que la reconnaissance professionnelle par ses pairs et ses supérieurs le salarié considère son niveau de rémunération comme une source de motivation, ou de

démotivation. Il existe une corrélation avérée entre le degré d'investissement d'un salarié et son niveau de satisfaction quant à la rémunération qu'il perçoit (8).

La notion de politique salariale n'est pas facile à cerner. Les mesures très diverses qu'elle recouvre manquent presque toujours de stabilité et de cohérence : elles s'inscrivent dans la réalisation d'une ambition qui reste le plus souvent mal définie... voir impensée. Elle fait référence aux règles qui définissent les termes de l'échange salarial par lequel le salarié reçoit, en contrepartie de son travail, une rétribution (9).

Comme n'importe quel lieu de travail, l'officine peut être le cadre de conflits entre membres de l'équipe, remplir la fonction pour laquelle on a été désigné (tâches, responsabilités) respecter les modalités d'exercice, horaires de travail, congés, absence sont sources d'incompréhension, d'erreurs, et parfois de fautes, qui peuvent porter les uns et les autres à s'opposer mais le problème le plus récurrent est celui de la rémunération qui peut être une source motivation ou d'abandon de travail.

Au Mali, le Syndicat National des Pharmaciens Privés d'Officine a élaboré en 2013 une convention collective pour leur secteur d'activité. Cette convention précise le niveau de rémunération des différents personnels. Cependant en dépit de son existence, le niveau de rémunération proposé fait l'objet de beaucoup de critiques. Dès lors il nous a paru important de mener une étude pour comprendre et expliquer la relation entre la motivation du personnel et le niveau de rémunération au niveau des officines privées de pharmacie de Bamako.

Questions de recherche

De ce qui précède, nous formulons la question de recherche suivante :

Quels effets la rémunération a sur la motivation du personnel des officines de pharmacie de Bamako ? de cette question principale découle les sous-questions suivantes :

- Quels sont les éléments de la rémunération qui motivent le personnel d'une officine ?
- Est-ce que les politiques de rémunérations pratiquées par les pharmaciens répondent aux attentes de leurs salariés ?
- La rémunération est-elle le facteur le plus motivant au sein des officines de pharmacies ?

OBJECTIFS

1 Objectif général

Étudier les effets de la rémunération sur la motivation du personnel des officines privées de pharmacie de Bamako.

2 Objectifs spécifiques

- Déterminer les caractéristiques sociodémographiques du personnel des officines de pharmacie ;
- Identifier les politiques de rémunération pratiquées par les pharmaciens pour répondre aux attentes de leurs salariés ;
- Déterminer l'existence de liens entre le niveau de rémunération et la motivation du personnel.

GENERALITES

1. Définitions

- **Rémunération** : La rémunération fait référence à la compensation financière et non financière qu'un employé reçoit en échange de son travail au sein d'une officine. Cela peut inclure le salaire de base, les primes, les avantages sociaux, les allocations, les bonus, les commissions, etc (10).
- **Motivation** : La motivation se réfère à l'état interne qui pousse un individu à agir de manière à atteindre un certain objectif. Dans ce contexte, nous pouvons définir la motivation du personnel des officines comme le niveau d'engagement, d'enthousiasme et de satisfaction qu'ils éprouvent dans l'exécution de leurs tâches professionnelles (11).
- **Personnel des officines** : Il s'agit des employés travaillant au sein des officines, y compris les pharmaciens, les préparateurs en pharmacie, les assistants pharmaceutiques et le personnel administratif. Il peut également inclure d'autres membres de l'équipe tels que les caissiers, les livreurs et les agents de sécurité (12).
- **Effet de la rémunération sur la motivation** : Cette notion se réfère à l'influence que la rémunération peut avoir sur le niveau de motivation du personnel des officines. Il peut s'agir d'un lien positif, où une rémunération adéquate et équitable entraîne une augmentation de la motivation, ou d'un lien négatif, où une rémunération insatisfaisante ou inéquitable peut diminuer la motivation du personnel (13).
- **Satisfaction salariale** : Mesure le degré de satisfaction des employés vis-à-vis de leur rémunération. Elle peut être évaluée à l'aide d'échelles de notation où les employés expriment leur niveau de satisfaction sur des aspects tels que la rémunération de base, les avantages sociaux, les primes, etc (13).

- **Perception de l'équité salariale** : Évalue la perception des employés quant à l'équité de leur rémunération par rapport à d'autres employés de l'officine ou du secteur pharmaceutique en général. Elle peut être mesurée en demandant aux employés de noter leur accord avec des déclarations sur l'équité salariale (14).
- **Productivité** : Évalue le niveau de productivité des employés dans leurs tâches et responsabilités quotidiennes. Elle peut être mesurée en utilisant des mesures objectives, telles que le nombre de prescriptions traitées par jour ou le taux de remplissage des commandes, ou en utilisant des évaluations subjectives de la performance des employés (15).

2. Composantes de la rémunération

Les stratégies et les pratiques des entreprises et des organisations en matière de rémunération ont connu un profond renouvellement depuis plusieurs années. Les modalités de rémunérations se sont diversifiées. Les composantes individuelles, variables, différées et non monétaire ont pris une importance accrue. En agissant sur les différents leviers de la rémunération, les dirigeants attendent de la part des salariés plus de motivation et donc plus de performance. La rétribution globale est devenue un ensemble complexe et cette complexité suscite un besoin de communication, de transparence et de cohérence (16).

La politique de rémunération est le reflet des orientations stratégiques et du système de management de l'entreprise. Elle contribue à la création de valeur si elle s'intègre dans la politique de ressources humaines et est en ligne avec la stratégie de l'entreprise. Réussir l'alignement stratégique des pratiques de rémunération est un défi permanent pour l'entreprise. L'importance attachée par le salarié à la rémunération qu'il perçoit, les comparaisons qu'il opère, les attentes qui sont les siennes, donnent à la politique de rémunération de l'entreprise une grande influence sur la motivation de ces salariés (16).

2.1. Concepts et éléments de la rémunération

Dans cette nous allons définir le concept de rémunération et ces différents éléments. Puis nous présenterons la politique de rémunération et ses objectifs.

2.1.1. Définition de la rémunération

Cadin L et al parlent plus couramment de « salaire ouvrier » et de « rémunération cadre », ils utilisèrent alternativement les deux termes, car ils considèrent qu'ils sont synonymes. Ils pensent que le terme « rémunération » offre une définition plus large que celui du salaire, mais cette distinction ne leurs semble pas probante au point de l'ériger en règle (17). En effet, la notion de rémunération peut chez certains auteurs ou dans le sens commun, englober davantage que la stricte contrepartie de travail (salaire) et désigne la totalité de ce que le salarié perçoit de la part de son employeur, quelle qu'on soit la forme (17).

Selon Thévenet B, Dejoux C et al : « La rémunération représente le salaire ou le traitement ordinaire de base et tous les autres avantages et accessoires payés, directement ou indirectement, en espèce ou en nature par l'employeur au travailleur en raison de l'emploi de ce dernier » (18).

Selon J.M. Peretti et J.P. Magot : « La rémunération est l'ensemble des rétributions acquises par le salarié en contrepartie du travail effectué pour l'organisation qui l'emploi » (19).

Ainsi, on peut aussi la définir comme la relation qui lie le salarié à l'employeur par un contrat de travail ou le salarié fournit un effort en contrepartie d'un salaire versé par l'employeur, donc il s'agit d'une relation contribution-rétribution.

2.1.2. Éléments de la rémunération

On s'intéressera dans ce titre à l'élaboration de la classification des différents éléments de la rémunération.

2.1.2.1. Rémunération directe :

La rémunération directe se compose en général d'une part fixe qui correspond au salaire de qualification, d'une part variable qui correspond au salaire de performance et des diverses primes (d'ancienneté, de poste, de panier etc.), fixe ou variable (20).

Salaire de qualification (salaire de base) :

Il comprend la rétribution prévue par le contrat de travail dont le montant et le versement est garanti et les sources complémentaires (accord d'entreprise, convention collective, etc.). Il est la contrepartie directe de travail fournit par l'employé. Il est qualifié de salaire majoré lorsqu'il intègre le paiement d'heures supplémentaires, des primes inhérentes à la nature du travail (primes de danger, d'insalubrité c'est-à-dire nuisible à la santé, ...) et des primes aux résultats directement dépendantes du travail du salarié (primes de rendement individuel ou de l'équipe de travail) (21).

Salaire de performance ou au mérite (variable)

Le salaire de performance permet de tenir compte de la façon dont la personne exerce son activité. Elle peut être mesuré en termes d'atteinte d'objectifs fixés au préalable, en termes de contribution au résultat d'une équipe ou de l'ensemble de l'entreprise, etc. Sa caractéristique est de porter sur un élément qui peut varier (22). De nombreuses entreprises tendent à renforcer la part variable de la rémunération totale, même si on observe des variations liées le plus souvent au contexte économique. Les justifications de cette tendance reposent souvent sur les incertitudes économiques qui se traduisent par des résultats fluctuants liés à l'évolution des salaires aux résultats de l'entreprise est une manière simple de

limiter les coûts et, plus largement, de flexibiliser les rémunérations en fonction des résultats. La réversibilité de la rémunération variable se conçoit comme la contrepartie de celle du résultat ; puisque celui-ci n'est jamais garanti d'une année sur l'autre ; l'évolution de la rémunération ne peut pas davantage être garantie (22).

2.1.2.2. Rémunération indirecte

La rémunération indirecte est liée au statut du salarié ou à son appartenance à l'entreprise et elle concerne tous les éléments et avantages sociaux qui se rajoutent à la rémunération directe. Ces avantages indirects peuvent se décomposer en trois périphériques de rémunération : les périphériques sélectifs, statutaires et légaux (20).

Périphériques sélectifs

Ce sont des éléments concrets comme la voiture, le téléphone, le logement, les frais de déplacements, le complément de retraite individualisé, etc.

Périphériques statutaires

Correspondent aux avantages sociaux. Ce sont, par exemple, les œuvres sociales du comité d'entreprise, le compte épargne temps, le complément de retraite, la mutuelle maladie, la prévoyance, les avantages sociaux offerts par l'entreprise, etc.

Périphériques légaux

↳ La participation

Est obligatoire dans les entreprises d'au moins 50 salariés. Elle permet aux salariés de profiter des bénéfices réalisés par l'entreprise. Le montant de la participation, ou réserve spéciale de la participation (RSP), est calculé à partir du bénéfice fiscal et sa formule est fixée par la loi.

$RSP = 1/2(\text{bénéfice net fiscal} - 5\% \text{ des capitaux propres}) * \text{Part des salariés dans la valeur ajoutée}$

Cependant les entreprises peuvent choisir une autre formule de calcul sous réserve que cette formule soit au moins aussi favorable (23).

↳ **L'intéressement**

Est un dispositif facultatif qui permet aux salariés de bénéficier financièrement des résultats ou des performances de leur entreprise. L'entreprise accorde un supplément de revenu sous forme de prime d'intéressement à ses salariés en fonction de critère quelle détermine (résultats, progression du chiffre d'affaires, baisse de taux de non qualité). Seules les entreprises qui le souhaitent mettent en place un système l'intéressement. Il a été mis en place en 1959 mais c'est surtout développer à partir de 1986. Si une grande liberté est laissée quant au mode de calcul, les éléments pris en compte doivent assurer le caractère incertain et variable de ce mode de rémunération. Le montant de l'intéressement peut être disponible immédiatement contrairement à la participation (24).

↳ **Le plan d'épargne interentreprises PEI**

Le PEI a succédé au PEE (plan d'épargne en entreprise) en octobre 2000. Il recueille les sommes versées au titre de la participation, l'intéressement, ainsi que les versements volontaires. Les sommes investis dans un PEI doivent être bloquées pendant cinq ans pour être défiscalisées (25).

↳ **Les stocks options**

On effet les entreprises ont le droit depuis fort longtemps de proposer à leur employés l'acquisition des actions à un certain prix fixé d'avance que l'on appelle le prix d'exercice. La question des stocks option illustre la recherche assidue par les entreprises de levier de motivation et d'implication du facteur humain destinés à les fidéliser (25).

2.1.3. Pyramide des rémunérations

La rémunération d'un salarié peut être représenté sous formes d'une pyramide rassemblant des éléments que l'on rencontre dans toutes les entreprises, mais dans des proportions diverses. Chaque forme doit être adapté à l'activité de l'entreprise les analyses de la rémunération comme celle de DONNADIEU permettent de

répertorier et présenter les différentes formes de rémunération utilisées, prenant en compte tous les avantages périphériques. La figure n°01 traduit la composition de la rétribution élargie : de la base à l'essentiel représenté par le salaire de base et les primes auxquels s'ajoutent la rémunération de la performance individuelle et / ou collective, les périphériques légaux, les avantages en nature et les avantages sociaux offerts par l'entreprise (19,26,27).

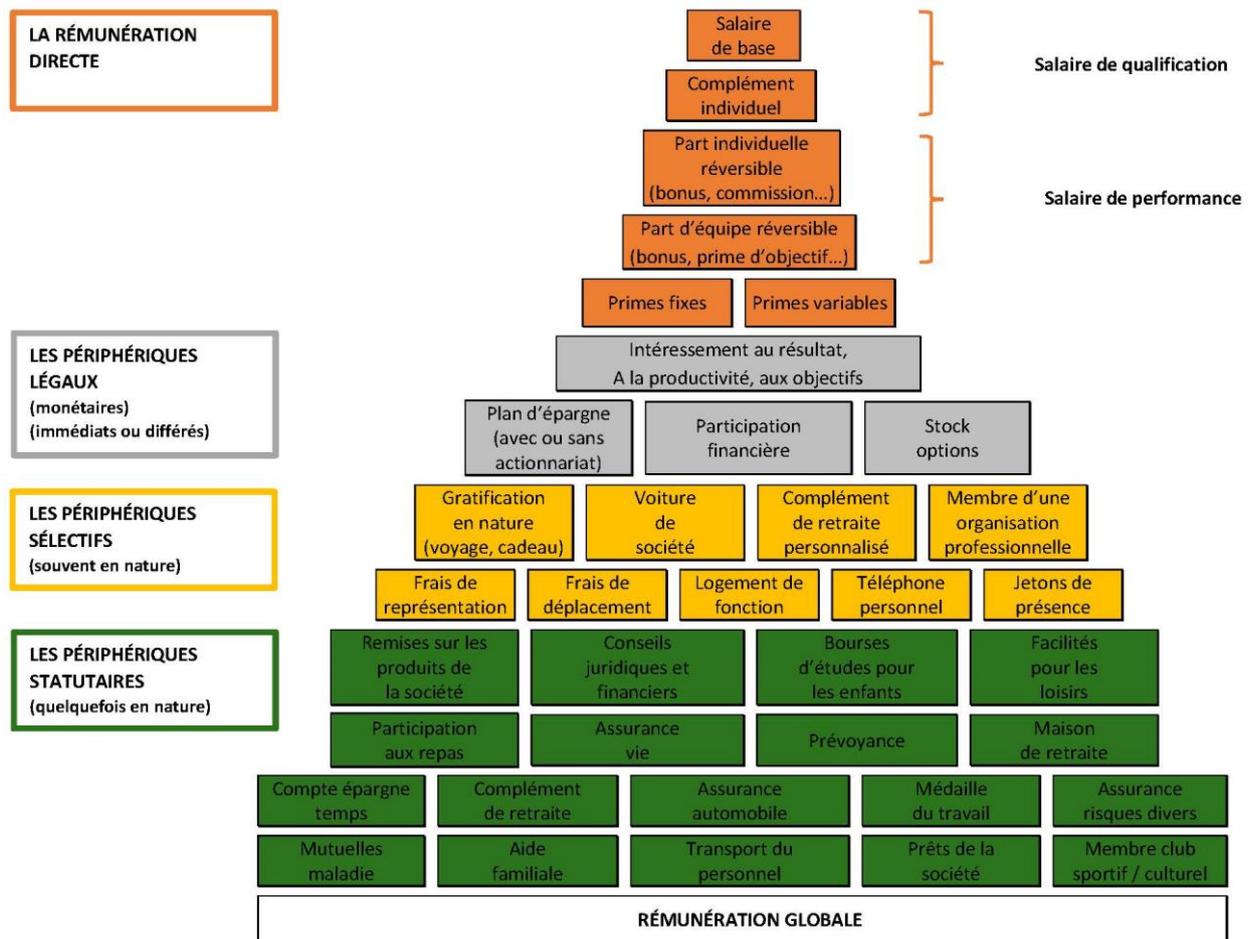


Figure 1 : Pyramide des rémunérations (27)

2.1.4. Caractéristiques d'un bon système de rémunération

Un bon système de rémunération doit répondre à onze critères. Ces critères doivent être passés en revue par la fonction RH et la direction générale (9).

