

## **La motivation du capital humain : facteur déterminant de l'engagement au travail et de la performance organisationnelle**

## **The motivation of human capital: determining factor of work commitment and organizational performance**

**Soufiane KARRAKCHOU**

Doctorant

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales-Souissi

Université Mohammed V-Rabat

Laboratoire de recherche en management des organisations, droit des affaires et  
développement durable

Maroc

**[soufiane.karrakchou@iae-aix.com](mailto:soufiane.karrakchou@iae-aix.com)**

**Date de soumission :** 10/07/2020

**Date d'acceptation :** 15/08/2020

**Pour citer cet article :**

KARRAKCHOU. S. (2020) « La motivation du capital humain : facteur déterminant de l'engagement au travail et de la performance organisationnelle », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 1 : Numéro 2 » pp : 1 - 22

## Résumé

Le développement du capital humain et par analogie, de ses pouvoirs cognitifs, s'impose comme un paradigme dominant de l'organisation et de sa configuration structurelle. L'organisation tend avec acuité à faire du capital humain son business partner stratégique dans un contexte où la compétitivité accrue et la recherche continue d'innovations imposent la prise en considération de pratiques managériales en faveur de la valorisation, de la motivation et de l'engagement de la dominante humaine.

Ces vecteurs d'effectivité du capital humain, dont en particulier la motivation et l'engagement, s'apparentent comme des facteurs déterminants à l'organisation pour atteindre ses objectifs de performance. Pris en compte dans une logique managériale, ces facteurs permettent l'éclosion d'un espace de valorisation cognitive et de bien-être social, couplant l'accomplissement de soi et l'atteinte des objectifs organisationnels.

L'objectif qui sous-tend cet article est de comprendre la consistance du capital humain dans l'organisation pour cerner sa contribution dans la valorisation et la richesse de l'organisation. Il s'attèlera, en particulier, aux leviers de motivation et d'engagement sous-jacents à ce capital, lesquels donnent un sens directeur à la construction d'un socle durable et pérenne pour le développement de l'individu au service de la compétitivité de l'organisation.

**Mots clés : capital humain; motivation; engagement; accomplissement individuel; performance organisationnelle.**

## Abstract

The development of human capital and, by analogy, of its cognitive powers, is imposed as a dominant paradigm of the organization and its structural configuration. This latter is keenly tending to make human capital its strategic business partner in a context where higher competitiveness and a continuous search for innovation impose the importance of managerial practices in favor of valuing, motivating and engaging the individuals.

These vectors of human capital effectiveness, including motivation and commitment, appear to be determining factors for the organization in order to achieve its performance objectives. Taken into account in a managerial logic, these factors allow the development of cognitive enhancement and social well-being and a framework coupling self-fulfillment and the achievement of organizational objectives.

The objective underlying this article is to understand the consistency of human capital in the organization so that to identify its contribution in the development and the richness of the organization. It will focus, in particular, on the levers of motivation and commitment underlying this capital, which give a guiding direction in the construction of a sustainable base for the development of the individual in the service of the organization's competitiveness.

**Keywords: human capital; motivation; commitment; individual achievement; organizational performance.**

## Introduction

La valorisation de l'organisation passe par sa capacité à se développer et à créer des richesses. La performance de l'entreprise est, le plus souvent, appréciée par les actifs composant sa valeur comptable, excluant ainsi plusieurs facteurs explicatifs de sa compétitivité, autres que ceux matériels (Mahoney & Kor, 2015). Ainsi, la mesure du capital immatériel, dans un contexte de tertiarisation poussée de l'économie, est apparue primordiale pour évaluer de manière précise, la valeur réelle de l'organisation et par ricochet, l'état de ses ressources tangibles ou intangibles (Mahoney & Kor, 2015).

Le capital de l'organisation compte plusieurs constituants dont l'un des plus déterminants est représenté par le capital humain. En témoignent à ce jour des rapports de référence de l'OCDE ou de la Banque mondiale, qui considèrent le capital humain comme le socle du capital immatériel des pays et des organisations (OCDE, 2006). Le capital humain au sein des organisations fait l'objet de pratiques de gestion de ressources humaines qui permettent de l'encadrer, de le développer mais aussi de le motiver (Mahoney & Kor, 2015).

A ce propos, la motivation représenterait un levier d'influence interne ou externe sur le travailleur. La motivation se caractérise par une force d'orientation qui pousserait l'individu à suivre un mode de conduite spécifique pour l'atteinte d'un objectif (Vallerand & Thill, 1993). Celle-ci aurait donc un effet sur les attitudes des travailleurs dans leur contexte de travail pour atteindre ou non un objectif, ce qui renvoie aux impacts que cela peut avoir en matière de performance individuelle et surtout collective (Vallerand & Thill, 1993). Partant de cela, **quels facteurs font du capital humain un composant essentiel de l'organisation ? Quels enjeux soulève la motivation comme levier sous-jacent au capital humain et qu'induit-elle en termes d'engagement et de performance organisationnelle ?**

Pour répondre à ce questionnement, nous nous intéresserons dans la première partie de cet article à présenter brièvement les principaux fondements du concept de capital humain tout en mettant l'accent sur les éléments substantiels qui ont permis à ce concept de trouver toutes les conditions de son développement dans un contexte organisationnel. Nous nous attèlerons ensuite dans la seconde partie à la compréhension de la motivation au travail et ses différentes formes et caractéristiques à travers une revue de littérature sur le sujet et nous présenterons les enjeux sous-jacents à la motivation au travail, lesquels devraient être pris en considération par les organisations du fait qu'ils s'imposent comme des déterminants de l'engagement des individus et de leur performance organisationnelle.

