

Engagement des agents publics et professionnalisation du service public : une modélisation conceptuelle du rôle des compétences éthiques, de la confiance organisationnelle et de la reconnaissance

Public Employees' Engagement and the Professionalization of Public Service : A Conceptual Model of the Role of Ethical Competencies, Organizational Trust, and Workplace Recognition

TIJAH I Siham

Doctorante

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université Abdelmalek Essaadi

Gouvernance et performance des organisations

Maroc

CHETOUANI Sarah

Enseignant chercheur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université Abdelmalek Essaadi

Gouvernance et performance des organisations

Maroc

Date de soumission : 20/06/2026

Date d'acceptation : 21/07/2026

Pour citer cet article :

TIJAH I S. & CHETOUANI S. (2026) «Engagement des agents publics et professionnalisation du service public : une modélisation conceptuelle du rôle des compétences éthiques, de la confiance organisationnelle et de la reconnaissance», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 9 : Numéro 3 » pp : 634 - 665

Résumé

Face aux exigences croissantes de professionnalisation, de transparence et de qualité du service public, les administrations sont appelées à renforcer les leviers favorisant l'engagement durable de leurs agents. Dans cette perspective, les compétences éthiques et déontologiques constituent des ressources stratégiques susceptibles d'améliorer les comportements organisationnels et la performance des institutions publiques. Toutefois, la littérature demeure fragmentée quant aux mécanismes expliquant l'influence de ces compétences sur l'engagement des agents, notamment dans le contexte des organisations publiques. Cet article vise à proposer un modèle conceptuel intégrateur permettant d'expliquer l'influence des compétences éthiques et déontologiques sur l'engagement affectif des agents publics. Plus précisément, il examine le rôle médiateur de la confiance organisationnelle ainsi que le rôle modérateur de la reconnaissance au travail dans cette relation. La recherche repose sur une revue critique de la littérature en management public, en éthique organisationnelle, en comportement organisationnel et en gestion des ressources humaines, ayant permis d'identifier les principales limites des travaux antérieurs et de mettre en évidence un vide théorique relatif à l'intégration simultanée de ces variables. Au-delà de sa contribution théorique, ce modèle offre des perspectives managériales pour accompagner la professionnalisation du service public et constitue une base de référence pour une future validation empirique auprès des collectivités territoriales marocaines.

Mots clés : Compétences éthiques ; Déontologie ; Confiance organisationnelle ; Reconnaissance au travail ; Engagement affectif.

Abstract

In response to increasing demands for professionalism, transparency, and public service quality, public administrations are required to strengthen the organizational mechanisms that foster employees' long-term engagement. In this context, ethical and deontological competencies represent strategic resources that can enhance organizational behavior and improve the performance of public institutions. However, the existing literature remains fragmented regarding the mechanisms through which these competencies influence employees' affective engagement, particularly within public sector organizations.

This paper aims to propose an integrative conceptual model explaining the influence of ethical and deontological competencies on the affective engagement of public employees. More specifically, it examines the mediating role of organizational trust and the moderating role of workplace recognition in this relationship. The study is based on a critical review of the literature in public management, organizational ethics, organizational behavior, and human resource management, which identifies the main limitations of previous research and highlights a theoretical gap concerning the simultaneous integration of these variables.

Beyond its theoretical contribution, the proposed model provides valuable managerial insights for supporting the professionalization of public service and serves as a conceptual foundation for future empirical validation within Moroccan local government organizations.

Keywords : Ethical competencies; Deontological competencies; Organizational trust; Workplace recognition ; Affective engagement.

INTRODUCTION

Les administrations publiques sont aujourd'hui confrontées à des exigences croissantes en matière d'éthique, de transparence et de qualité du service rendu aux citoyens. Dans ce contexte, l'éthique et la déontologie apparaissent comme des leviers essentiels de modernisation et de professionnalisation du service public, en contribuant à orienter les comportements des agents vers des pratiques responsables et conformes aux valeurs de l'intérêt général (Kernaghan, 2003 ; OECD, 2020). Au-delà de leur dimension normative, ces principes constituent également des ressources managériales susceptibles d'influencer les attitudes et les comportements organisationnels des agents publics. Parmi ces attitudes, l'engagement affectif occupe une place centrale en raison de son influence sur l'implication, la motivation et la performance des agents. La littérature en comportement organisationnel souligne notamment le rôle déterminant de la confiance organisationnelle dans le développement de cet engagement, en particulier lorsque les pratiques de gestion sont perçues comme justes, cohérentes et respectueuses des normes professionnelles (Dirks & Ferrin, 2002 ; Van de Walle & Six, 2014). De même, la reconnaissance au travail est identifiée comme un facteur favorisant la perception de justice et de valorisation, renforçant ainsi le lien entre l'agent et son organisation (Dejours, 2007 ; Brun & Dugas, 2008).

Si de nombreuses recherches ont étudié les relations entre éthique organisationnelle, confiance et engagement, elles demeurent généralement centrées sur des liens directs entre ces variables et proposent rarement une compréhension intégrée des mécanismes explicatifs sous-jacents (Brown & Treviño, 2006 ; Eisenberger et al., 2002). En particulier, peu d'études ont examiné la manière dont les compétences éthiques et le respect des principes déontologiques contribuent à renforcer l'engagement affectif à travers la confiance organisationnelle. De même, le rôle potentiel de la reconnaissance au travail dans ce processus reste encore insuffisamment exploré, notamment dans le secteur public. Cette lacune apparaît d'autant plus importante que les organisations publiques évoluent dans un environnement marqué par des attentes accrues en matière de redevabilité, de confiance institutionnelle et de qualité de la gouvernance. Comprendre les mécanismes par lesquels les compétences éthiques peuvent favoriser l'engagement des agents constitue ainsi un enjeu à la fois scientifique et managérial.

Dans le contexte marocain, les réformes administratives récentes mettent l'accent sur la professionnalisation du service public, le renforcement de l'éthique de service et la valorisation du capital humain. Toutefois, plusieurs rapports institutionnels soulignent la persistance de

défis liés à la confiance organisationnelle, à la reconnaissance du mérite et à la mobilisation des agents publics (Cour des Comptes, 2022). Ces constats confèrent une pertinence particulière à l'étude des facteurs immatériels susceptibles de soutenir l'engagement des agents au sein des administrations territoriales. Cette lacune conduit à formuler la problématique suivante : **Dans quelle mesure les compétences éthiques et déontologiques contribuent-elles au développement de l'engagement affectif des agents publics à travers la confiance organisationnelle, sous l'effet modérateur de la reconnaissance au travail ?** C'est dans cette perspective que s'inscrit le présent article. Son objectif est de proposer un modèle conceptuel expliquant l'influence des compétences éthiques et déontologiques sur l'engagement affectif des agents publics. Plus précisément, cette recherche examine le rôle médiateur de la confiance organisationnelle et le rôle modérateur de la reconnaissance au travail dans cette relation. L'originalité du modèle réside dans l'intégration simultanée de ces deux mécanismes afin de mieux comprendre les processus organisationnels favorisant l'engagement des agents publics dans le contexte des préfectures marocaines.

En s'appuyant sur une revue de littérature en management public, en éthique organisationnelle et en comportement organisationnel, cette recherche contribue à enrichir les travaux relatifs à la professionnalisation du service public et à l'innovation des pratiques de gestion des ressources humaines. Elle vise également à fournir un cadre théorique susceptible d'orienter de futures investigations empiriques dans les préfectures marocaines.

L'article est structuré en quatre parties. La première présente les fondements théoriques de la recherche. La deuxième développe le modèle conceptuel et les hypothèses qui en découlent. La troisième expose le cadre méthodologique proposé pour la validation empirique du modèle. Enfin, la dernière partie discute les apports théoriques et managériaux de la recherche ainsi que ses implications pour la professionnalisation du service public.

1. FONDEMENTS THEORIQUES

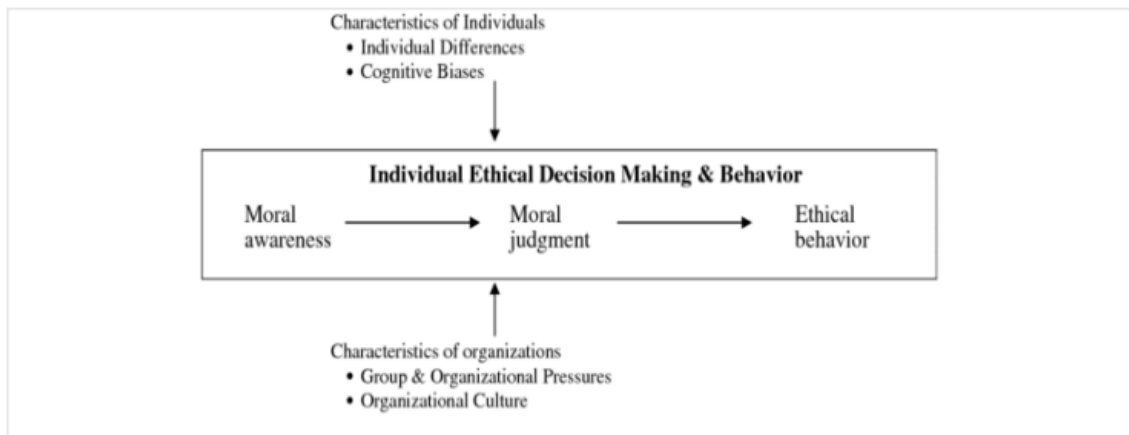
1.1. Compétences éthiques

L'éthique est un concept aux multiples définitions, variant selon les approches philosophiques, sociologiques et managériales. Pour De George (1999), elle constitue un cadre de référence facilitant la prise de décision dans des situations marquées par des dilemmes moraux. Dans une perspective plus appliquée, notamment en management public, Kernaghan (2003) l'assimile à « l'ensemble des principes régissant la conduite des agents publics, en insistant sur la justice, la transparence et la responsabilité ». Dans cet article, nous retenons la définition de Beauchamp

et Childress (2001), pour qui l'éthique renvoie à « l'ensemble des principes et valeurs guidant les comportements individuels et collectifs, permettant de distinguer ce qui est juste et approprié dans un contexte donné ». Cette approche nous semble particulièrement pertinente pour le management public, car elle articule à la fois des principes universels et leur nécessaire adaptation aux réalités organisationnelles et sociétales.

