



**PROBLÉMATIQUE DE LA FIDÉLISATION DES ENSEIGNANTS FACE
AUX FACTEURS DE MOTIVATION PROFESSIONNELLE
DANS UNE ORGANISATION**

Dr Boubacar SANOGO

Laboratoire de Recherche en Management et de la Décentralisation/LAREM-DEC

Dr Youssef COULIBALY

Laboratoire de Recherche en Management et de la Décentralisation/LAREM-DEC

Dr Mamoudou GUINDO

Laboratoire de Recherche en Management et de la Décentralisation/LAREM-DEC

Résumé : Avec l'évolution des aspirations professionnelles, la gestion des ressources humaines (GRH) s'impose comme un levier stratégique permettant d'aligner les objectifs organisationnels avec ceux des salariés. Dans un environnement concurrentiel, la fidélisation du personnel qualifié devient un enjeu crucial pour les organisations.

C'est dans ce cadre que s'inscrit la présente étude menée au Complexe Scolaire Academia de Kalabambougou (CSAK), où il a été observé que les enseignants sont globalement démotivés mais continuent néanmoins à travailler.

Les objectifs principaux de cette recherche sont d'identifier et d'analyser les facteurs explicatifs de la fidélité des enseignants. Pour atteindre ces objectifs, une approche quantitative a été observée, reposant sur l'administration d'un questionnaire structuré auprès de 82 enseignants. L'analyse descriptive basée sur des fréquences et des pourcentages.

Les résultats obtenus révèlent une forte insatisfaction des enseignants (74%) ainsi qu'une intention significative de mobilité (63%).

Mots-clés : Fidélisation ; motivation ; Facteur ; organisation ; profession.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.21081289>



1 Introduction

Selon l'approche de gestion des ressources humaines, plusieurs travaux ont été réalisés comme celui de Allouche (2006), les théories des Ressources Humaines apportent des éléments de réponses en suggérant d'une nécessité de la motivation d'une part et les théories de fidélisation qui constituent un dépassement des théories de la motivation source d'une différenciation conceptuelle notable. D'où les modèles d'analyse de théories de la fidélisation unifiées par un principe fédérateur, l'attachement à l'entreprise, la satisfaction et l'implication renvoient toutefois à deux idées différentes tout en étant complémentaires. Avec la satisfaction, la fidélité revêt plutôt un caractère physique. Les salariés sont fidèles car ils sont satisfaits des conditions matérielles, attendues au sens large, offertes par les organisations. Toutefois ces définitions nous permettent de retenir que, les organisations doivent agir sur les départs volontaires de leurs employés en mettant en œuvre un ensemble de moyens et des ressources pour obtenir leur fidélisation, car fidéliser les salariés, demeure un enjeu important auquel nombreuses organisations consacrent une part non négligeable de leurs ressources. On peut également noter que fidéliser, serait donc le fait d'attacher le travailleur à son organisation par de mécanismes appropriés de gestion de Ressources Humaines afin de le maintenir durablement. C'est notamment à l'occasion de deux discours de Strasbourg, et le discours de Saint-Etienne en avril 1948, que l'idée de rémunération proportionnée au rendement global de l'organisation est émise. L'employé est une personne rétribuée par son employeur pour un travail au sein d'une administration. Selon le code du travail du Mali (1992) en son article 1, est considéré comme travailleur, quels que soient son sexe et sa nationalité, toute personne qui s'est engagée à mettre son activité professionnelle, moyennant rémunération, sous la direction et autorité d'une autre personne, physique ou morale, publique ou privée, laïque ou religieuse, appelée employeur. Le travail, étymologiquement tire son origine du mot latin « tripalium » qui veut dire travail pénible. En effet, il s'agissait d'un travail fatiguant qu'on appelait « Labor » ou d'un travail intellectuel, désigné sous le concept de « Optus ». Selon Rey (1993), le travail est un ensemble d'activités humaines organisées en vue de produire ce qui est utile. Les termes connexes au concept fidélisation : de l'origine anglo-saxon, la notion d'implication est apparue dans les années 1950 aux États-Unis. Il faut joindre à l'idée de Citeau avec la notion de motivation. Pour Claude Louche (2018), qui définit la motivation au travail en relation avec la Psychologie du Travail et des organisations. A ce niveau il est complété par la définition de motivation par Vallerant et Thill (1993). Pour mettre une corrélation entre les théories explicatives de la

fidélisation et de la motivation au travail nous procédons de la manière suivante par rapport aux résultats.

