

Analyse des facteurs de motivation des enseignants dans un collège privé à Bamako : une étude qualitative exploratoire.

Analysis of teacher motivation factors in a private secondary school in Bamako : an exploratory qualitative study.

Koniba COULIBALY

Enseignant- chercheur

Institut Universitaire de Développement Territorial de Bamako (IUDT).

Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako(USSGB).

Bamako, Mali.

Ibrahima Hamoro KEITA

Enseignant- chercheur

Institut Zayed des Sciences Economiques et Juridiques de Bamako (IZSEJB).

Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB).

Date de soumission : 23/08/2026

Date d'acceptation : 25/09/2026

Pour citer cet article :

COULIBALY K. & KEITA I. (2026) « **Analyse des facteurs de motivation des enseignants dans un collège privé à Bamako : une étude qualitative exploratoire** », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 10 : numéro 3 » pp : 196- 212.

Résumé

La motivation des enseignants constitue une dimension importante de la gestion des établissements scolaires privés, particulièrement dans un contexte caractérisé par une forte concurrence entre établissements et par des contraintes économiques et professionnelles importantes. Cette recherche analyse les facteurs susceptibles de favoriser ou de fragiliser la motivation des enseignants d'un collège privé de Bamako. Elle s'inscrit dans une perspective interprétativiste et repose sur une étude qualitative exploratoire menée auprès de douze enseignants du Collège GAMA. Les données ont été recueillies au moyen d'entretiens semi-directifs, d'observations directes et d'une analyse documentaire. L'analyse thématique met en évidence une motivation multidimensionnelle reposant à la fois sur des facteurs extrinsèques et intrinsèques. La rémunération apparaît comme un facteur déterminant : bien qu'elle soit versée régulièrement et perçue comme comparable à celle d'autres établissements privés, neuf enseignants sur douze la considèrent insuffisante au regard des responsabilités exercées. Les conditions de travail, la sécurité de l'emploi, les relations avec les élèves, les collègues et la direction, ainsi que l'intérêt pour le métier constituent également des facteurs importants. Toutefois, l'absence de perspectives de carrière, la faiblesse des mécanismes formels de reconnaissance et la participation limitée aux décisions apparaissent comme des fragilités. L'étude montre ainsi que la motivation des enseignants ne peut être réduite à la seule rémunération. Elle résulte d'une combinaison de facteurs matériels, relationnels, organisationnels et psychologiques.

Mots-clés : motivation, enseignants, établissement privé, rémunération, reconnaissance, gestion des ressources humaines, Mali.

Abstract

Teacher motivation is an important dimension of private school management, particularly in a context characterized by strong competition between schools and significant economic and professional constraints. This study analyzes the factors that may foster or weaken teacher motivation in a private secondary school in Bamako. Based on an interpretivist perspective, the study adopts an exploratory qualitative approach involving twelve teachers from Collège GAMA. Data were collected through semi-structured interviews, direct observations and documentary analysis. Thematic analysis reveals that teacher motivation is multidimensional and combines extrinsic and intrinsic factors. Remuneration appears to be a major factor: although salaries are paid regularly and considered comparable to those offered by other private schools, nine of the twelve teachers consider them insufficient given their responsibilities. Working conditions, employment security, relationships with students, colleagues and management, and interest in the teaching profession are also important factors. However, limited career prospects, weak formal recognition mechanisms and limited participation in decision-making constitute significant vulnerabilities. The findings suggest that teacher motivation cannot be reduced to remuneration alone. It results from the interaction of material, relational, organizational and psychological factors.

Keywords : teacher motivation, private school, remuneration, recognition, human resource management, Mali.

Introduction

La motivation au travail constitue une préoccupation majeure de la gestion des ressources humaines. Dans les organisations éducatives, elle revêt une importance particulière dans la mesure où le travail enseignant repose sur des compétences professionnelles, une implication relationnelle et une capacité à mobiliser durablement des ressources cognitives et émotionnelles.

