

De la motivation au travail à l'implication organisationnelle des ressources humaines : revue de littérature

From work motivation to organizational commitment of human resources: literature review

MAALEM Imane

Doctorante chercheuse

Faculté pluridisciplinaire de Nador

Université Mohammed Premier Oujda – Maroc

Laboratoire d'études et de recherches interdisciplinaire en territoire entrepreneuriat et droit des affaires

EL MACHKOUR Mounir

Enseignant chercheur

Faculté pluridisciplinaire de Nador

Université Mohammed Premier Oujda – Maroc

Laboratoire d'études et de recherches interdisciplinaire en territoire entrepreneuriat et droit des affaires

Date de soumission : 15/05/2026

Date d'acceptation : 20/07/2026

Pour citer cet article :

MAALEM. I. & EL MACHKOUR. M. (2026) « De la motivation au travail à l'implication organisationnelle des ressources humaines : revue de littérature », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 7 : Numéro 8 » pp : 138- 159.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

Cet article explore, en s'appuyant sur une analyse approfondie de la revue de littérature, la transition d'une vision transactionnelle de la motivation au travail vers une approche relationnelle et durable de l'implication organisationnelle, déclinée en trois dimensions : affective, normative et calculée. Dans un premier temps, l'étude pose les fondements théoriques de ces deux concepts. Elle met ensuite en lumière leurs distinctions fondamentales, explicite les facteurs à l'origine de cette évolution progressive, et met finalement en perspective les apports stratégiques des pratiques de l'implication organisationnelle.

Mots clés : « implication organisationnelle » ; « motivation au travail » ; « management des ressources humaines » ; « innovation managériale » ; « performance organisationnelle ».

Abstract

This article explores, drawing on an in-depth literature review, the transition from a transactional vision of work motivation toward a relational and sustainable approach to organizational commitment, broken down into its three dimensions: affective, normative, and continuance. First, the study lays the theoretical foundations of these two concepts. It then highlights their fundamental distinctions, clarifies the factors underlying this gradual evolution, and finally puts into perspective the strategic contributions of organizational commitment practices.

Keywords: «organizational commitment»; «work motivation»; «human resource management»; «managerial innovation»; «organizational performance».

Introduction

Dans un contexte marqué par des mutations économiques, technologiques et sociales accélérées, des crises imprévisibles et une concurrence acharnée, la performance globale des entreprises dépend plus que jamais de la valorisation de leur capital humain. Face à ces défis de compétitivité et de rentabilité, les comités de direction prennent conscience des limites des pratiques traditionnelles de gestion des ressources humaines (GRH), souvent réduites à la seule motivation au travail. Dès lors, la fidélisation et l'implication des collaborateurs s'imposent comme un levier stratégique majeur. Pour y répondre, le déploiement de pratiques managériales innovantes, capables d'aligner les aspirations personnelles des salariés avec les impératifs stratégiques de l'organisation, devient une nécessité absolue.

Cet article propose une réflexion approfondie sur l'implication organisationnelle des ressources humaines et son processus de développement en tant que démarche managériale novatrice favorisant l'attachement affectif, le lien psychologique et la convergence des objectifs individuels et collectifs. En s'appuyant sur une revue de littérature dense, ce travail examine la problématique suivante : **Comment la littérature scientifique explique-t-elle la transformation de la motivation au travail en implication organisationnelle, et quels mécanismes théoriques permettent de considérer cette transition comme un levier de performance organisationnelle ?**

Plus précisément, cette étude explore comment l'approche tridimensionnelle de l'implication organisationnelle à travers ses composantes affective, normative et calculée permet de dépasser le cadre transactionnel classique de la motivation pour instaurer une relation durable et mutuellement bénéfique entre les collaborateurs et leurs organisations. Pour ce faire, notre réflexion s'articule autour de trois axes principaux. Elle présente, dans un premier temps, les fondements théoriques de la motivation au travail et de l'implication organisationnelle. Elle met ensuite en évidence les divergences conceptuelles majeures entre ces deux approches, tout en identifiant les facteurs clés à l'origine de cette transition. Enfin, elle démontre les apports des pratiques de l'implication organisationnelle pour la performance globale de l'entreprise¹ à travers la proposition d'un modèle conceptuel intégrateur.

1. La méthodologie de revue de littérature

La présente recherche s'inscrit dans une démarche de revue de littérature visant à analyser les fondements théoriques du passage de la motivation au travail vers l'implication

¹ Elle contribue non seulement à renforcer la satisfaction et la rétention des employés, mais aussi à améliorer la performance organisationnelle globale ;

organisationnelle et à identifier les mécanismes explicatifs susceptibles de faire de cette transition un levier de performance organisationnelle

Afin de garantir la rigueur scientifique de la démarche, une recherche documentaire a été réalisée à partir de plusieurs bases de données académiques reconnues, notamment Scopus, Web of Science, Science Direct, Cairn.info et Google Scholar. Les recherches ont été effectuées à l'aide de mots-clés en français et en anglais tels que : motivation au travail, work motivation, implication organisationnelle, organizational commitment, employee engagement, organizational performance et human resource management.

Les critères d'inclusion concernent les articles scientifiques, ouvrage académique, ainsi que les travaux empiriques publiés entre 1966 et 2025, les études sélectionnées traitent explicitement les mécanismes motivationnels, l'implication organisationnelle, la relation de complémentarité entre les deux concepts ainsi que l'impact de celle-ci sur la performance de l'organisation.

A l'inverse les publications ne relevant pas du champ de la gestion des ressources humaines ainsi que les travaux dont l'objet principal ne concernait ni la motivation ni l'implication organisationnelle ont été exclus de l'analyse.

