

## **Traitemet salarial et motivation des enseignants : cas des enseignants du secondaire 1<sup>er</sup> Cycle de la ville de Zinder**

### **Salary and motivation of teachers: the case of lower secondary school teachers in the city of Zinder**

**MAMOUDOU Rabani**

Enseignant chercheur

Université André Salifou de Zinder (Niger)

Laboratoire de Recherche sur les Dynamiques Managériales (LARDYM)

**BOUBACAR TADO Mariama**

Enseignante contractuelle

Collège d'Enseignement Général (CEG) 15 de la ville de Zinder

**Date de soumission :** 24/11/2025

**Date d'acceptation :** 31/12/2025

**Pour citer cet article :**

**MAMOUDOU R. & BOUBACAR TADO M** (2025) « Traitement salarial et motivation des enseignants : cas des enseignants du secondaire 1<sup>er</sup> Cycle de la ville de Zinder », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 9 : numéro 4 » pp : 236- 255.

## Résumé

Ce papier est relatif à une étude menée dans la ville de Zinder (Niger) sur le traitement salarial et la motivation des enseignants du secondaire 1<sup>er</sup> cycle. Le but est d’analyser l’influence du traitement salarial sur la motivation des enseignants. L’approche méthodologique utilisée dans le cadre de cette recherche est mixte (quantitative et qualitative). Le processus de collète de données a d’abord démarré avec une recherche documentaire auprès des autorités en charge des établissements d’enseignement secondaire. Ensuite, des entretiens ont été menés auprès des autorités concernées. Et enfin, des questionnaires ont été administrés auprès de 203 enseignants de la ville de Zinder. Les résultats montrent que le traitement salarial a une influence directe sur la motivation des enseignants du secondaire. Ceux qui perçoivent un traitement jugé insuffisant et/ou irrégulier présentent un niveau de motivation faible. Et pour le cas particulier des enseignants du secondaire 1<sup>er</sup> cycle de la ville de Zinder, les enseignants titulaires sont globalement plus satisfaits de leur situation salariale et plus motivés que les enseignants contractuels.

**Mots clés :** Traitement salarial, Motivation, Enseignant, Zinder.

## Abstract

This paper reports on a study conducted in the city of Zinder, Niger, on the salaries and motivation of lower secondary school teachers. The aim was to analyze the influence of salaries on teacher motivation. The methodological approach used in this research was mixed (quantitative and qualitative). The data collection process began with a literature review conducted with the authorities responsible for secondary schools. Interviews were then conducted with these authorities. Finally, questionnaires were administered to 203 teachers in Zinder. The results show that salaries have a direct influence on the motivation of secondary school teachers. Those who perceive their salaries as insufficient and/or irregular exhibit low levels of motivation. Specifically, among lower secondary school teachers in Zinder, tenured teachers are generally more satisfied with their salaries and more motivated than contract teachers.

**Keywords:** Salary, Motivation, Teacher, Zinder.

## INTRODUCTION

Le salaire correspond à la rémunération que perçoit le travailleur en échange de son travail (Denis et Yannick, 2013). Il représente pour le salarié, un facteur d'une importance capitale qui conditionne sa motivation et son engagement professionnel. Plus le salarié juge son traitement suffisant et régulier, plus sa motivation augmente (Projet BRICE, 2022). Selon Mikobi Mikobi et al. (2025), l'obtention d'une rémunération jugée suffisante améliore la reconnaissance au travail, et par ricochet, la motivation au travail.

Le concept de la motivation a fait couler beaucoup d'encre dans la littérature managériale. Selon SENE (2021), la motivation est une notion complexe à expliquer vu la fréquence de son usage et les domaines dans lesquels elle est utilisée. Selon Claude LEVY-LEBOYER (1998), auteur de nombreux ouvrages sur la motivation des individus au travail, : « La motivation peut être décomposée en 3 étapes qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donné, donc d'une performance : 1) le choix de l'objectif ou encore l'acceptation par l'individu d'un objectif qui lui est assigné ; 2) la décision, souvent implicite, qui concerne l'intensité de l'effort que cet individu va consacrer à atteindre cet objectif ; 3) la persévérance dans l'effort au fur et à mesure qu'il se déroule et en fonction des retours d'information sur ses résultats par rapport à l'objectif à atteindre. En d'autres termes, être motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint ». Louis BERGERON (1986), auteur de *Satisfaction, motivation et performance au travail*, définit la motivation : « comme une force intérieure, poussant l'individu à agir dans le sens des objectifs organisationnels, tel qu'il les perçoit. Il s'agit donc d'une optimisation de l'effort vers un but précis et non d'une simple dépense d'énergie. »

Cette recherche est menée dans le contexte nigérien où l'enseignement du secondaire est marqué par la contractualisation, la sous-rémunération et des retards de paiement. De nombreux travaux signalent une démotivation et un sentiment d'injustice chez une partie des enseignants (Projet BRICE, 2022). L'étude est fondée sur la problématique suivante : **dans quelle mesure les conditions de traitement salarial (niveau, régularité, primes, statut fonctionnaire/contractuel) influencent-elles la motivation professionnelle des enseignants du secondaire 1<sup>er</sup> cycle à Zinder ?**

L'objectif général de cette recherche consiste à analyser l'influence du traitement salarial sur la motivation des enseignants du secondaire afin de mieux comprendre les facteurs qui conditionnent leur engagement professionnel. De manière spécifique, il s'agit d'identifier

d'abord le traitement salarial appliqué aux enseignants du secondaire ; ensuite, évaluer le niveau de satisfaction des enseignants vis-à-vis de leur rémunération et enfin, mesurer l'impact du traitement salarial sur la motivation et la performance des enseignants.