## **1. Le capital humain : composante fondatrice du capital immatériel de l'organisation**

Cette section permettra de donner brièvement les principales théories relatives au capital humain et à ses caractéristiques conditionnant l'engagement et la performance au sein de l'organisation.

Elle vise également à présenter l'importance de la mobilisation de l'actif humain dans un contexte où les économies mondiales, sont orientées vers l'immatériel, comme en témoigne le poids croissant des services et du savoir-faire. Cette mobilisation apparaît comme essentielle pour accroître la compétitivité des organisations et leurs forces productives.

### **1.1. Un aperçu de la revue de la littérature sur le capital humain appliqué au contexte de l'organisation**

Nous avons jugé utile dans cette section de donner un bref aperçu de l'évolution de la littérature sur le concept de capital humain avant d'en présenter les premiers et principaux sous-basements et ce, pour donner une vue sur l'évolution et l'importance de ce capital au sein des organisations.

Selon la définition de l'OCDE (1998), le capital humain est « l'ensemble des connaissances, qualifications, compétences et caractéristiques individuelles qui facilitent la création du bien-être personnel, social et économique ». En ce sens, l'impulsion de la compétitivité des organisations nécessite une ressource humaine éduquée, compétente, encadrée et entreprenante, œuvrant dans un cadre social sain (OCDE, 1998).

Dans ce prolongement, Fritz-Enz (2000) affirme que le capital humain apporte aux organisations les traits caractéristiques suivants : l'intelligence, le cadre de travail épanouissant, l'attitude généralement positive, les capacités d'innovation, la fiabilité et l'engagement.

David et Lopez (2001) précisent le concept de capital humain comme étant des capacités humaines acquises qui représenteraient des caractéristiques durables produisant des effets positifs sur la performance dans des activités socialement valorisées.

Ces prolongements théoriques nécessitent de faire un retour sur l'époque de son éclosion pour en comprendre les fondements et les principales caractéristiques. Le capital humain va connaître ses principaux développements au cours des années 1960 à travers les apports conceptuels de deux principaux auteurs que sont Théodore Schultz et Gary Becker.

En tant que première définition, Schultz (1961) a proposé que le capital humain soit entendu comme regroupant les connaissances, les compétences et les capacités cognitives des individus qui travaillent dans une organisation. Bien que présentant les caractéristiques du capital humain, cette définition initiale n'évoque pas la notion de valorisation du capital humain et l'importance de l'investissement dans ce capital pour accroître son accumulation. De par ce postulat, la définition sera alimentée par cet auteur au fil des années, en proposant que le capital humain représente l'ensemble des capacités et attributs humains innés chez l'individu ou acquis, lesquels peuvent être développés par des investissements appropriés (Schultz, 1981).

Intervient une décennie plus tard, le prolongement théorique du second auteur qui a initié les travaux relatifs à cette théorie. Gary Becker (1993), proposera de définir le capital humain comme l'ensemble des attributs liés aux connaissances, informations, idées ainsi qu'à la santé et au bien-être des individus dans l'organisation. La particularité de cette classification de Becker quant au capital humain est qu'elle apporte une nouvelle dimension liée à la santé et au bien-être de l'individu. En effet, la santé et le bien-être des travailleurs représenterait un levier important qui a fait l'objet de plusieurs prolongements théoriques important dans la recherche se rapportant au capital humain appliqué au contexte organisationnel.

Bontis et al (1999) apportent leur contribution à ces définitions de référence en précisant que le capital humain représente le facteur d'ordre humain au sein de l'organisation dont la combinaison de l'intelligence, des compétences et de l'expertise procurent à l'organisation un caractère distinctif.

Ces auteurs poursuivent que le facteur humain au sein de l'organisation est celui qui est capable de développer des compétences d'apprentissage, d'innovation et d'apporter une valeur ajoutée par son esprit créatif. Ces attributs développés par le capital humain au sein des

organisations, lesquels représentent des fondements de la pérennité et de l'essor durable de l'organisation, restent conditionnés par la faculté de cette dernière à motiver ses ressources humaines (Bontis, et al., 1999).

A travers ses prolongements théoriques, il apparaît clairement l'importance que revêt les caractéristiques d'innovation et de créativité dans le capital humain. Mais plus probant encore, le rôle de la motivation permettrait de donner au capital humain un caractère distinctif s'inscrivant en faveur de la mobilisation des capacités et l'atteinte par l'organisation d'une performance à long terme (Bontis, et al., 1999).

## **1.2. L'importance du capital humain dans l'organisation**

Le développement du marché du savoir et par corrélation, celui de la compétence, apparaît comme le nouveau paradigme dominant de l'organisation et la source de nouvelles reconfigurations et tendances organisationnelles (Léné, 2005). Les avantages cognitifs des organisations prendraient ainsi le pas sur les avantages strictement matériels et amorceraient un nouveau modèle dans la relation des organisations avec leur composante humaine (Léné, 2005). D'autant que les ressources humaines ont un rôle central dans la création de valeur dans les organisations, qui s'explique, notamment, par le processus de transformation de l'information en connaissance, laquelle est elle-même transformée en compétence (Léné, 2005).