L'objectif de cette revue dépasse la simple présentation des différentes théories existantes et cherche plutôt à mettre en évidence leurs convergences, leurs divergences, et leurs complémentarités afin d'éclaircir le passage conduisant de la motivation au travail à l'implication organisationnelle.

Cette démarche s'apparente ainsi à une revue de littérature intégrative permettant de construire un cadre conceptuel susceptible d'être mobilisé dans de futures recherches empiriques.

2. Des généralités sur la motivation au travail

2.1. La définition

La motivation est un sujet essentiel dans le monde du travail. Elle représente l'énergie que nous investissons pour commencer et gérer nos actions au travail. Cette motivation joue un rôle clé dans la manière dont nous agissons, la direction que nous prenons, l'intensité avec laquelle nous travaillons et la durée de notre engagement. En somme, elle façonne notre expérience professionnelle au quotidien.

Ci-après un tableau récapitulatif représentant un aperçu des différentes définitions du concept qui existe au fil des années

Tableau 1: Aperçu des différentes définitions du concept "motivation"²

Définition	Auteur	Année
La motivation au travail est une force qui pousse les employés à s'engager dans leur travail et à fournir un effort soutenu.	Herzberg	1966
La motivation est un processus dynamique qui résulte de l'interaction entre les besoins individuels et les exigences organisationnelles.	Hackman	1976
la motivation est un construit intégratif qui représente la direction qu'emprunte l'individu, l'énergie émotionnelle et l'expérience affective supportant ou inhibant le mouvement allant dans cette direction	Ford	1992
<i>« Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement »</i>	Vallenrand et Thill	1993
La motivation est le désir d'atteindre un objectif, influencé par des facteurs personnels et environnementaux.	Deci et Ryan	2000
La motivation est l'ensemble des forces internes et externes qui déclenchent, dirigent et soutiennent le comportement humain au travail.	Robbins	2001
la motivation cherche à expliquer la direction, la persistance et l'intensité des comportements orientés vers des objectifs	Heckhausen	2008

Source : élaboré par nos soins

2.2. La motivation au travail dans les approches traditionnelles

La motivation selon les théories classiques, se réfère aux processus psychologiques qui influencent l'effort, la persistance et la direction des comportements des individus pour atteindre des objectifs organisationnels. Les approches classiques mettent l'accent sur les besoins, les incitations et les attentes des individus pour expliquer pourquoi ils adoptent certains comportements dans le contexte du travail

Tableau 2: les théories classiques de la motivation au travail

Théories	Principe fondamentaux	Principaux déterminants de la motivation
Maslow (1943) : théorie de la hiérarchie des besoins	Les besoins humains sont organisés selon une hiérarchie ascendante ; la satisfaction des besoins inférieurs conditionne l'émergence des besoins supérieurs.	Besoins psychologiques Besoins de sécurité Besoin d'amour et d'appartenance Besoin d'accomplissement de soi
Herzberg (1959) : théorie des deux facteurs	pour motiver les employés, il est essentiel de se concentrer sur les facteurs de motivation tout en maintenant des	Facteurs de motivation : reconnaissance, accomplissement, promotion, développement personnel

²Tableau 1 : Aperçu des différentes définitions du concept « motivation » source : réalisation personnelle

	niveaux adéquats de facteurs d'hygiène.	Facteurs d'hygiène : salaire, conditions de travail, relations hiérarchiques et sécurité de l'emploi.
Vroom(1964): théorie des attentes	la motivation dépend des croyances des individus concernant la relation entre les efforts, la performance, et les résultats	Espérance (effort-performance) Instrumentalité (performance-récompense) et Valence (valeur accordée aux récompenses)
McClland (1961): théorie des besoins acquis	Les comportements motivationnels sont influencés par des besoins acquis au cours du développement individuel et social.	Les besoins individuels Le contexte culturel La fixation d'objectifs Valeurs et croyances personnelles La reconnaissance

Source : élaboré par nos soins

Les théories classiques de la motivation se focalisent principalement sur les besoins individuels, les espérances, les incitations et les attentes, ces éléments ont contribué au développement de pratiques managériales telles que l'élaboration de système de rémunération, la reconnaissance, et les conditions de travail. En permettant de mieux comprendre les déterminants de la performance individuelle, les théories de la motivation ont constitué un socle fondamental pour les managers.

Or ces approches sont souvent critiquées dans la littérature contemporaine pour leurs incapacités de prendre en compte des facteurs organisationnels plus complexes, leur focalisation sur les facteurs individuels tend parfois à sous-estimer l'influence des dimensions organisationnelles et relationnelles qui façonnent durablement les attitudes des salariés envers leur organisation. D'où la nécessité de transition vers des approches plus récentes comme l'implication organisationnelle développée par Meyer et Allen (1991) qui met davantage l'accent sur la relation à long terme entre le salarié et son organisation. Dès lors, la littérature récente tend à considérer ces deux concepts comme complémentaires plutôt que substituables.

2.3. Analyse des limites

Les théories classiques de la motivation présentent des limites pour la simple raison qu'elles ne se concentrent que sur les besoins individuels des employés et négligent les dynamiques organisationnelles ce qui justifie l'évolution vers de nouvelles approches comme l'implication organisationnelle.