La notion de compétence éthique repose sur deux concepts : « compétence » et « éthique », dont les définitions multiples ont entraîné une grande diversité d'usages et parfois une certaine confusion (Jonnaert, 2009 ; Bégin, 2014 ; Langlois, 2015). Les référentiels de compétences adoptent le plus souvent une approche comportementale, dans laquelle la compétence éthique est considérée comme un ensemble de caractéristiques psychosociales individuelles, transférables et relativement indépendantes du contexte (McClelland, 1973 ; Stoof et al., 2002). Cette conception s'inscrit dans une vision de l'éthique organisationnelle centrée sur la conformité aux normes et valeurs de l'organisation (Bégin et Langlois, 2011), ce qui se reflète dans les formations privilégiant l'application de codes et de règles (Sekerka, 2009 ; APEC, 2010). Cependant, la simple conformité aux règles ne garantit pas une véritable compétence éthique. Lorsque les normes sont absentes, ambiguës ou contradictoires, l'agent doit être capable d'exercer un jugement autonome, intégrant les dimensions éthiques de la situation (Bégin, 2014). Certaines situations peuvent même rendre la conformité problématique, notamment en présence de dilemmes ou de conflits de règles (Haberey-Knuessi et Heeb, 2015). Face aux limites de cette approche normative, une conception plus réflexive et pragmatique de l'éthique s'affirme progressivement (Aiguier et Cobbaut, 2016). Dans cette perspective, le modèle de prise de décision éthique proposé par Treviño (1986) constitue un cadre particulièrement pertinent. Il montre que le comportement éthique résulte d'un processus en plusieurs étapes, (conscience morale, jugement moral puis comportement éthique), influencé à la fois par les caractéristiques individuelles (valeurs, biais cognitifs) et les facteurs organisationnels (culture, pression du groupe). Ce modèle, présenté dans la figure ci-après, illustre la manière dont les agents publics arbitrent entre normes, valeurs personnelles et contraintes contextuelles.

Figure N°1 : The ethical decision-making process.



Source : Treviño and Nelson, 2004, p. 15.

Dans le contexte marocain, les référentiels de compétences des agents publics restent encore peu explicites quant à la dimension éthique. Si certaines administrations, comme le Ministère de la Fonction Publique ou la Direction du Trésor, ont introduit des valeurs telles que la probité, la transparence ou le respect du citoyen dans leurs chartes, ces dimensions demeurent souvent déclaratives. Peu de référentiels traduisent réellement l'éthique en compétences observables et évaluables, par exemple, la prise de décision éthique, la gestion des conflits d'intérêts ou la capacité de reddition des comptes. Cette absence d'opérationnalisation limite la portée des politiques de moralisation et freine leur appropriation par les agents. Or, dans une gouvernance publique moderne, la compétence éthique est étroitement liée à la transparence et à la responsabilité : la développer revient à doter les agents des ressources cognitives et morales permettant de transformer la transparence en pratique quotidienne et la responsabilité en réflexe professionnel. Dans le secteur public, l'action de l'agent ne se limite pas à l'exécution de tâches prescrites, mais implique des jugements professionnels, des décisions sensibles et des arbitrages susceptibles d'affecter les droits des citoyens. Si la littérature reconnaît largement l'importance des compétences éthiques dans l'amélioration des comportements professionnels, elle ne fait toutefois pas consensus quant à leur conceptualisation. Certains auteurs privilégient une approche comportementale centrée sur l'acquisition de compétences observables (McClelland, 1973 ; Stoof et al., 2002), tandis que d'autres défendent une approche réflexive considérant que la compétence éthique repose avant tout sur la capacité de l'individu à exercer un jugement moral dans des situations complexes (Bégin, 2014 ; Aiguier & Cobbaut, 2016). Cette divergence témoigne d'un débat théorique encore ouvert quant à la nature même des compétences éthiques. En outre, la majorité des recherches se sont principalement intéressées

aux effets des compétences éthiques sur la performance ou la qualité de la décision, alors que leurs effets sur les attitudes organisationnelles, notamment l'engagement affectif, demeurent relativement peu étudiés dans le secteur public. Cette limite justifie l'intégration des compétences éthiques comme variable explicative centrale dans le modèle proposé.

1.2. Déontologie

Le terme déontologie a été introduit par Jeremy Bentham dans un ouvrage posthume publié en 1834, *Deontology or the Science of Morality*. Littéralement, il désigne la « science des devoirs », une notion très proche de la définition originelle de l'éthique entendue comme science de la morale. La distinction entre éthique et déontologie s'est toutefois construite progressivement, à travers l'usage du terme dans des contextes professionnels spécifiques. Comme le souligne Couret (1992), « la déontologie est nécessairement l'expression opérationnelle d'une éthique des affaires. L'éthique donne des principes directeurs ; la règle déontologique leur donne un contenu concret ». Ainsi, la déontologie vise à encadrer les situations courantes rencontrées par un corps professionnel, en fournissant des réponses pratiques et précises qui définissent les comportements attendus. Les codes déontologiques s'inscrivent dans cette logique : ils constituent un ensemble de règles élaborées et appliquées par une organisation professionnelle, chargée d'en assurer la mise en œuvre, la surveillance et le respect. La déontologie représente aujourd'hui un pilier de la conduite professionnelle, en particulier dans les organisations publiques où les agents exercent des responsabilités directes envers les citoyens. Elle renvoie classiquement à l'ensemble des règles, obligations et devoirs qui encadrent l'exercice d'une profession (Cooper, 2006). La déontologie adopte une posture plus normative : elle prescrit ce qu'il convient de faire dans des situations professionnelles précises, en s'appuyant sur des codes formels, des obligations statutaires et des normes institutionnelles (Kaptein, 2008).

La littérature distingue généralement deux fondements complémentaires de la déontologie. Le premier est réglementaire, ancré dans les textes juridiques, les statuts de la fonction publique et les codes de conduite définissant les devoirs de l'agent (loyauté, impartialité, confidentialité, respect de la loi). Le second est professionnel, reposant sur les normes élaborées par les communautés de métier afin de garantir la qualité, l'intégrité et la responsabilité des pratiques (Cooper, 2012). Ensemble, ces deux dimensions contribuent à assurer la cohérence des décisions, à prévenir les dérives et à renforcer la légitimité de l'action publique. Selon Cooper (2006), la déontologie publique repose sur une articulation entre responsabilités morales, juridiques et professionnelles, destinées à guider les agents dans des contextes parfois

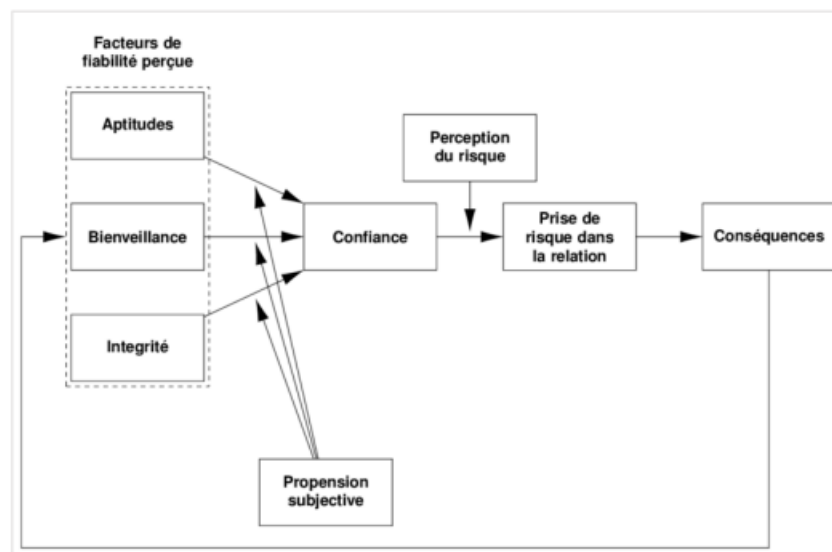
complexes ou ambigus. Dans les administrations publiques, son importance est encore plus marquée en raison de la proximité entre agents et usagers, de la diversité des missions exercées et de la sensibilité des décisions impactant directement la vie locale. La déontologie constitue ainsi un cadre indispensable pour prévenir les conflits d'intérêts, garantir la neutralité du service public et assurer l'égalité de traitement des citoyens. La littérature distingue clairement la déontologie de l'éthique, sans pour autant parvenir à un consensus sur leur articulation. Pour certains auteurs, la déontologie constitue essentiellement une déclinaison opérationnelle de l'éthique à travers des règles professionnelles (Couret, 1992), tandis que d'autres considèrent qu'une application stricte des normes peut parfois entrer en contradiction avec le jugement moral des agents confrontés à des situations complexes (Cooper, 2006). Cette tension entre logique normative et logique réflexive demeure encore insuffisamment explorée dans les recherches en management public. Dès lors, il apparaît pertinent d'analyser conjointement les compétences éthiques et la déontologie afin de mieux comprendre leur contribution au développement de l'engagement des agents publics.