1. Théorie managériale de la motivation

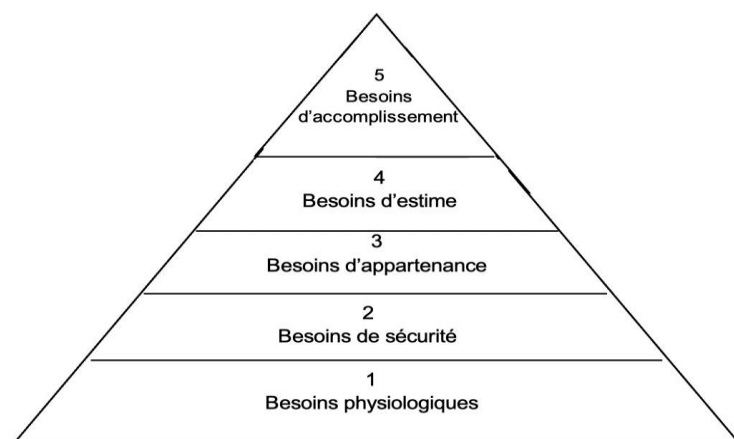
-La motivation au Travail

Pour Vallerand et Thill (1993), la motivation comme « le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et externes favorisant le déclenchement, l'intensité et la persistance des comportements ». Il nous informe sur le choix des buts que les individus retiennent, sur les efforts qu'ils effectuent pour les atteindre sur la persistance de l'action

-Les théories des besoins

Ces théories considèrent que des besoins, les plus souvent innés, sont les moteurs essentiels des comportements. L'auteur reconnaît l'existence de cinq catégories de besoins organisés selon une structure hiérarchique de besoins. Un besoin ne sera ressenti que si le besoin de niveau inférieur est satisfait. On trouve au niveau le plus bas de la hiérarchie des besoins physiologiques puis au-dessus les besoins de sécurité (Sécurité d'emploi par exemple), d'appartenance (affiliation, besoin de contacts), d'estime (reconnaissance de la part de l'organisation et l'estime de soi), de réalisation de ses aspirations et de développement personnel). **Cf. La pyramide hiérarchique des besoins de Maslow.**

Schéma n°1 : pyramide de la hiérarchie des besoins de Maslow



Source : Abraham Maslow (1943).

-Le modèle VIE (Vroom, 1964)

Ce modèle intègre trois éléments : la valence, l'instrumentalité et l'expectation. La motivation du salarié, par rapport à une tâche, va dépendre d'une analyse cognitive prenant en compte tous ces éléments.

-Perspectives actuelles

Les théories de la motivation sont nombreuses. Certaines permettent de comprendre la satisfaction au travail (théorie de besoins), d'autres le choix de buts (modèle de Vie), d'autres l'effort (équité, besoins), d'autres la performance (équité). Elles n'éclairent qu'une composante des processus motivationnels. La tentation a été forte d'articuler les différentes théories entre elles pour prédire des séquences comportementales plus larges. On a vu ci-dessus que Locke ne se préoccupait à l'origine que de l'état des buts avant de s'intéresser à la valeur de ceux-ci et de prendre en compte des caractéristiques du modèle VIE. Actuellement, le modèle de Klein (1989) cité par Louche (2018), qui s'appuie sur la théorie du contrôle est celui qui permet l'intégration de l'ensemble des théories de la motivation.