Les hypothèses suivantes ont été formulées :

- H1 : les enseignants percevant un traitement jugé suffisant et/ou régulier présentent un niveau de motivation plus fort ;
- H2 : les enseignants titulaires sont globalement plus satisfaits de leur situation salariale et plus motivés que les contractuels.

L'approche méthodologique utilisée dans le cadre de cette recherche est mixte (quantitative et qualitative). Le processus de collète de données a d'abord démarré avec une recherche documentaire auprès des autorités en charge des établissements d'enseignement secondaire. Ensuite, des entretiens ont été menés auprès des autorités concernées. Et enfin, des questionnaires ont été administrés auprès de 203 enseignants de la ville de Zinder.

Outre, l'introduction et la conclusion, ce travail comporte un cadre théorique présentant les principales théories de la motivation au travail ; un volet méthodologique décrivant les procédures suivies pour atteindre les objectifs de l'étude ; ainsi que les résultats accompagnés de leur discussion.

## **1. CADRE THÉORIQUE**

Cette première partie nous permettra d'appréhender les principales théories de la motivation au travail, nous distinguerons d'une part les théories relevant de l'École Scientifique du Travail, d'autre part les théories de l'École des Relations Humaines.

### **1.1. Les théories de l'École Scientifique du Travail**

#### **1.1.1 L'organisation scientifique du travail de Taylor**

Taylor est né en 1856 aux Etats-Unis, ouvrier dans une usine d'acier, il gravira les échelons au fur et à mesure. En 1884, il deviendra ingénieur en chef. Ainsi son expérience d'ouvrier lui a fait comprendre les raisons pour lesquelles il était difficile de faire progresser la productivité dans les usines. Après ce constat, Taylor s'est engagé dans des expériences d'organisation du travail novatrices, appelée l'organisation scientifique du travail (Laura, 2010).

Son idée consistait à rationaliser le travail au maximum. Cette rationalisation va porter sur trois axes principaux :

- **Division horizontale du travail :** c'est la parcellisation des tâches entre les opérateurs. Une tâche élémentaire est attribuée à chaque opérateur, la plus simple possible, afin d'automatiser et d'accélérer les gestes.

- **Division verticale du travail :** ici c'est la séparation entre le travail d'exécution et le travail intellectuel de conception, assuré par les ingénieurs du « bureau des méthodes ». Par la démarche scientifique (étude du poste, décomposition et simplification des gestes, attribution d'un temps d'exécution à chaque tâche élémentaire), ils déterminent la seule bonne façon d'effectuer une tâche appelée « The One Best Way ».
- **Salaire au rendement et contrôle des tâches :** Taylor est tout à fait conscient du caractère abrutissant et aliénant du travail ainsi proposé à l'ouvrier. Selon lui, la seule motivation d'un tel travail ne peut être que l'argent. Pour cette raison, il pense que le salaire au rendement s'impose. Ainsi à chaque tâche correspond un temps d'exécution ; le chronomètre détermine alors la rémunération de l'ouvrier. Le salaire au rendement permet donc la lutte contre les temps morts découlant d'une mauvaise organisation ou de la tendance spontanée des travailleurs à choisir leur propre rythme, ce que Taylor appelle la flânerie ouvrière.

Par la suite H. Ford a prolongé le Taylorisme en inventant le convoyeur mécanique c'est-à-dire le travail à la chaîne permettant de transporter le produit en cours de fabrication vers l'ouvrier (Laura, 2010). L'ouvrier se trouve alors assujetti à son poste de travail et à la cadence imposée par la vitesse de la machine. H. Ford pense également que la production doit être standardisée pour faire naître la consommation de masse, ainsi la standardisation est poussée à l'extrême permettant la production en grande série. En contrepartie, les ouvriers reçoivent un salaire supérieur aux moyennes observées dans l'industrie à l'époque, appelé le "Five Dollars Day". Cette augmentation de salaire a ainsi permis d'accroître le pouvoir d'achat des ouvriers de l'entreprise Ford.

Nous pouvons constater que cette organisation scientifique du travail a permis de dégager d'importants gains de productivité pendant la période des Trente Glorieuses. Cependant ces différentes approches de l'organisation du travail ont été accusées de déshumanisation de ce dernier (Laura, 2010).

### 1.1.2. L'organisation administrative de Henry Fayol

Dans son ouvrage paru en 1916 (chapitre I – Définition de l'administration), H. Fayol répartit les opérations d'une entreprise en six catégories représentant autant de fonctions qui vont au-delà de la simple description d'une structure d'entreprise : la **fonction technique** (production, transformation, fabrication) revient à préparer, exécuter et contrôler le travail ; la **fonction commerciale** (achat, vente, transactions) consiste à savoir acheter et vendre. Elle suppose une

bonne connaissance du marché et une analyse de la force des principaux concurrents en présence ; la **fonction de sécurité** (protection des biens et des personnes, gestion des risques) protège les biens et les personnes contre tous les obstacles d'ordre social qui peuvent compromettre la bonne marche et même la vie de l'entreprise : inondations, accidents du travail, incendie, vol, grèves... La mise en avant de cette fonction à égalité avec les autres fonctions (ou opérations) de l'entreprise résulte de l'expérience professionnelle d'Henri Fayol très soucieux du traitement de ces questions ; la **fonction financière** (financement et gérance des capitaux) est chargée de se procurer des capitaux et de tirer le meilleur parti possible des disponibilités ; la **fonction comptable** (inventaire, bilan, statistiques) est l'organe de vision de l'entreprise et constitue un moyen important de prévision et de contrôle. Elle peut revêtir différentes formes telles que la comptabilité générale, la comptabilité industrielle, la comptabilité de la main-d'œuvre, des matières premières et la comptabilité budgétaire ; et enfin, la **fonction administrative** : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler. Selon Fayol, la fonction administrative est la plus importante. Elle doit être accomplie par le dirigeant. Les autres fonctions quant à elles doivent être déléguées à des spécialistes.