Tableau 3: les limites des théories classiques

Catégorie	Limite	Exemple
Limites liées à une approche individuelle		
Manque de prise en compte des interactions sociales	Les théories traditionnelles ne prennent pas en considération les interactions sociales et les dynamiques de groupe dans l'environnement dédié au travail.	La théorie de Herzberg considère les relations comme un facteur d'hygiène et néglige leur impact sur la performance collective.
Négligence de la culture organisationnelle	Les théories ne tiennent pas compte de l'impact de la culture organisationnelle sur la motivation et les comportements.	Un employé motivé par des récompenses financières pourrait mal s'intégrer dans une organisation valorisant la collaboration.
Risque de standardisation excessive des pratiques RH	Les approches basées sur des catégories universelles peuvent limiter les pratiques RH de s'adapter aux contextes spécifiques.	La hiérarchie des besoins peut mener à une approche uniforme qui ne tient pas compte des particularités individuelles.
Limite dans l'insertion des dynamiques organisationnelles		
Absence de lien explicite avec la stratégie organisationnelle	Absence de lien direct entre la motivation individuelle et les objectifs de l'organisation	Un employé motivé par l'accomplissement personnel peut avoir des objectifs différents de ceux de l'entreprise.
Motivation extrinsèque Vs engagement durable	Les récompenses extrinsèques n'assurent pas forcément l'implication durable des employés	Les employés peuvent se concentrer sur des récompenses externes plutôt que sur la signification de leur travail.
Insuffisance d'attention accordée à l'implication collective	Les théories classiques ne traitent pas des dynamiques essentielles dans l'environnements modernes tel que l'esprit d'équipe, de la collaboration et de la reconnaissance collective.	L'importance du travail d'équipe dans la motivation.
Limites face aux nouveautés de l'environnement organisationnelle		
Négligence des facteurs liés à l'environnement organisationnel	Les théories traditionnelles ne considèrent pas les nouveautés de l'environnement organisationnel tels que le télétravail, la gestion interculturelle ou l'autonomie des employés.	La théorie des attentes de Vroom peut être obsolète dans des environnements complexes et changeants.
Inadéquation aux générations actuelles	Les théories classiques ne répondent pas aux besoins des nouvelles générations, qui privilégient l'adéquation entre travail et les récompenses financières.	La nouvelle génération est motivée à la fois par la mission et par les incitations financières.

Source : élaboré par nos soins

En effet, l'absence des dynamiques organisationnelles au niveau des théories classiques rend l'approche de motivation insuffisante et incapable pour accompagner les défis modernes des entreprises, dans un contexte marqué par l'évolution des attentes des salariés, la transformation des modes de travail et la recherche croissante de sens, les seules logiques de récompense ou de satisfaction des besoins apparaissent insuffisantes pour expliquer certains comportements tels que la fidélité organisationnelle, les comportements discrétionnaires ou l'attachement affectif à l'entreprise.

Ces limites ouvrent la voie à des approches comme l'implication organisationnelle qui prend en compte les dimensions collectives et individuelles et proposent une lecture globale de la relation entre l'individu et son organisation.

Néanmoins, l'évolution de la littérature ne conduit pas à considérer l'implication organisationnelle comme un substitut de la motivation au travail. Au contraire, de nombreux auteurs soulignent la complémentarité de ces deux concepts. La motivation peut être considérée comme le moteur initial de l'action, tandis que l'implication organisationnelle représente le mécanisme permettant de pérenniser cette dynamique dans le temps.

2.4. Les sources de la motivation au travail

Selon la panoplie des théories existantes de la motivation, il existe des sources d'incitation de la motivation propre à chaque type

Premièrement les sources intrinsèques : Selon la théorie de l'autodétermination les sources de la motivation intrinsèque dépendent de la satisfaction de trois besoins psychologiques à savoir :

- **Le besoin de compétence :** l'individu se sent motivé intrinsèquement lorsqu'il a le sentiment d'être capable et compétent dans l'accomplissement d'une activité, la satisfaction de ce besoin permet à la personne de développer ses compétences et se sentir efficace.(Ryan & Deci, 2000)
- **Le besoin d'autonomie :** le fait de prendre des décisions selon ses propres choix et valeurs donne à l'individu une satisfaction facilitant l'activation de la motivation loin des pressions et contraintes externes.
- **Le besoin de relation sociale :** la motivation intrinsèque est renforcée lorsque l'individu est connecté à un groupe, reçoit un soutien social et partage ses expériences, c'est la satisfaction de ce besoin de connexion sociale qui génère la motivation.

Selon la théorie de hiérarchie des besoins de Maslow les sources de motivation intrinsèque se résume en **besoin d'accomplissement**, l'individu s'engage dans des activités pour sa

satisfaction personnelle et sa croissance, il cherche à construire son potentiel et à atteindre des objectifs personnels

En plus des sources précité le modèle de (Vallerand, 1997) ajoute une autre source qui est **le plaisir procurer par l'activité** à exercer, Lorsque les individus trouvent du plaisir dans ce qu'ils font, ils sont plus susceptibles d'être intrinsèquement motivés à poursuivre cette activité.

Deuxièmement **Les sources extrinsèques** : L'ensemble des théories existantes de la motivation stipulent que les sources de motivation extrinsèque sont liées à des facteurs externes et qui impactent de façon direct le comportement des individus, ces théories fournissent un cadre pour découvrir ces sources :

- **Les récompenses externes** : il s'agit de la forme la plus propager, les employés sont motivés par des régulations externes tel que l'argent
- **La reconnaissance et pression sociale** : l'individu se sent motivé extrinsèquement lorsqu'il reçoit de l'approbation des autres. Selon (Vallerand, 1997) la pression sociale mène l'individu à agir positivement dans le but de répondre aux attentes des autres.
- **Les régulations introjectées** : cette régulation se mesure par l'adoption de comportement visant à éviter la culpabilité et l'anxiété, l'individu cherche à rester loin des conséquences négatives.

