



FACTEURS DE MOTIVATION DES SALARIÉS DANS LE SECTEUR BANCAIRE AU MALI: ÉTUDE QUALITATIVE À LA BANQUE NATIONALE DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE

Koniba COULIBALY

Enseignant-chercheur

Institut Universitaire de Développement Territorial de Bamako (IUDT)
Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB), Mali

Résumé

Cette recherche analyse les facteurs de motivation des salariés dans le secteur bancaire malien à partir du cas de la Banque Nationale de Développement Agricole (BNDA). Elle adopte une démarche qualitative et interprétative fondée sur une étude de cas unique. Huit salariés, comprenant trois cadres supérieurs, deux cadres moyens et trois caissiers, ont été rencontrés au moyen d'entretiens semi-directifs individuels. L'analyse thématique met en évidence une motivation plurielle, article autour de la rémunération, de la sécurité de l'emploi, du cadre de travail, de la reconnaissance, des possibilités de carrière et des relations professionnelles. Les résultats indiquent que le niveau de rémunération est jugé globalement compétitif par comparaison avec d'autres banques, mais qu'il est parfois considéré comme insuffisant au regard de la charge de travail et du coût de la vie. La reconnaissance, la consultation dans les décisions et l'intégration des nouveaux salariés constituent des ressources de mobilisation. Toutefois, les attentes relatives à l'avancement, à l'équité des charges et à la satisfaction des collaborateurs demeurent fortes. L'étude souligne l'intérêt d'une politique de motivation intégrée, associant équité, développement professionnel et qualité du management.

Mots-clés : motivation au travail ; rémunération ; reconnaissance ; secteur bancaire ; BNDA ; Mali.

• Abstract

This study examines employee motivation in the Malian banking sector through the case of the National Bank for Agricultural Development (BNDA). It uses a qualitative, interpretive single-case design. Individual semi-structured interviews were conducted with eight employees: three senior managers, two middle managers and three cashiers. The thematic analysis reveals a multidimensional configuration of motivation, involving pay, job security, working conditions, recognition, career opportunities and professional relationships. Pay is generally considered competitive compared with other banks, although some participants perceive it as insufficient in view of workload and cost of living. Recognition, involvement in decision-making and the integration of newcomers emerge as important sources of mobilisation. Yet, expectations concerning promotion, workload equity and employee satisfaction remain significant. The study supports an integrated motivational policy combining fairness, professional development and management quality.

Keywords: work motivation; compensation; recognition; banking sector; BNDA; Mali.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.22996089>



Ceci est un article en accès libre sous la licence [CC BY-NC-ND](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

1. Introduction

Dans les organisations de services, la qualité de la relation avec la clientèle dépend en grande partie de l'engagement des salariés. Cette réalité est particulièrement sensible dans les banques, où les exigences de fiabilité, de célérité, de conformité et de satisfaction du client s'ajoutent aux contraintes de performance. Comprendre ce qui soutient la mobilisation au travail devient donc un enjeu managérial majeur.

Au Mali, les travaux consacrés à la motivation dans les organisations demeurent plus nombreux dans les secteurs publics de santé ou d'éducation que dans le secteur bancaire. Or, le contexte bancaire combine une forte intensité relationnelle, des objectifs chiffrés, une spécialisation des emplois et des attentes élevées en matière de reconnaissance. La BNDA, établissement historique du financement agricole devenu acteur de financement de l'économie malienne, constitue un terrain pertinent pour explorer les perceptions des salariés.

La recherche répond à la question suivante : quels facteurs structurent la motivation des salariés de la BNDA et comment les pratiques managériales sont-elles perçues à cet égard ? Elle poursuit deux objectifs : identifier les facteurs de motivation perçus et apprécier les techniques mobilisées par l'organisation. Trois propositions guident l'analyse : la rémunération occupe une place importante dans la motivation ; la reconnaissance constitue un déterminant de mobilisation ; le cadre de travail contribue à la motivation.

L'article présente d'abord les repères théoriques, puis la démarche méthodologique. Il expose ensuite les résultats, les discute au regard de la littérature et formule les principales implications managériales.