2.1.4.1. Système de rémunération lié à la stratégie

Un système de rémunération est un outil au service de la stratégie de l'entreprise. À ce titre, il doit pouvoir être révisé pour s'adapter en permanence à un

environnement mouvant. Il doit favoriser la réalisation des objectifs de l'entreprise (9).

2.1.4.2. Système de rémunération équitable

Le système doit être ressenti comme juste et incontestable par les membres de l'organisation.

Tout sentiment de déséquilibre ou d'injustice ressenti par les salariés renvoi à la création des conflits et de démotivation. La direction des RH vérifiera régulièrement la pertinence de l'échelle interne des emplois (9).

2.1.4.3. Système de rémunération compétitif

Il s'agit pour l'entreprise de définir le positionnement de ses médianes de salaires par niveau d'emploi en fonction du marché externe pour lui permettre d'attirer, de motiver et de retenir les compétences dont elle a besoin.

2.1.4.4. Système de rémunération motivant

Le système doit encourager l'implication de chacun dans la réussite des objectifs de l'entreprise, dans la progression de ses compétences et de ses performances. Pour que cette implication soit réellement récompensée, la direction des RH veillera à ce que les critères d'augmentations individuelles, la fixation des objectifs individuels et collectifs ainsi que la nature des primes soient bien en cohérence avec la stratégie de l'entreprise (28).

La rémunération variable est considérée comme un outil de motivation permettant de reconnaître et développer les performances individuelles et collectives au sein de l'entreprise ou du groupe, l'attribution de l'entreprise d'un salaire plus élevées que celle proposer sur le marcher, le but étant d'attirer la main d'œuvre de qualité, de les fidéliser d'inciter les salarier à l'effort, en d'autres termes à la motivation (28).

2.1.4.5. Système de rémunération fédérateur

Le système de rémunération peut également permettre de reconnaître une dimension collective aux résultats obtenus et de renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise (28).

Les systèmes périphériques tels que la participation, l'intéressement, le PEE...sont des dispositifs qui ont pour objectif de renforcer ce sentiment de responsabilité collective (28).

2.1.4.6. Système de rémunération flexible

Pour assurer une flexibilité de la masse salariale, la politique de rémunération peut intégrer le développement des éléments variables de rémunération : primes variables, accord d'intéressement, etc.

La flexibilité permet de prendre en compte les variations de la situation de l'entreprise et donc d'adapter dans une certaine mesure ses coûts sociaux à sa situation économique (28).

2.1.4.7. Système de rémunération contrôlé

La masse salariale constitue le poste de dépense le plus important dans la plupart des entreprises. C'est à la fonction RH de suivre l'évolution de la masse salariale en lien avec le contrôle de gestion sociale et en cas de dérive, de pouvoir analyser les facteurs qui jouent sur son augmentation (28).

2.1.4.8. Système de rémunération transparent

Toute politique de rémunération doit être comprise par la hiérarchie afin de faciliter son adhésion et être exposée clairement aux salariés (28)..

2.1.4.9. Système de rémunération segmenté

Il est préférable de faire simple et diversifié, plutôt que complexe et homogène.

Il apparaît de plus en plus souhaitable de moduler les éléments de rémunération en fonction des différents métiers, des statuts, etc. Cependant ces différenciations doivent se faire dans la cohérence et le respect des valeurs de l'entreprise (28).

Les politiques de rémunération basées sur les seules mesures collectives ont pratiquement disparu. Les politiques salariales différenciées selon les catégories professionnelles viennent renforcer le phénomène d'individualisation de la rémunération (28).

2.1.4.10. Système de rémunération globale

Il faut éviter de raisonner « salaire mensuel net » et il est nécessaire d'aborder la rémunération au travers des différents éléments qui constituent le revenu que le salarié tire de son travail (28).

La mise en place d'un livret individuel qui retrace annuellement l'ensemble des éléments de rémunérations « perçus » par le salarié, que ces éléments soient directs ou différés, donnent une visibilité sur la rémunération réelle d'un collaborateur (28).

2.1.4.11. Système de rémunération partagé

Il appartient à la fonction RH de mettre en place le cadre général du système de rémunération, d'élaborer les outils de gestion et de mettre à disposition des managers les informations nécessaires à la prise de décision (28).

Il appartient aux managers d'assurer un rôle décisionnel dans le domaine des rémunérations de leurs collaborateurs tout en respectant la politique de rémunération de l'entreprise (28).

Toute réforme de système de rémunération aura pour objectif de privilégier, l'équité, la transparence, et le partage dans le cadre de la gestion des ressources humaines. C'est pour que la mise en place d'un système de rémunération au sein d'une organisation reste l'un des objectifs les plus délicats à atteindre (28).

1.2. Politique de rémunération

L'importance de la politique de rémunération dans l'entreprise tient à l'importance des rémunérations dans la valeur ajoutée et à l'influence de la rétribution sur le comportement des salariés. La politique de rémunération doit être cohérente avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, les performances attendues et les résultats économiques (19).

2.2.1. Définition de la politique de rémunération

Une politique de rémunération est celle qui permet à une entreprise de mettre en avant certaines valeurs ou une stratégie particulière et de fédérer ses salariés autour de cette approche, au moyen de paiement d'une rémunération appropriée. En fonction des objectifs visés, La politique de rémunération va définir un système de rémunération particulier, qui peut être basé selon les cas sur le potentiel, soit sur la performance ou sur la compétence (28,29).

2.2.2. Élaboration d'une politique de rémunération

Elle s'inscrit dans une démarche qui vise à prendre en compte des réalités économiques et sociales, dans la mesure où la rémunération possède une dimension à la fois économique et sociales ; économiques d'une part, puisque le salaire est la contrepartie d'un travail, ce qui renvoie à des notions de marché (compétitivité) et de rareté ; sociale d'autre part, car un salaire est aussi une récompense. En cela, la question de la rémunération fait appel à des notions telles que le mérite et la justice (22).

Élaborer une politique de rémunération remplit donc d'autres objectifs que la seule détermination des niveaux de salaire. L'entreprise peut viser au moins deux autres objectifs : attirer la main-d'œuvre qualifiée et fidéliser le personnel présent dans l'entreprise. Elle peut encore vouloir encourager certains comportements ou assurer une certaine flexibilité de ces coûts salariaux. Ces objectifs s'accompagnent généralement d'un souci de préservation de l'équité et de maîtrise des coûts (22).

Nous expliciterons dans un premier temps les principaux enjeux en présence puis nous présenterons les divers systèmes de rémunération existants, permettant de répondre à ces enjeux (22).

2.2.2.1. Réponse à des enjeux économiques et sociaux

Sur le plan économique, il se présente deux enjeux économiques :

- Le premier concerne la fixation des niveaux de rémunération. Dans la mesure où l'entreprise évolue dans un système concurrentiel et que les rémunérations constituent des charges importantes, les niveaux de rémunération ne doivent pas mettre en péril la compétitivité de l'entreprise. La fixation peut ainsi se révéler délicate si l'entreprise peine à attirer certaines compétences. L'entreprise doit tenir compte des salaires versés par les entreprises de son marché et/ou de son bassin d'emploi afin de choisir son positionnement relatif, selon qu'elle veut attirer et fidéliser des salariés qualifiés ou plutôt limiter ses coûts (2).
- Le deuxième concerne les augmentations de rémunération. Dans ce cas, le niveau des gains de productivité constitue un paramètre essentiel. Les gains de productivité constituent en effet une ressource essentielle à « partager » entre les salariés et les clients mais aussi les actionnaires et l'autofinancement de l'entreprise (2).

Sur le plan social, le système de rémunération doit donner à chacun le sentiment d'être traité à sa juste valeur. De fait, verser un salaire ne se résume pas à honorer un contrat de travail explicite. Verser un salaire, c'est aussi récompenser une personne, valoriser certains comportements, voire prodiguer des encouragements. L'élaboration d'une politique de rémunération suppose donc de procéder à de arbitrages économiques et sociaux. Il existe différent système d'arbitrages (2).

2.2.2.2. Différents systèmes de rémunération

Le salaire fixe

Il consiste à verser une somme fixe en échange du travail effectué. Le plus souvent, il s'agit d'un salaire au temps, présenté d'ailleurs par les syndicats comme l'un des acquis fondamentaux des luttes sociales selon le principe bien connu « à travail égal, salaire égal » (21).

Son niveau dépend directement de l'évaluation des emplois qui a été établi (classement des postes en fonction, par exemple, des connaissances et aptitudes requises), même s'il est par ailleurs encadré par des contraintes légales (existence d'un salaire minimum, égalité des rémunérations hommes/femmes, respect des conventions collectives) et tient compte d'impératifs de gestion (choix d'un positionnement en niveau sur le marché du travail) (21).

Le salaire individualisé

À partir des années 80 beaucoup d'entreprise ont développé une nouvelle pratique de rétribution, celle de l'individualisation des rémunérations.

C'est une politique salariale d'entreprise souhaitant motiver les salariés en rémunérant leurs performances individuelles, appeler souvent le salaire au mérite il renvoie directement à l'individu et à la personne. On peut dire que le salaire est individualisé lorsque chaque salarié sait à l'avance et avec précision ce que l'entreprise attend de lui et comment sera mesurée sa performance en vue d'une éventuelle évolution de sa rémunération. La rémunération au mérite repose sur trois types d'objectifs (30) :

- La rémunération au mérite encourage la performance. Il faut pour cela que les performances passées aient été correctement rétribuées. Dans ce cas, un contrat implicite existe et lie la performance future à un niveau estimé de rétribution. Cette hypothèse est celle de la théorie des attentes et des motivations ;

- La rémunération au mérite doit motiver sur un ou plusieurs objectifs de l'entreprise. Il s'agit de canaliser, de focaliser ces motivations sur les objectifs prioritaires de l'entreprise et non sur des objectifs secondaires ou détournés. Il s'agit donc d'établir une rémunération qui spécifie l'objet rémunéré préalablement. C'est l'idée de la définition d'objectifs préalables et d'une rémunération centrée sur le niveau de réalisation des objectifs. Un système de rémunération au mérite doit donc être encadré par un système de management par objectifs qui définit à l'avance les objectifs à atteindre et qui établit une incitation claire à les atteindre ;
- La rémunération au mérite développe le sentiment d'équité. Dès qu'un système d'appréciation transparent et accepté par les salariés chaque salarié est en mesure d'établir et de comprendre la relation entre son niveau de rémunération et les critères utilisés. Si la rémunération au mérite est par définition individualisée et différenciée, elle peut s'inscrire dans un système plus collectif dans le sens où il correspond aux objectifs de l'entreprise et, par conséquent, est accepté par les salariés (30).

Le salaire lié aux résultats de l'entreprise

Le salaire lié aux résultats et à la productivité de l'entreprise est considéré comme un outil de développer l'intégration et l'implication des salariés dans leurs travaux.

On cite l'intéressement, il entre dans un cadre légal résultant de dispositions du Code du travail : c'est un mode de rémunération collective lié aux résultats et/ou aux performances de l'entreprise, il est conditionnel et aléatoire. Il suppose que l'entreprise fasse des bénéfices et qu'il existe un accord sur la part distribuée aux salariés. Les sommes concernées sont immédiatement disponibles sauf si les salariés décident de les verser sur un PEE. Les sommes versées par l'entreprise ne supportent pas de charges, ni sociales, ni fiscales.

Contrairement à l'intéressement a participation est obligatoire dans les entreprises plus de 50 salaires. Il permet à l'entreprise d'associer ses salaires aux résultats. L'entreprise bénéficie en contrepartie d'avantages fiscaux et sociaux. Les sommes versées sont déductibles de l'assiette de l'impôt sur les sociétés ; elles entraînent l'exonération des charges sociales patronales et des taxes fiscales assises sur les rémunérations. Pour le salarié, les sommes versées ne sont pas immédiatement disponibles, Ces versements sont subordonnés au respect de la règle d'indisponibilité fixée à 5 ans, sauf débloqué anticipé autorisé.

2.2.2.3. Objectifs de la politique de rémunération (31,32)

L'objectif ultime de toute politique de rémunération est de créer un sentiment de reconnaissance et d'équité pour les employés actuels et futurs. De plus, toute politique de rémunération devrait faire l'équilibre entre le fait de satisfaire les demandes des employés et la capacité de payer de l'organisation (31).

a) Équité

Il existe 4 principes d'équités que l'entreprise devrait considérer : équité interne, externe, individuelle et collective :

Équité interne

L'équité interne implique une comparaison des différents emplois à l'intérieur d'une organisation. Cette comparaison a pour objet de déterminer la valeur de l'apport de chaque emploi à la réalisation des objectifs de l'organisation.

Le niveau de cohérence interne a un effet sur la stabilité de la main-d'œuvre, sur la satisfaction du personnel et sur la productivité (32).

Équité externe

En plus d'assurer la cohérence interne des emplois au sein d'une organisation, on doit également déterminer le degré de compétitivité ou en d'autres termes, l'équité externe.

Il est possible de fixer le niveau des salaires des emplois à partir de sentiments ou d'impressions. Toutefois, on risque que le processus de détermination des salaires soit à refaire complètement et que les conséquences soient plus ou moins réversibles. Il suffit de penser aux effets d'un taux élevé d'insatisfaction du personnel à l'égard de leurs salaires ou encore à ceux d'une masse salariale trop importante et difficilement compressible.