3. L'implication organisationnelle : pratique innovante de la GRH

3.1 Définition

La revue des littératures organisationnelles montre que l'implication organisationnelle est un concept qui a fait l'objet de plusieurs tentatives de définition (Reichers, 1985), et il est jugé central pour l'analyse du comportement humain. En effet, selon (Thévenet, 1986) les priorités des dirigeants ont passé de la motivation des employés vers leurs satisfactions, pour finalement mettre l'accent sur leur implication. Aujourd'hui, l'implication est reconnue comme étant un facteur de performance plus important que la simple satisfaction, comme le soulignent (Mowday, 1982).

L'implication organisationnelle réfère au lien qui relie les individus à leur organisation ce qui se manifeste par leur attachement émotionnel, leur participation active et identification au sein de l'entreprise. Selon Allen & Mayer cette implication est mesurée par trois dimensions permettant de comprendre comment les employés interagissent avec leur organisation à savoir implication normative, implication calculée et implication affective nous allons détailler chacune des dimensions dans une partie dédiée.

3.2 Typologie

Selon le modèle de trois composantes d'(Meyer & Allen, 1991) on distingue entre trois type d'implication à savoir

Implication affective : Basée principalement sur un attachement émotionnel de l'individu a une organisation, Il s'identifie aux valeurs et aux objectifs de cette dernière, l'implication est souvent issue des expériences de travail positives, Ce lien affectif entraîne une plus grande satisfaction au travail et une baisse des taux de rotation. On peut avancer que l'implication affective est cruciale car elle reflète le désir de l'employé de rester membre dans l'organisation et favorise la loyauté et la contribution positive dans le succès de l'entité.

Implication normative : Repose sur un sentiment d'obligation morale de rester membre de l'organisation, ce type d'engagement peut découler de la culture organisationnelle, des normes sociales ou des valeurs personnelles qui mettent l'accent sur la loyauté et l'engagement, un employé peut se sentir coupable de l'idée de quitter l'organisation or cette implication normative l'incite à maintenir l'harmonie et de contribuer positivement à une meilleure culture organisationnelle.

Implication calculée : Cette forme peut être reformulée comme une évaluation par l'individu des bénéfices perçus à demeurer au sein de son entreprise, influençant son choix de continuer à y contribuer et à en être membre. L'employé reste parce qu'il pense à la perte des avantages sociaux, la sécurité d'emploi ainsi que les plans de retraite il peut se sentir piégé ce qui entraîne un manque d'enthousiasme pour leur travail et l'insatisfaction affectant ainsi son niveau de performance au sein de l'organisation.

3.3 La différence avec la motivation

Le tableau suivant démontre des différences existantes entre la motivation au travail et l'implication organisationnelles sur la base de l'aspect de durabilité, d'alignement stratégique et l'implication intrinsèque :

Tableau 4: comparaison entre motivation au travail et implication organisationnelle

Aspect	Implication organisationnelle	Motivation
Définition des composantes selon le modèle d'(Meyer & Allen, 1991)		
Implication affective	Un attachement émotionnel envers l'organisation stimulant un sentiment d'appartenance	Générée suite à l'obtention de récompenses et la satisfaction de besoins personnels.
Implication calculée	Calcule des couts associés à un départ de l'organisation tels que la perte de stabilité et le manque d'alternative de qualité.	Concentration sur les incitations financières et manque de vision à long terme.

Implication normative	Sentiment d'obligation morale ou éthique envers l'organisation, souvent lié à une reconnaissance ou un devoir perçu.	Faible liaison aux valeurs ou une concentrations sur les attentes externes.
Différences principales : Facteurs clés		
Durabilité	Une relation à long terme avec l'organisation. L'implication affective et normative en particulier soutiennent des comportements stables et alignés.	Motivation souvent de courte durée, dépendante des incitations financières.
Alignement stratégique	Les dimensions normative et affective permettent un alignement avec les objectifs organisationnels d'où le renforcement de collaboration stratégique.	La motivation tiens compte des objectifs individuels et reste loin des objectifs organisationnels
Implication intrinsèque	La composante affective repose sur des motivations intrinsèques, comme le sens du travail et l'adhésion aux valeurs.	Souvent dépendante de motivations extrinsèques (salaires, promotions).

Source : élaboré par nos soins

3.4 Les facteurs de l'évolution : de la motivation au travail à l'implication organisationnelle

3.4.1 Facteurs internes

Contrairement aux facteurs externes, les facteurs internes relèvent de la dynamique interne de l'entreprise des pratiques de gestion appliquées au sein de cette dernière ainsi que les stratégies managériales adoptées qui transforment la motivation initiale en implication durable.

L'atteinte de la performance collective et l'amélioration du rendement : lorsque la contribution des collaborateurs permet l'atteinte de la performance de l'organisation, le sentiment d'appartenance de ces derniers augmente d'où le renforcement de l'implication affective. (Vandenberghe & Bentein, 2009). Paul Mohapel avance que les recherches menées par l'organisation Gallup démontrent que les organisations qui favorisent l'adoption des approches faisant de l'employé leur centre d'intérêt notamment l'intervention des approches fondées sur les forces ont un impact profondément positif sur la performance en milieu de travail et l'implication organisationnelle (Hickman & Robison, 2020), cette dernière pousse les employés à honorer leurs obligations, garantie une meilleure qualité et un respect des délais.

La satisfaction au travail et l'amélioration de l'attachement au système de valeur et aux objectifs de l'entreprise : la cohérence entre les valeurs organisationnelles (innovation, éthique, solidarité ...) et ceux des collaborateurs, favorise l'implication organisationnelle et créer un meilleur environnement de travail (O'Reilly & Chatman, 1986). (Hodges & Clifton, 2004) et ses collègues ont révélés que les employés impliqués trouvent un sens plus profond dans leur travail ce qui engendre un bien-être psychologique et émotionnel, de plus la

communication ouverte et la reconnaissance favoriser par l'implication normative renforcent d'avantage la satisfaction des employés au milieu de travail. Selon une enquête publiée par « Globale private markets Review » menée par (McKinsey, 2021), les entreprises qui investissent dans l'implication organisationnelle enregistrent une satisfaction au travail supérieure de **25 %** à la moyenne sectorielle.