À présent, nous allons nous intéresser plus particulièrement aux théories développées par l'École des Relations Humaines.

## 1.2. Les théories de l'École des Relations Humaines

### 1.2.1. Les théories du contenu

Une des questions de base qui a animé les recherches sur la motivation, est celle de son contenu (Laura, 2010). De quoi est-elle faite ? Qu'est-ce qui motive les individus ? Il s'agit ici de questions qui sont à la base de l'intérêt pour la motivation. Nous allons ainsi nous intéresser aux différents travaux qui constituent les théories dites du contenu.

#### 1.2.1.1. La théorie de l'Homme social selon E. Mayo

E. Mayo est un sociologue et psychologue australien à l'origine du mouvement des relations humaines (Laura, 2010). Il est d'ailleurs considéré comme l'un des pères fondateurs de la sociologie du travail. E. Mayo (1933 ; 1949) a voulu compléter l'hypothèse taylorienne qui ne prenait en compte que les techniques et les conditions matérielles du travail pour améliorer la productivité, au prix d'un isolement du travailleur. Il a étudié l'impact de l'ajout de certains avantages pour les employés dans le cadre taylorien (salaires corrects, environnement de travail, horaires, sentiment de sécurité sur son lieu de travail, sécurité de l'emploi, etc.). De ses expérimentations, il a déduit l'importance du climat psychologique sur le comportement et la performance des travailleurs.

L'une de ses expériences la plus connue est sans doute l'expérience de Hawthorne menée en 1930, dans l'usine Western Electric près de Chicago (Laura, 2010). L'usine Hawthorne, constituée de plusieurs ateliers occupant une main d'œuvre ouvrière principalement féminine, assemblaient des circuits électriques destinés à des appareils de radio.

E. Mayo (1930) décida de constituer un groupe test dans un atelier à part afin de vérifier en quoi les modifications des conditions de travail pouvaient influer sur la productivité du travail des exécutants. Un autre atelier dans lequel les conditions de travail n'étaient pas modifiées servait de groupe témoin.

Mayo (1930) vérifia que l'amélioration des conditions matérielles de travail, l'éclairage en particulier, faisait croître la productivité. Mais il s'aperçut aussi, paradoxalement, que la suppression de ces améliorations (allongement des horaires, interdiction de parler pendant le travail, etc.) ne faisait pas baisser la productivité. D'autre part, E. Mayo et son équipe constatèrent que la productivité des ouvrières dans l'atelier témoin avait, contre toute attente, tendance à s'accroître sans qu'aucune amélioration des conditions n'ait pu l'expliquer.

Par conséquent, cette étude a permis de montrer que les ouvriers travaillent mieux quand on s'occupe d'eux. En effet, durant l'expérience, les employées de la Western Electric, flattées d'être l'objet d'études, avaient sympathisé avec les chercheurs de l'équipe d'E. Mayo. Ils en conclurent que l'estime de soi, la cohésion étaient plus importantes pour la productivité que l'état matériel de l'environnement de travail.

### **1.2.1.2. La théorie de la hiérarchisation des besoins : la pyramide des besoins**

A. Maslow, dans son ouvrage intitulé *A Theory of Human Motivation* paru en 1943, expose sa théorie de la motivation (Laura, 2010). Dans cet ouvrage, il y schématise la pyramide des besoins à partir d'observations réalisées dans les années 1940.

Maslow distingue cinq types de besoins à savoir : **1) les besoins physiologiques** : ces besoins sont directement liés à la survie des individus ou de l'espèce. Ce sont typiquement des besoins concrets comme manger, se vêtir, se nourrir, dormir, etc. ; **2) les besoins de sécurité** : ce type de besoin consiste à se protéger contre les différents dangers qui nous menacent. Il s'agit donc de la protection de soi au niveau physique mais également moral ; **3) les besoins sociaux d'appartenance à un groupe** : ce besoin révèle la dimension sociale de l'individu qui a besoin de se sentir accepté par les groupes dans lesquels il vit (famille, travail, association, ...). L'individu se définissant ainsi par rapport à ses relations. Il a donc besoin de s'intégrer à un groupe, être reconnu et être estimé par ce groupe ; **4) les besoins d'estime, de respect et de confiance** : celui-ci prolonge le besoin d'appartenance à un groupe. L'individu souhaite être

reconnu en tant qu'entité propre au sein des groupes auxquels il appartient ; **5) les besoins de développement personnel** : selon Maslow, ce besoin est le sommet des aspirations humaines, l'homme a besoin de s'épanouir, de s'accomplir personnellement et de rechercher le meilleur de soi. Il vise à sortir d'une condition purement matérielle pour atteindre l'épanouissement.