Dans les établissements scolaires privés, cette question prend une dimension particulière. Les établissements sont soumis à des contraintes de performance, de concurrence et de maîtrise des coûts, alors même que la qualité de l'enseignement dépend largement de la disponibilité, de la compétence et de l'implication des enseignants. Au Mali, les travaux consacrés à l'enseignement privé soulignent l'existence de difficultés relatives aux rémunérations, aux contrats et, plus largement, aux conditions d'exercice du métier. Konaté et Lauwerier (2022) montrent notamment que les enseignants du privé connaissent fréquemment des conditions moins satisfaisantes que leurs homologues du public.

Bathily, Sidibe et Camara (2023) mettent également en évidence la précarité qui caractérise une partie du travail enseignant dans les établissements privés maliens, notamment à travers l'insuffisance de la rémunération, l'irrégularité du temps de travail et les incertitudes liées à la carrière.

Toutefois, réduire la motivation des enseignants à la seule rémunération serait insuffisant. La littérature internationale montre que la motivation enseignante est multidimensionnelle. Elle est associée à la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'appartenance sociale (Ryan & Deci, 2017). Une méta-analyse de Slep, Field et Cho (2020), portant sur 102 échantillons indépendants et plus de 40 000 observations, montre notamment que la motivation autonome est associée positivement au bien-être et à la satisfaction au travail des enseignants, tandis que les formes de motivation contrôlée sont davantage associées à la détresse professionnelle.

Dans cette perspective, l'étude de la motivation des enseignants doit prendre en considération simultanément les facteurs économiques, organisationnels, relationnels et psychologiques.

Le présent article s'intéresse ainsi au cas du Collège GAMA, établissement privé situé dans la Commune IV du district de Bamako. Créé le 1er octobre 2006, cet établissement évolue dans un environnement marqué par la concurrence entre structures privées d'enseignement secondaire.

La question centrale qui guide cette recherche est la suivante :

Comment les enseignants perçoivent-ils les facteurs susceptibles de favoriser ou de fragiliser leur motivation au sein du Collège GAMA ?

L'objectif général consiste à identifier et à analyser les facteurs qui structurent la motivation des enseignants de cet établissement.

Plus spécifiquement, il s'agit :

- d'identifier les principaux facteurs intrinsèques et extrinsèques associés à la motivation ;
- d'analyser le rôle de la rémunération et des conditions de travail ;
- d'examiner l'influence des relations professionnelles et de la reconnaissance ;
- d'apprécier la place de la participation, de l'autonomie et des perspectives de carrière ;
- de dégager des implications managériales susceptibles de renforcer durablement la motivation.

L'intérêt scientifique de l'étude réside dans l'analyse contextualisée de la motivation enseignante dans un établissement privé malien. L'étude cherche ainsi à articuler les apports des théories classiques de la motivation avec les réalités organisationnelles du secteur éducatif privé à Bamako.

1. Revue de littérature et cadre théorique

1.1. Une conception multidimensionnelle de la motivation

La motivation peut être définie comme l'ensemble des processus psychologiques qui expliquent l'orientation, l'intensité et la persistance d'un comportement vers un objectif donné.

Dans le contexte professionnel, cette notion ne se confond ni avec la satisfaction, ni avec l'engagement organisationnel, ni avec l'intention de quitter l'organisation.

La **satisfaction au travail** renvoie principalement à l'évaluation positive ou négative que le salarié porte sur son emploi.

L'**engagement organisationnel** désigne davantage la relation psychologique entre le salarié et l'organisation.

L'**intention de départ** correspond à la volonté ou à la disposition à quitter l'organisation.

La motivation concerne, quant à elle, les raisons qui conduisent l'individu à investir de l'énergie dans son activité professionnelle.

Ces distinctions sont importantes dans le cas étudié. Un enseignant peut être relativement satisfait de son environnement de travail tout en souhaitant quitter l'établissement pour obtenir une meilleure rémunération ailleurs. De même, il peut être attaché à son métier d'enseignant sans être particulièrement attaché à l'établissement dans lequel il travaille.

1.2. La théorie bifactorielle de Herzberg

La théorie bifactorielle de Herzberg, Mausner et Snyderman distingue deux catégories de facteurs.