L'équité externe facilite pour l'organisation le recrutement et la conservation d'un personnel compétent, de même qu'elle procure aux personnes une plus grande satisfaction à l'égard de leur rémunération (32).

Équité individuelle

Une politique rémunération tient compte de l'équité individuelle quand la rémunération des salaires varie en fonction de leur contribution relative en termes d'années de service, de rendement, de compétences ou d'expérience (32).

Équité collective

Une politique de rémunération tient compte de l'équité collective quand la rémunération des salaires varie en fonction de leur contribution au succès de l'entreprise ou de l'une de ses unités (32).

b) Égalité de rémunération entre homme et femme

Les inégalités hommes femmes sont toujours une réalité. Toutefois, la législation met progressivement en place des dispositifs pour combattre les différences liées au genre (33).

Tout employeur est tenu d'assurer, pour un même travail ou un travail de valeur égale, l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes : ce principe interdit toute discrimination de salaire fondée sur le sexe. Tous les employeurs et tous les salariés sont concernés, qu'ils relèvent ou non du Code du travail. Les salariés du secteur public sont donc également visés. Sur ces questions, et sur les

obligations à la charge de l'employeur, on se reportera également à la fiche consacrée l'égalité professionnelle femme-homme (33).

c) reconnaissance des prestations fournies

Une politique de rémunération doit être motivante. C'est-à-dire qu'elle doit répondre aux besoins de chaque salarié. Si la pyramide de MASLOW est reprise. La rémunération doit répondre à des besoins humains de base : les besoins psychologiques et de sécurité. Une fois que ces besoins fondamentaux sont satisfaits, la rémunération doit permettre de reconnaître les individus en répondant à leurs besoins de reconnaissance et d'estime de soi (16).

3. Motivation au travail

Les questions liées à la motivation des salariés constituent une préoccupation en matière de gestion des ressources humaines. La problématique récurrente est de savoir comment maintenir, restaurer, ou accroître, selon les cas, la motivation des salariés tout au long de leur vie professionnelle. Le processus motivationnel est en effet complexe et peut toujours être remis en question (16).

La motivation semble être un des facteurs de compétitivité essentiel capable de répondre aux besoins de dirigeants, et donc définir une politique de rémunération qui permet le déclenchement de la motivation et l'une des préoccupations majeures des entreprises (16).

Dans ce chapitre nous allons présenter les différentes définitions de la motivation, ses principales théories, et en fin la relation entre la motivation et la rémunération qui est le but de notre recherche (16).

3.1. Mécanisme de motivation

On va consacrer cette section à définir le concept de motivation, ses sources et aborder les différents liens qui existe entre la motivation, satisfaction et l'implication (21).

3.1.1. Définition du concept

Selon le dictionnaire de gestion, la motivation est l'état d'une personne qui choisit de faire un effort en vue d'accomplir une certaine tâche, puis choisit de fournir une certaine quantité d'efforts et, en fin, choisit de maintenir ses efforts pendant un certain temps (34).

Selon Roussel P, la motivation au travail est un processus qui implique la volonté de faire des efforts, d'orienter et de soutenir durablement l'énergie vers la réalisation des objectifs et de la charge de travail, et de concrétiser cette intension en comportement effectifs au mieux des capacités personnelles (21).

Selon Dimitri WEISS, La motivation est directement liée à l'action et à son résultat, elle peut être définie comme le degré d'engagement d'un collaborateur dans la réalisation d'un travail qui lui a été désigné par l'organisation (35).

Et donc on peut la définir aussi comme l'ensemble des forces qui déterminent l'action et le comportement d'un individu pour atteindre un objectif ou réaliser une activité (35).

3.1.2. Sources de motivation (36)

Il existe plusieurs sources de motivation des salariés dans les entreprises qui diffèrent d'une entreprise à une autre parmi elles on cite quelques-unes.

a) reconnaissance

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

quotidienne et ritualisée ; elle concerne autant la personne que le travail ; elle peut être financière ou « symbolique ». La pratique de la reconnaissance doit prendre en compte toutes ces dimensions (37).

L'analyse scientifique de la reconnaissance a fait apparaître quatre dimensions principales, qui sont les suivantes :

Reconnaître la personne

La reconnaissance en tant qu'individu et non en tant que salarié de l'entreprise. Elle peut passer ne serait-ce que par la connaissance du prénom du salarié, le jour de son anniversaire ou encore par l'échange de banalité afin de lui montrer que l'on s'intéresse à lui et qu'on le respecte (38).

Reconnaître les résultats

La reconnaissance du salarié par rapport au résultat de son travail. Celle-ci peut prendre la forme verbale en le félicitant tout simplement de ses résultats positifs ou encore par l'obtention d'une prime au mérite (38).

La reconnaissance du salarié liée aux efforts fournis, aux engagements et aux risques encourus pour atteindre les objectifs fixés. Cette reconnaissance peut passer par le fait de l'encourager verbalement et l'inciter à poursuivre ses efforts (38).

Reconnaître les compétences

La reconnaissance par rapport aux compétences et aux responsabilités du salarié. Pour ce faire, on peut accorder aux salariés des primes de mérite ou encore des primes de participation. Cette reconnaissance des compétences peut aussi prendre la forme d'une communication verbale de la part de la hiérarchie ou de manière plus solennelle, la remise d'une médaille de travail (16).

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

simple communication verbale et informelle suffit au salarié pour se sentir reconnu dans l'organisation et ainsi susciter la motivation chez lui (16).

b) Maintien de l'esprit d'équipe

Le maintien de l'esprit d'équipe est aussi considéré comme une source de motivation, et essentiel à la réalisation des missions confiées. Maintenir l'esprit d'équipe dans tous les services, ainsi que le contact avec les managers est considéré comme étant important. Pour donner un engouement, une envie de faire et pour la même façon communiquée ceux vers quoi on va entraîner les équipes (1).

c) Aspect financier

Il est indéniable que les salariés sont très préoccupés par leur niveau de rémunération et par le mécanisme de rétribution mis en place. Le niveau de rémunération propose ailleurs est souvent la cause d'un changement d'entreprise, de même que l'impression d'avoir été traité injustement est un facteur de démotivation (39).

La rémunération est donc un levier important en matière de motivation, sur lequel l'organisation se doit de jouer finement ; la question n'est pas tant de payer plus qu'ailleurs, mais de bâtir un système cohérent tant en interne qu'en externe et qui permet d'orienter le comportement dans le sens souhaité (39).

d) Évolution de carrière

La motivation des salariés peut également provenir des évolutions de carrière intéressantes que propose l'entreprise. La mobilité interne, la polyvalence permettent aux salariés de ne pas stagner dans leurs carrières professionnelles, mais de découvrir d'autres métiers de manière à développer l'employabilité des personnes tout au long de leur cycle de travail (16).

3.1.3. Motivation, satisfaction et implication au travail : les différents liens entre ces concepts

a) Lien entre motivation et satisfaction au travail

La dissociation entre la motivation et satisfaction est très difficile. Le responsable des ressources humaines d'une entreprise a besoin de bien distinguer la motivation et la satisfaction lorsqu'il élabore sa politique de rémunération.

En effet, les psychologues utilisent la formule :

Performance = fonction (capacités × motivation), pour montrer que la motivation a une importance spécifique par rapport à la satisfaction au travail. La motivation serait l'antécédent fondamental de la performance, avec la capacité (aptitude et compétence). Selon cette formule, pour que le personnel soit performant, il devrait être motivé. Il doit agir en déployant les efforts qui permettent d'accomplir efficacement un travail (21).

La satisfaction au travail est une attitude par rapport à l'emploi. Les conséquences qu'elle aurait sur le comportement de l'individu ont fait l'objet d'étude considérable. La satisfaction influence le comportement tels que l'absentéisme, les retards, le départ volontaire de l'entreprise (21).

b) Lien entre motivation et implication au travail

Plusieurs chercheurs, se sont efforcés de déterminer les conditions de l'implication des collaborateurs de l'entreprise. Il ressort de leurs travaux que l'implication s'obtient lorsque les différents facteurs suivants sont réunis (40) :

La cohérence

Les collaborateurs de l'entreprise doivent pouvoir comprendre la politique et la stratégie de l'entreprise. Cette cohérence s'entend à tous les niveaux. Il existe des entreprises qui changent sans cesse de stratégie qui cherchent les conditions de cohérence propres à favoriser l'implication de leurs collaborateurs (40).

La réciprocité

Toutes les relations sociales reposent sur le principe de réciprocité, selon lequel un service rendu appelle un service en retour. Beaucoup d'entreprises considèrent l'implication du salarié comme étant la naturelle contrepartie du salaire versé. Pour le salarié, en revanche, une totale implication dans sa mission n'est possible que si l'entreprise s'implique elle-même en allant au-delà de la rémunération qu'elle lui sert. Ainsi, celle qui donnera des marques de reconnaissance, s'attachera à faire évoluer ses collaborateurs et s'investira pour leur permettre de réussir, créera les conditions d'une implication en retour (40).

L'appropriation

L'instinct de propriété n'est pas négociable. L'homme éprouve le besoin naturel de s'approprier son environnement, donc les résultats de son travail, les managers qui savent reconnaître les contributions aux résultats ou aux œuvres de ceux qui les ont produits renforcent leur implication (40).

3.2. Motivation par la rémunération

Dans cette section nous allons essayer de définir quelques théories de motivation appliquées à l'univers des organisations de travail et le lien entre deux concepts rémunération et motivation (16).

3.2.1. Différentes théories de motivation

a) L'OST première théorie de la motivation :

Il revient à Taylor la paternité des travaux sur l'organisation rationnelle des entreprises, avec l'élaboration de l'organisation scientifique du travail, Ou OST, qui devait permettre de maximiser la productivité par une plus grande motivation des travailleurs.

Cette OST s'articule essentiellement sur trois principes (40) :

Division verticale du travail

C'est le principe de « A chacun selon ses talents » ou plutôt « A chacun selon son intelligence ». Aux ouvriers le travail manuel, aux ingénieurs le travail intellectuel. Selon Taylor, il faut laisser la réflexion à ceux qui ont de l'esprit et l'exécution à ceux qui ont surtout des bras. La vision de l'homme qu'a Taylor est terriblement déterministe, considérant que les uns sont intelligents, motivés et aptes à prendre en charge les travaux intellectuels (la mise en place de méthodes, organisation, de gestion, de contrôle, de recrutement, ou de formation), les autres sont par nature fainéants, peu motivés et uniquement, bons pour le travail manuel qui n'avance que s'ils y sont contraints (40).

Division horizontale du travail

C'est la décomposition des tâches en « sous-tâches » à exécuter, en gestes élémentaires. Au lieu de confier un travail complet à un individu, on confiera plusieurs « sous-tâches » à plusieurs individus en fonction de leurs aptitudes manuelles. Aux plus vigoureux les travaux de force, aux plus faibles les travaux requérant peu d'efforts physiques (40).

Salaire au rendement

Pour Taylor, les ouvriers sont naturellement peu enclins à travailler. Pour les inciter à produire le plus possible, il faut donc jouer sur un seul et unique levier de motivation : le salaire. Taylor définit une valeur étalon d'exécution de chaque tâche et rémunère davantage, ceux qui dépassent cette valeur de référence en produisant davantage, en proportion du gain de production. Ce troisième principe fut très apprécié des ouvriers⁸ de l'époque qui voyait leur rémunération augmenter dans des proportions importantes, ce qui permettait au plus grand nombre d'accéder à un confort matériel très appréciable (40).

Avec la division verticale du travail, les ingénieurs et les techniciens ont fait main basse sur le savoir-faire des ouvriers. L'ouvrier est prié de laisser son cerveau au

vestiaire, des esprits plus savants pensent à sa place. Qui va entraîner la déresponsabilisation des ouvriers à l'amélioration des processus de fabrication.

Quand a la division horizontale des taches, elle provoque lassitude et l'ennui dans le travail.

En ce qui concerne l'invention de salaire au rendement, TAYLOR a eu la bonne idée de motiver les salariés en leur augmentant leur salaire avec le principe de produire plus, gagné plus (40).

b) Théorie des besoins de MASLOW

MASLOW développe dans les années 1940 une théorie de la hiérarchisation des besoins. À l'origine, elle est une théorie de la motivation humaine, elle trouvera par la suite des applications dans le domaine de la motivation de l'homme au travail. MASLOW observe que l'individu hiérarchise ses besoins et qu'il cherche à les satisfaire selon un ordre de priorité et il les catégorise en cinq classes qui sont (21,41,42) :

- ↳ **Les besoins physiologiques** : ce sont les besoins de manger, de boire, de respirer, de se détendre, d'être au chaud, de se reproduire...ce sont des besoins de survie liées à des pulsions instinctives.
- ↳ **Les besoins de sécurités** : ils expriment la volonté de vivre sans peur et de se protéger contre certains dangers, dans une application aux organisations de travail, Maillet (1989, P .148) explique : « dans la vie quotidienne du travailleur, ces besoins se manifestent par le respect des lois et des règlements, par l'adhésion à des mouvements syndicaux, par le paiement de contributions à un régime de retraite et par le paiement de primes d'assurances de toutes sortes ».
- ↳ **Les besoins d'appartenance** : ce sont des besoins de rapports sociaux, de donner et de recevoir de l'affection, de sent sentir accepté et appartenir à un groupe.

- ↳ **Les besoins d'estime** : ils expriment l'envie d'être reconnu, apprécié, approuvé et d'avoir l'estime d'autrui. Ils traduisent aussi l'estime de soi et le goût du pouvoir.
- ↳ **Les besoins d'accomplissements** : ils sont liés au désir de progresser, de se développer et de s'épanouir, de créer, d'innover...

Selon ce modèle, les besoins au travail s'accomplissent de façon hiérarchique selon un ordre de priorité. Ils sont organisés en niveau et n'agissent que quand les niveaux inférieurs sont satisfaits. La base on trouve les besoins fondamentaux (boire, se nourrir...), Ces besoins peuvent être satisfaits par l'intermédiaire de la rémunération, viennent ensuite les besoins de sécurité (se protéger...), qui peuvent être satisfait en développant l'employabilité des individus, puis les besoin sociaux (appartenance à un groupe...) qui peuvent être satisfait en développement du sentiment d'appartenance, c'est seulement quand ces besoins sont satisfait que l'individu cherche à assouvir des besoins tels que l'estime de soi qui peuvent trouver l'écho à travers un système de rémunération, l'implication des individus et enfin viennent les besoin d'accomplissement qui peuvent être satisfait par le développement personnelle comme formation, gestion de carrière (21,41,42)



Figure 2 : Pyramide des besoins de MASLOW (43)

La théorie des besoins de MASLOW est très souvent critiquée pour l'universalité de la classification hiérarchique des besoins qu'elle propose. L'ordre d'importance des besoins change selon les individus ou encore par leur culture, leur profession, et leur âge. Les besoins d'un individu peuvent varier à court terme selon la situation. Il est également plausible que les besoins de niveaux différents agissent simultanément comme agent motivent (43).