La pyramide des besoins de Maslow peut être schématisée de la manière suivante :



Ainsi, grâce à cette pyramide des besoins, Maslow démontre scientifiquement que, pour motiver l'homme dans son travail, il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi. Pour cela, il convient dans l'organisation du travail, de procéder à un enrichissement des tâches qui rend le travail plus intéressant et valorisant.

#### **1.2.1.3. La théorie des facteurs d'hygiène et de motivation de H. Herzberg**

H. Herzberg est un psychologue américain célèbre pour ses travaux sur l'enrichissement des tâches au travail. H. Herzberg a tenté de repérer les éléments de satisfaction et d'insatisfaction au travail. Ainsi dans sa théorie, il distingue deux types de facteurs, d'une part les facteurs d'hygiène, d'autre part les facteurs de motivation (Laura, 2010).

- ❖ **Les facteurs d'hygiène** sont liés directement à l'environnement du travail en termes de salaires, d'œuvres sociales, de système d'information, de communication ou encore l'ambiance de travail.
- ❖ **Les facteurs relatifs au contenu du travail** en termes de motivation, d'autonomie, de responsabilité et d'évolution professionnelle. Ces facteurs relèvent de l'épanouissement de l'individu.

Selon H. Herzberg (1978), une fois les facteurs d'hygiène assurés les facteurs de motivation peuvent être remplis pour générer de la satisfaction dans le travail.

#### 1.2.1.4. La théorie X-Y de Mac Gregor

Les théories X et Y sont des théories développées dans les années 1960 par Douglas McGregor utilisées en ressources humaines et en comportement organisationnel. Ces deux théories sont issues d'observations empiriques et s'opposent entre elles (Laura, 2010).

**La théorie X** considère que naturellement, l'être humain n'aime pas le travail et l'évitera s'il le peut. Selon cette théorie, les individus n'aiment pas les responsabilités et désirent la sécurité avant tout. Ainsi du fait de leur aversion à l'égard du travail, la plupart des individus doivent être contrôlés, voire menacés, afin qu'ils travaillent suffisamment. Autrement dit, les travailleurs ne fournissent l'effort attendu que sous la contrainte ou contre une récompense attendue comme le salaire par exemple. Par conséquent, cette théorie induit un cercle vicieux dans lequel l'organisation est construite sur des règles strictes et des contrôles sévères. Les employés s'adaptent en choisissant de travailler au minimum, et en ayant une attitude passive. Ils fuient ainsi les responsabilités puisque le système est répressif, et donc non sécurisant pour les prises de risque. Cette théorie conforte les dirigeants dans leurs convictions, ce qui les incite à renforcer les règles et les contrôles. En d'autres termes la théorie X est un type de management assez autoritaire, souvent mal supporté par les salariés augmentant l'aversion du travail.

**La théorie Y**, quant à elle, considère que l'Homme cherche dans le travail une certaine satisfaction, mais également à améliorer ses résultats et à avoir des responsabilités au sein de son entreprise. Cette théorie montre également que l'individu cherche à adhérer aux objectifs de l'entreprise ainsi que développer sa créativité. Selon cette théorie, le contrôle et la punition ne sont pas les seules façons de faire travailler les personnes. L'individu est capable de se réaliser si on l'associe aux buts de l'organisation. Ainsi, si le travail d'un individu lui apporte satisfaction, alors l'engagement envers l'organisation s'améliorera. Par conséquent, cette théorie induit un véritable cercle vertueux dans lequel l'organisation est construite autour de principes

de confiance, de délégation et d'autocontrôle. Les employés utilisent cette liberté supplémentaire pour mieux s'impliquer dans le travail. Ils prennent alors des initiatives, acceptent les responsabilités et vont même jusqu'à les rechercher. Ceci conforte les dirigeants dans leurs convictions, ce qui les incite à maintenir la confiance, la délégation et l'autocontrôle. Cependant il y règne un climat peu sécurisant, où il y a beaucoup de stress de la part des employés. En d'autres termes la théorie Y fait référence à un type de management participatif. Selon Mc Gregor (1960), le travail n'est donc pas forcément désagréable pour l'Homme, ainsi les entreprises doivent considérer que l'Homme est capable de prendre des initiatives, de se fixer des objectifs et de prendre des responsabilités.

Après avoir présenté les théories dites du contenu, nous allons à présent aborder les différentes théories dites du processus.

### **1.2.2. Les théories du processus**

Contrairement aux théories du contenu, les théories du processus ne recherchent pas à comprendre ce qu'est la motivation ou de quoi est-elle faite, mais elles s'interrogent sur son fonctionnement. Ici ce n'est plus le pourquoi qui est la question centrale mais le comment. Nous allons donc étudier les différents apports des chercheurs qui constituent les théories dites du processus.

#### **1.2.2.1. La théorie du système Valence – Instrumentalité – Expectation (V.I.E)**

La théorie du système V.I.E. ou encore appelée la théorie des attentes a été particulièrement étudiée par Vroom, Porter et Lawler en 1964 (Laura, 2010). Le système V.I.E. prend en compte trois paramètres importants jouant un rôle essentiel dans le processus de motivation. Il s'agit de la valence, l'instrumentalité et l'expectation.

Ce postulat repose sur le principe que tout comportement motivé est un choix, bâti selon certaines probabilités d'atteindre des récompenses souhaitées. Chaque individu aura tendance à entreprendre une action à partir du moment où il la perçoit comme susceptible de lui permettre d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixés et notamment les récompenses qu'il attend.

Nous allons essayer de détailler les paramètres de ce système.