Les **facteurs d'hygiène** comprennent notamment le salaire, les conditions de travail, la sécurité de l'emploi, les relations avec la hiérarchie et les politiques organisationnelles.

Les **facteurs motivateurs** concernent notamment la reconnaissance, la responsabilité, la progression professionnelle, l'accomplissement et le contenu du travail.

Cette distinction permet d'interpréter un résultat important de notre étude : la rémunération peut être régulièrement versée et considérée comme comparable à celle d'autres établissements tout en étant jugée insuffisante.

Autrement dit, la régularité du salaire peut prévenir une partie de l'insatisfaction sans nécessairement constituer une source suffisante de motivation intrinsèque.

1.3. La théorie de l'autodétermination

La théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (2000), développée par Ryan et Deci (2017), considère que la motivation humaine dépend notamment de la satisfaction de trois besoins psychologiques fondamentaux :

- l'autonomie ;
- la compétence ;
- l'appartenance sociale.

L'autonomie renvoie au sentiment d'être acteur de son activité.

La compétence correspond au sentiment de maîtriser efficacement son travail.

L'appartenance renvoie au sentiment d'être reconnu et intégré dans un environnement social significatif.

Cette théorie est particulièrement pertinente pour analyser le métier enseignant, car l'enseignant ne recherche pas uniquement une compensation financière. Il peut également rechercher la reconnaissance de ses compétences, la possibilité d'exercer son jugement professionnel et la qualité de ses relations avec les élèves et les collègues.

Germani (2024) montre précisément que la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'appartenance est positivement associée à la motivation intrinsèque et à la satisfaction professionnelle des enseignants.

1.4. La théorie de l'équité

Adams (1965) souligne que les individus évaluent leur situation en comparant leurs contributions et leurs rétributions à celles d'autres personnes.

Dans le cas des enseignants, la perception de l'équité peut être liée à la comparaison entre :

- le niveau de salaire et les responsabilités ;
- l'effort fourni et la reconnaissance obtenue ;
- les qualifications et la rémunération ;
- le travail réalisé et les possibilités de progression.

Ainsi, une rémunération objectivement régulière ne garantit pas une perception de justice organisationnelle.

1.5. Cadre conceptuel intégrateur

À partir de ces trois perspectives théoriques, la motivation des enseignants du Collège GAMA peut être appréhendée à partir de quatre familles de facteurs :

Facteurs matériels

Rémunération – sécurité de l'emploi – conditions de travail



Facteurs organisationnels

Participation – autonomie – organisation du travail – perspectives de carrière



Facteurs relationnels

Relations avec la direction – relations avec les collègues – relations avec les élèves –
reconnaissance



Facteurs intrinsèques

Intérêt pour le métier – sentiment d'accomplissement – utilité sociale – plaisir d'enseigner



Perception de la motivation au travail

Ces facteurs doivent être considérés comme des dimensions interdépendantes et non comme des déterminants mécaniques de la motivation.

2. Méthodologie

2.1. Positionnement épistémologique

L'étude adopte une posture interprétativiste. Ce choix se justifie par la volonté de comprendre la manière dont les enseignants donnent du sens à leur expérience professionnelle et interprètent les facteurs qui influencent leur motivation.

L'objectif n'est donc pas de mesurer statistiquement un effet causal mais de comprendre les perceptions et les expériences des acteurs.

2.2. Terrain et participants

La recherche a été conduite au Collège GAMA, établissement privé situé à Hamdallaye ACI Bocoum, dans la Commune IV du district de Bamako.

Le corpus est constitué de **12 enseignants**.

Le choix des participants repose sur leur appartenance à l'établissement et leur expérience directe de l'activité enseignante.

Compte tenu du caractère monographique de l'étude, l'échantillon ne prétend pas représenter statistiquement l'ensemble des enseignants des établissements privés de Bamako.

2.3. Techniques de collecte

Trois techniques ont été mobilisées :

1. les entretiens semi-directifs individuels ;
2. l'observation directe ;
3. l'analyse documentaire.

Les entretiens ont porté notamment sur la rémunération, les conditions de travail, les relations professionnelles, la participation aux décisions, la reconnaissance, la sécurité de l'emploi, les perspectives de carrière et le rapport au métier.