1.3. La confiance organisationnelle

La confiance constitue un élément central dans les relations interpersonnelles et organisationnelles. Moorman et al. (1993, p. 82) la définissent comme « la volonté de s'appuyer sur un partenaire dans lequel on croit ». Elle exprime ainsi une attente positive vis-à-vis du comportement d'autrui, fondée sur la conviction qu'il agira conformément à un intérêt partagé, notamment sur le long terme (Brousseau, 2001). Plus largement, la confiance reflète une disposition psychologique construite à partir de présomptions relatives à la crédibilité, à l'intégrité et à la bienveillance du partenaire (Charreaux, 1998 ; Gurviez & Korchia, 2002). La littérature distingue plusieurs formes de confiance, Zucker (1986) oppose la confiance *intuitu personae*, fondée sur des caractéristiques personnelles ou sociales préexistantes, telles que l'appartenance familiale, ethnique ou scolaire, et considérée comme exogène à la relation, à la confiance interpersonnelle, qui se construit progressivement à travers les interactions, les engagements réciproques et les signaux de fiabilité envoyés au partenaire (Kreps, 1990). Cette dernière recouvre différentes déclinaisons : la confiance organisationnelle, qui se développe entre individus appartenant à une même institution (Benamour, 2000) ; la confiance institutionnelle, reposant sur des normes et valeurs partagées (Zucker, 1986) ; et la confiance interorganisationnelle, qui renvoie à une orientation collective de confiance entre membres d'organisations partenaires (Donada & Nogatchewsky, 2007). Dans cette recherche, l'attention

porte plus spécifiquement sur la confiance interpersonnelle et organisationnelle, car ce sont elles qui structurent la qualité des relations entre agents publics et conditionnent leur niveau d'engagement. Il est largement admis que la confiance joue un rôle moteur dans les relations entre individus, dans leur engagement (Morgan & Hunt, 1994), ainsi que dans l'efficacité organisationnelle et la performance collective (Charreaux, 1998 ; Mothe, 1999 ; Allouche & Amman, 2000). Morgan et Hunt (1994) montrent que la confiance exerce un effet direct sur l'engagement, lequel influence à son tour les comportements. Ce rôle antécédent est renforcé par l'idée que l'engagement suppose un minimum de concessions, difficilement envisageables en l'absence de confiance (Garbarino & Johnson, 1999). Lorsqu'un engagement mutuel s'établit, la probabilité qu'un partenaire mette fin prématurément à la relation diminue, et la coopération s'intensifie entre les parties, qui œuvrent ensemble pour atteindre leurs objectifs communs (Anderson & Narus, 1990).

Figure N°2 : Modèle de confiance d'après Mayer et al 1995.



Source : Mayer et al 1995.

Le modèle de Mayer, Schoorman et Davis (1995) constitue aujourd'hui la référence majeure pour comprendre les mécanismes de la confiance. Selon ces auteurs, la confiance repose sur l'évaluation subjective de trois dimensions principales :

- **La compétence (ou aptitudes) :** il s'agit de la capacité perçue du partenaire à remplir ses tâches, fondée sur ses connaissances, ses habiletés et son expertise.
- **La bienveillance :** elle reflète l'idée que l'autre partie agit de manière désintéressée et cherche réellement le bien de la relation, au-delà d'un simple intérêt personnel.

- **L'intégrité** : elle renvoie à l'adhésion perçue du partenaire à un ensemble cohérent de valeurs, règles et principes moraux.

Ces trois dimensions constituent les facteurs de fiabilité perçue, qui alimentent directement la formation de la confiance. Elles influencent également la propension à faire confiance, autrement dit la tendance individuelle, plus ou moins stable, à accepter le risque dans la relation. Bien que la confiance organisationnelle soit largement reconnue comme un déterminant majeur des comportements organisationnels, les travaux existants divergent quant à son statut théorique. Certains chercheurs la considèrent comme une variable antécédente de l'engagement organisationnel (Morgan & Hunt, 1994), alors que d'autres la mobilisent comme une conséquence des pratiques managériales ou de la justice organisationnelle (Dirks & Ferrin, 2002). Cette diversité d'approches témoigne de la complexité du concept et de l'absence d'un modèle explicatif unifié. Dans cette recherche, la confiance est appréhendée comme un mécanisme médiateur permettant d'expliquer la manière dont les compétences éthiques et déontologiques influencent l'engagement affectif des agents publics, perspective encore peu développée dans les travaux consacrés au management public.

1.4. La reconnaissance au travail

La reconnaissance au travail constitue un concept central pour comprendre la motivation, le comportement organisationnel et l'engagement des individus. Ses premières fondations théoriques remontent à Simmel (1908), qui envisageait la reconnaissance comme un acte social essentiel à la construction des relations humaines. En psychologie du travail, Herzberg (1959) en fait un « facteur motivateur » déterminant de la satisfaction et de l'implication, tandis que Hackman et Oldham (1976) soulignent, dans leur Job Characteristics Model, le rôle structurant du feedback et de la valorisation des contributions dans le développement de la motivation intrinsèque. Les recherches plus récentes (François & Maguire, 1997 ; Brun & Dugas, 2005) montrent que la reconnaissance est un processus multidimensionnel incluant la reconnaissance de la personne, des efforts, des compétences et des résultats. Plusieurs cadres théoriques éclairent son fonctionnement en contexte organisationnel :

- **La théorie de l'équité** : (Adams, 1963) insiste sur le besoin de justice perçue ;
- **La théorie de l'échange social** : (Blau, 1964) met en avant la réciprocité positive générée par la reconnaissance ;
- **La théorie de l'autodétermination** : (Deci & Ryan, 1985) montre que la reconnaissance nourrit les besoins psychologiques d'autonomie, de compétence et d'appartenance ;

- **La psychodynamique du travail** : (Dejours) souligne qu'elle constitue un jugement social permettant de transformer la souffrance en plaisir au travail et de soutenir l'identité professionnelle.

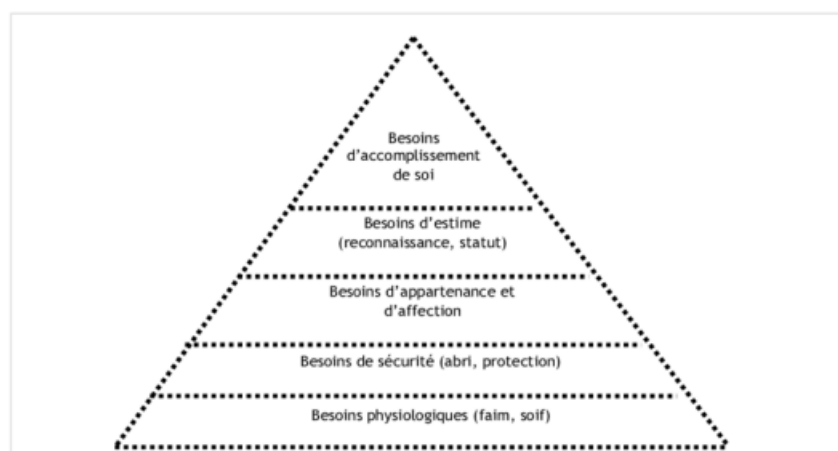
Dans cet article, la reconnaissance au travail est considérée comme un processus relationnel et organisationnel visant à valoriser explicitement ou implicitement les efforts, les compétences et les contributions des agents publics, susceptible de renforcer leur engagement affectif, leur motivation intrinsèque et leur perception d'équité. Au-delà des approches psychologiques, plusieurs auteurs classiques du management ont également intégré la reconnaissance au cœur du fonctionnement organisationnel.

- Chez **Weber**, la reconnaissance est indirectement liée à la légitimité de la structure hiérarchique. Une organisation clairement définie assure statut et rôle à l'individu, mais une bureaucratie excessive peut réduire la personne à sa fonction, entraînant une forme de dépersonnalisation.

- **Fayol** place la reconnaissance au cœur de plusieurs de ses principes : équité, discipline, rémunération juste, initiative, et unité de direction. Ces dimensions visent à impliquer le collaborateur, à renforcer son sentiment d'appartenance et à valoriser sa participation à la performance collective.

- **Maslow**, à travers sa pyramide (1943), positionne la reconnaissance dans les besoins d'estime, associés à la réputation, au prestige et à l'appréciation des capacités. Le manque d'estime renvoie selon lui à un sentiment de dévalorisation ou de mépris, révélant ainsi le rôle structurant de la reconnaissance dans le bien-être psychologique.

Figure N°3 : La pyramide des besoins de Maslow 1943.



Source : Maslow 1943.

Les travaux contemporains (Siegrist, 1996 ; Stajkovic & Luthans, 1997, 2001 ; St-Onge et al., 2005) confirment que la reconnaissance peut prendre des formes variées : estime, soutien du supérieur ou des collègues, rémunération adéquate, possibilités de promotion, autonomie, valorisation des réalisations ou encore rétroaction constructive. Afin de clarifier la diversité des pratiques, Brun et Dugas (2005) proposent une classification distinguant la reconnaissance horizontale (entre pairs), verticale (du supérieur vers l'employé) et organisationnelle (portée par les politiques et dispositifs institutionnels). Dans la perspective de cette recherche, la reconnaissance est appréhendée comme un dispositif transversal mobilisant à la fois les dimensions individuelles (estime, feedback), relationnelles (justice, réciprocité) et organisationnelles (pratiques RH, valeurs institutionnelles). Elle constitue ainsi un levier stratégique susceptible de renforcer l'engagement affectif, la confiance organisationnelle et la qualité du lien hiérarchique, tout particulièrement dans le contexte des administrations publiques où la valorisation des efforts et du professionnalisme représente un enjeu majeur de modernisation. Dans le secteur public, la confiance organisationnelle et la reconnaissance au travail revêtent une importance particulière par rapport au secteur privé, en raison des spécificités structurelles de l'emploi public. Les systèmes de rémunération, de promotion et d'évaluation y sont fortement encadrés par des règles statutaires, laissant une marge limitée aux dispositifs incitatifs individualisés. Dans ce contexte, les leviers relationnels et symboliques jouent un rôle déterminant dans la régulation de l'engagement au travail. La confiance organisationnelle permet de compenser la rigidité des structures hiérarchiques et procédurales en favorisant la coopération, l'acceptation des décisions managériales et l'adhésion aux orientations de l'organisation. De même, la reconnaissance constitue un mécanisme essentiel de valorisation du professionnalisme des agents, notamment lorsque les possibilités de récompense matérielle sont restreintes. Dans les organisations publiques, et plus particulièrement dans les administrations de proximité telles que les préfectures, ces deux mécanismes apparaissent comme des ressources managériales critiques pour soutenir l'implication des agents dans un environnement caractérisé par une forte pression normative, une charge administrative élevée et une exposition permanente au regard des citoyens.