##### **❖ L'instrumentalité : (l'utilité)**

C'est la probabilité pour l'individu qu'un effort soit ou non suivi d'une récompense. Pour cela deux conditions sont nécessaires :

- Il faut que l'individu voie un lien entre le travail accompli et les récompenses qu'il pourra en obtenir (argent, sécurité, reconnaissance...) ;

- Il faut que l'individu puisse évaluer que la performance à accomplir lui permettra d'obtenir les récompenses qu'il souhaite.

À partir de ce moment, la motivation sera fonction de l'efficacité perçue entre telle action à entreprendre et telle récompense.

❖ **Le niveau d'expectation : (le niveau d'attente)**

C'est l'attente par rapport aux efforts que l'on se pense capable d'effectuer, c'est-à-dire les chances de réussite que l'on s'attribue compte tenu de nos propres capacités. En d'autres termes, chaque travailleur va apprécier ses chances d'atteindre l'objectif proposé, en évaluant sa capacité à effectuer le travail demandé. A partir de là, si l'auto-évaluation qu'il effectue est négative ou insuffisante, la motivation sera nulle.

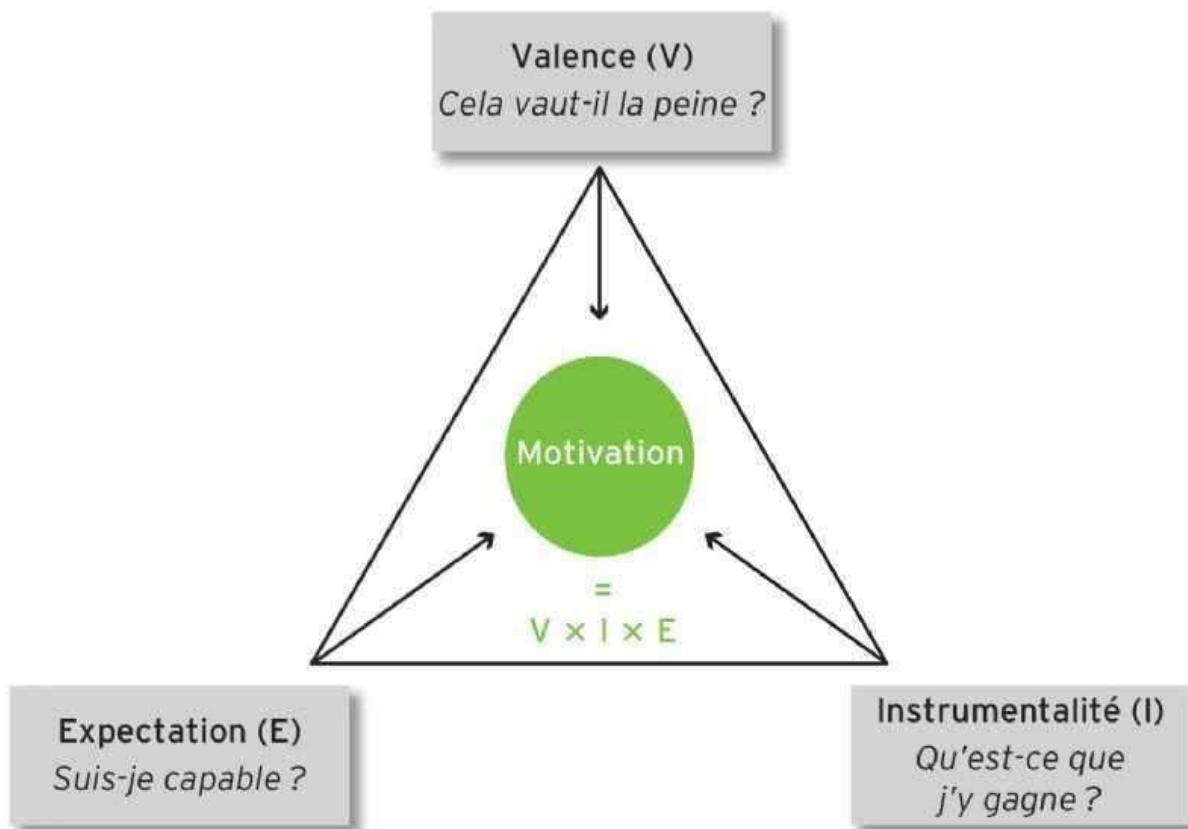
❖ **La valence : (valeur)**

C'est la valeur subjective de la récompense. C'est à dire qu'il ne suffit pas que les récompenses soient clairement perçues, il faut que l'individu souhaite réellement les obtenir, qu'elles aient de la valeur pour lui. Bien sûr, les résultats de son travail auront d'autant plus de valeur pour l'individu qu'ils seront proches de ses besoins ou de ses désirs du moment. Cependant, si la récompense attachée à la performance n'a pas une valeur suffisante aux yeux de l'individu, la motivation sera nulle.

Ainsi, pour que ces trois notions forment un système, pour que la motivation fonctionne en tant que processus, il faut que ces trois paramètres fonctionnent ensemble car si l'un des facteurs est absent ou nul, c'est l'ensemble de la motivation qui sera nulle. On peut montrer cette condition sous forme d'équation telle que :

$$\boxed{\text{Motivation} = V \times I \times E}$$

On peut ainsi dire que la motivation se trouve à l'intersection de ces trois paramètres comme nous le montre le schéma suivant :



Source : la motivation selon la théorie VIE de Vroom

### 1.2.2.2. La théorie de l'équité de J.S. Adams

La théorie de l'équité a été développée par J.S. Adams dans les années 1960 (Laura, 2010). Elle constitue un élément très important dans le processus de la motivation. Selon J.S. Adams (1965) un individu est motivé lorsqu'il considère que la rétribution de son travail (« outcomes ») est en ligne avec sa contribution (« inputs »).