Nous retrouvons cette centralité du capital humain dans de nombreux prolongements conceptuels en sciences de gestion, lesquels le caractérisent comme représentant les personnes, leur performance et leur potentiel au sein de l'organisation (Thomas, et al., 2013). Le renvoi vers la notion de potentiel est important car celle-ci indique que les individus peuvent développer leurs compétences et aptitudes au fil du temps et par le biais d'un encadrement adapté.

Ce prolongement s'inscrit dans la même perspective que celui apporté par Dess et Picken (1999), lesquels suggèrent que le capital humain soit représenté par les capacités de l'individu, son savoir, ses compétences et son expérience par l'apprentissage individuel. Cette présentation du capital humain est plus expansive et met en lumière le fait que les individus

peuvent améliorer leur base de connaissances à travers les possibilités de création et d'apprentissage.

Ces compétences, idées et capacités d'innovations sont, comme nous l'avons apprécié dans la section relative à la revue de littérature autour du concept du capital humain, un déterminant de la durabilité de l'organisation pourvu que les pratiques en matière de gestion de ce capital soient en phase en particulier avec ses besoins de motivation (Bontis, et al., 1999). Dans cette perspective, et eu égard à leur importance sur la pérennité de l'organisation, les dimensions liées au capital humain notamment sa gouvernance, le développement de capacités d'innovation et sa motivation devraient être placées parmi les priorités de ces organisations (Bontis, et al., 1999).

A ce titre, la valorisation du capital immatériel par le biais de l'investissement dans la composante humaine et la nécessité de mettre en œuvre un mode de gouvernance basé sur des approches participatives et intégratives, serait déterminante d'un point de vue économique et social pour soutenir le développement de l'organisation (Debande & Vanderbergh, 2008).

Pour assurer une articulation judicieuse, entre le capital humain et ses effets sur la productivité et la croissance de l'organisation, il serait judicieux de présenter les interactions et les interdépendances entre les différents éléments qui les composent et d'identifier les voies de succès à même de conforter le positionnement de l'actif humain dans la compétitivité organisationnelle.

Dans ce sens, nous nous attèlerons en particulier, à l'un des leviers qui constitue le terreau de l'engagement des travailleurs dans leurs organisations et par ricochet leur performance, à savoir la motivation au travail.

## **2. La motivation au service de la performance au travail**

Les prémices de la théorie de la motivation au travail se sont confortés de manière significative à partir des années 1950. Les auteurs de référence qui ont développé ce concept sont Maslow, Herzberg ou encore McGregor. Chacun d'eux a développé des théories qui donnent une représentation de la motivation selon différents angles de vues.

D'ailleurs, leurs apports conceptuels sont systématiquement cités dans la recherche en science de gestion du fait de leurs classifications propres du contenu de la motivation en fonction de besoins ou de facteurs ou de nature comportementale et intrinsèque à l'individu. Nous présenterons dans cette section un aperçu des principaux apports constitutifs de la motivation au travail avant de nous focaliser sur ses impacts sur l'engagement et sur ses enjeux d'un point de vue individuel et organisationnel.

## **2.1. Les principaux fondements théoriques de la motivation au travail**

Selon Elliot et Covington (2001), la motivation peut être définie comme une orientation vers un comportement d'un individu ou la cause qui pousse un individu à vouloir répéter ce comportement. Dans le cadre du contexte organisationnel, la motivation peut être interprétée comme étant le levier qui pousse l'individu à réaliser son travail.

La motivation prend différentes formes conformément aux théories sous-jacentes à la motivation. Nous présenterons les principaux prolongements théoriques de cette théorie dont notamment celle de Maslow qui se caractérise par une hiérarchisation des besoins, puis celle bi-factorielle de Herzberg et enfin la théorie X et Y de McGregor.

### **2.1.1. La théorie de Maslow**

Abraham Harold Maslow défend à partir de 1943 la théorie selon laquelle l'individu dans un contexte organisationnel déterminé va ressentir des besoins qui sont considérés comme sources de motivation (Maslow, 1943). Il apporte ainsi de nouveaux prolongements du courant des relations humaines, en démontrant par ses travaux que les individus ont au-delà des incitations financières et matérielles des aspirations qui relèvent de la cohésion de groupe et de l'accomplissement de soi (Maslow, 1943 ; Moisdon, 1997).

Dans cette perspective, Maslow (1943) a tenté d'identifier les facteurs influençant la motivation au travail. Cet auteur prend pour point de départ le besoin, c'est-à-dire un ressenti de manque physiologique, psychologique ou sociologique. Les tensions que crée le besoin poussent l'individu à entreprendre des actions en vue de les satisfaire ou de les éliminer. En effet, l'apparition du besoin amène l'individu à le satisfaire par des actions qui auront des

résultats perçus soit positivement en cas de satisfaction soit négativement en cas de frustration.

Cet auteur a donc procédé à une hiérarchisation des besoins qui représenteraient selon lui une source de motivation (Maslow, 1943). Nous citerons brièvement les cinq catégories qui constituent cette hiérarchisation avant d'en donner une transposition sous un angle organisationnel :

- Les besoins physiologiques et besoins de sécurité ;
- Les besoins d'appartenance marquant une dimension sociale ;
- Les besoins d'estime répondent à des motivations davantage personnelles qui tendent à rechercher de la considération et de reconnaissance ;
- Les besoins de réalisation ou d'auto-accomplissement correspondent à la réalisation de soi et à la mise en valeur de ses potentialités personnelles dans toute discipline de la vie.