Malgré l'abondance des travaux consacrés à la reconnaissance au travail, les recherches demeurent partagées quant à son rôle organisationnel. Certaines l'envisagent comme un déterminant direct de la motivation et de l'engagement (Herzberg, 1959 ; Brun & Dugas, 2005), tandis que d'autres soulignent son influence indirecte à travers la perception de justice, le soutien organisationnel ou la qualité des relations hiérarchiques (Blau, 1964 ; Dejours, 2007).

Cette diversité de perspectives traduit l'absence d'un consensus sur les mécanismes par lesquels la reconnaissance agit sur les comportements des employés. Dans le contexte des organisations publiques, où les leviers financiers demeurent relativement limités, son rôle en tant que facteur susceptible de renforcer ou d'atténuer les effets de la confiance organisationnelle sur l'engagement mérite d'être davantage exploré.

1.5. L'engagement affectif des agents

L'engagement des agents publics constitue un enjeu majeur pour la gestion des compétences et l'efficacité des organisations publiques. Plusieurs auteurs ont proposé différentes définitions de l'engagement organisationnel, mettant en évidence ses multiples dimensions et implications.

Tableau N°1 : L'engagement organisationnel selon différents auteurs.

Auteurs	Définitions de l'engagement organisationnel
Trudel (2005)	« <i>Un élément important de la gestion contemporaine des ressources humaines</i> », soulignant ainsi son rôle central dans le maintien de la motivation et de la performance des employés.
Meyer et Allen (1991)	Proposent une approche plus psychologique « <i>Un état psychologique qui caractérise la relation qu'a un employé avec son organisation et qui a un impact sur sa décision de demeurer membre de l'organisation</i> ».
Becker (1960)	Introduit la notion d'« investissement latéral », affirmant que l'engagement d'un employé est renforcé par les coûts liés à un éventuel départ de l'organisation (perte de bénéfices, d'avantages, de reconnaissance, etc.).
Goulet et Singh (2002)	Considèrent l'engagement comme « <i>la force qui lie un individu à un objectif, un rôle ou une organisation</i> », insistant sur la relation entre engagement et valeurs partagées.

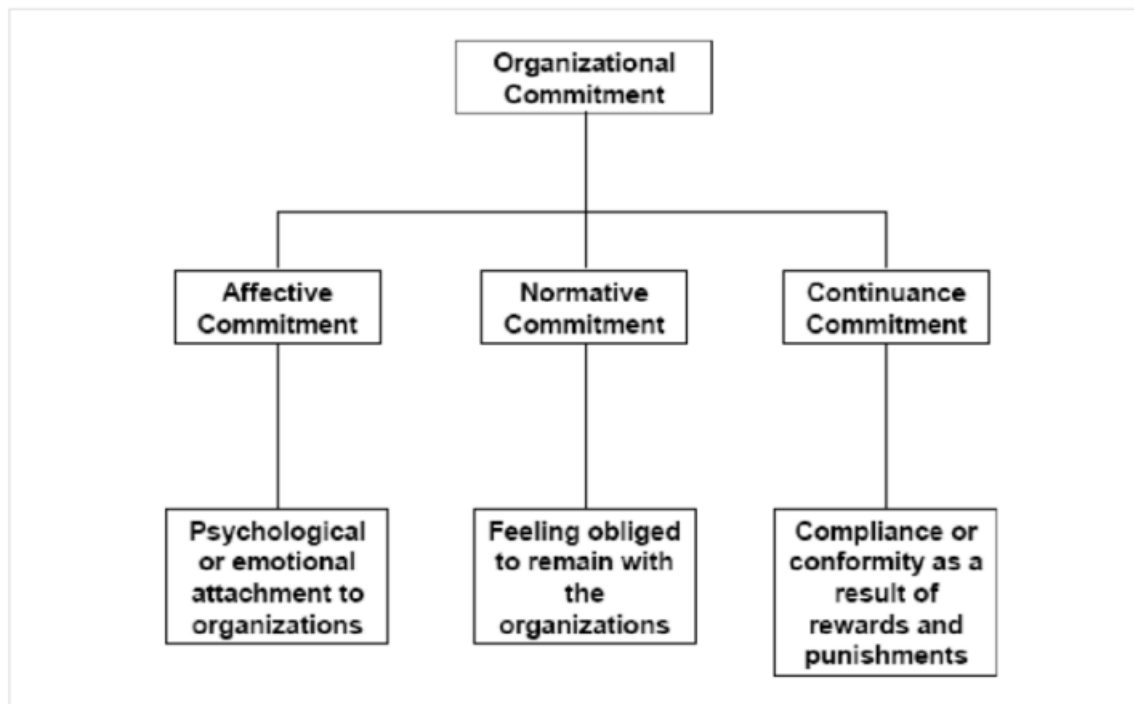
Source : Auteurs.

Parmi ces différentes approches, nous retenons la définition de Meyer et Allen (1991), qui distingue trois formes d'engagement organisationnel. Cette typologie nous semble particulièrement pertinente pour notre analyse, car elle permet d'appréhender les motivations des agents publics sous différents angles et d'adapter les pratiques de gestion en fonction des leviers d'engagement dominants.

- **Engagement affectif :** correspond aux sentiments d'appartenance et d'attachement émotionnel d'un agent envers son organisation. Il traduit une identification forte et une implication personnelle dans les objectifs de l'administration publique. Cet engagement repose sur une relation d'attachement volontaire, source de fidélité et de motivation intrinsèque.

- **Engagement normatif** : repose sur un sentiment d'obligation morale et de responsabilité envers l'organisation. L'agent public se sent tenu de rester en fonction par loyauté et devoir professionnel, indépendamment de ses intérêts personnels.
- **Engagement calculé (ou continu)** : découle d'une évaluation des coûts et bénéfices associés à la poursuite de la relation avec l'organisation. Il est motivé par les avantages procurés (sécurité de l'emploi, rémunération, prestige du poste, etc.) et par les coûts potentiels d'un départ.

Figure N°4 : Meyer and Allens three component model of organizational commitment.



Source : Meyer and Allens.

L'engagement des agents publics est directement influencé par les pratiques de gestion des compétences mises en place au sein des administrations. Les opportunités de développement professionnel, la reconnaissance du travail accompli et le soutien organisationnel sont autant de facteurs qui renforcent l'engagement des employés (Meyer & Smith, 2000; Rhoades & Eisenberger, 2002). Les études montrent que les pratiques de formation et d'apprentissage contribuent significativement à l'engagement affectif des agents (Tremblay, Guay et Simard, 2000). En effet, l'accès à la formation, même perçu de manière indirecte, a un impact positif sur l'implication des employés (Bartlett, 2001). De plus, la reconnaissance du supérieur hiérarchique joue un rôle clé dans le maintien de l'engagement et de la motivation des agents publics (Bateman & Strasser, 1984; DeCotiis & Summers, 1987). À la différence du secteur

privé, où l'engagement repose souvent sur des facteurs de performance économique, de reconnaissance individuelle et de progression de carrière, le secteur public se distingue par une orientation vers le service de l'intérêt général, la stabilité de l'emploi et les valeurs de probité, de responsabilité et de transparence (Perry & Wise, 1990 ; Kim, 2005). Ainsi, l'engagement public s'enracine davantage dans des motivations intrinsèques et morales que dans des incitations matérielles. Toutefois, la bureaucratie et la rigidité des structures peuvent parfois freiner cette motivation, contrairement au secteur privé, plus flexible et davantage orienté vers les résultats et l'innovation (Boyne, 2002). Cette comparaison met en évidence la nécessité, pour les organisations publiques marocaines, d'adapter les leviers d'engagement aux spécificités du service public, en renforçant la reconnaissance symbolique, l'autonomie décisionnelle et la valorisation des compétences éthiques, afin de compenser l'absence d'incitations financières fortes. Plutôt que de se limiter à un cadre strictement réglementaire et répressif, il apparaît essentiel de renforcer l'engagement des agents en favorisant une culture organisationnelle fondée sur la responsabilité partagée, la confiance institutionnelle et la valorisation des compétences éthiques.

Les recherches consacrées à l'engagement organisationnel convergent sur son importance pour la performance et la fidélisation des employés. En revanche, elles divergent quant aux principaux déterminants de l'engagement dans les organisations publiques. Certains auteurs mettent principalement l'accent sur les pratiques de gestion des ressources humaines (Meyer & Smith, 2000), tandis que d'autres privilégient les motivations liées au service public, aux valeurs professionnelles ou à l'éthique (Perry & Wise, 1990). Cette diversité d'approches souligne qu'aucun facteur ne permet, à lui seul, d'expliquer durablement l'engagement des agents publics. Dès lors, l'élaboration d'un modèle conceptuel intégrant simultanément les compétences éthiques, la déontologie, la confiance organisationnelle et la reconnaissance au travail apparaît pertinente pour offrir une compréhension plus globale des mécanismes favorisant l'engagement affectif dans les administrations publiques.