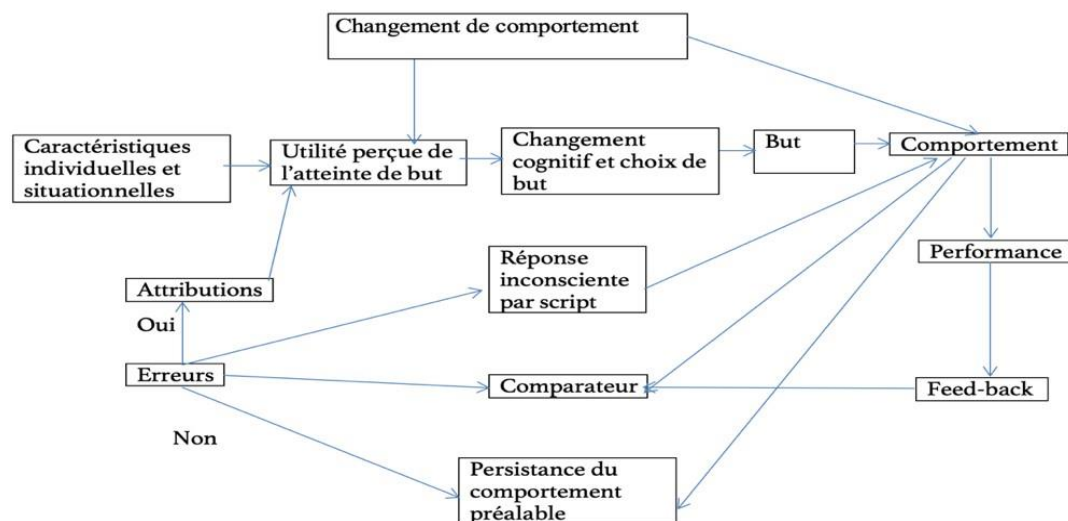


Schéma 2 : Modèle intégratif de la motivation au travail de Klein (1989)

Le but à atteindre constitue le régulateur essentiel des comportements. Sa poursuite se traduit par l'atteinte d'une performance qui est évaluée au niveau d'un comparateur par l'intermédiaire d'un feed-back. Si le résultat est satisfaisant, le comportement qui a permis de l'atteindre est poursuivi s'il n'est pas satisfaisant, on a une recherche causale avec des attributions, qui peuvent amener la poursuite du comportement ou des modifications en fonction des caractéristiques individuelles ou situationnelles et de l'utilité attachée à l'atteinte des buts. Ce modèle rassemble la plupart des théories de la motivation (théorie des buts, théorie de l'équité au niveau du comparateur, modèle VIE au niveau de l'importance attachée à l'atteinte des buts, théories des besoins au niveau des caractéristiques personnelles). Il a permis de développer des hypothèses originales. Il serait nécessaire qu'il intègre encore les aspirations dans le champ du hors-travail, car il nous paraît difficile

d'isoler la motivation au travail de tous les investissements effectués dans différents domaines de vie.

2 Problématique

Au Mali, les études réalisées dans le milieu du travail ont démontré d'une part que les travailleurs de différentes organisations maliennes sont de manière générale démotivés au travail. Cette démotivation se manifeste généralement par des remous sociaux et mouvements de grèves perturbant ainsi le bon déroulement des activités dans ces organisations et d'autres comme le taux élevé d'absentéisme, un faible engagement et insatisfaction au travail. D'autre part l'observation que nous avons faite au Complexe Scolaire Academia où nous avons constaté que les enseignants sont démotivés à leur établissement par leurs mauvaises conditions de travail, la rémunération non-décente et l'incertitude de trouver du travail ailleurs. Ces remous sociaux ont pour but d'amener les managers de ces organisations à mettre les enseignants dans des conditions de travail pouvant booster leur motivation. Ainsi, il nous a paru important de savoir les facteurs motivationnels influents de manière significative sur la productivité au travail, considérée globalement en fonction de sa dimension. Le choix est tombé au Complexe Scolaire Academia étant donné que c'est un établissement scolaire situé au dernier quartier périphérique de la commune 4 du District de Bamako, regorgeant assez d'enseignants vacataires, permanents et contractuels. Le constat de la démotivation des travailleurs du complexe peut être attribué aux mauvaises conditions de travail, à la rémunération non-décente et aux manques d'opportunités de trouver un autre emploi ailleurs. Eu égard de tout ce qui précède, la présente étude soulève deux questions ci-après :