Ainsi, selon cette hiérarchisation, une fois les besoins psychologiques et de sécurité conquis, la recherche à son tour de la satisfaction des besoins de niveau supérieurs d'amour (l'acceptation sociale et l'affection), d'estime (le pouvoir et la considération) et de réalisation de soi prend l'ascendant. C'est ainsi que pour Maslow, la satisfaction d'un besoin abouti à l'émergence de nouveaux autres situés à des niveaux supérieurs (Maslow, 1943 ; Roussel, 1996, 2000).

Transposés au contexte organisationnel, les besoins des travailleurs doivent être pris en compte par les organisations à chaque niveau afin que ceux-ci puissent atteindre le haut de l'échelle et être en mesure d'atteindre leur accomplissement. La satisfaction de cette hiérarchisation des besoins des individus (Maslow, 1943) trouve réponse dans les prolongements présentés, ci-après, dans la figure n°1, page 10 :

**Figure n°1 : Modèle de la pyramide des besoins de Maslow transposé au contexte de l'organisation**



**Source : Maslow (1943) ; Roussel (1996, 2000)**

- Les besoins physiologiques : il s'agit du premier niveau représentatif de la motivation au travail. Ce type de besoin peut être satisfait à titre d'exemple par la rémunération perçue ;
- Les besoins de sécurité sont liés à des considérations économiques et psycho-physique ;
- Les besoins de sociabilité ou d'appartenance : leur satisfaction est liée à l'augmentation du sentiment d'appartenance de l'individu à son organisation. Cette consolidation du besoin d'appartenance peut être établie dans l'organisation par le biais de la mise en œuvre de pratiques promouvant la culture organisationnelle, le travail d'équipe, la communication interne et la socialisation des travailleurs...;
- Les besoins de reconnaissance, d'estime ou de considération : ces besoins sont soutenus dans l'organisation à travers le respect d'une éthique au niveau de la gestion managériale qui favorise l'émancipation et la responsabilisation des individus, la mise en place de politiques

de rémunération équitables... La mesure de l'estime peut trouver sa source à titre d'exemple dans les gratifications accordées aux travailleurs ;

- Les besoins d'accomplissement : la satisfaction de ce type de besoins dans l'organisation se matérialise par le développement personnel des travailleurs et leurs capacités d'autonomisation tout en augmentant leur sentiment d'utilité vis-à-vis de l'organisation. Les pratiques managériales dans ce sens tendent aussi à conférer des pouvoirs plus élargis aux travailleurs leur permettant de valoriser et mettre à profit leurs compétences et attributs spécifiques face aux situations complexes auxquelles ils doivent faire face.

### **2.1.2. La théorie de Herzberg**

La théorie de Herzberg fait état de deux types de facteurs ayant une influence sur la motivation au travail. Elle fait valoir que les facteurs à l'origine de la satisfaction au travail sont différents de ceux qui provoquent l'insatisfaction et ne peuvent être significativement opposés les uns aux autres. Selon cette théorie, les individus chercheront davantage la satisfaction de leurs besoins psychologiques de niveau supérieur liés à la nature du travail lui-même, le niveau des responsabilités attribuées, la réussite et la reconnaissance au travail. Ceux-ci représentent pour cet auteur (Herzberg, 1959) des facteurs motivateurs corrélés au contenu du travail.

Ce type de facteurs d'ordre motivateur sont indispensables pour enrichir le travail (Herzberg, 1959). Cet enrichissement du travail se matérialise par deux sous-bassements :

- Un enrichissement d'ordre horizontal qui a pour objectif d'apporter une diversification du travail attribué aux travailleurs ;
- Un enrichissement d'ordre vertical qui se concentre sur l'attribution au travailleur de niveaux d'autonomie et de responsabilités plus étendus.

Ce premier type de facteur démontre que les individus ne se contenteraient pas uniquement des besoins d'ordre inférieur appelés facteurs d'hygiène tels que les besoins associés au salaire ou à de bonnes conditions de travail.

En effet, cette théorie stipule que la présence des facteurs d'hygiène tels que nous les avons présentés sont une condition préalable à l'atteinte de la performance mais n'en constituent pas moins un déterminant (Herzberg, 1969). Pour ce faire, les organisations devraient dans un premier temps s'atteler à assurer la présence des facteurs d'hygiène pour éviter toute source d'insatisfaction ou de frustration au travail. Elles doivent ensuite mettre en œuvre, avec acuité, les moyens pour assurer le foisonnement des facteurs motivateurs liés à la nature du travail lui-même en vue de conforter la motivation et la satisfaction des travailleurs (Herzberg, 1969).

### **2.1.3. La théorie de McGregor**

Dans le prolongement des auteurs qui ont initié la réflexion sur la théorie de la motivation, appliquée particulièrement à un contexte organisationnel, McGregor développera au cours des années 1960 une nouvelle théorie dénommée théorie X et Y qui s'imprègne de ses recherches empiriques dans de nombreuses organisations.

La théorie X et Y (McGregor, 1969) se concentre sur l'analyse des cultures comportementales et types de management au sein des organisations. En effet, pour cet auteur le style managérial favorisé par l'organisation aura un impact sur le comportement de l'individu au sein de son environnement de travail (McGregor, 1969). Dans ce sens, cet auteur soulèvera les deux types de cas auxquels s'exposera l'organisation.