1.6. Analyse critique de la littérature

La littérature existante met en évidence l'importance des facteurs éthiques et relationnels dans le développement des attitudes positives au travail. Plusieurs recherches ont démontré que les pratiques éthiques favorisent la confiance organisationnelle, laquelle constitue un déterminant majeur de l'engagement des employés (Dirks & Ferrin, 2002 ; Lasthuizen et al., 2011). D'autres

travaux soulignent également le rôle de la reconnaissance dans le renforcement de la motivation, du bien-être et de l'attachement organisationnel (Brun & Dugas, 2008 ; Eisenberger et al., 2002). Toutefois, ces travaux reposent majoritairement sur une conception normative de l'éthique, appréhendée comme un ensemble de principes, de règles ou de codes de conduite destinés à encadrer les comportements professionnels (Kaptein, 2011 ; Treviño et al., 2006). Si cette approche présente l'avantage de fournir un cadre de référence commun aux organisations, elle tend à négliger la dimension comportementale et contextuelle des compétences éthiques. En effet, le respect des prescriptions déontologiques ne garantit pas nécessairement la capacité des agents à mobiliser un jugement éthique face à des situations complexes, caractérisées par des conflits de valeurs ou des dilemmes professionnels. Cette limite conduit à considérer les compétences éthiques non seulement comme un ensemble de normes à respecter, mais également comme des ressources individuelles susceptibles d'influencer les comportements organisationnels.

Par ailleurs, la littérature ne fait pas consensus quant à l'opérationnalisation des compétences éthiques. Contrairement à des construits tels que la confiance ou l'engagement, elles demeurent difficiles à mesurer en raison de leur caractère multidimensionnel et fortement dépendant du contexte organisationnel. Les travaux existants mobilisent des indicateurs hétérogènes, alternant entre valeurs personnelles, comportements observables, raisonnement moral ou conformité aux règles professionnelles. Cette diversité conceptuelle limite la comparabilité des résultats empiriques et explique en partie l'absence d'un cadre d'analyse unifié.

Les débats portent également sur la confiance organisationnelle. Si certains auteurs la considèrent comme un antécédent direct de l'engagement organisationnel (Dirks & Ferrin, 2002), d'autres l'appréhendent davantage comme une conséquence des pratiques de gestion, du leadership ou de la justice organisationnelle (Mayer et al., 1995 ; Colquitt et al., 2007). Cette diversité de perspectives traduit l'absence d'un consensus quant au rôle exact de la confiance dans les modèles explicatifs des comportements organisationnels. Dans cette recherche, la confiance est envisagée comme un mécanisme médiateur permettant d'expliquer la manière dont les compétences éthiques et déontologiques influencent l'engagement affectif, perspective encore peu développée dans les recherches consacrées au management public.

Enfin, bien que le modèle tridimensionnel de Meyer et Allen (1991) demeure la référence la plus mobilisée pour étudier l'engagement organisationnel, il fait également l'objet de plusieurs critiques. Certains auteurs soulignent notamment une forte proximité conceptuelle entre les dimensions normative et de continuité, ainsi que des difficultés à distinguer empiriquement ces

composantes (Solinger et al., 2008 ; Klein et al., 2012). Ces critiques ont conduit plusieurs chercheurs à privilégier l'étude de l'engagement affectif, considéré comme la dimension la plus stable, la plus prédictive des comportements organisationnels et la plus pertinente pour comprendre l'implication volontaire des agents publics. Ce choix apparaît d'autant plus justifié que l'objectif de cette recherche est d'expliquer les mécanismes favorisant un engagement durable fondé sur l'adhésion aux valeurs de l'organisation plutôt que sur des contraintes ou des obligations. Ces différents constats mettent en évidence que les recherches existantes analysent principalement des relations partielles entre l'éthique, la confiance, la reconnaissance et l'engagement, sans proposer un cadre conceptuel permettant d'intégrer simultanément ces différentes dimensions. Cette limite est particulièrement marquée dans le secteur public marocain, où les travaux portant sur les compétences éthiques des agents demeurent encore peu développés. Le modèle conceptuel proposé dans cette recherche vise précisément à répondre à cette lacune en articulant les compétences éthiques et déontologiques, la confiance organisationnelle et la reconnaissance au travail afin d'offrir une compréhension plus intégrée des mécanismes conduisant à l'engagement affectif des agents publics.

Tableau N°2 : Principaux travaux sur les liens entre compétences éthiques, confiance organisationnelle, reconnaissance au travail et engagement : apports et limites de la littérature.

Auteurs	Variables étudiées	Contexte	Principaux résultats
Dirks & Ferrin (2002)	Confiance organisationnelle – Engagement	Divers secteurs	La confiance influence positivement les attitudes et l'engagement des employés.
Brown & Treviño (2006)	Leadership éthique – Comportements organisationnels	Organisations privées	Les pratiques éthiques favorisent des attitudes positives au travail.
Lasthuizen, Huberts & Heres (2011)	Éthique organisationnelle – Confiance	Secteur public	L'éthique contribue au développement de la confiance organisationnelle.
Eisenberger et al. (2002)	Reconnaissance – Engagement	Organisations diverses	La reconnaissance renforce l'attachement des employés à l'organisation.
Van de Walle & Six (2014)	Confiance organisationnelle	Secteur public	La confiance constitue un facteur clé de la performance et de l'engagement des agents publics.

Brun & Dugas (2008)	Reconnaissance au travail	Secteur public et privé	La reconnaissance améliore la motivation et le bien-être au travail.
Kaptein (2011)	Éthique organisationnelle	Organisations diverses	L'éthique organisationnelle influence positivement les comportements professionnels.

Source : Auteurs.

1.7. Fondements théoriques de la recherche

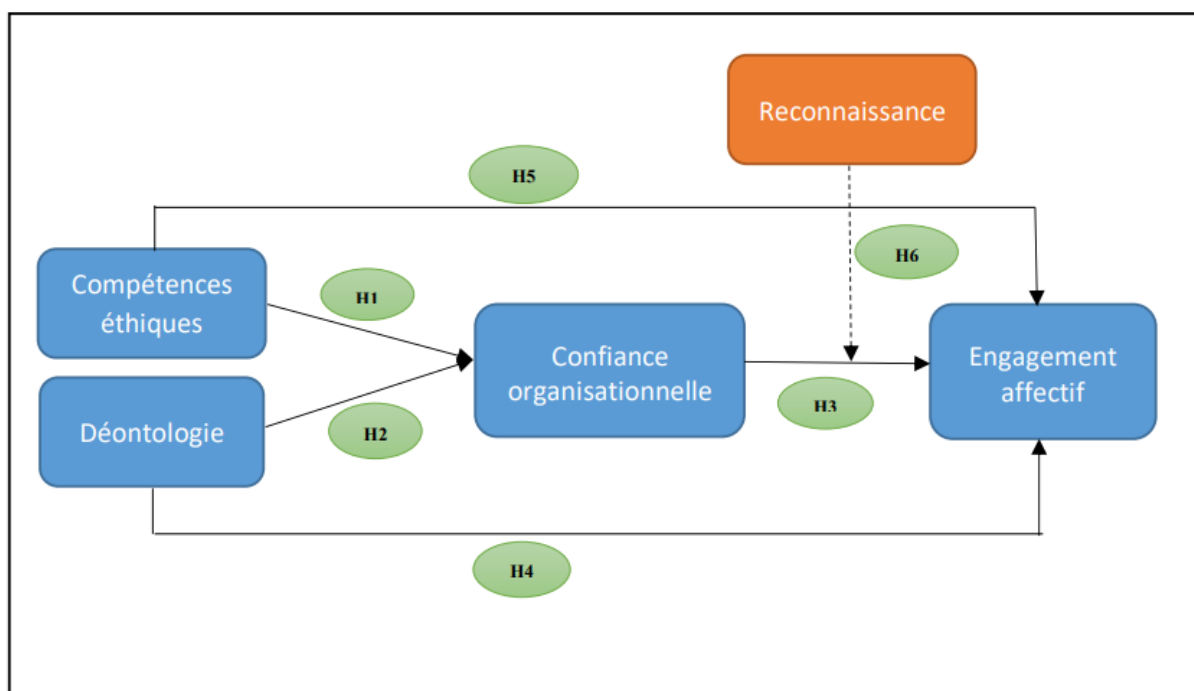
La présente recherche s'inscrit principalement dans le cadre de la théorie de l'échange social (Social Exchange Theory) développée par Peter Blau (1964), qui constitue le fondement explicatif principal du modèle conceptuel proposé. Selon cette théorie, les relations entre l'organisation et ses membres reposent sur un principe de réciprocité, selon lequel les individus tendent à adopter des comportements favorables lorsqu'ils perçoivent que l'organisation leur apporte un soutien, un traitement équitable ou des ressources valorisées. Dans cette perspective, les attitudes positives des employés, notamment leur engagement organisationnel, résultent des échanges sociaux qu'ils développent avec leur organisation plutôt que de simples obligations contractuelles. Ce cadre théorique apparaît particulièrement pertinent pour expliquer les relations étudiées dans cette recherche. Les compétences éthiques et le respect des principes déontologiques traduisent des pratiques organisationnelles fondées sur l'intégrité, la responsabilité et l'équité, susceptibles de renforcer la confiance des agents envers leur organisation. Cette confiance favorise à son tour le développement d'un engagement affectif, conformément au principe de réciprocité décrit par la théorie de l'échange social. Par ailleurs, la reconnaissance au travail peut être considérée comme une ressource relationnelle renforçant cette dynamique d'échange en valorisant les contributions des agents et en consolidant leur sentiment d'appartenance.