Afin de préserver l'anonymat, les participants sont désignés par les codes **E1 à E12**.

2.4. Traitement et analyse des données

Les données ont été organisées autour de plusieurs catégories thématiques :

- rémunération ;
- conditions de travail ;
- sécurité de l'emploi ;
- relations professionnelles ;
- reconnaissance ;
- participation ;
- autonomie ;
- contenu du travail ;
- perspectives de carrière ;
- intention de mobilité.

L'analyse consiste à rechercher les régularités, les convergences et les tensions dans les discours recueillis.

Compte tenu du faible effectif, les résultats quantifiés sont présentés principalement sous forme d'effectifs lorsqu'ils sont disponibles. Les pourcentages initiaux de 90 % et 85 % ont été écartés,

car ils ne sont pas compatibles avec un échantillon de 12 personnes. Cette précaution évite de donner une précision statistique artificielle à une recherche qualitative.

3. Résultats

3.1. Une motivation construite autour de facteurs multiples

Les entretiens montrent que les enseignants ne disposent pas d'une représentation unique de ce qui les motive.

Plusieurs dimensions apparaissent simultanément : le salaire, la sécurité de l'emploi, les relations professionnelles, les conditions de travail, le rapport aux élèves, l'intérêt pour le métier et la reconnaissance.

E1 : « *Ce qui me motive, ce n'est pas seulement le salaire. J'aime enseigner et j'aime être avec les élèves. Mais il faut aussi que le salaire permette de vivre correctement.* »

E2 : « *Il y a plusieurs choses qui comptent : l'ambiance avec les collègues, la relation avec les élèves, la manière dont la direction nous traite et aussi la rémunération.* »

Ces propos illustrent une conception multidimensionnelle de la motivation.

3.2. La rémunération : un facteur central mais ambivalent

La rémunération constitue l'un des thèmes les plus importants du corpus.

Les enseignants considèrent globalement que leur salaire est comparable à celui pratiqué dans d'autres établissements privés. Ils soulignent également la régularité du paiement.

Cependant, **9 enseignants sur 12** considèrent que leur rémunération demeure insuffisante au regard de l'importance et des exigences de leur travail.

E3 : « *Le salaire arrive régulièrement, et c'est déjà important. Mais quand on regarde les dépenses et les responsabilités que nous avons, on se demande si la rémunération correspond réellement au travail fourni.* »

E4 : « *Je ne peux pas dire que nous sommes mal payés par rapport à certains autres établissements privés. Mais cela ne signifie pas que le salaire est suffisant pour nos besoins.* »

Le résultat met ainsi en évidence une distinction entre **régularité, comparabilité et suffisance** de la rémunération.

Cette situation rejoint les travaux de Konaté et Lauwerier (2022), qui soulignent les difficultés relatives aux conditions salariales des enseignants du privé au Mali.

3.3. Des conditions de travail globalement jugées acceptables

Les enseignants décrivent globalement leur environnement de travail comme acceptable ou satisfaisant, même si des réserves individuelles existent.

Les conditions matérielles ne semblent donc pas constituer le principal facteur de démotivation dans l'établissement.

E5 : « *Dans l'ensemble, les conditions de travail sont acceptables. Ce n'est pas parfait, mais nous pouvons faire notre travail dans de bonnes conditions.* »

E6 : « *Pour moi, le problème principal n'est pas vraiment le cadre de travail. C'est plutôt la question de l'évolution professionnelle et de la rémunération.* »

Ce résultat est intéressant car il montre que la motivation ne dépend pas nécessairement d'un seul facteur négatif.

3.4. La sécurité de l'emploi comme facteur stabilisateur

Tous les enseignants interrogés bénéficient d'un contrat à durée indéterminée et déclarent bénéficier de la couverture sociale INPS/AMO.

Cette situation apparaît comme un élément rassurant.

E7 : « *Le fait d'avoir un CDI me donne une certaine sécurité. Je sais que je ne suis pas dans une situation complètement précaire.* »

La sécurité professionnelle joue donc un rôle stabilisateur.