La hiérarchie des besoins doit être interprétée comme étant une réalité dynamique et non une réalité statique.

c) Théorie E.R.G d'ALDERFER

ALDERFER (1969) propose la théorie ERD (Existence, Rapport, Développement) fondée sur la pyramide de MASLOW comme une adaptation de la théorie des besoins aux situations de travail se basant sur une étude auprès de 110 employés de banque, ALDELFRER propose que la motivation de l'individu consiste à agir en vue de satisfaire trois catégories de besoins : les besoins d'existence (E), les besoins de rapports sociaux (R) et les besoins de développement personnel (D) (4).

Les besoins d'existence : ils expriment les désirs d'ordre physiologique et matériel et correspond aux besoins d'ordre inférieur chez MASLOW, c'est-à-dire les besoins physiologiques et de sécurité. La faim, il en est de même pour le désir d'améliorer ses conditions de travail, son salaire ou ses avantages divers en milieu organisationnel (4).

Les besoins de rapports sociaux : il s'agit des besoins qui poussent un individu à entretenir des relations avec d'autres personnes. Ces relations sont des échanges amicaux et conflictuels entre l'individu et les personnes qu'il côtoie. Ces besoins s'expriment par le partage avec autrui de sentiments, d'émotions, de confidences, d'idées, ou au contraire de haine, de rivalité.

etc. ce besoin d'échange est un facteur de motivation qui pousse l'individu à chercher à le satisfaire (4).

Les besoins de développement personnel : l'individu est motivé pour satisfaire ce type de besoin afin, d'une part d'assouvir ses aspirations pour la créativité et l'innovation, et ses désirs de participer à des tâches ou des activités enrichissantes, d'autre part, d'affronter des situations de défi.

Pour ALDERFER il n'existe pas de hiérarchie des besoins. Chaque besoin peut agir simultanément ce qui représente des plus hautes exigences aux managers – d'être capable de tous les reconnaître. Plus le degré de satisfaction est faible plus l'intensité des besoins à satisfaire sera forte et donc plus la motivation sera importante. Autrement dit le niveau de motivation est directement lié à la faiblesse du degré de satisfaction de certains besoins. Lorsque l'individu ne peut pas satisfaire un besoin il va régresser sur cette catégorie de besoins mais il peut reporter ses désirs sur d'autre catégorie de besoin (4).

d) Modèle des besoins manifestes de MURRAY

Une autre théorie fonde la motivation sur l'existence de besoin. Elle est due à Murray et elle a été considérablement développée par Atkinson et par McClelland. Pour ces auteurs, les moteurs de la motivation se concentrent sur un petit nombre de besoins très spécifiques et parce qu'ils adoptent une vue beaucoup plus flexible de la motivation puisqu'ils admettent que l'individu peut être animé simultanément par plusieurs besoins motivants et ces besoins sont considérer comme acquis et pas innés (44).

Murray a distingué 20 besoins, Atkinson et McClelland ont considérer que seulement quatre d'entre eux sont réellement importants dans le cadre des comportements organisationnels (44).

Le besoin de réussir : il implique chez ceux qui en sont animés, un fort désir d'assumer des responsabilités, d'avoir un retour d'information sur les résultats obtenus et d'affronter des risques de difficulté moyenne.

Le besoin d'affiliation : il implique un fort désir d'être accepté par les membres d'un groupe.

Le besoin d'autonomie : implique le désir de travailler seul, à son propre rythme, et sans être gêné par des règles contraignantes.

Le besoin de pouvoir : concerne le désir d'influencer les autres, de la diriger et de contrôler l'environnement extérieur.

On ce qui concerne cette théorie peu de recherche ont tenté de valider ce modèle. Il est difficile de mesurer de manière fiable ces différents besoin, encore plus de démontrer que les formations destinées à les stimuler sont réellement efficaces.

e) Théorie bifactorielle de Herzberg

La théorie b-factoriel de Herzberg affirme qu'il existe des facteurs spécifiques qui poussent l'individu à agir, à être particulièrement motivé pour satisfaire certains de ses besoins.

Herzberg distingue deux catégories des facteurs qui interviennent de manière très différente dans le mécanisme de la motivation (45).

La première catégorie de facteur a la capacité d'apporter de la satisfaction aux employés. Ils sont considérés aussi comme des facteurs de motivation car ils incitent l'individu à faire les efforts nécessaires pour satisfaire ses besoins. Les facteurs de motivation sont : les accomplissements (réalisation d'un travail bien fait), la reconnaissance des accomplissements, le travail proprement dit (objet du travail), la responsabilité, la promotion ou avancement, la possibilité de développement (45).

Les facteurs de la deuxième catégorie n'ont pas la capacité d'apporter de la satisfaction, de manière certaine ils peuvent générer de l'insatisfaction. Cette

impossibilité d'apporter de la satisfaction fait que ces facteurs ne sont pas à l'origine de la motivation. Par conséquent il pousse l'individu à agir sans véritable motivation. Ils sont appelés facteurs d'hygiène ou de maintenances. Ces facteurs d'hygiène ou d'ambiance : le supérieur (qualité et défaut), la politique et l'administration de l'entreprise, les conditions de travail, les relations avec les collègues, les subordonnés et les supérieurs, la sécurité de l'emploi, la rémunération, les facteurs de vie personnel (influence de l'entreprise sur la vie personnel) (45).

Herzberg et ses collaborateurs observent que les facteurs de motivation se rapportent essentiellement au contenu de travail. Ils sont associés à la satisfaction au travail car ils tendent à susciter des sentiments de développement personnel. Concernant les facteurs d'hygiène, ils se rapportent au contexte du travail, c'est-à-dire aux circonstances dans lesquels l'individu l'accomplit.

Dans cette théorie on trouve une confusion entre les deux concepts, motivation et satisfaction (45).

Les facteurs de motivation sont toujours associés à la satisfaction qu'à l'insatisfaction, et les facteurs d'hygiène, sont toujours associés à l'insatisfaction. Mais la satisfaction n'est pas la motivation, même si qu'elle peut être source de cette dernière (45).

f) Théorie des attentes de vroom

Cette théorie, issue du canadien professeur de gestion et de psychologie Victor Vroom, a été publiée en 1964, et comme la première des théories de la motivation elle a posé la question « Comment ». Comment se déroule le processus de motivation ? Comment atteindre un redoublement d'efforts d'un employé ? (45).

Selon Vroom, la motivation de l'individu est influencée par son attente interne, ce qui dépend de trois conditions. Premièrement, l'effort de l'individu doit être suivi par un résultat adéquat (personne n'est intéressé par un travail vain et inutile,

donc on va à peine chercher quelqu'un pour qui un tel travail serait motivant). Dans la suite, il faut que le résultat soit récompensé.

On parle donc de la relation résultat-récompense ; si grand est le résultat, si grand devrait être la récompense. Dans le cas contraire, l'intérêt de l'individu va baisser de même que son effort. La dernière condition c'est que la récompense doit être pertinente pour cet individu. Ce n'est pas nécessairement de l'argent en tant que la récompense la plus préférée, on considère aussi une reconnaissance publique (45).

Pour conclure la théorie des attentes de Victor Vroom, chaque individu consacre ses efforts selon ses préférences individuelles. Les managers devraient donc bien connaître ses subordonnés pour pouvoir leurs préparer des buts attractifs, de les convaincre du sens de ces buts, puis de leurs offrir une récompense convenable (45).

g) Théorie de l'équité

La théorie de l'équité a été développée par J.S. ADAMS dans les années soixante (les travaux réalisés en 1963, 1965).

Il explique la motivation au travail par la disposition de l'individu à comparer sa situation personnelle par rapport à celle d'autres personnes (21).

L'individu observe son environnement pour savoir s'il est traité avec équité dans son entreprise. Si l'individu, à l'issue de cette comparaison, est insatisfait de sa situation, l'iniquité qu'il perçoit crée chez lui une tension qu'il va chercher à résoudre. Cette tension le conduit à réagir, à se mettre en mouvement, à déployer les efforts nécessaires pour réduire le sentiment d'iniquité qui l'anime. Il est motivé. Adams précise que l'individu tend à évaluer ces contributions en faveur de son organisation, comme par exemple son niveau de formation et de compétence, son ancienneté, ses efforts, etc. il évalue aussi les avantages qu'il retire de son emploi, comme son salaire, les conditions de travail, le statut, la

reconnaissance, les promotions, etc. Puis, il compare ses deux évaluations, c'est-à-dire les avantages qu'il retire de son emploi par rapport à ses contributions en faveur de son entreprise.

$$\text{Ratio} = A_p / C_p \text{ (21).}$$

Où :

- A_p = avantages (A) retirés par la personne (p) de son emploi.
- C_p = contributions (C) données par la personne (p) à son organisation de travail.

L'individu poursuit ce processus de comparaison en évaluant le ratio « avantages retirés de l'emploi sur contributions en faveur de l'entreprise » d'autres personnes considérées comme points de repère, ce processus génère de nouveau un ratio qu'il mémorise :

$$\text{Ratio} = A_a / C_a \text{ (2) Où :}$$

- A_a = avantages (A) retirés de leur emploi par d'autres personnes (a) prises comme points de repère.
- C_a = contributions (C) données par d'autres personnes (a) prises comme points de repère à leur organisation de travail.

Chaque individu construit ses ratios (1) et (2) selon son système de perception. Chaque personne accorde un poids différent à tel ou tel avantage et telle ou telle contribution par conséquent ces ratios sont subjectifs. Lorsque l'individu perçoit une égalité entre ses ratios, il éprouve un sentiment d'équité. Il perçoit donc sa rétribution relative à sa contribution. En revanche, lorsqu'il perçoit des différences entre son ratio (1) et le point de repère (2), il éprouve un sentiment d'iniquité qui va créer des tensions. Cherchant à réduire ou à éliminer cette tension, la motivation qu'il va trouver pour rétablir l'équilibre entre son ratio et celui de ses points de repère le conduit à des comportements et à des attitudes multiples qui peuvent être éventuellement contraire aux intérêts de son entreprise (21).

La difficulté qui peut être rencontrée sur cette théorie est la méthode pour calculer les ratios perçus par les individus et sur la difficulté de définir les avantages retirés de l'emploi et les contributions données à l'organisation. Vu que chaque personne accorde un poids différent à son avantage et à sa contribution, donc y a un risque de subjectivité de la pesée de poids (21).

3.2.2. Lien entre les concepts motivation et rémunération (35)

a) Théorie des besoins, la théorie des attentes et la théorie de l'équité

↳ Théorie des besoins (Modèle MASLOW) :

À chaque niveau de la pyramide des besoins de MASLOW, on peut théoriquement faire correspondre une pratique de rémunération :

- **Besoins physiologiques** = SMIC, Minima conventionnels, (Nourriture, logement) indexation.
- **Besoins de sécurité** (emploi, hygiène = périphériques statutaires, et condition de travail) augmentations générales
- **Besoins d'appartenance** = intéressements, participation (Solidarité, convivialité, ambiance) plan d'épargne
- **Besoins d'estime** = bonus, augmentation individuelle, (Être reconnu, consulté, informé ...) périphérique sélectif, stock option
- **Besoins d'auto-réalisation** = bonus, promotion.

À cette hiérarchisation des besoins humains, MASLOW ajoute quelques observations complémentaires. Ainsi un besoin de rang supérieur se manifeste seulement lorsque les besoins de rang inférieur sont déjà pour une large part satisfaits. Dans ces conditions, proposer la réalisation de soi et l'estime d'autres comme mobiles d'engagement dans un travail professionnel n'a aucun sens, si ce travail ne garantit pas d'abord un minimum de confort et de sécurité par un salaire convenable (35).

↳ **Théorie des attentes (VROOM)**

La théorie des attentes considère ainsi que la motivation est le produit de trois perceptions :

- **E** exprime le niveau d'attente de l'individu (Expectation en anglais), autrement dit la perception qu'il a des performances qu'il peut atteindre en fonction des efforts qu'il fournit ;
- **I** exprime l'instrumentalité, c'est-à-dire la perception de la récompense que l'individu peut obtenir en fonction de sa performance ;
- **V** exprime la valence ou la valeur affective que représente la récompense obtenue pour la performance réalisée.

La formule de la motivation (M) est alors $M = V \cdot I \cdot E$

Selon cette théorie, l'individu travaille pour le futur parce qu'il attend un résultat. Il peut s'agir d'une performance ou d'une rétribution de la performance. Ainsi la motivation ne dépend pas du passé mais du futur, qui est par nature incertain (22).

↳ **Théorie de l'équité (J. Stacey ADAMS)**

Selon ADAMS l'individu est motivé lorsqu'il considère que la rétribution de son travail est en ligne avec sa contribution, on est dans la première phase du processus de comparaison, là alors on peut développer la question d'écart entre le salaire estimé et le salaire perçu. Le processus de comparaison s'étale sur une deuxième phase : un salarié peut éprouver de l'iniquité après avoir comparé sa rémunération et les efforts qu'il fournit dans son emploi à ceux d'autres personnes qu'il prend comme point de repère (35).

b) Motivation par les éléments de la rémunération

La rémunération fixe est perçue régulièrement et elle est considérée comme sécurisante et fidélisante lorsque son montant est suffisant. La rémunération variable correspond au contraire à une perspective de gain, conditionnée par un

effort ou une performance qui sera à l'origine de l'incitation. Elle est de plus en plus utilisée par les entreprises car elle est considérée comme plus motivante (46).

Pour susciter la motivation chez les salariés, les entreprises peuvent jouer sur les conditions de rémunération directe. La rémunération directe se compose principalement d'une part fixe c'est-à-dire le salaire de base. D'autre part elle est composée de la rémunération directe variable ou salaire de performance liée au mérite individuel ou collectif. Afin de motiver les salariés, les entreprises doivent proposer des salaires attractifs par rapport à la concurrence (46).

Les entreprises ont tout intérêt à offrir des rémunérations plus élevées que celle proposées sur le marché du travail ; le but étant d'attirer une main d'œuvre de qualité, de la fidéliser mais également d'inciter les salariés à l'effort, en d'autres termes à la motivation (46).

L'entreprise motive ses salariés par le biais des conditions de rémunération directe variable ou de performance, notamment en accordant des bonus, des gratifications ou encore des primes d'objectifs. Dans ce cas de figure, la motivation des salariés est essentiellement impulsée par des aspects purement financiers. Les entreprises peuvent aussi accorder à leurs salariés des rémunérations indirectes. Ce type de rémunération concerne les avantages en nature, les avantages sociaux et les périphériques légaux (46).

Toutes ces modalités de rémunération indirecte contribuent largement à la motivation des salariés et créent dans le même temps un levier de performance pour l'entreprise. Ainsi pour susciter cette motivation, les entreprises peuvent accorder des primes d'intéressement permettant de récompenser financièrement leurs collaborateurs par rapport aux résultats et aux performances obtenus. Les entreprises d'au moins 50 salariés peuvent également accorder des primes de participation à leurs salariés si l'entreprise réalise un niveau de performance élevé, ce qui va produire chez le salarié la volonté de faire davantage d'effort et de redoubler de motivation. L'entreprise peut aussi proposer à ses salariés des plans

d'épargne entreprise. Ces dispositifs bloqués pendant plusieurs années vont permettre à l'entreprise de garder et de fidéliser sa main d'œuvre, développant ainsi le sentiment d'appartenance à l'organisation (47).