Bien que la théorie de l'échange social constitue le cadre explicatif central de cette recherche, elle est complétée par les travaux relatifs à l'engagement organisationnel de Meyer et Allen (1991), mobilisés pour justifier le choix de l'engagement affectif comme variable dépendante, ainsi que par les contributions de Treviño (1986 ; 2006) en matière d'éthique organisationnelle, qui permettent de conceptualiser les compétences éthiques et déontologiques. Cette articulation théorique assure une cohérence entre les fondements conceptuels, les hypothèses de recherche et le modèle proposé.

2. MODÈLE CONCEPTUEL ET DEVELOPPEMENT DES HYPOTHÈSES

À l'issue de la revue de littérature menée sur les compétences éthiques, la déontologie, la confiance organisationnelle, la reconnaissance au travail et l'engagement affectif, un ensemble de relations théoriquement fondées se dégage entre ces construits. Les travaux analysés convergent vers l'idée que l'ancrage éthique et déontologique des pratiques professionnelles constitue un déterminant majeur de la qualité du lien entre l'agent public et son organisation, particulièrement dans les contextes où la confiance et la justice perçue jouent un rôle central. Par ailleurs, la littérature souligne que ces dynamiques relationnelles peuvent être renforcées ou atténuées selon le niveau de reconnaissance dont bénéficient les agents. Sur la base de ces contributions scientifiques, il devient pertinent de structurer ces relations dans un schéma conceptuel permettant de formaliser les mécanismes explicatifs proposés.

Figure N°5 : Modèle conceptuel de l'impact des compétences éthiques et de la déontologie sur l'engagement des agents publics via la confiance organisationnelle et la reconnaissance.



Source : Auteurs.

Le schéma visuel place les compétences éthiques et la déontologie comme variables indépendantes, supposées influencer positivement les attitudes professionnelles des agents publics. La confiance organisationnelle occupe une position centrale en tant que variable médiatrice, jouant un rôle d'interface entre les pratiques éthiques perçues et l'engagement affectif, choisi comme variable dépendante car il représente la forme d'engagement la plus liée

aux valeurs et à l'attachement psychologique profond envers l'organisation. Par ailleurs, la reconnaissance au travail est intégrée comme variable modératrice, intervenant sur la force ou la nature du lien entre la médiation et l'engagement affectif.

Ce modèle s'appuie principalement sur la théorie de l'échange social (Blau, 1964), selon laquelle les individus développent des attitudes positives envers leur organisation lorsqu'ils perçoivent que celle-ci agit de manière juste, intègre et respectueuse des principes de réciprocité. Dans cette perspective, les compétences éthiques et le respect des règles déontologiques constituent des ressources organisationnelles susceptibles de renforcer la confiance des agents, laquelle favorise ensuite leur engagement affectif. Plus précisément, les compétences éthiques des agents, entendues comme la capacité à agir avec intégrité, discernement et responsabilité dans des situations professionnelles complexes, favorisent la prévisibilité des comportements, la cohérence des décisions et la perception d'équité dans l'action publique (Le Boterf, 2010 ; Kaptein, 2011). Ces éléments constituent des antécédents centraux de la confiance organisationnelle, dans la mesure où la confiance repose sur l'évaluation de la fiabilité, de la bienveillance et de la compétence morale des acteurs et de l'institution (Mayer, Davis & Schoorman, 1995 ; Dirks & Ferrin, 2002).

Cette relation apparaît particulièrement pertinente dans les organisations publiques, où les agents exercent leurs missions dans un environnement fortement encadré par les principes de neutralité, d'intégrité et de responsabilité. Dans ce contexte, les comportements éthiques contribuent à réduire l'incertitude, à renforcer la crédibilité de l'organisation et à consolider les relations de confiance entre les agents et leur institution. Cette dynamique revêt un intérêt particulier dans le contexte marocain, marqué par des réformes visant à renforcer la gouvernance publique, la transparence administrative et la professionnalisation du service public. De manière complémentaire, le respect des règles déontologiques contribue à renforcer la confiance organisationnelle en garantissant la transparence, l'impartialité et la conformité des pratiques professionnelles aux normes institutionnelles (Kernaghan, 2003 ; Van der Wal, 2017). La déontologie réduit l'incertitude comportementale et limite les risques d'opportunisme, ce qui favorise l'émergence d'un climat organisationnel fondé sur la crédibilité de l'institution et la fiabilité de ses procédures. Sur cette base, il est possible de formuler les hypothèses suivantes :

H1 : Les compétences éthiques des agents publics favorisent positivement le développement de la confiance organisationnelle.

H2 : Le respect de la déontologie et des règles professionnelles favorise positivement le développement de la confiance organisationnelle.

La littérature en comportement organisationnel montre par ailleurs que la confiance organisationnelle constitue un antécédent direct de l'engagement affectif, en favorisant l'identification à l'organisation, l'adhésion à ses objectifs et le sentiment de sécurité psychologique (Meyer & Allen, 1997 ; Dirks & Ferrin, 2002). Lorsque les agents perçoivent leur organisation comme digne de confiance, ils sont davantage enclins à développer un attachement émotionnel durable, à s'investir dans leur rôle et à adopter des comportements discrétionnaires favorables au collectif. Dans les organisations publiques, la confiance apparaît ainsi comme un levier central de mobilisation, en particulier dans des environnements caractérisés par des contraintes statutaires fortes et des possibilités limitées d'incitations matérielles.

H3 : La confiance organisationnelle est associée positivement à l'engagement affectif des agents publics.

Au-delà de ces relations directes, la confiance organisationnelle est mobilisée dans ce modèle comme un mécanisme explicatif central permettant de comprendre comment les compétences éthiques et la déontologie peuvent se traduire en engagement affectif. En effet, les compétences éthiques et le respect des normes déontologiques n'agissent pas directement sur l'attachement des agents à l'organisation, mais contribuent d'abord à instaurer un climat de fiabilité, de justice et de cohérence institutionnelle, à travers lequel se construit la confiance organisationnelle. C'est cette confiance qui permet ensuite la transformation des pratiques éthiques en attachement affectif envers l'organisation. La confiance organisationnelle est ainsi envisagée comme un mécanisme médiateur reliant les ressources éthiques du management public aux attitudes affectives des agents (Mayer et al., 1995 ; Dirks & Ferrin, 2002 ; Lasthuizen, Huberts & Heres, 2011).

H4 : La déontologie exerce un effet positif et significatif direct sur l'engagement affectif des agents publics.

H5 : Les compétences éthiques exercent un effet positif et significatif direct sur l'engagement affectif des agents publics. Par ailleurs, certaines études indiquent que la relation entre la confiance organisationnelle et l'engagement n'est pas uniforme et dépend du contexte managérial et symbolique dans lequel évoluent les agents (Brun & Dugas, 2008). La reconnaissance au travail, entendue comme la valorisation perçue des efforts, des résultats et de la contribution professionnelle, constitue un signal organisationnel fort de considération et

de justice (Dejours, 2007). Lorsque les agents se sentent reconnus, la confiance envers l'organisation est davantage susceptible de se transformer en attachement affectif, car la reconnaissance renforce le sentiment de valeur personnelle, de réciprocité et d'appartenance. Dans le secteur public, où les mécanismes de récompense financière sont relativement limités, la reconnaissance joue ainsi un rôle particulièrement structurant dans la dynamique de l'engagement.

H6 : La reconnaissance au travail modère positivement la relation entre la confiance organisationnelle et l'engagement affectif, de telle sorte que cette relation est plus forte lorsque le niveau de reconnaissance perçu est élevé.

3. PROPOSITION D'UN CADRE MÉTHODOLOGIQUE

3.1. Positionnement épistémologique

Le présent travail s'inscrit dans une posture épistémologique post-positiviste, largement mobilisée dans les recherches quantitatives en sciences de gestion visant à expliquer les relations entre des variables théoriques à partir d'observations empiriques (Guba & Lincoln, 1994 ; Creswell & Creswell, 2018). Contrairement au positivisme classique, qui suppose l'existence d'une réalité parfaitement objective et entièrement observable, le post-positivisme reconnaît que cette réalité existe indépendamment du chercheur, tout en admettant que sa connaissance demeure partielle et probabiliste en raison des limites inhérentes aux instruments de mesure et aux biais potentiels d'observation (Phillips & Burbules, 2000).

Ce positionnement apparaît particulièrement adapté aux objectifs de cette recherche. En effet, l'étude vise à tester un modèle conceptuel fondé sur des hypothèses déduites de la littérature, afin d'examiner les relations entre les compétences éthiques et déontologiques, la confiance organisationnelle, la reconnaissance au travail et l'engagement affectif des agents publics. Les différents construits mobilisés étant des variables latentes non directement observables, leur opérationnalisation repose sur des échelles de mesure validées dans les travaux antérieurs, conformément à une démarche hypothético-déductive caractéristique du paradigme post-positiviste (Crotty, 1998 ; Saunders, Lewis & Thornhill, 2023).

Le choix de ce positionnement se justifie également par la volonté de produire des connaissances susceptibles d'être généralisées à une population plus large, tout en recherchant une explication des mécanismes reliant les variables étudiées. L'objectif est donc d'évaluer empiriquement la validité d'un ensemble de relations théoriques à l'aide d'analyses statistiques appropriées (Burrell & Morgan, 1979 ; Creswell & Creswell, 2018).

Ainsi, le paradigme post-positiviste offre un cadre méthodologique cohérent avec la finalité explicative de cette recherche, la formulation d'hypothèses causales et le recours à une démarche quantitative visant à valider le modèle conceptuel proposé dans le contexte des préfectures marocaines.