Cependant, elle ne suffit pas à elle seule à assurer une fidélisation durable.

3.5. Les relations professionnelles : une source importante de motivation

Les relations avec les élèves, les collègues et la direction sont globalement décrites de manière positive.

E8 : « *Avec les collègues, nous nous entendons bien. Nous pouvons échanger et nous entraider lorsque nous rencontrons des difficultés.* »

E9 : « *La relation avec les élèves est importante pour moi. Quand les élèves comprennent et progressent, cela me donne envie de continuer.* »

Les relations sociales répondent ainsi à la dimension d'appartenance identifiée par la théorie de l'autodétermination.

3.6. La participation aux décisions : une dimension à renforcer

Les résultats indiquent qu'une large majorité des enseignants déclarent être consultés sur certaines questions relatives aux élèves, notamment les propositions de passage en classe supérieure.

Une majorité estime également que leurs avis peuvent être pris en compte.

Toutefois, la participation semble davantage relever de la consultation ponctuelle que d'une véritable implication dans les décisions stratégiques et organisationnelles.

E10 : « *On nous demande notre avis sur certaines questions concernant les élèves, mais nous ne sommes pas toujours associés aux décisions qui concernent l'organisation générale de l'établissement.* »

E11 : « *Nous pouvons donner notre point de vue, mais la décision finale appartient à la direction.* »

La participation apparaît donc comme une source potentielle de motivation encore insuffisamment exploitée.

3.7. L'absence de politique formelle d'intégration

L'étude révèle l'absence d'un dispositif formalisé d'intégration des nouveaux enseignants.

L'intégration semble principalement reposer sur les relations informelles avec les collègues et la direction.

E12 : « *Quand un nouvel enseignant arrive, il apprend surtout en discutant avec les autres. Il n'y a pas vraiment de programme officiel pour l'accompagner.* »

Cette situation peut fragiliser l'appropriation des normes organisationnelles et ralentir l'intégration professionnelle.

3.8. L'absence de perspectives de carrière structurées

La question de la progression professionnelle apparaît comme une faiblesse importante.

Les enseignants ne disposent pas d'une trajectoire clairement formalisée permettant de passer progressivement d'un statut professionnel à un autre.

E3 : « *On peut travailler plusieurs années, mais on ne sait pas toujours ce qui peut changer dans notre carrière. Il manque une véritable politique de progression.* »

E6 : « *La reconnaissance ne devrait pas seulement être verbale. Il faudrait aussi qu'elle puisse se traduire par des responsabilités ou une évolution professionnelle.* »

Cette situation est susceptible de limiter la motivation à long terme.

3.9. Une forte mobilité potentielle malgré des conditions relativement satisfaisantes

L'un des résultats les plus significatifs est la coexistence de conditions de travail globalement acceptables avec une forte disposition à envisager un départ en cas d'opportunité salariale plus intéressante.

E2 : « *Je suis relativement satisfait ici, mais si une autre école me propose un salaire nettement meilleur, je pourrais réfléchir à partir.* »

E4 : « *Je peux apprécier l'établissement et mes collègues tout en cherchant une meilleure rémunération ailleurs. Les deux ne sont pas contradictoires.* »

Ce résultat constitue un paradoxe particulièrement intéressant : **la satisfaction de certaines dimensions de l'emploi ne suffit pas à empêcher une intention de mobilité.**

Il convient donc de distinguer clairement satisfaction, motivation et intention de départ.

3.10. Suivre les instructions : une autonomie professionnelle à approfondir

Les enseignants déclarent généralement respecter les consignes et les orientations de la direction. Ils indiquent également ne pas effectuer de changements importants dans leurs pratiques sans autorisation.

Ce résultat ne doit cependant pas être interprété automatiquement comme une faible motivation.

Le respect des consignes peut traduire :

- une culture organisationnelle hiérarchique ;
- le respect des procédures ;
- une conception professionnelle du rôle ;
- une faible marge de manœuvre institutionnelle ;
- ou une combinaison de ces facteurs.