2. Cadre théorique

2.1. La motivation au travail

La motivation au travail renvoie aux mécanismes qui déclenchent, orientent et maintiennent l'effort vers un objectif (Vallerand et Thill, 1993 ; Roussel, 2000). Elle ne se réduit ni à la satisfaction ni à l'implication : la satisfaction exprime une évaluation du travail, tandis que l'implication traduit un lien psychologique avec l'organisation. Ces notions interagissent néanmoins dans l'expérience professionnelle.

La théorie des attentes de Vroom (1964) éclaire le rôle des perceptions individuelles : l'effort est soutenu lorsque la personne estime qu'il peut conduire à une performance, que cette performance procure des résultats et que ces résultats ont une valeur. La théorie de l'équité d'Adams (1965) complète cette lecture en soulignant l'importance des comparaisons entre contributions et rétributions. Dans le secteur bancaire, les perceptions d'équité salariale, de charge de travail et de reconnaissance peuvent ainsi influencer l'intensité de l'engagement.

2.2. Les leviers organisationnels de la motivation

Les théories des besoins, notamment celle de Maslow (1954), mettent l'accent sur la sécurité, l'appartenance, l'estime et l'accomplissement. Herzberg (1968) distingue, quant à lui, les facteurs d'hygiène, qui préviennent l'insatisfaction, des facteurs moteurs, tels que la reconnaissance, la responsabilité, l'intérêt du travail et les perspectives de progression. Cette distinction invite à ne pas limiter la motivation au salaire : une rémunération acceptable peut coexister avec des attentes fortes de carrière ou de considération.

Les caractéristiques du travail et le management de proximité interviennent aussi. L'autonomie, la clarté des objectifs, le retour sur la performance et la qualité des relations professionnelles renforcent le sens accordé au travail (Hackman et Oldham, 1980). Dans cette perspective, la motivation peut être analysée comme le produit d'un ensemble de pratiques RH et managériales plutôt que comme l'effet isolé d'un seul avantage.

2.3. Cadre d'analyse

Le cadre d'analyse retient six dimensions : rémunération et avantages ; sécurité de l'emploi ; cadre et charge de travail ; reconnaissance et participation ; développement de carrière ; relations professionnelles et intégration. Ces dimensions sont examinées à partir des perceptions déclarées par les salariés et de leurs effets sur l'engagement, la fidélisation, la ponctualité et la volonté d'innover.

3. Méthodologie

3.1. Positionnement et stratégie de recherche

L'étude s'inscrit dans une posture interprétative et adopte une démarche qualitative. Ce choix est adapté à l'objectif de compréhension des significations que les salariés attribuent aux pratiques de motivation dans leur environnement de travail. La stratégie retenue est celle de l'étude de cas unique, permettant une analyse contextualisée d'une organisation bancaire (Yin, 2018).

3.2. Participants et collecte des données

L'échantillon réunit huit salariés de la BNDA, sélectionnés selon une logique non probabiliste de disponibilité, avec une recherche de diversité des fonctions : trois cadres supérieurs, deux cadres moyens et trois caissiers. Les données ont été recueillies par des entretiens individuels semi-directifs, menés dans les locaux de la banque. Le guide comportait 25 questions organisées autour de onze thèmes, notamment la rémunération, la reconnaissance, l'évaluation, la participation, l'intégration, les conditions de travail, la sécurité de l'emploi et les intentions professionnelles. L'étude a également mobilisé l'observation directe et des informations institutionnelles pour contextualiser le cas.

Tableau 1. Caractéristiques de l'échantillon

Catégorie professionnelle	Effectif	Part de l'échantillon
Cadres supérieurs	3	37,5 %
Cadres moyens	2	25,0 %
Caissiers	3	37,5 %
Total	8	100 %

Source : Élaboration à partir des données de l'étude.

3.3. Analyse et rigueur de la recherche

4. Résultats

4.1. Une motivation fondée sur une combinaison de leviers

Les participants définissent généralement la motivation comme l'ensemble des conditions et avantages qui permettent de maintenir l'effort et d'atteindre les objectifs. Les réponses font ressortir une combinaison de facteurs financiers, professionnels, relationnels et sécuritaires. Les salariés ne présentent donc pas la motivation comme un phénomène uniquement monétaire.