3.2. Type d'étude envisagée

L'étude projetée adoptera une approche quantitative de type exploratoire–confirmatoire, un choix méthodologique cohérent avec la nature des objectifs poursuivis et avec l'état actuel de la littérature sur les compétences éthiques, la déontologie et les dynamiques d'engagement dans le service public marocain. D'une part, le volet exploratoire s'impose en raison du caractère encore peu documenté de ces construits dans le contexte des préfectures marocaines. Très peu de travaux empiriques ont mesuré simultanément les compétences éthiques, la déontologie, la confiance organisationnelle, la reconnaissance et l'engagement affectif dans ce champ institutionnel. Une démarche exploratoire permet ainsi de tester la structure des échelles et d'identifier les relations émergentes propres au contexte étudié (Hox & Bechger, 1998). Ce positionnement est également justifié par la recommandation de Creswell (2014), selon laquelle une approche exploratoire est pertinente lorsqu'un domaine est théoriquement riche mais empiriquement sous-étudié. D'autre part, l'étude adopte également une dimension confirmatoire, car les relations théoriques entre les variables ont été préalablement établies à partir de la littérature internationale. La modélisation proposée repose sur des ancrages théoriques solides : théorie de l'échange social (Blau, 1964), théorie du comportement éthique (Trevino, 1986), concepts de justice et de confiance organisationnelle (Colquitt et al., 2013) ; ce qui justifie un test empirique de relations hypothétiques formulées. L'utilisation d'un modèle d'analyse par équations structurelles (SEM) permet de vérifier simultanément la qualité des mesures (modèle de mesure) et la robustesse des relations causales postulées (modèle structurel), conformément aux recommandations de Kline (2016) et Hair et al. (2019). Ce choix méthodologique répond enfin à un impératif scientifique : la SEM est particulièrement adaptée pour étudier des relations complexes impliquant des médiations et des modérations, ce qui est précisément la configuration de notre modèle incluant une médiation (confiance organisationnelle) et une modération (reconnaissance). Ainsi, l'orientation exploratoire–confirmatoire constitue une option méthodologique rigoureuse, conforme aux standards internationaux en sciences de gestion et parfaitement adaptée aux objectifs de validation du modèle conceptuel proposé. Compte tenu du caractère exploratoire du modèle, de la présence

simultanée d'effets directs, médiateurs et modérateurs, ainsi que de l'objectif prédictif de la recherche, l'analyse des données sera réalisée à l'aide de la méthode des équations structurelles fondée sur les moindres carrés partiels (PLS-SEM), considérée comme particulièrement adaptée aux recherches exploratoires en sciences de gestion (Hair et al., 2022).

3.3. Population et échantillonnage

La population ciblée dans cette étude sera constituée des agents publics des préfectures marocaines, un choix pleinement aligné avec l'objectif central de la recherche. En effet, ces agents évoluent dans un environnement institutionnel fortement marqué par des exigences d'éthique publique, de déontologie et de transparence administrative. Ils sont également exposés de manière quotidienne aux enjeux de gouvernance locale, ce qui en fait un terrain particulièrement pertinent pour l'analyse des compétences éthiques, de la confiance organisationnelle et de l'engagement affectif. Plusieurs travaux soulignent que les fonctionnaires territoriaux constituent un groupe clé pour comprendre les dynamiques d'éthique publique (Bovens, 2007 ; Frederickson & Rohr, 2018), car leur marge d'interprétation et de jugement professionnel est particulièrement forte. D'un point de vue méthodologique, l'échantillonnage sera réalisé selon une approche probabiliste stratifiée, sous réserve de l'accès au terrain. Les strates seront constituées selon la direction administrative, la catégorie statutaire (A, B et C) ainsi que l'ancienneté des agents, afin de garantir une représentation équilibrée de la population étudiée (Lohr, 2010 ; Creswell & Creswell, 2018). Toutefois, en cas de contraintes d'accès aux administrations, un échantillonnage raisonné pourra être retenu, conformément aux recommandations de Patton (2002), en ciblant les agents directement concernés par les problématiques éthiques et organisationnelles étudiées. La taille minimale de l'échantillon sera déterminée conformément aux recommandations de Hair et al. (2022) pour les modèles PLS-SEM. Compte tenu de la complexité du modèle conceptuel, comprenant cinq construits latents, des effets directs, une médiation et une modération, un échantillon d'au moins 300 répondants est envisagé afin d'assurer une puissance statistique suffisante et une stabilité des estimations.

3.4. Instruments de mesure

L'enquête reposera sur un questionnaire standardisé intégrant des échelles validées internationalement, adaptées au contexte des collectivités territoriales marocaines :

Tableau N°3 : Synthèse des échelles de mesure retenues pour la future validation empirique.

Variable	Dimensions principales	Source de l'échelle	Nombre d'items
Compétences éthiques	Sensibilité éthique ; Jugement éthique ; Motivation éthique ; Comportement éthique	Adaptée des travaux de Suzanne et al. (2014) et Kim & Kim (2013)	12
Déontologie	Respect des règles professionnelles ; Intégrité et impartialité ; Responsabilité et exemplarité ; Confidentialité	Adaptée de Kaptein (2008) et des codes de déontologie du service public	12
Confiance organisationnelle	Intégrité perçue ; Bienveillance ; Compétence organisationnelle ; Confiance affective	Mayer, Davis et Schoorman (1995) ; McAllister (1995)	12
Engagement affectif	Attachement émotionnel envers l'organisation	Meyer et Allen (1997)	6
Reconnaissance au travail	Reconnaissance de l'effort ; Reconnaissance des résultats ; Reconnaissance relationnelle ; Reconnaissance symbolique	Adaptée de Brun et Dugas (2005)	12

Source : Auteurs.

L'ensemble des construits sera mesuré à l'aide d'une échelle de Likert à cinq points (1 = « Pas du tout d'accord » ; 5 = « Tout à fait d'accord »). Les échelles retenues feront l'objet d'une procédure de traduction–rétrotraduction (Brislin, 1980), puis d'un prétest auprès d'un échantillon pilote afin d'en vérifier la clarté, la pertinence et l'adéquation au contexte des préfectures marocaines.

3.5. Plan d'analyse

Le traitement des données sera réalisé à l'aide du logiciel SmartPLS 4, en suivant les recommandations méthodologiques de Hair et al. (2022). L'analyse s'effectuera en cinq étapes successives :

Tableau N°4 : Démarche d'analyse statistique envisagée pour la validation empirique du modèle conceptuel.

Étape	Analyse prévue
Statistiques descriptives	Analyse des caractéristiques de l'échantillon, moyenne, écart-type, asymétrie et kurtosis.
Fiabilité des échelles	Alpha de Cronbach ($>0,70$), Rhô de Dillon-Goldstein (Composite Reliability $>0,70$) et Oméga de McDonald.
Validité du modèle de mesure	Validité convergente (AVE $>0,50$), validité discriminante (critère de Fornell-Larcker et ratio HTMT $<0,85$).
Validation du modèle structurel	Estimation des coefficients β , coefficient de détermination R^2 , taille d'effet f^2 , pertinence prédictive Q^2 et indice SRMR.
Test des hypothèses	Bootstrap de 5000 rééchantillonnages afin d'évaluer la significativité des effets directs, indirects (médiation) et des effets d'interaction (modération).

Source : Auteurs.

Le recours au PLS-SEM se justifie par son aptitude à estimer simultanément des modèles complexes comportant plusieurs variables latentes, des effets médiateurs et modérateurs, tout en exigeant moins de contraintes concernant la normalité des données que les approches fondées sur les covariances (CB-SEM) (Hair et al., 2022).

4. DISCUSSION ET IMPLICATIONS

Le modèle conceptuel proposé met en évidence une lecture intégrée de l'engagement affectif des agents publics, en soulignant le rôle structurant des compétences éthiques et déontologiques dans la construction du lien organisationnel. Contrairement à une grande partie des travaux sur l'éthique publique, qui se concentrent principalement sur les dispositifs institutionnels tels que les codes de conduite, les chartes et les mécanismes d'intégrité (Kernaghan, 2003 ; Van der Wal, 2017), notre modèle adopte une perspective centrée sur les compétences éthiques des agents comme ressources organisationnelles susceptibles d'influencer les attitudes au travail. Cette approche permet de dépasser une conception essentiellement normative de l'éthique en privilégiant une lecture comportementale des mécanismes favorisant l'engagement des agents publics. Nos propositions conceptuelles confirment les conclusions de Mayer, Davis et Schoorman (1995) ainsi que celles de Dirks et Ferrin (2002), selon lesquelles la confiance organisationnelle constitue un déterminant majeur des attitudes organisationnelles. Toutefois,

notre modèle complète ces travaux en considérant la confiance non seulement comme un antécédent de l'engagement, mais également comme un mécanisme médiateur reliant les compétences éthiques et déontologiques à l'engagement affectif. Cette conceptualisation apporte une lecture plus processuelle des mécanismes conduisant à l'engagement des agents publics, encore peu développée dans la littérature en management public. Par ailleurs, alors que certaines recherches suggèrent un effet direct des pratiques éthiques sur l'engagement (Brown & Treviño, 2006), notre modèle postule que cette relation est principalement indirecte et transite par la confiance organisationnelle. Cette divergence met en évidence l'intérêt d'intégrer les mécanismes intermédiaires dans l'explication de l'engagement des agents publics.