L'instauration de l'autonomie au travail : l'autonomie constitue un préalable à l'implication affective dans la mesure où être autonome permet au salarié de se sentir responsable de ces tâches, ces décisions ainsi que de son rythme de travail.

Le maintien de l'attractivité organisationnelle et la gestion du turn-over : Face à une concurrence accrue les entreprises doivent se distinguer par une meilleure réputation employeur et proposer des avantages sociaux attractifs et des formations pertinentes. (Berthon et al., 2005). Les dirigeants des entreprises sont conscients de la nécessité de maintenir un taux réduit du turnover pour éviter la baisse de productivité ainsi que la perte de connaissances institutionnelles. Cela à travers un certain nombre de mesures telles que les techniques de fidélisation qui cherchent à favoriser un environnement de travail positif et à offrir des opportunités de développement. (Samašonok, 2024)

La gestion du stress professionnel : le soutien organisationnel traduit par l'écoute active, un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle permet de mieux gérer le stress et les sources de tension et les transformer en opportunité de dépassement de soi. (Lazarus & Folkman, 1984)

3.4.2 Facteurs externes

Ces facteurs sont liés aux dynamiques du lieu de travail, aux attentes des employés et à l'environnement macroéconomique dans lequel évolue l'entreprise

La mondialisation de l'économie : vu l'intensivité des transformations organisationnelles et la concurrence acharnée sur le marché, les entreprises sont dans l'obligation d'améliorer leurs compétitivités et d'adapter leurs pratiques de gestion dans le but de favoriser l'implication organisationnelle des salariés dans ce contexte incertain. (Kalleberg, 2009; Meyer, 1997)

Le développement progressif de l'IA : (Davenport & Ronanki, 2018) avance que l'intégration de l'intelligence artificielle ne constitue pas simplement une avancée technologique mais plutôt une redéfinition des interactions sociétales, d'industrie, et améliore l'efficacité opérationnelle ainsi que la prise de décision. Malgré ces avantages l'amélioration de l'AI présente d'importants défis qui nécessitent une réforme continue des pratiques de gestion pour garantir une utilisation rationnelle et valorisante.

Les attentes de la société professionnelle : la communauté professionnelle établit des normes et certaines attentes en matière d'éthique, de responsabilité sociale de créativité et développement durable, c'est dans ce sens ou les entreprises doivent aligner leurs pratiques de gestion avec ces attentes précitées en vue de favoriser l'implication organisationnelle des collaborateurs.(Etzioni, 1975)

3.5 L'impact de l'implication organisationnelle sur la performance

L'impact de l'implication organisationnelle sur la performance a été largement étudié en domaine de gestion des ressources humaines, (Meyer & Allen, 1991b) soulignent que l'attachement affectif à l'organisation est un facteur clé pour atteindre cette performance ce qui implique qu'une bonne pratique de cette approche, génère des effets significatifs et mesurables sur la performance des employés et de l'organisation. Elle agit sur des dimensions clés influençant directement les résultats organisationnels,

Selon une étude méta-analytique menée par Stanley, (Meyer et al., 1998) et (Herscovitch, 2000) Il existe une corrélation variée entre les trois dimensions de l'implication organisationnelle et le turnover du personnel, l'intention de départ, l'absentéisme, la performance au travail et le comportement de citoyenneté organisationnelle. L'étude mentionnée montre que l'implication affective est fortement corrélée avec la performance au travail (0,16) que l'implication normative (0,05) et l'implication calculée (-0,06) (Stanley et al., 1999) cela signifie que les employés ayant un fort attachement émotionnel avec leur organisation sont les plus susceptibles de présenter une meilleure performance.

Or ils ont constaté que les trois dimensions d'implication sont corrélées négativement avec l'intention de départ présentant une ampleur qui varie entre (-0,43) pour la dimension affective, (-0,23) pour l'implication normative et (-0,18) pour l'implication de continuation.

Les corrélations avec le turnover réel du personnel étaient plus faibles mais suivaient le même schéma (-0,23, -0,16 et -0,07 respectivement). Enfin, l'engagement affectif était plus fortement corrélé que l'engagement normatif et de continuation aux mesures de l'absentéisme (-0,12, 0,04 et 0,04), de la performance au travail (0,16, 0,05 et -0,06) et du comportement de citoyenneté organisationnelle (0,29, 0,19 et 0,00). (Stanley et al., 1999) On peut donc déduire que l'implication organisationnelle engendre comme effets mesurables la réduction du turn-over, et assure une meilleure satisfaction au travail.

3.6 Les pratiques de l'implication organisationnelle

Les pratiques managériales façonnent l'environnement de travail et la perception des employés à l'égard de leur organisation, l'implication organisationnelle est influencée par ces pratiques à

savoir la reconnaissance au travail, la communication interne, la justice organisationnelle, le développement des compétences et le management participatif.

3.6.1 La reconnaissance au travail

La reconnaissance au travail est une notion complexe de plus en plus discutée dans le monde de sociologie et psychologie des organisations, elle constitue l'une des pratiques les plus influentes dans le développement de l'implication organisationnelle des salariés.