Enfin les entreprises françaises peuvent permettre aux salariés d'acquérir des parts dans l'entreprise grâce aux stock-options ils permettent aux salariés d'acheter des actions de leur entreprise à un prix d'exercice fixé d'avance au terme d'une période donnée. Ce dispositif développe le sentiment d'appartenance à l'entreprise et à ses valeurs. Cela va stimuler et encourager la motivation des collaborateurs (47).

c) Conditions pour que les rémunérations soient motivantes

Les cinq conditions pour que les rémunérations soient motivantes :

- Les employés doivent attacher une valence positive élevée aux rémunérations ;
- Les employés doivent croire qu'une bonne performance est réellement suivie d'une rémunération élevée ;
- Les employés doivent croire que la qualité du travail qu'ils font dépend dans une large mesure de l'effort qu'ils déploient. Cela signifie qu'ils doivent considérer qu'ils peuvent maîtriser la qualité du travail qu'ils réalisent. Si cette condition n'est pas remplie, les employés ne croiront pas que fournir des efforts dans le travail permette éventuellement d'obtenir une rémunération élevée ;
- Les employés doivent considérer que les résultats positifs attachés à une bonne performance sont plus importants que ceux négatifs. Selon la théorie des attentes, quand des conséquences négatives sont perçues comme résultant d'une action, l'effet de résultats positifs peut être annihilé. Ainsi, un plan de rémunération doit créer des conditions dans lesquelles un grand nombre de résultats ayant des valences positives élevées et un nombre

minimum de résultats ayant des valences négatives sont considérés être liés à la performance ;

- Les employés doivent considérer que faire du bon travail est le plus attractifs de tous les comportements possibles. Seulement alors, ils seront motivés pour orienter leurs efforts vers la réalisation d'un bon travail. C'est-à-dire, la motivation pour bien travailler doit être plus forte que la motivation pour tout autre comportement (21).

Un personnel motivé représente un atout clé pour toute entreprise. Motiver les salariés doit être un des objectifs majeurs pour ces dernières, en améliorant les facteurs de motivation au travail pour fidéliser et attirer les personnes compétentes.

Les théories de motivation sont nombreuses, chacune d'entre elles à sa propre vision.

Les théories de contenu présentent les causes de la motivation sans se préoccuper de la manière dont se développe la motivation, et ils ne nous donnent pas la réponse à la question est ce qu'on peut motiver les salariés par la rémunération ? Pour les théories de processus on constate une contradiction entre ces théories, ils y'a ceux qui disent que la motivation est engendrée par la satisfaction, et ils y'a ceux qui disent qu'elle est engendrée par l'insatisfaction (21).

La rémunération constitue un élément essentiel de la motivation des salariés dans les entreprises. Pour que la rémunération ne perde pas son effet motivant, il faut verser des salaires adaptés au travail réalisé par les salariés, et aussi chercher d'autres sources de motivations en matière de rémunération (21).

METHODOLOGIE

1. Cadre d'étude et lieu d'étude

Notre étude s'est déroulée dans des officines de pharmacie du District de Bamako, Mali.

Bamako est située dans la partie sud-ouest du Mali. Elle s'étend sur une superficie d'environ 245 kilomètres carrés. La ville est traversée par le fleuve Niger, qui joue un rôle important dans les activités économiques et sociales de la région (48).

Selon les estimations de 2021, sa population dépasse les 2 millions d'habitants. Elle connaît une croissance démographique rapide en raison de l'urbanisation et de l'afflux de migrants venant des zones rurales à la recherche d'opportunités économiques (48).

Bamako est le centre économique du Mali. Elle abrite de nombreuses entreprises, commerces, marchés et institutions financières. L'économie de la ville repose principalement sur le commerce, l'agriculture, l'industrie légère, les services et le tourisme. Le marché de Médine est l'un des marchés les plus animés de la ville, où l'on peut trouver une variété de produits locaux (48).

Le secteur pharmaceutique à Bamako est en développement constant pour répondre aux besoins de la population. La ville dispose de nombreuses pharmacies et cliniques médicales qui fournissent des services de santé de base. Le gouvernement malien et des organisations internationales travaillent ensemble pour améliorer l'accès aux médicaments essentiels et renforcer les capacités du secteur de la santé.

Bamako compte 362 pharmacies réparties dans toute la ville contre 892 sur tout l'étendu du territoire malien selon le dernier recensement de 2023. Ces pharmacies sont généralement gérées par des pharmaciens qualifiés et offrent une gamme de médicaments, à la fois sur ordonnance et en vente libre (49).

Ce secteur est réglementé par le ministère de la Santé et de l'Hygiène Publique du Mali. Cette autorité est responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre des politiques pharmaceutiques, de l'octroi de licences aux pharmacies et aux professionnels de la santé, ainsi que du contrôle de la qualité et de la sécurité des médicaments (49).

L'approvisionnement en médicaments à Bamako est assuré par plusieurs canaux. Les pharmacies et les établissements de santé se procurent leurs médicaments auprès de grossistes, de distributeurs agréés et de fournisseurs autorisés. Le gouvernement malien travaille en collaboration avec des organisations internationales, telles que l'Organisation mondiale de la santé (OMS) et l'UNICEF, pour garantir l'approvisionnement régulier en médicaments essentiels (49).

2. Type et période d'étude

Il s'est agi d'une étude transversale descriptive portant sur la relation entre rémunération et motivation du personnel officinal dont la collecte de données s'est étendue sur une période de dix mois allant de septembre 2022 à juin 2023.

3. Population d'étude

La population d'étude a été constituée de l'ensemble du personnel des officines privées de pharmacie de Bamako. Nous nous sommes adressés à toute personne travaillant au sein des officines, elle est alors composée de deux catégories socioprofessionnelles : les vendeurs et les pharmaciens assistants.

- **Critère d'inclusion**

Ont été inclus dans l'étude Tout le personnel exerçant dans les officines de pharmacie privées existant depuis plus de cinq ans et ayant accepté de participer à l'étude.

- **Critères de non inclusion :**

N'ont pas été inclus dans l'étude :

- Tout le personnel officinal exerçant dans les officines de pharmacie d'existence de moins de cinq ans.
- Tout le personnel officinal n'ayant accepté de participer à notre étude

4. Échantillonnage

Nous avons opté pour un échantillonnage non probabiliste de type raisonné avec quota. Pour la taille, nous avons fait le choix de 5 officines de pharmacie par communes du district de Bamako. Trois personnels par officine (1 pharmacien-assistant et 2 vendeurs) ont été pris. Ce qui nous donne une taille de 90 personnes.

5. Collecte des données

Pour la collecte des données, nous avons retenu la technique de l'interview directe. Les données ont été collectées au moyen d'un questionnaire.

Le questionnaire était divisé en trois items :

- Le premier a porté sur les données personnelles des enquêtés.
- Le deuxième a porté sur la rémunération comme facteur de motivation.
- Le troisième a été axé sur la partie variable du salaire

6. Variables étudiées

Les variables d'étude concernées principalement :

- Caractéristiques sociodémographiques : sexe, âge, qualification de l'enquêté, niveau d'instruction ;
- Les données sur la satisfaction du personnel officinal ;
- Les données sur la motivation du personnel officinal ;
- Les informations sur le mode de travail ;
- Et les données relatives aux primes.

7. Saisie et analyse de données

La saisie et l'analyse de nos données ont été réalisées par le logiciel d'IBM SPSS Statistics 23.0.

Le traitement de texte et de graphiques et la présentation quant à eux ont été réalisés par les logiciels Word, Excel et PowerPoint de la suite d'Office 2016 de Microsoft.

8. Considérations éthiques

L'étude a été conduite après avoir obtenu la lettre d'introduction de l'Ordre des Pharmaciens du Mali. L'anonymat de enquêtés et la confidentialité des données ont été garantis.

RESULTATS

1. Caractéristiques sociodémographiques

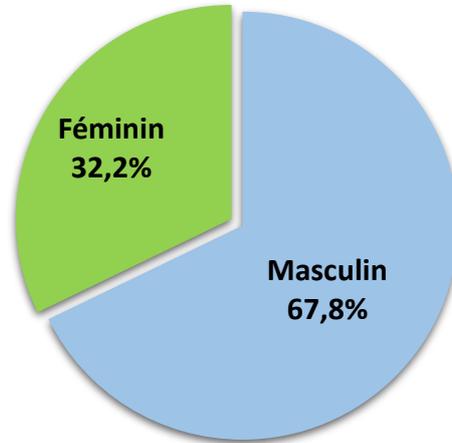


Figure 3 : Répartition des enquêtés en fonction du sexe

Le sexe masculin était le plus représenté avec un Sexe ratio de 2,10.

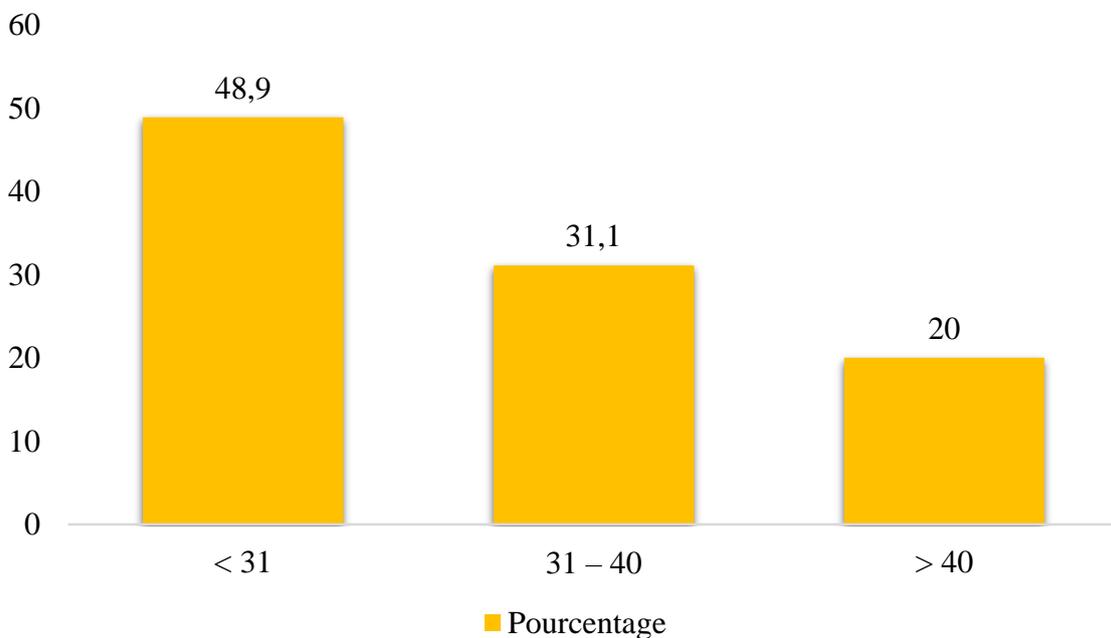


Figure 4 : Répartition des enquêtés par tranche d'âge

La moyenne d'âge de notre échantillon était de $32,625 \pm 7,82$ avec des extrêmes de 20 et 50 ans et les moins de 31 ans étaient les plus représentés avec 48,9% des cas.

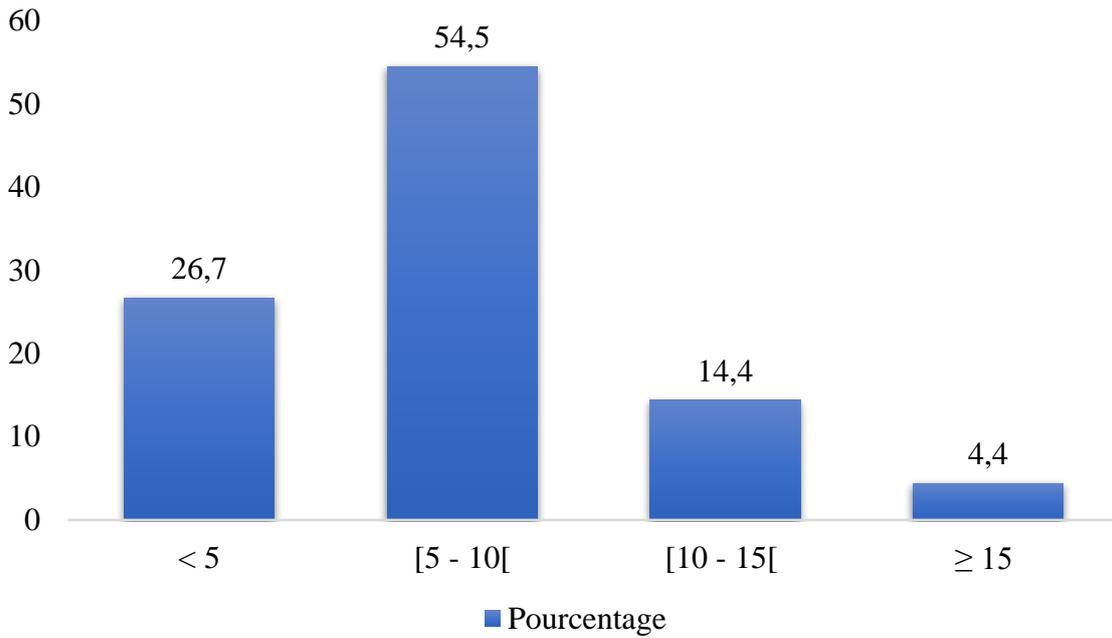


Figure 5 : Répartition des enquêtés en fonction de leur ancienneté au poste occupé

Plus de la moitié des enquêtés avaient une ancienneté de 5 à 10 ans.

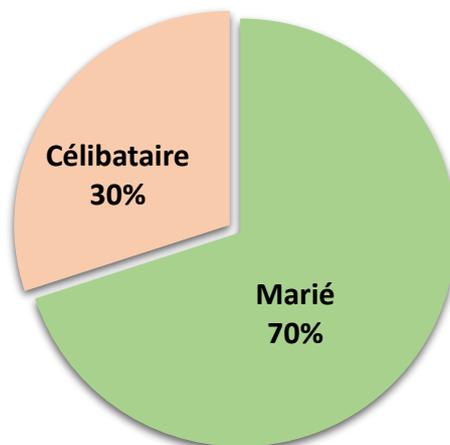


Figure 6 : Répartition des enquêtés en fonction du statut matrimonial

La majorité des répondants était mariée.

Tableau I : Répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Effectif	Pourcentage
Primaire	3	3,3
Secondaire	29	32,2
Universitaire	58	64,4
Total	90	100,0

Plus de la moitié (64,4%) de la population étudiée a un niveau universitaire.