**La rétribution** peut être d'ordre financière (rémunération, primes...) ou non (reconnaissance, fierté, sécurité de l'emploi, promotion...). **La contribution** se fait par le biais non seulement du travail fourni mais aussi par d'autres biais tels que la compétence, les aptitudes personnelles, la confiance dans le chef, etc.

Ainsi, la justice et l'équité perçues proviennent aussi de la comparaison que fait l'individu entre sa contribution et sa rétribution personnelles et celles de ses collègues ou de salariés d'autres entreprises. Si l'individu juge que, à contribution égale, un de ses collègues reçoit une rétribution supérieure, cela peut être un facteur de démotivation. De même, s'il juge qu'un collègue reçoit une rétribution équivalente à la sienne alors que la contribution du collègue est inférieure, il sera enclin à se démotiver. D'ailleurs de nombreuses recherches ont clairement

démontré ce point. En effet des expériences ont été menées avec des groupes de sujets effectuant un travail similaire mais dans des conditions de rémunération différentes : Un groupe payé normalement, un groupe surpayé et un groupe sous-payé. Ces recherches ont permis de mettre en évidence ce mécanisme de réajustement, le groupe sous-payé a ralenti son travail alors que le groupe surpayé l'a accéléré. On voit donc bien que dans chaque situation, les sujets s'efforcent de se comporter d'une manière qui leur paraît juste, compte tenu des informations qu'ils possèdent sur le travail et sur la rémunération des autres.

### 1.2.2.3. La théorie de la fixation des objectifs de Locke

La théorie de la fixation des objectifs a été développée par Locke en 1968 (Laura, 2010). Locke (1968) a démontré qu'un individu est motivé lorsqu'on lui fixe des objectifs clairs et qu'on lui fournit un retour (feedback) approprié sur sa capacité à les atteindre. Le fait de travailler pour atteindre un objectif est une source majeure de motivation, cela permet aussi d'améliorer les performances de l'individu. Ainsi, selon lui, des objectifs bien définis et difficiles à atteindre conduisent à une meilleure performance que des objectifs vagues ou aisés à atteindre. L'individu est stimulé par la recherche d'un accomplissement. Il a le sentiment de développer ainsi ses capacités professionnelles.

Par la suite Locke a travaillé avec Latham en 1990 (Laura, 2010). Ils ont précisé les conditions pour qu'un objectif soit motivant pour le salarié. Selon eux, la fixation d'un objectif doit remplir les conditions suivantes :

- la **clarté** : les objectifs doivent être clairs et mesurables.
- le **challenge** : l'objectif doit représenter un challenge, une forme de difficulté, pour que l'individu anticipe le sentiment d'accomplissement qu'il retirera de l'atteinte de cet objectif. La motivation est renforcée lorsque l'individu comprend la signification de l'atteinte de l'objectif.
- l'**engagement** : il est plus probable qu'un individu déploie des efforts pour atteindre un objectif s'il est convaincu de la pertinence de ce dernier. L'individu sera particulièrement engagé à atteindre l'objectif s'il a participé à le fixer. Le management participatif se base sur cette idée : l'individu doit être impliqué dans la prise de décision.
- le **feedback** : il doit être régulier et approprié, c'est indispensable pour maintenir la motivation des salariés. Le feedback permet de renforcer les comportements performants.

Locke a également montré que les objectifs devaient être S.M.A.R.T. pour que les salariés soient motivés. En d'autres termes, les objectifs doivent répondre à plusieurs conditions telles que :

**S → Simple**

**M → Mesurable**

**A → Acceptable**

**R → Réalisable**

**T → défini dans le Temps**

Après la présentation du cadre théorique sur la motivation des individus au travail, il sera question d'aborder la méthodologie utilisée pour réaliser cette recherche.

## 2. MÉTHODE ET MATÉRIEL

Avant de présenter la méthodologie adoptée pour réaliser cette étude, nous allons commencer par présenter la zone d'étude.

### 2.1. Présentation de la ville de Zinder



**Figure 1 : Carte de la région de Zinder avec ses départements**

La région de Zinder, créée par la loi n° 98-31 du 14 Septembre 1998 est située au centre Est de la République du Niger. Première capitale du Niger, Zinder est à plus de 900Km de la capitale Niamey. Elle couvre une superficie de 155 778 Km<sup>2</sup> et s'étend en latitude entre les parallèles 12°48' et 17°30' nord et en longitude entre 7°20' et 12°0' Est. Elle est limitée au nord par la région d'Agadez, à l'Est par celle de Diffa, à l'ouest par la région de Maradi et au sud par la

République fédérale du Nigeria. Avec une population estimée à 3.556.239 (INS 2012), c'est la deuxième grande ville du Niger, elle compte dix (10) départements qui sont : Tesker, Tanout, Kantché, Gouré, Dungass, Damagaram Takaya, Belbédji, Magaria, Takeita, Mirriah et la ville de Zinder. Après cette brève présentation de la région de Zinder, nous allons présenter la méthodologie de recherche.