Les organisations de type X supposent que les travailleurs n'apprécient pas le travail et les responsabilités qui en découlent et requièrent un encadrement à chaque niveau. Pour l'auteur, ces travailleurs font preuve de paresse et doivent nécessairement être contrôlé pour exécuter leur travail. Ces individus sont d'un attrait limité pour le travail et le perçoivent comme une source de revenu pour simplement vivre (McGregor, 1969).

Pour ce qui est des organisations de type Y, les organisations sont plus enclines à adopter une vision plus positive de leurs travailleurs. Selon cette théorie Y, les individus sont capables de réaliser leur travail, d'être productifs et de démontrer un niveau de créativité élevé dans la mesure où ils sont responsabilisés et motivés pour atteindre les objectifs qui leur sont assignés (McGregor, 1969).

Contrairement aux postulats de la théorie X, ce sont les travailleurs qui seraient demandeurs d'une certaine autonomie dans l'exercice de leur travail et accepteraient de plus importantes responsabilités sans être inscrits dans une logique de contrôle imposé par l'organisation (McGregor, 1969). A ce titre, Mc Gregor (1969) souligne que les individus, de par la mise en œuvre de politiques managériales favorables à leur engagement, exerceront par eux-mêmes un autocontrôle et décideront de la direction qu'ils donneront à leur contribution dans l'organisation dans la mesure où ils sont motivés et sont partie prenante des objectifs à réaliser.

L'ensemble de ces développements théoriques autour de la motivation permettent de souligner que les organisations devraient appréhender les variables et les pratiques managériales qui déclenchent la motivation d'un individu à un autre. Autant affirmer que l'organisation devrait s'atteler à répondre à l'ensemble des besoins ou facteurs de motivations pour tracer la voie de l'adoption par les travailleurs d'attitudes et de niveaux d'implication et d'engagements servant ses enjeux organisationnels.

## **2.2. La motivation comme vecteur d'engagement au travail et de performance individuelle et collective**

La partie suivante traite, en consistance, de l'importance de l'engagement des travailleurs qui supposent une construction psychologique et motivationnelle.

Partant des théories de la motivation qui ont poussé à la mise en place de systèmes managériaux favorisant les mécanismes de compensation, les organisations s'orientent en nombre croissant vers le déploiement d'une combinaison de récompenses d'ordre intrinsèque et extrinsèques pour motiver les travailleurs (Bersin, et al., 2016).

La motivation intrinsèque se réfère à des individus qui accordent de la valeur aux résultats qui relèvent de facteurs motivateurs internes. Ceux-ci ont généralement une nature intangible et se traduisent, à titre d'exemple par la volonté de l'individu de relever un challenge, de renforcer son estime de soi, de se créer une sphère de satisfaction vis-à-vis de son travail et de ses réalisations. Cette motivation intrinsèque s'exprime aussi par le fait de se sentir apprécié et reconnu par son entreprise (Bersin, et al., 2016). De manière générale, les individus motivés

sur la base de facteurs intrinsèques le sont par leur intérêt pour la mission qui leur ai assignée ou pour les caractéristiques du travail lui-même. Il s'agit d'un travail qui s'aligne avec leurs principes et éthique de vie et qui leur permet un développement personnel (Bersin, et al., 2016).

De surcroît, Bersin et al. (2016) soulignent que la motivation des employés dans les organisations d'aujourd'hui, a un rôle primordial dans la conception des référentiels d'emploi du fait que la génération de travailleurs des temps modernes dispose d'attentes considérables quant à leurs expériences de travail, à leur parcours d'apprentissage et de développement de carrière au sein de l'organisation. Les organisations doivent par voie de conséquence être en mesure d'apprécier les motivations des différentes générations de travailleurs afin de les pousser à travailler et assurer un rendement à un niveau optimal (Bersin, et al., 2016).

À ce titre, les organisations doivent être capables de mesurer la motivation des employés et les résultats des pratiques favorisant l'engagement sur le taux de turn-over, le niveau de rendement au travail et le cadre de travail sain (Goudreau, 2013). Ce postulat nous pousse à nous intéresser à la corrélation entre la motivation et l'engagement au travail. La notion d'engagement au travail a été définie par plusieurs auteurs dont Kahn (1990) qui s'y est intéressé en la caractérisant par l'investissement que donne un individu à son travail. Maslach et al. (1997) quant à eux soulignent que cette notion représente un modèle basé sur trois principes généraux que sont l'énergie, l'implication et l'efficacité.

Selon Byrne (2015), ce modèle et les principes qui le régissent représentent l'antagonisme complet des variables constituant l'épuisement professionnel, à savoir : l'absence d'efficacité, l'épuisement psychologique et le désengagement vis-à-vis du travail. Cet auteur ajoute que l'engagement au travail est intimement lié à la motivation de l'individu dans l'organisation et définit la notion d'engagement comme un état de motivation (Byrne, 2015). Il ajoute qu'il s'agit pour l'individu à un instant donné, d'un état de motivation où il se concentrera et déploiera, sur un plan psychologique et physique, tous ses efforts pour atteindre les objectifs qui lui sont assignés par l'organisation (Byrne, 2015). De plus, l'individu tendra à s'aligner et servir les objectifs organisationnels tout en développant ses connaissances pour faire de son travail un univers lui apportant une marque d'accomplissement et un sentiment d'utilité vis-à-vis de l'organisation (Byrne, 2015).