2. Politiques de rémunération pratiquées dans les officines

Tableau II : Répartition des enquêtés selon leur avis sur le système de rémunération pratiqué au sein de leur officine

Avis sur système de rémunération pratiqué	Effectif	Pourcentage
Médiocre	47	52,2
Passable	31	34,4
Bon	12	13,3
Total	90	100,0

Plus de la moitié des personnes enquêtées ont estimé que le système de rémunération exercé par l'officine était médiocre.

Tableau III : Répartition des enquêtés selon leur perception de leur niveau de salaire par rapport au travail effectué

Perception de leur niveau de salaire	Effectif	Pourcentage
Très satisfait	3	3,3
Satisfait	26	28,9
Insatisfait	61	67,8
Total	90	100,0

Plus de la moitié des personnes enquêtées n'était pas satisfaite du niveau de leur salaire au regard des tâches réalisées.

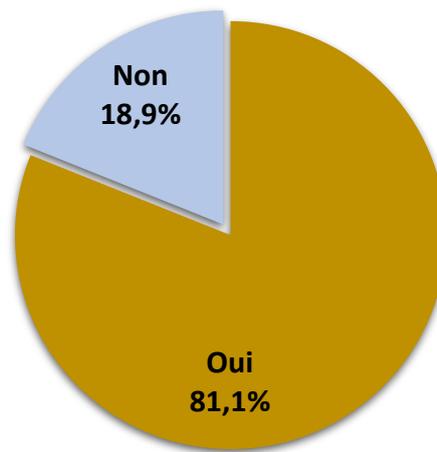


Figure 7 : Répartition des enquêtés selon l'existence d'un impact de la rémunération sur la motivation

La majorité des enquêtés trouvait que la rémunération était le facteur capital pour motiver les salariés.

3. Impact de la rémunération sur la motivation du personnel

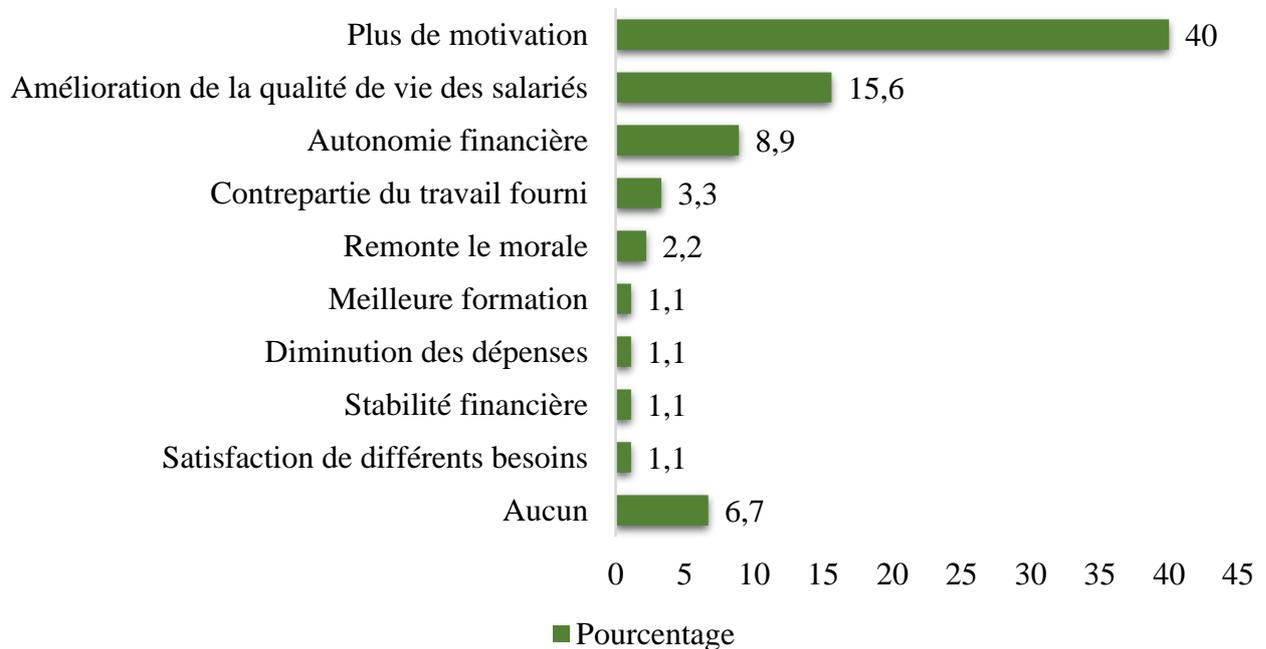


Figure 8 : Répartition des enquêtés selon leurs avis sur les gains rapportés par la rémunération sur leur motivation

Un plus grand nombre de nos enquêtés trouvait que la rémunération était une réelle source de motivation.

Tableau IV : Répartition des enquêtés selon le type de la rémunération qui les influence le plus au travail

Élément	Effectif	Pourcentage
Rémunération fixe	21	23,3
Rémunération variable	61	67,8
Rémunération indirecte	8	8,9
Total	68	100,0

La majorité des enquêtés a affirmé que la rémunération variable (primes) les influençait le plus.

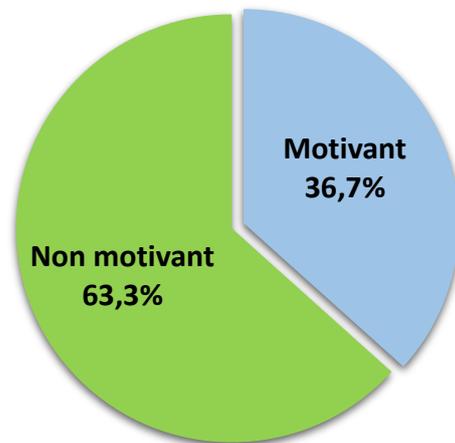


Figure 9 : Répartition des enquêtés selon la motivation du système de rémunération

La majorité des personnels enquêtés ne trouvait pas leur système de rémunération motivant.

Tableau V : Répartition des enquêtés selon ce qui les motive le plus dans le travail

Facteurs	Effectif	Pourcentage
Salaire	33	36,7
Bonne gestion des carrières (promotion mobilité)	21	23,3
Autonomie dans le travail	18	20,0
Ambiance au travail	8	8,9
Possibilité de formation	7	7,8
Réception des visiteurs médicaux	2	2,2
Reconnaissance	1	1,1
Total	90	100,0

Le salaire (36,7%) et la bonne gestion des carrières (23,3%) ont été les sources de motivation les plus citées par nos enquêtés.

4. Informations sur le mode de travail

Tableau VI : Avis des enquêtés sur le travail en équipe

Raison du mode de travail préféré	Effectif	Pourcentage
Moins d'erreur	13	14,4
Complémentarité	12	13,3
Plus d'efficacité	8	8,9
Bonne cohésion	5	5,6
Plus de motivation	5	5,6
Gain de temps	5	5,5
Expérience	3	3,3
Plus pratique	1	1,1
Amour du travail en équipe	1	1,1
Bonne connaissance	1	1,1
Par nécessité	1	1,1
Renforce la confiance	1	1,1
Satisfaction des clients	1	1,1
Aucune	33	36,7
Total	90	100,0

La majorité de nos répondants soit 36,7% n'ont avancé aucune raison concernant leur préférence pour le travail en équipe, par contre réduire les erreurs et la complémentarité ont été avancé par respectivement 14,4 et 13,3% de notre échantillon.

Tableau VII : Répartition des enquêtés selon leur avis sur quoi se basait la rémunération à travers la grille du salaire

Facteurs	Effectif	Pourcentage
Diplôme	40	44,4
Rendement	38	42,2
Exigences du poste	9	10,0
Exigences du poste et le rendement	3	3,3
Total	90	100,0

Nos répondants ont plus énoncé le diplôme (44,4%) et le rendement au travail (42,2%) comme pilier sur lequel s'appuyait la grille salariale.

Tableau VIII : Répartition des enquêtés selon leur avis sur le principal point d'appui des pharmaciens pour l'attribution des récompenses

Principal point d'appui	Effectif	Pourcentage
Résultats globaux de l'entreprise	41	45,6
Performance individuelle	27	30,0
Potentiel	15	16,7
Rendement	7	7,8
Non précisé	27	30,0
Total	90	100,0

Selon 45,6% de nos enquêtés, les résultats globaux de l'entreprise étaient le principal point d'appui de la rémunération dans leur entreprise.

5. Perception des primes

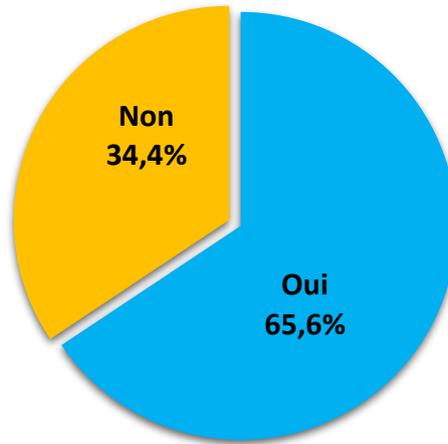


Figure 10 : Répartition des enquêtés selon qu'ils bénéficient d'une prime ou non

La majorité des enquêtés a affirmé bénéficier de prime.

Tableau IX : Répartition des enquêtés selon la nature des primes attribuées aux salariés

Types de prime	Effectif	Pourcentage
Prime de production au mérite	22	37,3
Prime de rendement individuel	20	33,9
Prime de responsabilité	9	15,3
Prime d'objectif	8	13,6
Total	59	100,0

Les enquêtés qui bénéficiaient d'une prime de production au mérite étaient les plus représentés.

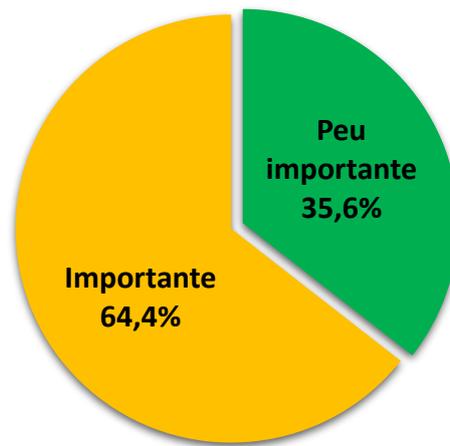


Figure 11 : Répartition des enquêtés selon leur avis sur l'importance des primes

La majorité des enquêtés trouvait important l'octroi de prime.

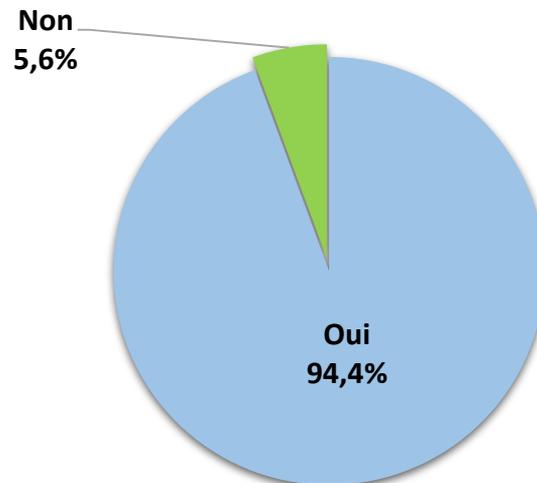


Figure 12 : Répartition des enquêtés selon l'impact des primes sur leur motivation

La majorité des enquêtés affirme qu'elle peut être motivée par les primes.

Tableau X : Répartition des enquêtés selon la nature des récompenses octroyés aux salariés

Nature des récompenses	Effectif	Pourcentage
Prime de rendement	40	71,4
Promotion	6	10,7
Avantages en nature et aides diverses (voiture et aide au logement)	10	17,9
Total	56	100,0

Les récompenses en nature de prime de rendement ont été les plus représentés.

Tableau XI : Répartition des enquêtés selon le type de prime pouvant le plus les motivés

Prime la plus motivante au travail	Effectif	Pourcentage
Prime de production au mérite	20	22,2
Prime de rendement individuel	10	11,1
Prime d'objectif	13	14,4
Prime de responsabilité	5	5,6
Rendement individuel	2	2,2
RAS	40	44,4
Total	90	100,0

Les enquêtés ne trouvant pas de réponse à cette question étaient les plus représentés et parmi les répondants ceux pouvant être motivés par une prime de production au mérite étaient les plus représentés.

COMMENTAIRES ET DISCUSSION

1. Limites et difficultés

Durant une période de 12 mois nous avons mené une étude transversale descriptive portant sur l'effet de la rémunération sur la motivation du personnel officinal des officines du district de Bamako.

Pour étudier l'impact de la rémunération sur la motivation du personnel dans les officines privées de Bamako, nous avons été quelques fois confrontés à la réticence et au refus catégorique de certains pharmaciens titulaires de donner leur approbation pour la participation des salariés. Dans beaucoup de cas le nombre de questionnaire par officine n'a pas été respecté par conséquent nous avons eu à enquêter dans plus d'officine que le nombre prévu au début de l'étude pour atteindre les 90 échantillons.

2. Caractéristiques sociodémographiques

Dans notre étude, les enquêtés ont été majoritairement de sexe masculin avec 67,8% soit un sex-ratio de 2,10. Notre résultat est similaire à celui de Dembélé G (50) en 2019 qui a rapporté dans son étude sur les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) dans les établissements pharmaceutiques privés que 63,3% étaient de sexe masculin avec un sex-ratio de 1,72.

La moyenne d'âge de notre échantillon était de $32,625 \pm 7,82$ et la tranche d'âge de 20-30 ans était la plus représentée avec 48,9% suivi de la tranche de 31-40 ans avec 31,1% avec une ancienneté de 5-10 ans avec 54,5%. Notre résultat se rapproche de celui de Doumbia A (51) en 2021, qui avait trouvé pour la tranche d'âge de 20-29 ans 32% suivi de la tranche de 30-39 ans 29% et une ancienneté d'au plus 10 ans avec 61%.

Ce résultat en faveur de ces tranches d'âge s'expliquerait par le fait que la jeunesse fait partie de la population active sur le marché de l'emploi.

Certaines recherches suggèrent que la motivation et les attentes vis-à-vis de la rémunération peuvent varier en fonction de l'âge des employés. Par exemple, les travailleurs plus jeunes peuvent accorder plus d'importance aux possibilités d'avancement professionnel et de formation, tandis que les travailleurs plus âgés peuvent accorder une plus grande importance à la sécurité de l'emploi et à la stabilité financière (31).

L'ancienneté est un facteur important à considérer lorsqu'il s'agit d'évaluer l'effet de la rémunération sur la motivation du personnel. C'est ainsi que dans notre étude plus de la moitié

soit 54,5% de nos enquêtés avaient une ancienneté située entre 5 et 10 ans et juste 4 (4,44%) avait plus de 15 ans d'ancienneté.

Les études antérieures ont montré que l'ancienneté peut influencer les attentes salariales et les aspirations professionnelles des employés. Les travailleurs ayant une ancienneté plus longue peuvent être plus enclins à rechercher des avantages sociaux et financiers supplémentaires, tandis que les employés plus récents peuvent être davantage motivés par des opportunités de croissance et de développement professionnel (52,53).