- Quels sont les facteurs motivationnels les plus explicatifs de la fidélité des enseignants du complexe ?
- Les variables sociodémographiques telles que : sexe, catégorie professionnelle et l'ancienneté au travail influencent-elles les réactions de nos sujets par rapport aux questions posées ?

De ces questions nous avons formulé les hypothèses de la manière suivante :

- Les facteurs intrinsèques de motivations tels que l'incertitude de trouver de l'emploi ailleurs, le prestige social, etc. seraient les facteurs les plus explicatifs de la fidélité des enseignants du CSAK.
- Les variables sociodémographiques telles que : sexe, catégorie professionnelle et l'ancienneté au travail influenceraient les réactions des enseignants du CSAK par rapport aux questions posées.

3 Les objectifs de recherche

- Identifier et analyser les facteurs sous-jacents la motivation de la fidélité des enseignants du CSAK.
- Etudier l'effet des variables sociodémographiques telles que : sexe, ancienneté à l'entreprise et la catégorie professionnelle sur les réactions des sujets.

4 Méthodologie

La population de cette étude est composée de l'ensemble du corps enseignant du Complexe Academia de Kalabambougou. Dans le souci de fiabiliser les résultats, nous avons fait recours à l'échantillonnage non probabiliste de type occasionnel, constitué de 82 enseignants (10 femmes et 72 hommes) du complexe qui se sont montrés accessibles et disponibles à répondre à notre questionnaire. Dans l'élaboration de cette étude, nous avons fait recours à la méthode d'enquête. Le questionnaire s'est avéré pour nous l'instrument le plus indiqué à cause de son mode d'application pour la récolte des informations. Ainsi, le questionnaire de l'étude était composé des 11 questions soit 6 questions fermées, 5 questions semi-ouvertes et une question ouverte. Pour le traitement des données de notre enquête nous avons utilisé le tableau statistique par l'analyse globale et l'analyse différentielle en pourcentage.

. Analyse globale des résultats

Les résultats aux douze questions sont analysés auprès de nos enquêtés en rapport avec les différents thèmes de notre questionnaire.

Tableau n°1 : récapitulatif des résultats de l'enquête

N°	Questions	Modalités de réponse	Effectif/%	Interprétation
1	Niveau de satisfaction au travail	Insatisfait Satisfait Très satisfait	74% 15% 11%	Forte insatisfaction globale
Total satisfait			26%	Minorité satisfait
2	Intention de postuler ailleurs	Oui Non	63% 37%	Majorité souhaite partir Minorité
3	Facteurs de fidélité	Fidélité d'emploi Conditions de travail Rémunération	65% 13% 15%	Facteur principal Faible impact Impact modéré
Satisfaction			7%	Très faibles

4	Conditions de travail Influence fidélité	Non	88%	Conditions jugées mauvaises Très minoritaire
		Oui	12%	
5	Volonté de rester toute la carrière	Non	79%	Forte intention de départ Liée à l'âge et stabilité
		Oui	21%	
6	Départ tardif au travail	Non	96%	Départ à l'heure Cas marginaux
		Oui	4%	
7	Sanctions disciplinaires	Non	91%	Bonne discipline globale Liées à l'absentéisme
		Oui	9%	
8	Absences au travail	Non	81%	Forte présence (contrainte salariale) Absences ponctuelles
		Oui	19%	
9	Retards mensuels	1 à 2 fois	73%	Principalement transport Raisons sociales
		>2 fois	27%	
10	Intention de quitter un jour	Oui	75%	Forte mobilité future Liée à l'ancienneté
		Non	25%	
11	Confiance en l'avenir	Oui	95%	Optimisme élevé Minorité pessimiste
		Non	5%	

Source : Boubacar Sanogo (Mars, 2026)

2. Analyse différentielle des résultats

Dans cette étude, cette opération a porté sur la question n°3 de notre questionnaire d'enquête croisée aux variables retenues citées précitées. Question n°3 : Quels sont les facteurs qui expliquent votre fidélité à l'établissement ?