E5 : « *Nous avons des consignes à respecter. Je fais mon travail comme prévu et je préfère demander avant de changer quelque chose d'important.* »

La question est donc moins celle d'une prétendue passivité que celle de la **marge d'autonomie professionnelle effectivement accordée aux enseignants.**

4. Discussion

4.1. La motivation enseignante ne se réduit pas à la rémunération

Le premier enseignement de l'étude est le caractère multidimensionnel de la motivation.

La rémunération constitue une condition importante, mais elle n'explique pas à elle seule l'expérience professionnelle des enseignants.

Ce résultat rejoint la théorie bifactorielle de Herzberg et al. (1993). Le salaire constitue principalement un facteur d'hygiène : son insuffisance peut générer de l'insatisfaction, tandis que son amélioration ne garantit pas nécessairement une motivation intrinsèque durable.

Les enseignants du Collège GAMA illustrent précisément cette distinction. Ils reconnaissent la régularité du salaire et l'existence de conditions de travail acceptables, tout en considérant que leur rémunération demeure insuffisante.

4.2. Le paradoxe entre satisfaction et intention de départ

L'un des résultats les plus intéressants est la coexistence de relations professionnelles positives et d'une disposition à envisager une mobilité professionnelle.

Cette observation montre qu'il est scientifiquement nécessaire de distinguer :

satisfaction au travail $\neq$ motivation $\neq$ engagement organisationnel $\neq$ intention de départ.

Un enseignant peut aimer enseigner, apprécier ses collègues, entretenir de bonnes relations avec ses élèves et être satisfait de certaines conditions de travail, tout en recherchant une meilleure rémunération.

Dans le contexte malien, cette situation peut être comprise à la lumière des contraintes économiques qui affectent le travail enseignant dans le secteur privé. Les travaux de Bathily et al. (2023) montrent que la précarité économique et les conditions d'emploi constituent des dimensions importantes de l'expérience professionnelle des enseignants du privé au Mali.

4.3. L'importance de l'autonomie, de la compétence et de l'appartenance

Les résultats relatifs aux relations professionnelles, au contenu du métier et à la participation peuvent être interprétés à partir de la théorie de l'autodétermination.

Les enseignants semblent retirer une partie de leur motivation de leur relation aux élèves, de leur sentiment d'utilité et des relations positives avec leurs collègues.

La méta-analyse de Slemm et al. (2020) confirme que la motivation autonome des enseignants est associée à leur bien-être et à leur satisfaction professionnelle.

De même, Germani (2024) souligne l'importance de l'autonomie, de la compétence et de l'appartenance pour expliquer la motivation et la satisfaction des enseignants.

Le cas étudié suggère donc que le renforcement de la motivation devrait dépasser une approche exclusivement financière.

4.4. La reconnaissance comme levier insuffisamment institutionnalisé

Les enseignants expriment un besoin de reconnaissance de leurs efforts.

Cette reconnaissance peut être matérielle, mais également symbolique : félicitations, responsabilités supplémentaires, distinctions, possibilités de progression ou valorisation des initiatives pédagogiques.

La reconnaissance apparaît ainsi comme une passerelle entre les facteurs extrinsèques et intrinsèques.

Elle permet à l'enseignant de percevoir que son investissement professionnel est connu et valorisé par l'organisation.

4.5. La carrière comme enjeu de fidélisation

L'absence de perspectives de carrière apparaît comme une faiblesse structurelle.

Un enseignant qui ne perçoit aucune possibilité d'évolution peut progressivement considérer son poste comme une étape transitoire.

La fidélisation ne devrait donc pas être pensée uniquement à partir de la rémunération.

Une politique de carrière pourrait prévoir, à titre indicatif :

Enseignant débutant → Enseignant confirmé → Enseignant référent → Responsable pédagogique → Responsable de site.

Cette progression permettrait de relier ancienneté, compétence, responsabilités et reconnaissance.

4.6. La spécificité du contexte des établissements privés maliens

Les résultats doivent être interprétés dans le contexte particulier de l'enseignement privé au Mali.