Tableau 2. Synthèse des facteurs de motivation perçus

Dimension	Manifestations relevées	Effet perçu
Rémunération et avantages	Salaire, prêts, couverture sanitaire, avantages liés au poste	Sécurité matérielle et sentiment de valorisation
Reconnaissance	Appréciation du talent, prise en compte des propositions	Considération et mobilisation
Travail et relations	Confort, outils, ambiance, collaboration	Bien-être, efficacité et continuité de l'effort
Carrière	Avancement, plan de carrière, formation	Projection dans l'organisation
Sécurité et intégration	CDI, encadrement des nouveaux salariés	Stabilité et attachement organisationnel

Source : Élaboration à partir des entretiens.

4.2. Rémunération : un levier important mais discuté

La rémunération apparaît comme un facteur important de motivation. Plusieurs participants jugent leur salaire satisfaisant par comparaison avec celui de salariés d'autres banques. L'un d'eux indique : « la BNDA fait partie des banques qui paient mieux ses salariés » (C6). Cependant, cette appréciation comparative n'efface pas les préoccupations liées au coût de la vie, aux résultats obtenus et à la charge de travail. Un salarié résume cette tension : « mon salaire est satisfaisant, mais par rapport à nos résultats annuels, c'est insuffisant » (C2).

Les réponses font également apparaître des interrogations sur les écarts de salaire entre collègues. Les participants les associent principalement au poste, à l'ancienneté et aux avantages spécifiques. La question centrale n'est donc pas seulement le montant de la rémunération, mais l'adéquation perçue entre rétribution, responsabilités et effort fourni.

4.3. Reconnaissance, évaluation et participation

La reconnaissance est fortement associée à la motivation. Sept salariés sur huit déclarent que leur talent est reconnu. L'évaluation annuelle fondée sur des objectifs préalablement fixés est connue de l'ensemble des participants. La participation aux décisions est cependant hétérogène : six participants évoquent une consultation indirecte, une consultation directe et une absence de consultation. Lorsque les suggestions sont accueillies, les salariés déclarent ressentir une forme de considération. C8 rapporte ainsi qu'une initiative destinée à faciliter le traitement des découverts a été appréciée par la hiérarchie.

Les attentes restent néanmoins élevées en matière de reconnaissance formelle. Parmi les suggestions formulées, la distinction des performances et une meilleure valorisation des contributions individuelles sont régulièrement évoquées.

4.4. Cadre de travail, intégration et sécurité

Le cadre de travail est décrit de manière globalement positive. Les participants citent les outils disponibles, le confort des bureaux, la sécurité et la qualité de l'ambiance entre collègues. C6 souligne notamment l'existence « d'outils adéquats » et d'une « symbiose entre collaborateurs ». Tous les salariés interrogés déclarent disposer d'un contrat à durée indéterminée, ce qui renforce le sentiment de stabilité.

L'intégration des nouveaux salariés est également présentée comme une pratique favorable. Les récits évoquent l'encadrement lors du stage de qualification et l'aide reçue dans différentes agences. Cette socialisation professionnelle facilite l'entrée dans l'organisation et contribue à la perception d'un collectif de travail soutenant.

4.5. Carrière, charge de travail et fidélisation

Les perspectives de carrière constituent à la fois un facteur de motivation et un point de vigilance. Certains salariés considèrent que la banque permet de construire une carrière ; d'autres demandent une clarification des possibilités d'avancement. La charge de travail est aussi régulièrement mentionnée. Elle alimente chez plusieurs participants la préférence pour d'autres métiers ou la recherche d'un meilleur équilibre professionnel.

La fidélisation apparaît contrastée : quatre salariés indiquent envisager de rester jusqu'à la retraite, tandis que quatre autres se déclarent prêts à saisir une opportunité plus favorable. Cette ambivalence traduit une attache réelle à la banque, mais également la persistance d'attentes relatives aux revenus, à la promotion et à la répartition de la charge de travail.