Selon (Brun & Dugas, 2005) la reconnaissance au travail est multidimensionnelle, les employés peuvent être reconnus pour leurs accomplissements, la qualité de leurs livrables, leur performance au travail, ainsi que leur engagement et dévouement dans la réalisation du travail, Lorsqu'un individu perçoit que son travail est apprécié et que ses réalisations sont reconnues par ses supérieurs et son organisation, il développe un sentiment de valorisation personnelle et d'appartenance qui renforce son attachement affectif à l'organisation.

3.6.2 La communication interne

La communication interne sert de passerelle entre la direction et les employés, l'étude menée par (Ruck & Welch, 2012) souligne le rôle essentiel de cette communication interne pour favoriser l'implication organisationnelle caractérisée par la vigueur, le dévouement, l'absorption (Mbhele & De Beer, 2021), et la réussite de l'organisation, Comme le rapportent (Truss et al., 2007) les trois facteurs les plus importants pour favoriser l'engagement des employés sont premièrement avoir des opportunités pour faire remonter ses opinions à la hiérarchie, ensuite se sentir bien informé sur ce qui se passe dans l'organisation, et finalement percevoir que son responsable est engagé envers l'organisation.

3.6.3 La justice organisationnelle

La perception d'une justice organisationnelle chez les employés due à une répartition équitable des récompenses, renforce leurs attachements affectifs envers l'organisation (Greenberg, 1990). Plus précisément, (McFarlin & Sweeney, 1992) ont constaté que la justice distributive constituait un prédicteur plus important de ce qu'ils ont qualifié de deux « résultats personnels » à savoir la satisfaction salariale et la satisfaction au travail (Lowe & Vodanovich, 1995), tandis que la justice procédurale était un prédicteur plus important de deux « résultats organisationnels » l'implication organisationnel et l'évaluation du superviseur par les subordonnés.

3.6.4 Le développement des compétences

L'investissement dans le développement des compétences des employés est primordial pour maintenir l'amélioration des connaissances Lorsque les employés perçoivent que leur entreprise leur offre des opportunités de formation et d'évolution professionnelle, ils développent un

attachement plus fort envers leur organisation (Kuvaas & Dysvik, 2009). (Exemple la stratégie adopter par l'office chérifien de phosphate), de même selon la théorie de l'échange lorsque les organisations offrent des incitations organisationnelles les employés deviennent motivés de manière pro sociale, c'est-à-dire qu'ils souhaitent déployer des efforts pour le bénéfice de l'organisation et réciproquer de manière positive.

3.6.5 Le management participatif

Conformément à la théorie de l'autodétermination (SDT) le management participatif qui est un style de leadership encourageant l'implication des employés dans le processus de prise de décision peut améliorer de manière significative l'implication organisationnelle en permettant la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux des individus (Deci & Ryan, 2000). Lorsque les employés ont l'opportunité de contribuer activement aux décisions et aux orientations stratégiques, ils développent un attachement plus fort à l'organisation et un sentiment d'autonomie qui impacte positivement leur implication (Deci & Ryan, 2000).

4. Le passage de la motivation au travail à l'implication organisationnelle

4.1. Motivation et implication organisationnelle : une relation de complémentarité

La motivation et l'implication organisationnelle ne doivent pas être perçues comme deux concepts concurrents ou substituables, mais plutôt complémentaires et interviennent à des niveaux différents du comportement organisationnel. Les pratiques de gestion des ressources humaines présentent une illustration de cette complémentarité, des dispositifs tels que le développement des compétences, le management participatif, la reconnaissance, la communication interne, favorisent l'émergence d'un sentiment de satisfaction, d'identification et d'appartenance susceptible de développer progressivement l'implication organisationnelle et assurer un attachement durable.

De ce point de vue, l'implication organisationnelle ne constitue pas une alternative à la motivation mais plutôt son prolongement naturel. La motivation initie l'effort et favorise l'engagement dans l'activité professionnelle, tandis que l'implication organisationnelle stabilise cet effort dans le temps en créant un attachement durable à l'organisation.

4.2. Vers un cadre conceptuel intégrateur du passage de la motivation au travail à l'implication organisationnelle

L'analyse de la littérature met en évidence que la motivation au travail et l'implication organisationnelle constituent deux construites distinctes mais étroitement liées dans l'explication des comportements organisationnels. Alors que les théories classiques de la motivation cherchent à comprendre les facteurs qui incitent l'individu à fournir des efforts dans

son travail, les études portant sur l'implication organisationnelle s'intéressent à la nature du lien psychologique reliant l'individu avec son organisation. Cette distinction stipule que la motivation ne constitue pas une finalité en soi mais plutôt une étape susceptible de conduire à un niveau plus élevé d'attachement organisationnel.

Les travaux des fondateurs classiques montrent que la motivation au travail repose sur la satisfaction de besoin individuel, le sentiment d'autonomie au travail, la perception équitable des récompenses. Ces mécanismes favorisent la volonté de l'individu de contribuer aux objectifs de l'organisation.

Dans cette perspective, la littérature récente tend à considérer que certaines pratiques de gestion des ressources humaines tels que la reconnaissance au travail, la communication interne, la justice organisationnelle, le développement des compétences ainsi que le management participatif, jouent un rôle déterminant dans la transformation de la motivation au travail en implication organisationnelle.

L'identification organisationnelle apparaît dès lors comme un élément fondamental du processus de transition, lorsque le salarié perçoit une cohérence entre ces valeurs personnelles et celle de l'organisation, développe un sentiment d'appartenance. Selon (Ashforth & Mael, 1989) l'identification conduit les individus à renforcer leurs engagements envers les objectifs de l'organisation.