L'approche méthodologique utilisée dans le cadre de cette recherche est mixte (quantitative et qualitative). Le processus de collète de données a démarré avec une recherche documentaire auprès des autorités en charge des établissements d'enseignement secondaire, notamment la Direction Régionale de l'Enseignement National (DREN), la Direction Départementale de l'Enseignement Secondaire (DDES). Le but de cette recherche documentaire est de consulter les données secondaires disponibles afin de savoir les données primaires à récolter conformément aux objectifs de recherche.

## **2.2. Récolte des données qualitatives**

Afin de récolter les données qualitatives, nous avions élaboré un guide d'entretien. L'objectif était double. D'abord, consulter l'avis des professionnels de l'enseignement par rapport au sujet de recherche (traitement salarial et motivation des enseignants) et, ensuite, évaluer la complétude du questionnaire élaboré. Nous avions ainsi mené des entretiens semi-directifs auprès des agents de la Direction Régionale de l'Enseignement National (DREN), de la Direction Départementale de l'Enseignement Secondaire (DDES) et aussi avec des enseignants de plusieurs collèges d'enseignement général (CEG) de la ville de Zinder.

## **2.3. Récolte des données quantitatives**

Les entretiens menés auprès des administrateurs et des enseignants ont permis de peaufiner davantage le questionnaire élaboré. Après correction et prise en compte des avis récoltés, le questionnaire est administré auprès de 203 enseignants (contractuels et titulaires) intervenant dans les collèges d'enseignement général (CEG) de la ville de Zinder conformément au tableau ci-après :

### **Répartition des enquêtés par catégories d'enseignants**

<b>STATUTS</b>	<b>Nombre</b>
<b>Contractuels</b>	<b>148</b>
<b>Titulaires</b>	<b>55</b>
<b>Total</b>	<b>203</b>

Source : Enquête de terrain

## 2.4. Analyse des données

Pour analyser les données récoltées, nous avions procédé par plusieurs étapes. D'abord, une analyse documentaire a été faite pour tous les documents reçus de la part des établissements secondaires et les autorités régionales intervenant dans le domaine de l'enseignement secondaire. Ensuite, les données qualitatives et quantitatives ont été analysé séparément. Enfin, une analyse mixte et comparative nous a permis de faire le lien entre le traitement salarial et la motivation des enseignants du secondaire 1<sup>er</sup> cycle de la ville de Zinder.

## 3. RÉSULTATS

Cette partie présente les résultats de l'enquête en fonction des questions de recherche.

### 3.1. Les enseignants se déclarent-ils satisfaits de leur traitement salarial ?

STATUT DE L'ENSEIGNANT	Satisfaction du revenu		<b>Total</b>
	<b>Non</b>	<b>Oui</b>	
<b>Contractuels</b>	94	54	148
	63,51 %	36,49 %	100,00 %
<b>Titulaires</b>	25	30	55
	45,45 %	54,55 %	100,00 %
<b>Total</b>	119	84	203
	58,62 %	41,38 %	100,00 %

Source : Enquête de terrain

Comme on peut le constater, 58,62 % des enseignants enquêtés jugent leur traitement salarial d'insatisfaisant. Derrière ce taux global se cachent une réalité "choquante". En effet, les enseignants contractuels, les plus nombreux sur le terrain, sont les plus insatisfaits de leur traitement salarial (63,51 % se déclarent insatisfaits de leur traitement salarial). Par contre, environ 55 % des enseignants titulaires affirment une satisfaction vis à vis de leur traitement salarial.

**3.2. Le salaire et ses conditions de versement ont-ils un impact significatif sur la motivation des enseignants ?**

<b>STATUT DE L'ENSEIGNANT</b>	<b>Motivation au travail liée à la rémunération</b>		<b>Total</b>
	<b>Non</b>	<b>Oui</b>	
<b>Contractuels</b>	89	59	148
	59,59 %	40,41 %	100,00 %
<b>Titulaires</b>	30	25	55
	54,55 %	45,45 %	100,00 %
<b>Total</b>	119	84	203
	58,62 %	41,38 %	100,00 %

Source : Enquête de terrain

Ces résultats montrent qu'environ 60 % des enseignants ne sont pas motivés au travail car ils jugent le traitement salarial d'insuffisant et/ou irrégulier. Là aussi les enseignants contractuels sont les plus démotivés au travail pour des raisons liées à leur traitement salarial (59,59 %).

<b>CONDITION DE TRAVAIL</b>	<b>Motivation au travail liée aux conditions de travail</b>		<b>Total</b>
	<b>Non</b>	<b>Oui</b>	
<b>Assez bonne</b>	14	9	23
	60,87 %	39,13 %	100,00 %
<b>Mauvaises</b>	55	28	83
	66,27 %	33,73 %	100,00 %
<b>Moyennes</b>	14	5	19
	73,68 %	26,32 %	100,00 %
<b>Passables</b>	36	42	78
	46,15 %	53,85 %	100,00 %
<b>Total</b>	119	84	203
	58,62 %	41,38 %	100,00 %

Source : Enquête de terrain

Quatre-vingt-trois (83) enseignants sur deux cent trois (203), soit 40,89 %, déclarent que leurs conditions de travail sont mauvaises et non motivantes. Paradoxalement, soixante-dix-neuf enseignants (soit 39,91 %) jugent leurs conditions de travail de passables et motivantes.