Dans notre échantillon les vendeurs ont été les plus représentés avec 66,7% et la majorité de l'échantillon avait un niveau d'étude universitaire soit 64,4%.

3. Politiques de rémunérations pratiquées dans les officines

Elle est composée de multiples aspects parmi lesquels nous avons évalué, leur satisfaction de leur système de rémunération et leur satisfaction de leur salaire par rapport à l'importance du travail qu'ils effectuent.

Il ressort de notre étude que 52,2% du personnel officinal trouvait leur système de rémunération médiocre. Notre résultat se rapproche à celui de Bah H (9) qui avait trouvé que 65,1% de son échantillon était insatisfait de leur rémunération dans son étude sur les enjeux et les limites de la fidélisation du personnel en officine. Une majorité de 67,8% du personnel officinal de notre échantillon d'étude était insatisfait de leur salaire par rapport à l'importance du travail effectuer.

4. Impact de la rémunération sur la motivation du personnel

Les résultats de notre enquête indiquent que la rémunération est considérée comme un facteur capital pour la motivation du personnel par une grande majorité des participants (81,1%). Cependant, il est intéressant de noter que malgré cette perception, une proportion significative du personnel officinal (63,3%) ne se sent pas motivée par leur système de rémunération.

Ces résultats suggèrent qu'il existe un écart entre la perception de l'importance de la rémunération comme facteur de motivation et la réalité vécue par les employés dans leur quotidien professionnel. Il est possible que d'autres facteurs, tels que l'environnement de travail, la reconnaissance, les opportunités de développement professionnel ou la satisfaction au travail, jouent également un rôle important dans la motivation des employés.

Cela pourrait être dû à des problèmes tels que des disparités salariales, un manque de transparence ou de communication sur les politiques de rémunération, des attentes non

satisfaites concernant les augmentations salariales, ou encore des besoins individuels et professionnels non pris en compte.

5. Information sur le mode de travail des employés

Quelques questions relatives au choix de récompense et à la détermination du niveau de salaire ont été élaborées dans le but de déterminer leurs aperçus des pratiques financières des pharmaciens.

Parmi nos enquêtés 44,4% affirmaient que c'était le diplôme qui était rémunéré à travers la grille du salaire alors que 42,2% affirmaient que c'était le rendement. Ce résultat est en accord avec celui de Dembélé G (50) en 2019 qui affirmait que le diplôme, la compétence et l'ancienneté étaient les critères les plus appliqués par les pharmaciens soit 50% pour déterminer le niveau de salaire. Les personnels affirmant qu'ils étaient récompensés selon les résultats globaux de l'entreprise étaient les plus représentés avec 45,6%, suivi de ceux qui affirmaient que les récompenses étaient en fonction des performances individuelles avec 30%.

Ces chiffres suggèrent qu'il existe une certaine diversité d'opinions parmi le personnel officinal en ce qui concerne les critères de rémunération. Certains employés accordent plus d'importance à l'aspect éducatif et au diplôme, considérant que cela devrait être le principal facteur déterminant la rémunération. D'autres mettent l'accent sur la performance individuelle et considèrent que le rendement au travail devrait être le critère prédominant pour déterminer les salaires.

Ces résultats peuvent refléter des attentes différentes en matière de reconnaissance et de valorisation de la part des employés. Certains peuvent estimer que l'effort et les investissements réalisés pour obtenir un diplôme devraient être récompensés par une rémunération plus élevée, tandis que d'autres pensent que l'accent devrait être mis sur les résultats et la productivité dans le cadre du travail effectué.

Il est important de prendre en compte ces différentes perspectives lors de la conception de politiques de rémunération et de motivation du personnel. Une approche équilibrée, qui tient compte à la fois de l'éducation et de l'expérience des employés, ainsi que de leurs performances individuelles, peut contribuer à créer un système de rémunération plus équitable et motivant pour tous les membres du personnel officinal.

6. Perceptions des primes

Notre enquête a révélé que 65,6% du personnel officinal bénéficiaient d'une prime. Ce résultat contrarie celui de Koné A (54) en 2018 qui rapportait que 93,75% des établissements enquêtés n'octroyaient pas de primes pour les meilleurs employés. La prime de production au mérite était le plus octroyer avec 37,3% suivi du prime de rendement individuel avec 33,9%. 64,4% des personnels enquêtés trouvaient importants l'octroi des primes alors que 35,6% trouvait que c'était peu important si la rémunération fixe était satisfaisante.

La majorité soit 62,2% du personnel enquêté a affirmé avoir déjà bénéficié d'une récompense et les 71,4% était en nature de prime de rendement et la plupart a affirmé que c'était maximum une ou deux fois.

Au cours de notre enquête certains employés ont déclaré ne pas être payé pour les inventaires et les heures de garde de nuit. D'autres assistants ont justifié que leur faible niveau de salaire et les conditions de travail insatisfaisantes étaient très souvent dus aux modalités de recrutement.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Conclusion

En conclusion, l'étude sur l'effet de la rémunération sur la motivation du personnel dans les officines privées de Bamako met en évidence des défis importants auxquels le secteur est confronté. Les résultats indiquent que de nombreux employés considèrent la rémunération comme un facteur déterminant pour leur motivation au travail. Cependant, un pourcentage significatif d'employés exprime une insatisfaction concernant leur système de rémunération et leurs primes.

Cette étude souligne l'importance pour les pharmaciens titulaires et les autorités compétentes d'accorder une attention particulière à la gestion des ressources humaines, en investissant dans la formation continue, en veillant à l'application des réglementations et conventions collectives, et en offrant des opportunités de développement professionnel. En améliorant les pratiques de rémunération, en reconnaissant les contributions du personnel et en promouvant une culture de travail positive, les officines privées de Bamako peuvent renforcer la motivation et la satisfaction de leur personnel, ce qui aura un impact positif sur la qualité des services pharmaceutiques offerts et sur la pérennité de ces établissements dans un marché concurrentiel.

Recommandations

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

Au Ministère de la sante

- Mettre en place un programme de sensibilisation des pharmaciens titulaires sur l'importance de la gestion des ressources humaines. Cela permettra de sensibiliser les pharmaciens aux enjeux liés à la motivation du personnel et à l'impact de la rémunération sur leur performance.
- Encourager la mise en place de bonnes pratiques de gestion des ressources humaines dans les officines privées de Bamako. Le ministère peut offrir des incitations ou des reconnaissances aux pharmacies qui mettent en œuvre des politiques de rémunération équitables et des programmes de motivation du personnel.

À l'ordre national des pharmaciens et aux syndicats

- Mettre en place des lignes directrices éthiques pour les pharmaciens titulaires concernant la gestion du personnel. Cela peut inclure des recommandations sur la rémunération, la reconnaissance des performances et le développement professionnel des employés.
- Promouvoir la mise en œuvre de la convention collective du secteur pharmaceutique privé officinal dans toutes les officines de Bamako. Les ordres professionnels et les syndicats peuvent jouer un rôle essentiel dans la diffusion et le respect de cette convention pour assurer des conditions de travail justes et équitables.

Aux pharmaciens titulaires des officines privées

- Investir dans des programmes de développement professionnel pour le personnel officinal. Les pharmaciens titulaires peuvent offrir des formations spécifiques pour améliorer les compétences de leurs employés et les aider à évoluer dans leur carrière.
- Établir des systèmes de reconnaissance du travail accompli, tels que des programmes de récompenses et de reconnaissance. Les pharmaciens titulaires peuvent mettre en place des primes ou des avantages spéciaux pour les employés qui dépassent les attentes ou font preuve d'un engagement exceptionnel.

Au personnel officinal

- S'engager dans des formations continues pour améliorer leurs compétences et connaissances professionnelles. Le personnel officinal peut rechercher des opportunités de développement professionnel pour améliorer leur performance et augmenter leur valeur sur le marché du travail.
- Participer activement aux processus d'évaluation et de feedback avec les pharmaciens titulaires. Le personnel officinal peut contribuer en exprimant leurs besoins et leurs attentes en matière de rémunération et de motivation du personnel.
- Faire preuve de professionnalisme et de loyauté envers l'officine. En étant dévoué et honnête dans leur travail, le personnel officinal contribuera à renforcer la confiance et les relations de travail avec les pharmaciens titulaires.

En mettant en œuvre ces recommandations, le secteur des officines privées de Bamako pourra améliorer la gestion de carrière, la motivation du personnel et la satisfaction au travail. Ces efforts contribueront à créer un environnement de travail plus positif et productif pour l'ensemble du personnel officinal, tout en améliorant la qualité des services pharmaceutiques offerts aux clients.

REFERENCES

1. Soparnot R. Chapitre 3. Les comportements humains et le management des hommes. Dans: Management des entreprises [Internet]. Paris: Dunod; 2000 [cité 28 juill 2023]. p. 137-76. (Management Sup). Disponible à: <https://www.cairn.info/management-des-entreprises--9782100520497-p-137.htm>
2. Cadin L, Guérin F, Pigeyre F, Pralong J. Chapitre 5. Classification et rémunérations. Dans: GRH [Internet]. Paris: Dunod; 2012 [cité 28 juill 2023]. p. 239-97. (Livres en Or; vol. 4e éd.). Disponible à: <https://www.cairn.info/grh--9782100578931-p-239.htm>
3. Vallini L. Quels sont les différents types de rémunération pour les salariés ? [Internet]. Glady. 2023 [cité 28 juill 2023]. Disponible à: <https://www.glady.com/blog/incentive/les-differents-types-de-remuneration>
4. Youssef E. Rémunération et motivation : Quel est le rapport ? [Internet]. DRH.ma. 2021 [cité 28 juill 2023]. Disponible à: <https://drh.ma/remuneration-et-motivation-quel-est-le-rapport/>
5. Chambaretaud S, Hartmann L. Économie de la santé : avancées théoriques et opérationnelles. Rev OFCE. 2004;91(4):235-68.
6. Chekhari F, Zazoune H. Les pratiques de rémunération et la performance de l'entreprise. Cas « ELECTRO-INDUSTRIE » [Mémoire en Science de Gestion]. [Algérie]: Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou; 2018.
7. Amrane M, Ghersbraham S. L'impact de la rémunération sur la motivation du personnel Cas de SONATRACH (Division Forage). [Mémoire]. [Algérie]: Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou; 2019.
8. Noguera F, Khouatra D. Gestion des ressources humaines et création de valeur organisationnelle: concepts et outils de mesure. Report No.: 20.
9. Bah H. Les enjeux et les limites de la fidélisation du personnel en officine: cas de 63 officines [Mémoire]. [Mali]: Université de Bamako; 2014.
10. OIT. Questions/Réponses sur les entreprises et les salaires [Internet]. 2012 [cité 4 déc 2023]. Disponible à: http://www.ilo.org/empent/areas/business-helpdesk/faqs/WCMS_153256/lang--fr/index.htm
11. Iedunote. Motivation : définition, caractéristiques, objectifs [Internet]. 2023 [cité 4 déc 2023]. Disponible à: <https://www.iedunote.com/fr/motivation>
12. Lepharmacien. lepharmacien.fr. [cité 4 déc 2023]. Le pharmacien et son équipe. Disponible à: <http://www.lepharmacien.fr/blog-pharmacien/article/le-pharmacien-et-son-equipe>

13. St-Onge S. Les effets de la rémunération variable sur la motivation et la performance : incertains! Chenelière Éducation [Internet]. 2014 [cité 4 déc 2023];16(5). Disponible à: <https://ordrecrha.org/fr-CA/ressources/remuneration-mobilite/2014/01/les-effets-de-la-remuneration-variable-sur-la-motivation-et-la-performance-incertains/>
14. OIT. Équité salariale. Facteur clé de légalité des genres. [Internet]. Genève, Suisse: OIT; 2017 p.8. Disponible à: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@gender/documents/briefingnote/wcms_438285.pdf
15. Djellal F, Gallouj F. La productivité dans les services administratifs [Internet] [Mémoire de master en Sciences Economiques et Sociales]. [Lille, France]: Université des Sciences et Technologies de Lille I; 2006. Disponible à: <https://hal.science/hal-01111803/document>
16. Aboud K, Aggoune S. L'effet de la rémunération sur la motivation des salariés. SPA CEVITAL [Master en science de gestion]. [Algérie]: Université A. Mira de Bejaia; 2016.
17. Cadin L, Guérin F, Pigeyre F. Pratiques et éléments de théorie. Gestion des ressources humaines (3e édition) [Internet]. 3ème. Paris: Dunod; 2007 [cité 13 juin 2023]. 236 p. Disponible à: <https://www.librairiedalloz.fr/livre/9782100502387-gestion-des-ressources-humaines-3e-edition-loic-cadin-francis-guerin-frederique-pigeyre/>
18. Thévenet M, Dejoux C, Marbot E, Normand E, Bender AF. Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines... [Internet]. 2ème. Pearson Education; 2009 [cité 13 juin 2023]. 470 p. Disponible à: <https://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/fonctions-rh-9782744073595/>
19. Peretti JM, Magot JP. Rémunérations. Paris: ED VUIBERT; 2012. 240 p.
20. Moulette P, Roques O, Tironneau L. 12. Les systèmes de rémunération. Dans: Gestion des ressources humaines [Internet]. Paris: Dunod; 2019 [cité 4 déc 2023]. p. 45-9. (Maxi Fiches; vol. 3e éd.). Disponible à: <https://www.cairn.info/gestion-des-ressources-humaines--9782100788798-p-45.htm>
21. Roussel P. Rémunération, motivation et satisfaction au travail. Paris: ED ECONOMICA; 1996. 82 p.
22. Cadin L, Guérin F, Pigeyre F. Pratiques et éléments de théorie. Gestion des ressources humaines (4e édition) [Internet]. 3ème. Paris: Dunod; 2012 [cité 13 juin 2023]. 282 p. Disponible à: <https://www.librairiedalloz.fr/livre/9782100502387-gestion-des-ressources-humaines-3e-edition-loic-cadin-francis-guerin-frederique-pigeyre/>
23. Lexbase. Lexbase éditeur juridique. 2023 [cité 4 déc 2023]. ETUDE : La participation aux résultats de l'entreprise |. Disponible à: <https://www.lexbase.fr/encyclopedie-juridique/etude-la-participation-aux-resultats-de-l-entreprise/45016-45084>