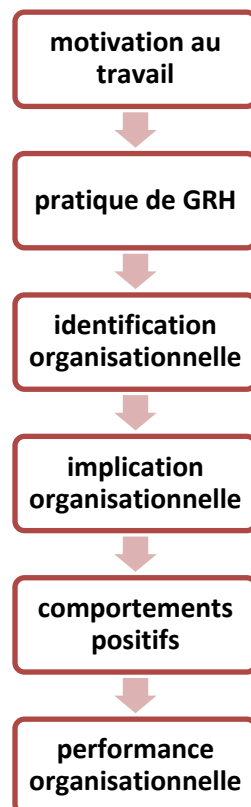
Cette dynamique favorise l'émergence de l'implication organisationnelle telle que conceptualisée par (Allen & Meyer, 1990) ce qui traduit un niveau d'engagement plus profond et plus durable que celui généralement expliqué par les seules théories de la motivation.

Plusieurs travaux empiriques montrent que les salariés fortement impliqués adoptent des comportements favorables discrétionnaires, un niveau élevé de satisfaction au travail, une meilleure performance individuelle et collective. (Meyer & Herscovitch, 2001; Riketta, 2002).

En se basant sur ces éléments on peut construire un cadre conceptuel intégrateur expliquant le passage de la motivation au travail vers l'implication organisationnelle. Ce modèle repose sur une logique séquentielle où la motivation constitue le point de départ, les pratiques de gestion des ressources humaines agissent comme levier favorisant l'identification organisationnelle cette dernière contribue à l'émergence de l'implication organisationnelle qui impacte à son tour la performance de l'organisation.

Le cadre conceptuel peut être présenté selon le schéma suivant :

Figure 2 : schéma du modèle conceptuel intégrateur



Source : élaboré par nos soins

5. Perspectives et recommandation

5.1. Émergence de la GRH 4.0 et des modèles hybride

L'avènement de la GRH 4.0 et l'essor des modèles hybrides visent à rendre la fonction RH plus agile et centrée sur l'humain, cette nouvelle réforme prend en considération l'évolution numérique et intègre des technologies avancées telles que l'intelligence artificielle, l'analyse de données et les plateformes numériques. Cette approche vise à optimiser la gestion des talents et améliorer l'engagement des employés (Ulrich & Dulebohn, 2015).

De même l'émergence des modèles hybrides tels que le télétravail a impacté la perception des employés vis-à-vis de leurs organisations permettant un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Malgré la digitalisation et le travail hybride, la culture organisationnelle doit rester un levier central d'implication. L'organisation d'activités collaboratives, la mise en place d'espaces de travail partagés et le renforcement des valeurs communes sont essentiels pour maintenir le sentiment d'appartenance.

5.2. L'implication organisationnelle et les nouvelles technologies

L'implication organisationnelle en tant que lien psychologique reliant l'employé à son organisation, peut être influencée par différents facteurs y compris les nouvelles technologies

ces dernières jouent un rôle essentiel dans le renforcement de l'implication organisationnelle à travers plusieurs mécanismes tel que l'amélioration de la communication interne grâce aux réseaux sociaux dans la mesure où les employés peuvent s'identifier à leur groupe de travail, à leur organisation ou à leur profession (Bartels et al., 2007), (Hekman et al., 2009), ainsi Les plateformes collaboratives comme Microsoft Teams, facilitent les échanges et réduisent le sentiment d'isolement, renforçant l'attachement organisationnel (van Zoonen et al., 2016).

D'autres solutions numériques de gestion tel que le télétravail, augmentent la flexibilité des employés et favorisent leur bien-être. De même Les plateformes d'E-learning comme Coursera, et LinkedIn Learning stimulent le développement des compétences et l'engagement organisationnel en créant des perspectives de carrière (Dulebohn & Hoch, 2017).

5.3. L'intégration des pratiques de reconnaissance personnalisées.

L'intégration des pratiques de reconnaissance personnalisées est un levier essentiel pour renforcer l'implication organisationnelle des employés dans la mesure où elle contribue à la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux tels qu'ils ont été définis par la théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan, 2000).

L'organisation doit adopter les formes de reconnaissance adéquates aux préférences des employés. Une reconnaissance bien intégrée favorise le sentiment d'appartenance et d'engagement affectif, réduisant ainsi le turnover et augmentant la performance organisationnelle (Meyer, 1997). Par exemple : Faire des formations ciblées, adopter des horaires flexibles, des primes adaptées aux besoins individuels, des félicitations publiques ou par notes manuscrites.

5.4. La formation des leaders au management participatif et à l'intelligence émotionnelle

La formation des leaders au management participatif et à l'intelligence émotionnelle est une approche clé pour renforcer l'implication organisationnelle des employés.

Le management participatif renvoie à l'intégration des employés dans le processus de prise de décision en encourageant la délégation et l'écoute active. Pareillement l'intelligence émotionnelle permet aux leaders de mieux comprendre, gérer et influencer les émotions, ce qui améliore la qualité des relations professionnelles (Salovey & Mayer, 1990). Cela peut se faire à travers des formations qui mettent l'accent sur la gestion du stress et conflits, l'empathie et la gestion des relations.

Un leadership basé sur cette approche favorise la réduction du turnover, renforce la performance collective et améliore le sentiment d'appartenance. (Goleman et al., 2013).

Conclusion

À travers cet article, nous avons essayé de montrer que le passage de la motivation au travail vers l'implication organisationnelle est actuellement une nécessité stratégique pour les entreprises ces deux concepts ne doivent pas être considérés comme antagonistes mais comme complémentaires, la motivation initie et stimule les comportements des salariés et l'implication organisationnelle pérennise cet investissement en développant un attachement organisationnel. L'un des principaux apports de cette recherche réside dans la proposition d'un cadre conceptuel intégrateur expliquant les mécanismes par lesquels les pratiques de gestion des ressources humaines favorisent la transformation progressive de la motivation en implication organisationnelle, laquelle contribue ensuite à la performance organisationnelle.