#### **4. DISCUSSION**

Les résultats de cette recherche confirment l'hypothèse selon laquelle les enseignants percevant un traitement salarial jugé suffisant et/ou régulier présentent un niveau de motivation plus fort que les autres. Selon ces résultats, plus de 60 % des enseignants ne sont pas motivés au travail car ils jugent leur traitement salarial d'insuffisant et/ou irrégulier. Ceux-ci confirment les travaux de plusieurs auteurs tels que Maslow (1954), Adams (1965), Herzberg (1978) et bien d'autres.

Maslow (1954) place le salaire parmi les besoins primaires, dans la pyramide des besoins humains. Cela implique qu'un enseignant dont les besoins de base ne sont pas satisfaits aura des difficultés à s'investir pleinement dans son métier. Selon Herzberg (1978), le salaire fait partie des facteurs d'hygiène, dont l'insatisfaction peut provoquer une démotivation importante. Bien qu'il ne soit pas l'unique moteur de la motivation, son absence ou son insuffisance a des effets directs sur l'engagement professionnel. Et la théorie de l'équité développée par Adams (1965), dit qu'un individu est motivé lorsqu'il considère que la rétribution de son travail (« outcomes ») est en ligne avec sa contribution (« inputs »).

La rétribution peut être d'ordre financière (rémunération, primes...) ou non (reconnaissance, fierté, sécurité de l'emploi, promotion...). La contribution se fait par le biais non seulement du travail fourni mais aussi par d'autres biais tels que la compétence, les aptitudes personnelles, la confiance dans le chef, etc.

Ainsi, la justice et l'équité perçues proviennent aussi de la comparaison que fait l'individu entre sa contribution et sa rétribution personnelles et celles de ses collègues ou de salariés d'autres entreprises. Si l'individu juge que, à contribution égale, un de ses collègues reçoit une rétribution supérieure, cela peut être un facteur de démotivation. De même, s'il juge qu'un collègue reçoit une rétribution équivalente à la sienne alors que la contribution du collègue est inférieure, il sera enclin à se démotiver. C'est cette comparaison verticale et horizontale qui représente l'une des raisons qui démotivent les enseignants contractuels au quotidien (63,51 % des enseignants contractuels se déclarent insatisfaits de leur traitement salarial). En effet, à

travail égal, un enseignant titulaire gagne environ le double du salaire qu'un enseignant contractuel aurait gagné.

## **CONCLUSION**

Comme les résultats l'ont confirmé, le traitement salarial a une influence directe sur la motivation des enseignants du secondaire. Ainsi, ceux qui perçoivent un traitement jugé insuffisant et/ou irrégulier présentent un niveau de motivation plus faible. Et pour le cas des enseignants du secondaire 1<sup>er</sup> cycle de la ville de Zinder, les enseignants titulaires sont globalement plus satisfaits de leur situation salariale et plus motivés que les enseignants contractuels. Cependant, La motivation chez les enseignants en général n'est pas axée uniquement sur le traitement salarial. Pour booster la motivation chez les enseignants, plusieurs perspectives peuvent proposées :

- ✓ Bannir la contractualisation dans le système éducatif nigérien ;
- ✓ Procéder aux recrutements d'enseignants à la fonction publique, en quantité et en qualité ;
- ✓ Augmenter les salaires des enseignants ;
- ✓ Assurer une formation pédagogique de qualité aux enseignants recrutés ;
- ✓ Améliorer les conditions de vie des enseignants ;
- ✓ Restaurer l'autorité de l'enseignant ;
- ✓ Équiper les établissements en matériels didactiques nécessaires ;
- ✓ Instaurer un système de récompense des meilleurs enseignants dans les établissements.

## **BIBLIOGRAPHIE**

Adams, J. S. (1965), Inequity in social exchange, in L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2, p. 267–99, Academic Press, New York.

Claude L., (1998), *La motivation dans les entreprises*, Edition d'Organisation.

Denis A. et Yannick L. (2013), *Économie de l'emploi et du chômage*, Edition Armand colin.  
Gestion et management.

HERZBERG, F., (1978), *Le travail et la nature de l'homme*, Paris, Edition EME.

Laura Mucha, (2010) : La motivation des salariés et la performance dans les entreprises.

Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational behavior and human performance*, 3(2), 157-189. [Consulté le 01/01/2026].  
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(68\)90004-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(68)90004-4)

Louis B., (1986), *Satisfaction, motivation et performance au travail*, 2<sup>ème</sup> Édition, Ste-Foy, PUL.

MASLOW A. (1954), Motivation et personnalité, Édition, Harper, New York.

Mayo Elton, (1933), *The Human Problem of an Industrial Civilization*, Edition McMillan.

Mayo Elton, (1949), *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Harvard University Press.

Mc GREGOR (1960), XY Theory of Management, Disponible sur :  
<https://www.businessballs.com/improving-workplace-performance/mcgregors-xy-theory-of-management/>, consulté le 12 oct. 2025

Mikobi Mikobi, E., & al. (2025). « Reconnaissance au travail : des attentes aux perceptions. Étude qualitative auprès du personnel scientifique d'une université ». Revue Internationale du chercheur. « Volume 6 : Numéro 4 » pp :689-714.

Projet BRiCE RDC et NIGER (2022), Rapport intermédiaire, Bien être des enseignants et qualité de l'enseignement et dans les contextes fragiles affectés par les conflits.

SENE I. (2021), « Leadership, motivation et performance organisationnelle : Étude du cas d'un programme de microfinance sociale au Sénégal », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 1 » pp : 894-910.

TAYLOR F. (1954), Les Principes de la gestion scientifique, Edition Harper.

VROOM V.H. (1964), *Work and Motivation*, Oxford, England: Wiley.