D'autres chercheurs (Rothmann & Joubert, 2007) soulignent quant à eux l'importance du bien-être de l'individu dans la caractérisation de l'engagement. Ils démontrent qu'il s'agit d'une approche considérant l'importance pour les travailleurs de se sentir dans une situation de bien-être et de jouir de bonnes conditions de travail pour donner le meilleur d'eux-mêmes, demeurer attaché aux objectifs et valeurs organisationnelles et contribuer à la performance et au succès de leur organisation.

Dans cette même perspective, la notion d'engagement affectif vis-à-vis de l'organisation serait également importante dans la démarche de performance organisationnelle car elle contribuerait à l'ancrage du sentiment d'appartenance de l'individu à son organisation et aux valeurs que celle-ci fédère (Balhadj & El Ammary, 2020).

D'autres auteurs comme Bakker et al. (2005) qui défendent l'importance du bien-être au travail comme source de motivation qui va drainer un engagement des travailleurs se sont focalisés sur certains facteurs de risques qui peuvent nuire à cet engagement. Cette perspective sous-tend que malgré que chaque type de travail ait ses propres facteurs de risques, il y a une forte corrélation entre ceux-ci et la motivation et l'engagement des individus (Bakker, et al., 2005).

Ces facteurs sont regroupés en deux catégories principales. La première est liée aux exigences du poste. Celles-ci nécessitent un engagement physique et mental soutenus qui occasionnent des coûts psychologiques tels que la pression au travail, les exigences d'intelligence émotionnelle (Byrne, 2015 ; Demerouti, et al., 2001). La seconde catégorie se concentre sur les aspects fonctionnels du travail qui permettent d'accroître son développement personnel, d'atteindre l'accomplissement de soi et des objectifs organisationnels et de réduire les coûts psychologiques des risques induits par le travail (Demerouti, et al., 2001). Les aspects afférents à cette catégorie s'illustrent par la consistance et l'intérêt des tâches réalisées, l'autonomisation, les relations de travail coopérantes, le développement professionnel et l'avancement de carrière... (Demerouti, et al., 2006).

De surcroît, Hackman et Oldham (1980) ajoutent que la variété des tâches et l'autonomie accordées aux travailleurs par l'organisation leur accorde un sentiment de responsabilisation face à la croissance de l'organisation et par ricochet, la mise en œuvre d'attitudes visant à

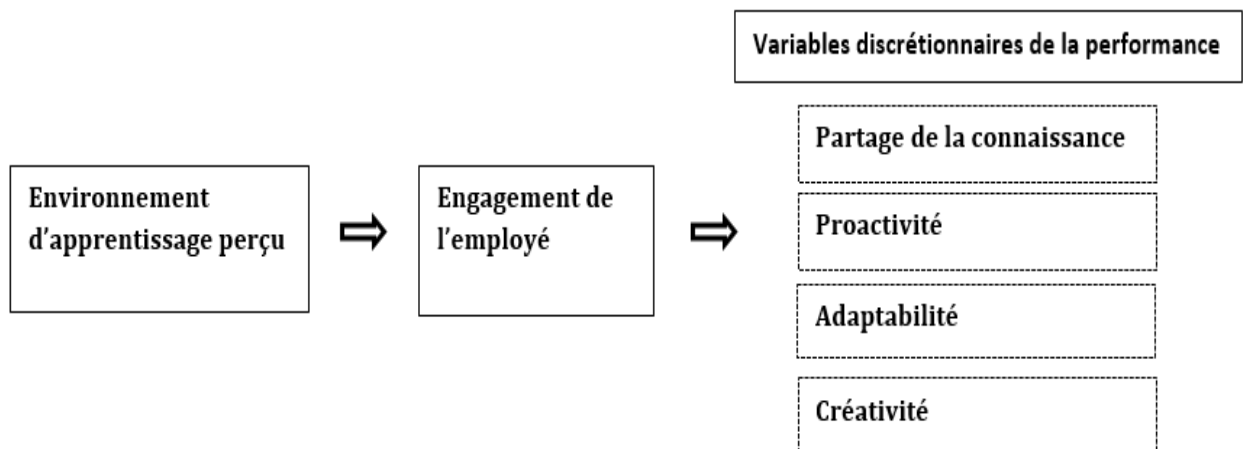
donner à celle-ci des résultats probants et une performance accrue. Ces leviers se matérialisent par un roulement du personnel et un d'absentéisme plus faibles, une satisfaction au travail plus importante, une meilleure qualité de travail et par là même un niveau d'engagement exemplaire (Hackman & Oldham, 1980).

Petrou et al. (2016) soulignent que pour augmenter l'engagement des travailleurs et assurer une forte implication de leur part, il est nécessaire aussi de leur offrir des opportunités de développement professionnel et des expériences de travail inédites. Ce type de pratiques permettront non seulement de garantir la motivation et l'engagement des individus mais accentueront l'alignement des objectifs individuels des travailleurs sur ceux de l'organisation.

Dans cette perspective, un grand nombre d'auteurs ont suggéré que l'engagement des travailleurs représentait un fondement de la performance. A ce titre, il a été démontré que les mécanismes de soutien de l'organisation au travailleur à une échelle individuelle sont un vecteur d'engagement à la fois pour le travail lui-même et également pour l'ensemble des composantes de l'organisation (Saks, 2006). Il est important de noter qu'un engagement au travail donne des indicateurs favorables quant à plusieurs éléments dont la satisfaction au travail et le comportement de l'individu et son appropriation des valeurs de l'organisation (Saks, 2006).