24. Thévenet M, Dejoux C, Marbot E, Normand E, Bender AF, Silva F. Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines : 3e édition [Internet]. Pearson Education; 2012 [cité 13 juin 2023]. 526 p. Disponible à : <https://hal.science/hal-00745282>
25. Guerrero S. Les outils des RH [Internet]. 5ème. Paris: Dunod; 2023 [cité 13 juin 2023]. 256 p. Disponible à : <https://www.dunod.com/entreprise-et-economie/outils-rh-savoir-faire-essentiels-en-grh-0>
26. Poulain-Rehm T. Les stock-options en France : théorie et politique [Internet]. Paris: Harmattan; 2003 [cité 13 juin 2023]. 350 p. Disponible à : https://www.editions-harmattan.fr/index_harmattan.asp?navig=catalogue&obj=livre&razSqlClone=1&no=15736
27. STMG.education. Qu'est-ce que la rémunération globale ? - Le dico du management [Internet]. [cité 13 juin 2023]. Disponible à : <http://stmg.education>
28. Cohen-Haegel. Toute la fonction ressources humaines - Librairie Eyrolles [Internet]. 3ème. Paris: Dunod; 2016 [cité 13 juin 2023]. 496 p. Disponible à : <https://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/toute-la-fonction-ressources-humaines-9782100743087/>
29. Peretti JM, Magot JP. Ressources humaines. 11ème. Paris: Ed Vuibert; 2009. 276 p.
30. Roman B. Bâtir une stratégie de rémunération. Systèmes de rémunérations et management de la performance. [Internet]. 3ème. Paris: Dunod; 2016 [cité 13 juin 2023]. 22 p. Disponible à : <https://www.librairiedalloz.fr/livre/9782100502387-gestion-des-ressources-humaines-3e-edition-loic-cadin-francis-guerin-frederique-pigeyre/>
31. ConvictionsRH. ConvictionsRH. [cité 13 juin 2023]. Politique de rémunération : définition et conseils. Disponible à : <https://www.convictionsrh.com/fr/offers/organisation-politiques-rh/politique-remuneration/>
32. Edey-Gamassou C. Les rémunérations dans l'enseignement et la recherche francophones en gestion des ressources humaines. Dans: Margairaz M, Pigenet M, éditeurs. Le prix du travail : France et espaces coloniaux, xixe-xxie siècle [Internet]. Paris: Éditions de la Sorbonne; 2022 [cité 13 juin 2023]. p. 121-34. (Histoire de la France aux XIXe et XXe siècles). Disponible à : <http://books.openedition.org/psorbonne/83725>
33. Laufer J. Entre égalité et inégalités : les droits des femmes dans la sphère professionnelle. *Année Sociol.* 2003;53(1):143-73.
34. Mahé de Boislandelle H. Dictionnaire de gestion. Vocabulaire, concept et outils. [Internet]. Economica. Paris; 1999 [cité 13 juin 2023]. 460 p. Disponible à : <https://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/dictionnaire-de-gestion-9782717834680/>

35. Weiss D. Les ressources humaines Relations industrielles / Industrial Relations – Érudit [Internet]. Paris: Organisation; 1999 [cité 13 juin 2023]. 795 p. Disponible à: <https://www.erudit.org/fr/revues/ri/2001-v56-n3-ri366/000089ar/>
36. Richard HH. Organizations : Structure and Process. Vol. 27. New Jersey, Englewood Cliffs,: Prentice-Hall, Inc.,; 1972. 354 p.
37. Brun JP. La reconnaissance au travail [Internet]. 2020 [cité 13 juin 2023]. Disponible à: https://www.scienceshumaines.com/la-reconnaissance-au-travail_fr_22737.html
38. Abdou A. La motivation des salariés et la performance dans les entreprises. [cité 4 déc 2023]; Disponible à: https://www.academia.edu/26350166/La_motivation_des_salari%C3%A9s_et_la_performance_dans_les_entreprises
39. Frimousse S, Peretti JM. Impact social positif et création de valeur. *Quest Manag.* 2020;27(1):91-130.
40. Aguilar M. L'Art de motiver. Les secrets pour booster son équipe. [Internet]. Paris: Dunod; 2016 [cité 13 juin 2023]. 240 p. (Management/Leadership). Disponible à: <https://www.dunod.com/entreprise-et-economie/art-motiver-secrets-pour-booster-son-equipe>
41. Battandier A. Motivation - La pyramide des besoins selon Maslow - Management [Internet]. 2009 [cité 13 juin 2023]. Disponible à: <http://alain.battandier.free.fr/spip.php?article6>
42. Granger L. Pyramide de Maslow : motivez à partir des besoins [Internet]. 2022 [cité 13 juin 2023]. Disponible à: <https://www.manager-go.com/management/theorie-de-maslow.htm>
43. JDN. Pyramide de Maslow : explication de la pyramide des besoins [Internet]. 2021 [cité 4 déc 2023]. Disponible à: <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-du-marketing/1198237-pyramide-de-maslow-explication-de-la-pyramide-des-besoins/>
44. Levy-Leboyer C. La motivation dans l'entreprise : Modèles et stratégies [Internet]. 2001 [cité 13 juin 2023]. Disponible à: https://lirsa.cnam.fr/medias/fichier/levyhtml__1263396635556.html
45. Hamplova M. La motivation : comparaison de motivateurs et de satisfacteurs dans le secteur public et privé [Mémoire de master d'administration économique et sociale franco-tchèque]. [République Tchèque]: Palacky d'Olomouc; 2012.
46. Ourdia T. La gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail [Internet] [Memoire de master en Sciences Economiques]. [Algérie]: Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou; 2012 [cité 13 juin 2023]. Disponible à: <https://www.theses-algerie.com/2763476715444860/memoire-de-magister/universite-mouloud-mammeri---tizi-ouzou/la-gestion-des-r%C3%A9mun%C3%A9rations-un-outil-de-motivation-au-service-de-la-performance-au-travail>

47. Lethielleux L. L'essentiel de la gestion des ressources humaines Pour saisir les concepts fondamentaux de la GRH [Internet]. 15ème. Paris: Gualino Eds; 2022 [cité 13 juin 2023]. 132 p. (Carrés Rouge). Disponible à: <https://www.fnac.com/a12663811/Laetitia-Lethielleux-L-essentiel-de-la-gestion-des-ressources-humaines>
48. République du Mali. District de Bamako – District de Bamako [Internet]. 2021 [cité 4 déc 2023]. Disponible à: <https://bamako.ml/district-de-bamako/>
49. Ministère de la Santé et de l'Hygiène Publique. Décision 001327/MSDS-SG du 8 juin 2023 fixant le tableau de répartition des officines de pharmacie au titre de l'année 2023. 001327/MSDS-SG 2023.
50. Dembélé G. Études des pratiques de gestion des ressources humaines dans les établissements pharmaceutiques privés. Cas des officines de pharmacie à Bamako [Mémoire]. [Mali]: Université de Bamako; 2019.
51. Doumbia A. Gestion des médicaments périmés :cas de 100 officines privées du district de Bamako [Mémoire]. [Mali]: Université de Bamako; 2021.
52. Mveng Minkoulou GY. Fidélisation du personnel et performance de l'entreprise : une application au personnel d'encadrement de Guinness Cameroun S.A. [Internet] [Mémoire de DEA en Science de Gestion]. [Cameroun]: Yaoundé II; 2006 [cité 22 juin 2023]. Disponible à: https://www.memoireonline.com/01/12/5058/m_Fidelisation-du-personnel-et-performance-de-l-entreprise--une-application-au-personnel-d-encadreme0.html
53. Grinza E, Gagliardi N, François R. The Conversation. 2021 [cité 22 juin 2023]. L'ancienneté professionnelle favorise-t-elle la productivité des entreprises ? Disponible à: <http://theconversation.com/lanciennete-professionnelle-favorise-t-elle-la-productivite-des-entreprises-167404>
54. Koné A. Etude des pratiques de gestion des ressources humaines au niveau des CS Com du centre ville de Kati. [These de Pharmacie]. [Bamako, Mali]: USTTB; 2018.

ANNEXES

QUESTIONNAIRE

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 l'effet de la rémunération sur la motivation du personnel d'officine privée.

I. Caractéristiques sociaux-professionnels

1. Sexe :

- Homme
- Femme

2. Age

[20-30]

[31-40]

[41-50]

3. Qualification

- Pharmacien
- Pharmacien assistant
- Pharmacien chargé de commande
- Autres à préciser

4. Situation familiale :

Marié

Célibataire

Autre.....

5. Niveau d'instruction :

Primaire

Secondaire

Universitaire

6. Ancienneté :

De 1 à 5 an

De 5 à 10 ans

De 10 à 15 ans

15 ans et plus

II. Les données relatives à la rémunération et son aspect motivant

7. Comment trouvez-vous le système de rémunération au sein de votre ?

Faible /___/

Moyen /___/

Bon /___/

8. Pensez-vous que le système de rémunération de votre officine est motivant pour vous ?

Oui /___/ Non /___/

9. Dans votre travail actuel, êtes-vous satisfait de votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites ?

- Très satisfait /___/
- Satisfait /___/
- Insatisfait /___/

10. Qu'est-ce qui vous motive le plus dans votre travail ?

- L'autonomie dans le travail
- Ambiance au travail
- Le salaire
- Possibilité de formation
- Une bonne gestion des carrières (promotion, mobilité,)
- Et autre (à préciser)

11. Est-ce que la rémunération exerce une influence sur votre motivation au travail ?

Oui /___/

Non /___/

12. Pensez-vous que la rémunération soit le facteur capital pour motiver les salariés ?

Oui /___/ Non /___/

Si oui, comment.....

III. La partie variable du salaire

13. Comment préférez-vous travailler ?

- En équipe : /___/
- En individuel /___/

Pourquoi.....

14. Qu'est-ce qui vous semble rémunéré à travers la grille du salaire ?

- Le diplôme /___/
- Les exigences du poste /___/
- Le rendement /___/

15. Existe-t-il dans votre rémunération une partie variable, c'est-à-dire une partie de votre rémunération qui augmente ou diminue selon le résultat ?

- Oui /___/ Non /___/

16. Parmi les primes suivantes, laquelle contient une partie variable de votre rémunération ?

- Prime de rendement individuel /___/
- Prime de responsabilité /___/
- Prime d'objectif /___/
- Prime de production au mérite /___/

17. Parmi les primes listées précédemment lesquelles vous motive le plus .

.....

18. La partie variable de votre rémunération représente-t-elle pour vous une partie :

- Peu importante /___/
- Importante /___/

Pourquoi.....

19. Cette rémunération variable vous incite-t-elle à vous impliquer d'avantage et à fournir plus d'efforts au travail ?

- Oui /___/ non /___/

Pourquoi.....

20. Cette partie variable, vous semble-t-elle un élément motivant ?

- Un peu /___/
- Beaucoup /___/
- Pas du tout /___/

21. Le salaire de base dans votre entreprise est déterminé en fonction de :

- Des qualifications /___/
- Des responsabilités /___/
- Des conditions de travail /___/

22. Selon vous, quels sont les éléments cités ci-dessous qui influencent votre motivation au travail ?

- La rémunération fixe /__/
- La rémunération variable /__/
- La rémunération indirecte /__/

23. Sur quelles bases sont élaborés les choix de récompenses ?

- La performance individuelle /__/
- Les résultats globaux de l'entreprise /___/
- Le rendement /___/
- Le potentiel /___/

24. Avez-vous déjà bénéficié d'une récompense dans votre entreprise ?

Oui /__/ non /___/

25. Quelle est la nature de cette récompense ?

- Prime de rendement /__/
- Promotion /___/
- Les avantages en nature et aides diverses (voiture et aide au logement) /___/

Autorisation de l'Ordre des Pharmaciens

 **MINISTRE DE LA SANTE ET DU DEVELOPPEMENT SOCIAL**

SECRETARIAT GENERAL

ORDRE NATIONAL DES PHARMACIENS DU MALI

REPUBLIQUE DU MALI
Un Peuple – Un But – Une Foi

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

Bamako le **21 FEV. 2023**

N° **0159** /2023/CNOP

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

//-

Toutes les Officines privées
dans le District de Bamako

Objet : Lettre d'introduction

Chères Conscœurs, Chers Confrères,

Nous vous demandons de bien vouloir accueillir Mademoiselle Sanou KEÏTA, étudiant interne en 6^{ème} année de Pharmacie dans vos différentes structures pour mener à bien ses enquêtes relatives au sujet d'étude intitulé « Effet de la rémunération sur la motivation du personnel : cas des Officines privées du District de Bamako ».

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

P/Le Bureau/
Le Président du CNOP


Dr Aliou Badara WADE
Chevalier de l'Ordre du Mérite de la Santé



Siege : Hamdallaye ACI 2000 Rue: 338 Porte 69 - B.P.E 674 - Tel: (+223)44 37 51 32 /20 23 20 65 /20 23 03 20- Bamako
Email : cnop.pharmaciemali@yahoo.fr / Site Web: www.cnop.sante.gov.ml

Fiche signalétique

Nom : KEITA

Prénom : Sanou

Téléphone : (00223) 91 37 84 77 - 70345075

Email : agkeita.sanou98@gmail.com

Titre de la thèse : Effet de la rémunération sur la motivation du personnel : cas des officines de Bamako.

Nationalité : Malienne

Ville de soutenance : Bamako

Année universitaire : 2022-2023

Lieu de dépôt : Bibliothèque de la FMOS et FAPH

Secteur d'intérêt : Gestion pharmaceutique

Résumé :

Introduction : La pharmacie repose fondamentalement sur l'engagement et l'expertise de son personnel pour assurer la dispensation de médicaments et de soins aux patients. Au cœur de cette dynamique se trouve la notion cruciale de motivation du personnel.

Objectif général : Étudier les effets de la rémunération sur la motivation du personnel des officines privées de pharmacie de Bamako.

Méthodologie : Notre étude s'est déroulée dans des officines de pharmacie du District de Bamako, il s'est agi d'une étude transversale descriptive portant sur la relation entre rémunération et motivation du personnel officinal dont la collecte de données s'est étendue sur une période de dix mois (septembre 2022 à juin 2023) se constituant de l'ensemble du personnel des officines privées.

Résultats : Le sexe ratio a été de 2,10 en faveur des hommes pour une moyenne d'âge de $32,625 \pm 7,82$ avec des extrêmes de 20 et 50. Plus de la moitié des enquêtés avaient une ancienneté de 5 à 10 ans et de niveau universitaire dans 64,4%. Plus de la moitié des personnes enquêtées ont estimé que le système de rémunération exercé par l'officine était médiocre et n'était pas satisfaite du niveau de leur salaire au regard des tâches réalisées. La majorité des enquêtés trouvait que la rémunération était le facteur capital pour motiver les salariés et trouvait dans 40% des cas que la rémunération était une réelle source de motivation. Le salaire (36,7%) et la bonne gestion des carrières (23,3%) ont été les sources de motivation les plus citées par nos enquêtés. Le diplôme (44,4%) et le rendement au travail (42,2%) comme pilier sur lequel s'appuyait la grille salariale et la majorité des enquêtés a affirmé bénéficier de prime.

Conclusion : Les résultats de notre étude indiquent que de nombreux employés considèrent la rémunération comme un facteur déterminant pour leur motivation au travail. Cependant, un pourcentage significatif d'employés exprime une insatisfaction concernant leur système de rémunération et leurs primes.

Mots-clés : rémunération, motivation, officine

SERMENT DE GALIEN

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

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

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

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

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

Respectueuse et reconnaissante envers mes maîtres, je rendrai à leurs enfants l'instruction que j'ai reçue de leurs pères,

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

Que je sois couverte d'opprobres et méprisée de mes confrères si j'y manque !

Je le jure !