La privatisation de l'éducation a favorisé l'extension du secteur privé, mais elle s'accompagne également de fortes disparités dans les conditions d'emploi des enseignants. Konaté et Lauwerier (2022) soulignent notamment les inégalités relatives aux salaires et aux contrats dans l'enseignement privé malien.

Le cas du Collège GAMA apparaît toutefois moins marqué par la précarité contractuelle puisque les enseignants interrogés déclarent bénéficier d'un CDI et d'une couverture sociale.

L'établissement présente donc une configuration particulière : **une certaine stabilité institutionnelle associée à une insatisfaction relative concernant la rémunération et les perspectives de carrière.**

Cette configuration constitue l'un des principaux apports de l'étude.

5. Implications managériales

Les résultats permettent de formuler plusieurs propositions à l'attention des responsables du Collège GAMA.

5.1. Mettre en place une politique salariale transparente

La direction pourrait élaborer une grille prenant en compte :

- l'ancienneté ;
- les qualifications ;
- l'expérience ;
- la charge horaire ;
- les responsabilités supplémentaires ;
- les performances pédagogiques ;
- les responsabilités administratives ou pédagogiques.

L'objectif ne serait pas seulement d'augmenter les salaires mais également de renforcer la perception d'équité.

5.2. Institutionnaliser la reconnaissance

L'établissement pourrait mettre en place :

- une distinction annuelle du meilleur engagement pédagogique ;
- des lettres de reconnaissance ;
- des primes liées à certaines responsabilités ;
- la valorisation des innovations pédagogiques ;
- la reconnaissance des résultats obtenus avec les élèves.

Ces mécanismes pourraient contribuer à renforcer le sentiment de compétence et d'accomplissement.

5.3. Construire une politique de carrière

Une véritable politique de carrière pourrait être progressivement instituée.

Elle devrait définir :

- les critères de progression ;
- les compétences attendues ;
- les responsabilités associées à chaque niveau ;
- les possibilités de formation ;
- les conditions d'accès aux fonctions pédagogiques.

5.4. Accroître la participation des enseignants

La direction pourrait créer un cadre formel de consultation des enseignants portant sur :

- les objectifs pédagogiques ;
- l'organisation du travail ;
- les programmes internes ;
- les méthodes pédagogiques ;
- les activités extrascolaires ;
- les difficultés rencontrées par les élèves.

Cette participation pourrait renforcer le sentiment d'autonomie professionnelle.

5.5. Formaliser l'intégration des nouveaux enseignants

Un dispositif de tutorat pourrait être mis en place.

Chaque nouvel enseignant pourrait être accompagné par un enseignant expérimenté durant ses premiers mois.

Cette démarche faciliterait :

- l'intégration ;
- la transmission des pratiques ;
- la compréhension des règles internes ;

- la socialisation professionnelle ;
- le développement du sentiment d'appartenance.

6. Contributions scientifiques

Cette étude présente trois contributions principales.

Premièrement, elle confirme que la motivation des enseignants du privé ne peut être réduite à la rémunération. Les facteurs matériels, relationnels, organisationnels et intrinsèques sont étroitement associés dans les perceptions des enseignants.

Deuxièmement, elle met en évidence un paradoxe entre des conditions de travail globalement acceptables et une disposition à envisager la mobilité professionnelle en cas de meilleure rémunération.

Troisièmement, elle montre l'intérêt d'une lecture combinée des théories de Herzberg, de l'autodétermination et de l'équité pour analyser la motivation des enseignants dans un contexte africain francophone.

7. Limites de l'étude et perspectives de recherche

Cette recherche présente plusieurs limites.

La première concerne la taille du corpus. L'étude porte sur douze enseignants appartenant à un seul établissement. Les résultats ne peuvent donc être généralisés à l'ensemble des établissements privés de Bamako.

La deuxième limite concerne l'absence de groupe de comparaison. Une comparaison avec des enseignants du secteur public permettrait de mieux identifier les spécificités du secteur privé.

La troisième limite réside dans l'absence du point de vue des responsables de l'établissement.

Une recherche future pourrait confronter les perceptions des enseignants à celles de la direction.