Des pratiques comme le management participatif, la communication interne, la reconnaissance au travail, la justice organisationnelle, le développement de compétence permet de maintenir des profils où motivation et implication coexistent et contribuent à garantir un niveau élevé de satisfaction au travail ce qui constitue un facteur déterminant de la fidélisation des collaborateurs et de la performance organisationnelle.

En sa qualité de revue de littérature, cette recherche présente des limites et ouvre ainsi la voie à de nouvelles recherches visant à mieux comprendre les mécanismes favorisant cette transition et leurs impacts sur la performance des entreprises à travers des tests empiriques qualitatifs ou quantitatifs menés dans différents contextes organisationnels. Une attention pourrait être accordée au PME marocaines pour tester empiriquement le modèle conceptuel proposé et d'analyser l'influence des pratiques de ressources humaines sur le développement de l'implication organisationnelle et ses effets sur la performance au sein de ces entités constituant une partie intégrante du tissu économique marocain.

BIBLIOGRAPHIE

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20. <https://doi.org/10.2307/258189>
- Bartels, J., Pruyn, A., De Jong, M., & Joustra, I. (2007). Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate. *Journal of Organizational Behavior*, 28(2), 173-190.

- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company : Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.
- Brun, J.-P., & Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : Analyse d'un concept riche de sens: *Gestion*, Vol. 30(2), 79-88.
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard business review*, 96(1), 108-116.
- 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.
- Dulebohn, J. H., & Hoch, J. E. (2017). Virtual teams in organizations. In *Human resource management review* (Vol. 27, Numéro 4, p. 569-574). Elsevier.
- Etzioni, A. (1975). *Comparative analysis of complex organizations*, rev. Simon and Schuster.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal leadership, with a new preface by the authors : Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Review Press.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice : Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Hekman, D. R., Steensma, H. K., Bigley, G. A., & Hereford, J. F. (2009). Effects of organizational and professional identification on the relationship between administrators' social influence and professional employees' adoption of new work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1325.
- Herscovitch, L. (2000). *Commitment to organizational change : Extension and evaluation of a three-component model*. Ottawa: National Library of Canada. <https://library-archives.canada.ca/eng/services/services-libraries/theses/Pages/item.aspx?idNumber=1006915697>
- Hickman, A., & Robison, J. (2020). Is working remotely effective? Gallup research says yes. *Gallup Research*.
- Hodges, T. D., & Clifton, D. O. (2004). Strengths-based development in practice. *Positive psychology in practice*, 1, 256-268.
- Kalleberg, A. L. (2009). Precarious Work, Insecure Workers : Employment Relations in Transition. *American Sociological Review*, 74(1), 1-22.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2009). Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance. *Human Resource Management Journal*, 19(3), 217-236.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer publishing company.

- Lowe, R. H., & Vodanovich, S. J. (1995). A field study of distributive and procedural justice as predictors of satisfaction and organizational commitment. *Journal of Business and Psychology*, 10(1), 99-114.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171.
- Mbhele, S., & De Beer, E. (2021). Achieving employee engagement through effective internal communication. *Communicare: Journal for Communication Sciences in Southern Africa*, 40(2), 153-182.
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). RESEARCH NOTES. DISTRIBUTIVE AND PROCEDURAL JUSTICE AS PREDICTORS OF SATISFACTION WITH PERSONAL AND ORGANIZATIONAL OUTCOMES. *Academy of Management Journal*, 35(3), 626-637.
- McKinsey. (2021). A year of disruption in the private markets : McKinsey Global Private Markets Review 2021. *McKinsey & Company.*, 64.
- Meyer, J. P. (1997). *Commitment in the workplace : Theory, research, and application*. Sage.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991a). A THREE-COMPONENT CONCEPTUALIZATION OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT. *JAI Press*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991b). *A THREE-COMPONENT CONCEPTUALIZATION OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT*.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Topolnytsky, L. (1998). Commitment in a changing world of work. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 39(1-2), 83.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace : Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Mowday, R. T. (1982). *Organizational linkages : The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic press.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492.
- Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *The Academy of Management Review*, 10(3), 465.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance : A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257-266.

- Ruck, K., & Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public relations review*, 38(2), 294-302.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (1985). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *Plenum Press, New York*.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.
- Samašonok, K. (2024). Employee turnover : Causes and retention strategies. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 11(3), 134-148.
- Stanley, D. J., Meyer, J. P., Topolnytsky, L., & Herscovitch, L. (1999). Affective, continuance and normative commitment : Meta-analyses of interrelations and outcomes. *annual meeting of the Society for Industrial/Organizational Psychology*.
- Truss, C., Soane, E., Edwards, C., Wisdom, K., Croll, A., & Burnett, J. (2007). *Working life : Employee attitudes and engagement 2006*. Chartered Inst. of Personnel and Development
Kingston Business School.
6/publication/38175912_Working_life_employee_attitudes_and_engagement_2006/links/5f68bd27a6fdcc008632498f/Working-life-employee-attitudes-and-engagement-2006
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human resource management review*, 25(2), 188-204.
- Vallerand, R. J. (1997). Toward A Hierarchical Model of Intrinsic and Extrinsic Motivation. In M. P. Zanna (Éd.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 29, p. 271-360). Academic Press.
- Vandenberghe, C., & Bentein, K. (2009). A closer look at the relationship between affective commitment to supervisors and organizations and turnover. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(2), 331-348.
- van Zoonen, W., Verhoeven, J. W. M., & Vliegenthart, R. (2016). How employees use Twitter to talk about work : A typology of work-related tweets. *Computers in Human Behavior*, 55, 329-339.