Podsakoff et al (2009) insistent sur le fait que ce comportement joue un rôle important au niveau, notamment, de la productivité, de l'efficacité, de la réduction des coûts et des mouvements du personnel, lesquels représentent des facteurs de performance de l'organisation.

Dans le même ordre d'idées, Eldor et Harpaz (2016) ont observé que le climat d'apprentissage d'une organisation était prédicteur de l'engagement des travailleurs. Ainsi, l'engagement conditionnerait la performance en termes de capacités de proactivité et d'adaptabilité. Ils ajoutent aussi que l'engagement des individus dans l'organisation est à la fois important pour la productivité mais aussi vis-à-vis des variables discrétionnaires que sont le partage des connaissances et la créativité (Eldor & Harpaz, 2016). La modélisation de l'apport de ces deux auteurs est présentée, ci-après, dans la figure n°2, page 17 :

**Figure n°2 : Modèle de processus de l'engagement de l'individu**

Source : Eldor et Harpaz (2016)

In fine, l'engagement de l'individu trouve un prolongement plus fort dans le sens où il ne s'agit plus pour l'organisation de veiller strictement à la mobilisation de l'individu dans son travail et de chercher à ce qu'il gagne en efficacité seulement. Cet engagement s'apparentera davantage par le fait que le travailleur cherchera par lui-même à, d'une part, contribuer à l'atteinte des objectifs organisationnels et d'autre part, à combler ses ambitions de développement personnel par le sens donné à son travail, lequel constituera pour lui le moyen de réalisation de soi (Laflamme, 1998).

## Conclusion

La conclusion de notre article visera à synthétiser les principaux développements théoriques soulevés en matière de conceptualisation du capital humain et de la motivation tous deux appliqués au contexte de l'organisation. Elle tentera, également, de mettre en lumière les apports de notre recherche relatifs à la mise en évidence de l'importance de la motivation et de l'engagement du capital humain corrélés à la performance de l'organisation. Notre conclusion abordera, en outre, les limites de notre recherche et ses principales perspectives.

Pour ce qui est des développements théoriques de notre recherche, nous avons brièvement exposé les principaux sous-bassements de la littérature sur le concept de capital humain,

lesquels nous ont permis d'en comprendre les prolongements conceptuels et l'importance de ce capital en tant que facteur déterminant du capital immatériel des organisations. Le capital humain s'étant imposé, dans un contexte où les avantages concurrentiels liés à la connaissance ont pris le pas sur les avantages purement matériels, comme une condition sine qua non à prendre en considération pour assurer la durabilité de l'organisation.

Etant donné que le capital humain présente des interactions et des interdépendances entre les différents éléments qui le composent, nous nous sommes intéressés à un levier des plus influents sur ce capital qu'est la motivation. Dès lors, la revue de littérature dans ce sens nous a permis d'explicitier les principales théories de référence liés à la motivation au travail et de prendre connaissance des implications existantes entre la motivation, l'engagement et la performance.

Nous nous sommes alors intéressés aux variables et pratiques managériales que devraient considérer les organisations pour répondre favorablement aux besoins et facteurs de motivations qui pousseraient les travailleurs à adopter un niveau d'implication et d'engagements au service de leur accomplissement de soi et de l'atteinte des objectifs organisationnels.

Nous estimons que la recherche que nous avons opéré pour l'élaboration de cet article constitue un apport théorique pertinent dans le sens où elle permet de comprendre le sens du concept de capital humain sous l'angle de son caractère dévolu à l'organisation. Nous avons aussi mis en relief l'importance de ce capital humain dans le processus de création de valeur cognitive. Puis nous avons mis en lumière la place qu'occupent des leviers intrinsèques à la dominante humaine tels que la motivation et par ricochet, l'engagement, dans la logique de développement personnel de l'individu et celle liée à la performance globale de l'organisation.

D'autres questions pourraient se poser également. Il s'agirait de savoir si l'impact des leviers de motivation mis en place par l'organisation pour motiver ses collaborateurs sont variables selon que celle-ci mette en place des pratiques à échelle collective ou qu'elle prévoit des pratiques managériales adaptées et individualisées. Cette seconde hypothèse nous ramènerait à nous interroger sur la logique managériale de gestion des hauts potentiels ou talents au sein

de l'organisation et ses implications managériales sur la motivation et l'engagement de ces individus au service de la performance.

Nonobstant toute la valeur ajoutée proposée par cette recherche d'ordre théorique, nous considérons que l'appréciation de ces variables intimement liée à la composante humaine au sein de l'organisation, pourrait être soutenue par un second travail exploratoire que nous pourrions opérer sur le terrain. Les perspectives de cette recherche nous mèneraient à entreprendre un travail d'ordre empirique, lequel pourrait constituer un prolongement ad hoc à cet article et pourrait ressortir les résultats des pratiques mises en place par les organisations en termes de motivation du capital humain et ses effets sur l'engagement des travailleurs et leurs capacités de développement cognitif et de réalisation de soi. Ce travail pourrait, in fine, être l'occasion de mesurer l'impact de ces pratiques managériales sur la productivité et la performance des organisations.

## BIBLIOGRAPHIE

Bakker, A.B., Demerouti, E. & Euwema, M.C. (2005) « Job resources buffer the impact of job demands on burnout », *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol 10, pp: 170–180.

Balhadj, S. et El Ammary, H. (2020) « L'influence des Pratiques de Management du Capital Humain sur l'Engagement Organisationnel : proposition d'un modèle de recherche », *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, Vol 3 (2), pp: 1293-1319.