5. Discussion

Les résultats confirment que la motivation au travail est multidimensionnelle. La proposition relative au salaire est partiellement soutenue : la rémunération est un levier saillant, mais son efficacité dépend de l'équité perçue entre efforts, responsabilités, avantages et pouvoir d'achat. Cette conclusion rejoint la théorie de l'équité (Adams, 1965) et la théorie des attentes (Vroom, 1964), selon lesquelles l'effort est sensible aux résultats espérés et à leur valeur perçue.

La proposition concernant la reconnaissance est également soutenue. La reconnaissance du talent, l'écoute des propositions et l'évaluation par objectifs semblent produire un sentiment de considération. Ces résultats convergent avec les travaux de Herzberg (1968), pour lesquels la reconnaissance et l'accomplissement figurent parmi les facteurs moteurs. Néanmoins, le caractère majoritairement indirect de la consultation montre que la reconnaissance pourrait être consolidée par des espaces plus réguliers d'expression et de retour sur les contributions.

La proposition relative au cadre de travail est soutenue par les appréciations positives sur les outils, le confort, la sécurité et les relations entre collègues. Ces éléments relèvent à la fois des facteurs d'hygiène et des ressources favorables à l'engagement. Ils ne suffisent toutefois pas à neutraliser les préoccupations relatives à la charge de travail et à la carrière. Ainsi, la motivation durable suppose une articulation entre conditions de travail, justice organisationnelle, développement professionnel et reconnaissance.

L'étude met enfin en évidence un paradoxe de fidélisation : les salariés apprécient la stabilité, l'intégration et plusieurs avantages, tout en exprimant des réserves sur leur avenir professionnel ou sur le rapport entre efforts et récompenses. Pour les responsables RH, la priorité consiste moins à multiplier des avantages isolés qu'à rendre cohérents les critères de rémunération, d'avancement, d'évaluation et de reconnaissance.

6. Implications managériales

Les résultats conduisent à quatre orientations : (1) clarifier les critères d'avancement et de mobilité interne ; (2) examiner l'adéquation entre charge de travail, responsabilités et rémunération ; (3) instaurer des mécanismes visibles de reconnaissance des contributions et des innovations ; (4) renforcer les modalités de participation des salariés aux décisions qui affectent leur travail. Ces orientations peuvent contribuer à transformer la satisfaction ponctuelle en engagement durable.

7. Conclusion

Cette recherche a analysé les facteurs de motivation des salariés de la BNDA à partir de huit entretiens semi-directifs. Elle montre que la motivation résulte de la combinaison de leviers financiers, relationnels, organisationnels et développementaux. La rémunération, la sécurité de l'emploi, le cadre de travail, la reconnaissance et la carrière sont étroitement associés dans les perceptions des salariés. Si la banque dispose de ressources de mobilisation reconnues, les attentes concernant l'équité, l'avancement, les revenus et la charge de travail doivent être prises en considération pour consolider la fidélisation.

Des recherches futures pourront comparer plusieurs banques, croiser les points de vue des salariés et des responsables RH, ou mobiliser une approche mixte afin d'approfondir l'analyse des relations entre motivation, satisfaction, intention de départ et performance de service.

REFERENCES

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (dir.), *Advances in Experimental Social Psychology* (vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.
- Aktouf, O. (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*. Presses de l'Université du Québec.
- Blanchet, A., & Gotman, A. (2007). *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*. Armand Colin.
- Coffey, A., & Atkinson, P. (1996). *Making Sense of Qualitative Data*. Sage.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Addison-Wesley.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.
- Lévy-Leboyer, C. (1998). *La motivation dans l'entreprise*. Éditions d'Organisation.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. Harper & Row.
- Peretti, J.-M. (2015). *Gestion des ressources humaines* (20e éd.). Vuibert.
- Roussel, P. (2000). *La motivation au travail : concept et théories*. Notes du LIRHE, 326.

- Vallerand, R. J., & Thill, E. E. (1993). Introduction à la psychologie de la motivation. Études Vivantes.
- Vroom, V. H. (1964). Work and Motivation. Wiley.
- Yin, R. K. (2018). Case Study Research and Applications: Design and Methods (6e éd.). Sage.