Tableau n°2 : Contrôle de l'influence des variables : sexe, catégorie professionnelle et ancienneté sur les réponses des répondants concernant les facteurs qui expliquent la fidélité.

QUESTION N°3 ET STATISTIQUES										
VARIABLES		CONDITION DE TRAVAIL			DIFFICUL TE D'EMPLOI		REMUNERATI ON		SATISFACTION	
									OUI	NON
SEXE	F	10	6	60%	5	50%	4	40%	X	
	M	72	6 5	90%	59	82	61	85% ⁹		X

CATEGORIE	Licence	48	4 5	94%	42	86%	25	52%	X	
	Master	31	1 8	58%	14	45%	15	55%	X	
	Doctorat	3	1	33%	1	33%	0	0		X
ANCIENNETE	0-2 ans	82	5 3	65%	41	50%	40	49%	X	
	2-4 ans	82	4 5	55%	39	48%	41	50%	X	
	4-6 ans	82	3 5	43%	37	45%	42	51%		X
	6 ans+	82	2 5	30%	28	34%	39	48%		X

Source : Boubacar Sanogo (Mars, 2026)

Après analyse statistique, il s'avère que les différences entre les réponses des répondants les mieux placés hiérarchiquement et les moins gradés, se sont révélées significatives. En d'autres termes, les personnes interrogées selon la variable catégorie professionnelle, ont réagi distinctement face à la question de facteurs de fidélisation c'est-à-dire la variable catégorie professionnelle a eu une influence par rapport aux réponses des interviewés. Par contre, les différences entre les réponses des répondants hommes et celles des femmes, celles des travailleurs les plus anciens et celles des moins anciens à la question n°3, se révèlent aussi significatives pour la variable sexe ainsi que pour la variable ancienneté. C'est-à-dire peu importe le sexe ou l'ancienneté, les réactions de nos répondants face aux facteurs de fidélisation restent les mêmes.

2. Discussion des résultats

Il se dégage de cette étude que la majorité des répondants demeure fidèle à l'établissement principalement en raison de l'incertitude liée à la possibilité de trouver un autre emploi ailleurs. Ce résultat confirme notre hypothèse et s'inscrit dans la logique de la théorie de la dépendance à l'emploi, selon laquelle les individus maintiennent leur poste par contrainte plutôt que par réel engagement (Meyer & Allen, 1991).

S'agissant de la satisfaction au travail, les résultats montrent que seuls les jeunes enseignants manifestent une fidélité fondée sur une satisfaction apparente. Toutefois, cette satisfaction semble davantage extrinsèque et contrainte, ce qui rejoint les travaux de Herzberg (1959), pour qui la satisfaction durable dépend de facteurs intrinsèques.

En ce qui concerne les conditions de travail, moins de 50 % des répondants considèrent ce facteur comme déterminant dans leur fidélité. Ce constat contraste avec les conclusions de Mayo (1933), qui met en évidence l'importance des conditions sociales et environnementales dans la motivation.

Concernant la rémunération, plus de 50 % des répondants estiment qu'elle constitue un facteur de fidélisation. Ce résultat est cohérent avec la théorie de l'équité développée par Adams (1965).

Par ailleurs, 73 % des enquêtés qui n'envisagent pas de quitter l'établissement justifient leur position par l'âge et la stabilité de carrière, ce qui rejoint les travaux de Super (1957).