Becker, G. S. (1993) « Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education », (3<sup>rd</sup> ed.), University of Chicago Press.

Bersin, J., Collins, L. & Mallon, D. (2016) « People analytics », In: Deloitte, *Global human capital trends*.

Bontis, N., Dragonetti, N.C., Jacobsen, K. & Roos, G. (1999) « The knowledge toolbox: a review of tools available to measure and manage intangible resources », *European Management Journal*, Vol 17 (4), pp: 391–402.

Byrne, Z.S. (2015) « Understanding employee engagement: theory, research, and practice », New York: Routledge.

Fritz-Enz, J. (2000) « The ROI Human Capital: Measuring the economic value of employee performance », New York: American Management Association.

David, P. et Lopez, J. (2001) « Knowledge, Capabilities and Human Capital Formation in Economic Growth », Treasury working paper, pp: 01-13.

Debande, O et Vanderbergh, V. (2008) « Investir dans le capital humain : Comprendre les ressorts d'une décision individuelle et sociale », Academia-Bruylant.

Demerouti, E., Bakker, A.B, Nachreiner, F. & Schaufeli, W.B. (2001) « The job demands-resources model of burnout », Journal of Applied Psychology, Vol 86 (3), pp: 499–512.

Demerouti, E., Bakker, A.B. (2006) « Employee well-being and job performance: where we stand and where we should go », Education and practice, Vol 1, Maia: ISMAI Publications.

Dess, G.D. & Picken, J.C. (1999) « Beyond productivity: how leading companies achieve superior performance by leveraging their human capital », New York: American Management Association.

Eldor, L. & Harpaz, I. (2016) « A process model of employee engagement: the learning climate and its role with extra-role performance behaviours », Journal of Organisational Behaviour, Vol 37 (2), pp: 213–235.

Elliot, A.J. & Covington, M.V. (2001) « Approach and avoidance motivation », Educational Psychology Review, Vol 13 (2), pp: 73–92.

Goudreau, J. (2013) « 7 ways to motivate millennial workers », Forbes.

Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1980) « Work redesign », Reading, MA: AddisonWesley.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. (1959) « The motivation to work », New York: John Wiley.

Herzberg, F. (1969) « Job enrichment pays off », Harvard Business Review.

Kahn, W.A. (1990) « Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work », *Academy of Management Journal*, Vol 33 (4), pp: 692–724.

Laflamme, R. (1998) « Mobilisation ou manipulation ? », In : *Mobilisation et efficacité au travail*, Cap-Rouge (Québec), Presses Interuniversitaires, pp : 87-96.

Léné, A. (2005) « L'éducation, la formation et l'économie de la connaissance : approches économiques », *Éducation et sociétés*, 15 (1), pp : 91-103.

Mahoney, J.T. et Kor, Y.Y. (2015) « Advancing the human capital on value by joining capabilities and governance perspectives », *Academy of Management Perspectives*, Vol 29 (3), pp: 296–308.

Maslach, C., Jackson, S.E. & Leiter, M.P. (1997) « Maslach burnout inventory », Lanham, MD: The Scarecrow Press.

Maslow, A. (1943) « A theory of human motivation », *The Psychological Review*, Vol 50 (4), pp: 370-396.

McGregor, D. (1969) « The human side of enterprises », McGraw-Hill, trad. J. Ardoino et M. Lobrot, *La dimension humaine de l'entreprise*, Paris.

Moisdon J.-C. (1997) « Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation », Éditions Seli Arslan, Paris.

Petrou, P., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2016) « Crafting the change: the role of employee job crafting behaviors for successful organizational change », *Journal of Management*.

Podsakoff, N.P., Whiting, S.W., Podsakoff, P.M. & Blume, B.D. (2009) « Individual and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: a meta-analysis », *Journal of Applied Psychology*, Vol 94 (1), pp: 122–141.

Publication de la Banque mondiale. (2005) « Où se trouve la richesse des nations ? », *Rapport de la Banque mondiale*.

Publication de l'OCDE. (1998) « L'investissement dans le capital humain : comparaison internationale », *Rapport de l'OCDE*, Paris.

Publication de l'OCDE. (2006) « Actifs immatériels et création de valeur », Rapport de l'OCDE, Paris.

Rothmann, S. & Joubert, J.H.M. (2007) « Job demands, job resources, burnout and work engagement of managers at a platinum mine in the North West Province », South African Journal of Business Management, Vol 38.

Roussel, P. (1996) « Rémunération, motivation et satisfaction au travail », Paris: Editions Economica, collection Recherche en Gestion.

Roussel, P. (2000) « La motivation au travail – Concept et théories », Notes du Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi (LIRHE), n°326.

Saks, A.M. (2006) « Antecedents and consequences of employee engagement. Journal of Managerial Psychology », Vol 21 (7), pp: 600–619.

Schultz, T.W. (1961) « Investment in human capital. American Economic Review », Vol 51 (1), pp: 1-17.

Schultz, T. P. (1981) « Economics of Population. Reading », Addison-Wesley.

Thomas, H., Smith, R.R. & Diez, F. (2013) « Human capital and global business strategy », New York: Cambridge University Press.

Vallerand, R.J. et Thill, E.E. (1993) « Introduction au concept de motivation », In Vallerand, R.J. et Thill, E.E. (Eds), Introduction à la psychologie de la motivation, Laval, Québec.