La quatrième limite concerne le caractère déclaratif des données. Les entretiens peuvent être influencés par la désirabilité sociale ou par les relations hiérarchiques.

La cinquième limite concerne l'absence de données longitudinales. Une enquête menée sur plusieurs années permettrait d'étudier l'évolution de la motivation et des intentions de mobilité.

Les recherches futures pourraient ainsi porter sur un échantillon plus important d'établissements privés de Bamako et intégrer simultanément motivation, engagement organisationnel, satisfaction, intention de départ et performance pédagogique.

Conclusion

Cette étude avait pour objectif d'analyser les facteurs susceptibles de favoriser ou de fragiliser la motivation des enseignants dans un collège privé à Bamako.

Les résultats montrent que la motivation enseignante repose sur une combinaison de facteurs matériels, organisationnels, relationnels et intrinsèques.

La rémunération occupe une place centrale. Neuf enseignants sur douze la considèrent insuffisante malgré sa régularité et sa comparabilité avec celle d'autres établissements privés. Cette situation montre que la régularité du salaire ne suffit pas à garantir une perception positive de la rémunération.

Les conditions de travail et les relations professionnelles apparaissent globalement satisfaisantes. La sécurité de l'emploi constitue également un facteur stabilisateur puisque les enseignants déclarent bénéficier d'un CDI et d'une couverture sociale.

Toutefois, plusieurs fragilités demeurent : faiblesse des perspectives de carrière, absence d'une politique formalisée d'intégration, reconnaissance encore insuffisamment institutionnalisée et participation limitée aux décisions stratégiques.

Le résultat le plus significatif réside dans le paradoxe entre une appréciation globalement positive de plusieurs dimensions du travail et une forte disposition à envisager une mobilité professionnelle en cas d'opportunité salariale plus favorable.

Ainsi, la fidélisation des enseignants ne peut être assurée par la seule amélioration de la rémunération. Elle suppose une politique intégrée associant rémunération équitable, reconnaissance, autonomie professionnelle, participation, développement des compétences et perspectives de carrière.

Sur le plan théorique, l'articulation entre la théorie bifactorielle de Herzberg, la théorie de l'autodétermination et la théorie de l'équité offre une grille de lecture pertinente pour comprendre cette configuration. Sur le plan managérial, le principal enjeu consiste à transformer la relation d'emploi en véritable relation de développement professionnel.

L'étude invite ainsi les établissements privés maliens à considérer l'enseignant non seulement comme une ressource nécessaire au fonctionnement de l'école, mais comme un professionnel dont la motivation dépend également de la reconnaissance, de l'autonomie, de la progression professionnelle et du sentiment d'appartenance.

BIBLIOGRAPHIE

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press.
- Bathily, D., Sidibe, A. B., & Camara, F. (2023). Entre précarité et pandémie, comment réussir une carrière professionnelle ? Cas des enseignants des établissements scolaires privés du Mali. *Notes de l'Enseignant-Chercheur*, 3(1), 162–177. <https://doi.org/10.71140/necus.31011>
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779–801.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Germani, S. (2024). Teachers' motivation and job satisfaction: The role of autonomy, competence, and relatedness for a quality teaching. *Ricercazione*, 16(1). <https://doi.org/10.32076/RA16107>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1993). *The motivation to work*. Transaction Publishers. (Ouvrage original publié en 1959).
- Konaté, A., & Lauwerier, T. (2022). La privatisation, facteur d'inégalités dans les conditions de travail des enseignant-es au Mali. *L'éducation en débats : Analyse comparée*, 12(2), 189–203. <https://doi.org/10.51186/journals/ed.2022.12-2.e1056>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.
- Slemp, G. R., Field, J. G., & Cho, A. S. H. (2020). A meta-analysis of autonomous and controlled forms of teacher motivation. *Journal of Vocational Behavior*, 121, 103459. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103459>
- Sidibé Niamakoro, A., Jaiteh, L., & Gao, W. (2023). The influencing factors and relationship between job satisfaction and job performance of primary and junior secondary school teachers: Empirical study based on Mali's Bamako and Kita regions. *European Journal of Theoretical and Applied Sciences*, 1(6).