La divergence d'opinions observée parmi les répondants traduit une démotivation latente et une ambivalence dans la notion de fidélité, interprétable à la lumière de la théorie des attentes de Vroom (1964).

De plus, l'hétérogénéité des réponses selon les catégories professionnelles confirme les analyses de Mintzberg (1979).

Enfin, le constat général d'insatisfaction renvoie aux travaux de Maslow (1943).

Dans le même sens, Yoeli (2014) souligne que la fidélisation des employés ne repose pas uniquement sur les incitations financières.

Ainsi, il est recommandé aux managers d'améliorer les conditions de travail, de proposer une rémunération équitable et de renforcer les facteurs intrinsèques de motivation.

Conclusion

Après enquête, les résultats de notre étude montrent que les enquêtés sont fidèles à leur établissement pour des raisons liées à l'incertitude de trouver un autre emploi ailleurs soit 65 % des enquêtés quoiqu'il y ait 35 % des répondants qui soient satisfaits de leur travail, c'est un résultat qui ne peut s'expliquer que par la difficulté de trouver un autre emploi ailleurs. Nous pouvons conclure que nos objectifs ont été atteints car en partant de nos résultats, il nous paraît important de suggérer aux managers du CSAK et autres organisations d'établir un équilibre entre les exigences des postes de travail et les motivations des travailleurs tels que les conditions de travail, la rémunération, les difficultés de décrocher un autre emploi ailleurs et la satisfaction, etc. La théorie de fidélisation et de motivation chez les travailleurs justifie la nature de nos résultats. En effet, cette théorie stipule que les salariés s'engagent volontairement dans l'organisation à rester fidèles à cause de la qualité de l'environnement de travail (climat du travail) et les bonnes conditions de travail mais aussi lorsqu'il valorise les efforts réalisés dans le cadre de leur activité professionnelle. Selon Eisenberger et al. (1986), plus les employés perçoivent que leur organisation prend en compte leurs attentes, plus ils fournissent d'efforts et sont motivés pour lui permettre d'atteindre ses objectifs. Les résultats de l'analyse différentielle indiquent qu'une seule variable de l'étude a influencé les résultats c'est-à-dire la catégorie professionnelle. Ces résultats remettent en question les conclusions de plusieurs études où l'influence des variables sociodémographiques sur la fidélisation n'a pas eu d'effets.

Références bibliographiques

- Allouche, J. (2012). Encyclopédie des Ressources humaines. Paris : Vuibert, 519-527.
- Aruni Yoeli. (2014). Facteurs explicatifs de fidélisation des agents cadres dans une entreprise publique, cas de la DGI. Travail de fin de cycle en Gestion des Entreprises et Organisation du Travail (Inédit). Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Education. Université de Kinshasa. Kinshasa.

- Aubert, N. (2005). Diriger et motiver. Paris : organisation
- Chaminade, B. (2004). Fidélisation et nouvelle réglementation de la formation, Laboratoire R.H Focus. Paris : PUF
- Chanquoy, L. (2005). Statistiques appliquées à la Psychologie et aux sciences humaines et sociales. Paris : Presses Universitaires de France
- Daniel, C. (2008). Salaires, conditions et satisfaction au travail. Angers : GranemUniversité d'Angers
- Don Hellriegel-John W.S/Ocum. (2006). Management des organisations. Belgique, Bruxelles : Nouveaux horizons de boeck, 2^{ème} éd.
- Louche, C. (2018). Introduction à la Psychologie du Travail et des organisations. Concepts de base et application. Paris : Dunod, 4^{ème} éd.
- Paille, P. (2004). La fidélisation des ressources humaines. Paris : Economica
- Peretti, J- M. (2011). Ressources humaines, le manuel de référence. Paris : Vuibert.
- Peretti, J-M. (2012). Gestion des Ressources Humaines, 18^{ème} éd. Paris : Vuibert
- Vallerand, R. J. & Thill, E. E. (1993). Introduction à la Psychologie de la Motivation. Paris : Etude vivante.