L'introduction de la reconnaissance au travail comme variable modératrice prolonge également les travaux de Brun et Dugas (2008) ainsi que ceux d'Eisenberger et al. (2002). Alors que ces auteurs considèrent principalement la reconnaissance comme un antécédent direct de l'engagement ou du soutien organisationnel perçu, notre modèle suggère qu'elle exerce davantage un rôle conditionnel en renforçant ou en atténuant la transformation de la confiance organisationnelle en engagement affectif. Cette perspective apporte une compréhension plus fine des mécanismes relationnels à l'œuvre dans les organisations publiques et souligne le caractère contingent de la reconnaissance, dont le rôle modérateur demeure encore peu exploré dans la littérature.

Sur le plan managérial, les résultats suggèrent que les politiques de professionnalisation du service public ne devraient pas se limiter au renforcement des dispositifs réglementaires ou des codes de conduite. Elles gagneraient également à développer des programmes de formation favorisant les compétences éthiques, à instaurer un climat de confiance organisationnelle et à mettre en place des pratiques de reconnaissance adaptées aux spécificités des administrations publiques. Cette orientation complète les recommandations formulées par Lasthuizen et al. (2011), en montrant que la diffusion de valeurs éthiques ne produit pleinement ses effets que lorsqu'elle s'accompagne de pratiques managériales favorisant simultanément la confiance, la reconnaissance et la valorisation des agents. Dans le contexte marocain, où les mécanismes de rémunération et d'incitation demeurent relativement encadrés, ces leviers immatériels apparaissent comme des facteurs particulièrement pertinents pour soutenir durablement l'engagement des agents publics.

Sur le plan théorique, cette recherche contribue à la littérature de trois manières. Premièrement, elle propose un modèle conceptuel intégrateur articulant simultanément les compétences éthiques, la déontologie, la confiance organisationnelle, la reconnaissance au travail et

l'engagement affectif. Deuxièmement, elle répond au déficit de recherches consacrées aux mécanismes explicatifs de l'engagement dans les organisations publiques, notamment dans les pays émergents et plus particulièrement dans le contexte marocain. Troisièmement, elle mobilise la théorie de l'échange social comme cadre explicatif principal, offrant ainsi une lecture cohérente des relations proposées entre les différentes variables du modèle et renforçant la cohérence théorique de la recherche.

Enfin, cette recherche ouvre plusieurs perspectives pour les travaux futurs. Une première consistera à procéder à la validation empirique du modèle proposé auprès des agents des préfectures marocaines afin d'en évaluer la robustesse. Une deuxième pourra examiner l'influence d'autres variables organisationnelles, telles que le leadership éthique, la justice organisationnelle ou la culture administrative, susceptibles d'enrichir le modèle conceptuel. Ainsi, des recherches longitudinales ou mobilisant des approches mixtes permettraient d'approfondir la compréhension des mécanismes par lesquels les compétences éthiques contribuent durablement à l'engagement des agents publics.

5. CONCLUSION

Cet article avait pour objectif de proposer, à partir d'une revue de littérature structurée, un cadre conceptuel intégré permettant de mieux comprendre les mécanismes par lesquels les compétences éthiques et la déontologie influencent l'engagement affectif des agents publics au sein des préfectures marocaines, en mobilisant la confiance organisationnelle comme variable médiatrice et la reconnaissance au travail comme variable modératrice. En s'appuyant sur les travaux en éthique organisationnelle, en management public et en comportement organisationnel, l'étude a permis de clarifier les fondements conceptuels de chaque construit, d'en identifier les principaux modèles explicatifs et de mettre en évidence, au niveau théorique, les mécanismes relationnels par lesquels l'éthique professionnelle peut se traduire en engagement affectif dans le secteur public.

Les apports théoriques mobilisés, notamment les modèles du raisonnement moral (Rest, 1986), de la prise de décision éthique (Treviño & Nelson, 2011), de l'éthique organisationnelle (Kaptein, 2008), de la confiance organisationnelle (Mayer et al., 1995), de l'engagement organisationnel (Meyer & Allen, 1991) et de la reconnaissance au travail (Siegrist, 1996 ; Brun & Dugas, 2005), ont permis de faire ressortir trois contributions théoriques centrales issues de la revue de littérature. Premièrement, la revue met en évidence que les compétences éthiques et le respect des règles déontologiques constituent des ressources organisationnelles

déterminantes pour la construction de la confiance organisationnelle dans les administrations publiques. Deuxièmement, elle souligne que la confiance organisationnelle représente un mécanisme explicatif central reliant les pratiques et compétences éthiques à l'engagement affectif des agents publics, en structurant la qualité du lien psychologique entre l'agent et son organisation. Troisièmement, les travaux analysés montrent que la reconnaissance au travail joue un rôle complémentaire majeur, en conditionnant l'intensité avec laquelle la confiance organisationnelle se transforme en attachement affectif.

Sur le plan scientifique, ce travail contribue à la littérature en articulant, dans un même cadre conceptuel, des courants de recherche souvent mobilisés de manière séparée pour proposer une lecture intégrée de l'engagement dans le secteur public. Il met également en évidence la pertinence d'une approche par le management des compétences éthiques pour renouveler l'analyse de l'engagement public, en dépassant une conception strictement normative de l'éthique au profit d'une approche opérationnelle et managériale. En termes d'implications managériales, la revue souligne l'importance stratégique, pour les organisations publiques, d'intégrer explicitement les compétences éthiques et déontologiques dans les politiques de gestion des ressources humaines. Elle met également en lumière le rôle central de la confiance organisationnelle et de la reconnaissance comme leviers de professionnalisation du service public, particulièrement dans des contextes administratifs fortement contraints et marqués par une forte attente sociale, tels que les préfectures marocaines.

Cette recherche présente toutefois certaines limites qu'il convient de souligner. En premier lieu, son caractère exclusivement conceptuel ne permet pas de vérifier empiriquement les relations proposées ni d'apprécier l'intensité des effets entre les variables du modèle. En deuxième lieu, le modèle conceptuel repose principalement sur des travaux issus de la littérature internationale, dont les résultats ne sont pas nécessairement entièrement transposables au contexte des administrations publiques marocaines. Enfin, l'étude se concentre volontairement sur un nombre limité de variables explicatives, alors que d'autres facteurs organisationnels, tels que le leadership éthique, la justice organisationnelle, la culture administrative ou encore le soutien organisationnel perçu, pourraient également influencer l'engagement des agents publics.

Ces limites ouvrent plusieurs perspectives de recherche. Une première consistera à procéder à la validation empirique du modèle conceptuel auprès des agents des préfectures marocaines à l'aide d'une approche quantitative fondée sur la modélisation par équations structurelles (PLS-SEM). Une deuxième perspective réside dans l'intégration de variables complémentaires susceptibles d'enrichir le modèle explicatif et d'améliorer sa capacité prédictive. Enfin, des

études comparatives entre différentes collectivités territoriales, ainsi que des recherches longitudinales ou mixtes, permettraient d’appréhender plus finement l’évolution des compétences éthiques et leur influence sur l’engagement des agents publics au fil du temps. Ainsi, cette recherche constitue une première étape vers une meilleure compréhension des mécanismes organisationnels favorisant la professionnalisation du service public et offre un cadre théorique susceptible d'orienter de futurs travaux empiriques dans le domaine du management public.

BIBLIOGRAPHIE

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press.
- Andersen, L. B., & Kjeldsen, A. M. (2013). Public service motivation and professional norms. *Public Administration Review*, 73(3), 459–469.
- Belghiti-Mahut, S., & Fakir, A. (2017). Gouvernance publique au Maroc. *Revue marocaine d'administration publique*, 5(1), 23–45.
- Belghiti-Mahut, S., & El Hadioui, I. (2019). Gouvernance publique et confiance institutionnelle au Maroc. *Revue Marocaine de Gestion*.
- Bouckaert, G. (2012). Trust and public administration. *Administration*, 60(1), 91–115.
- Bourguignon, A. (2006). Management des compétences. *Revue française de gestion*, 32(160), 141–158.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2015). *The new public service: Serving, not steering* (4th ed.). Routledge.
- Eisenberger, R., et al. (2002). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573.
- El Aoufi, N. (2015). Éthique et réforme administrative. *REMALD*, 132, 45–68.
- El Aoufi, N. (2018). *Administration publique et réforme managériale au Maroc*. REM.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity. *American Sociological Review*, 25(2), 161–178.
- Le Boterf, G. (2010). *Construire les compétences individuelles et collectives*. Eyrolles.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace*. Sage.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kernaghan, K. (2003). Integrating values into public service. *Public Administration Review*, 63(6), 711–719.
- Paillé, P. (2012). Engagement organisationnel et reconnaissance. *Relations industrielles*, 67(3), 411–432.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367–373.

- Podsakoff, N. P., et al. (2000). Organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 26(3), 513– 563.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2008). Workplace spirituality and organizational commitment. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 53–75.
- Tremblay, M., et al. (2010). Reconnaissance et mobilisation. *Relations industrielles*, 65(3), 385–413.
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a public service motivation measurement scale. *Public Administration Review*, 67(3), 545–556.
- Van de Walle, S., & Six, F. (2014). Trust and distrust as distinct concepts. *Public Administration Review*, 74(2), 158–170.
- Zoghbi-Manrique-de-Lara, P. (2019). Ethical climate and commitment. *Revue de gestion des ressources humaines*, 113, 3–20.
- Cour des Comptes. (2022). Rapport annuel sur la gouvernance publique. Rabat.
- OECD. (2023). Public integrity handbook. OECD Publishing.
- OECD. (2021). Trust in government. OECD Publishing.
- European Commission. (2020). Public administration reform. Publications Office.
- Nouveau Modèle de Développement. (2021). Rapport général. Royaume du Maroc.
- Ministère de la Réforme de l'Administration. (2022). Stratégie de modernisation de l'administration publique.
- Instance Nationale de la Probité. (2023). Rapport sur l'éthique publique.
- Transparency Maroc. (2023). Rapport sur la gouvernance et la corruption.