

Au-delà des compétences : Repenser l'engagement des agents publics à l'aune du capital humain éthique et des dynamiques de l'intelligence collective

Beyond skills : Rethinking the engagement of public servants in light of ethical human capital and the dynamics of collective intelligence.

Auteur 1 : TIJAH SIHAM,

Auteur 2 : CHETOUANI SARAH,

TIJAH SIHAM, (<https://orcid.org/0009-0001-5858-2731>, Doctorante chercheuse, MA)

1 Université Abdelmalek Essaadi/ Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Maroc

CHETOUANI SARAH, (Enseignante chercheuse, MA)

2 Université Abdelmalek Essaadi/ Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Maroc

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : TIJAH SIHAM & CHETOUANI SARAH (2026) « Au-delà des compétences : Repenser l'engagement des agents publics à l'aune du capital humain éthique et des dynamiques de l'intelligence collective », African Scientific Journal « Volume 03, Num 37 » pp: 1463 – 1491.



DOI : 10.5281/zenodo.21910235

Copyright © 2026 – ASJ



Résumé

L'engagement affectif des agents publics constitue un levier essentiel de la qualité du service public et de la performance des organisations publiques. Pourtant, la littérature demeure fragmentée quant aux mécanismes permettant d'expliquer le rôle des compétences éthiques dans le développement de cet engagement. Si les recherches sur le capital humain, l'intelligence collective et l'engagement organisationnel se sont considérablement développées, leurs articulations théoriques restent encore peu explorées, notamment dans le contexte des administrations publiques. Cet article propose un cadre conceptuel intégré visant à analyser les relations entre les compétences éthiques, appréhendées comme une composante stratégique du capital humain, la confiance organisationnelle, considérée comme une dimension relationnelle de l'intelligence collective, et l'engagement affectif des agents publics. Fondée sur une revue critique de la littérature et mobilisant principalement la théorie de l'échange social, cette recherche met en évidence que les compétences éthiques favorisent l'émergence d'un climat de confiance, lequel constitue un mécanisme explicatif susceptible de renforcer l'attachement affectif des agents envers leur organisation. L'apport principal de cette étude réside dans la proposition d'un modèle conceptuel intégrateur reliant trois champs théoriques généralement étudiés de manière distincte : le capital humain, l'intelligence collective et l'engagement organisationnel. En mettant en évidence le rôle médiateur de la confiance organisationnelle, cette recherche contribue à enrichir les travaux sur le management public et offre un cadre d'analyse adapté aux administrations publiques marocaines. Le modèle proposé constitue une base théorique pour de futures recherches empiriques destinées à valider les relations conceptuelles identifiées.

Mots clés : Capital Humain ; Compétences Ethiques ; Intelligence Collective ; Confiance Organisationnelle ; Engagement Affectif.

Abstract

Affective commitment among public employees has become a key determinant of public service quality and organizational performance. However, the literature remains fragmented regarding the mechanisms through which ethical competencies contribute to the development of such commitment. Although research on human capital, collective intelligence, and organizational commitment has expanded considerably, the theoretical links among these constructs remain insufficiently explored, particularly within public sector organizations. This article proposes an integrated conceptual framework to examine the relationships between ethical competencies, viewed as a strategic component of human capital, organizational trust, conceptualized as a relational dimension of collective intelligence, and the affective commitment of public employees. Drawing on a critical literature review and primarily grounded in Social Exchange Theory, this study argues that ethical competencies foster a climate of organizational trust, which serves as a key explanatory mechanism through which employees develop stronger affective attachment to their organization. The main contribution of this research lies in the development of an integrative conceptual model that bridges three theoretical domains generally examined independently: human capital, collective intelligence, and organizational commitment. By highlighting the mediating role of organizational trust, this study contributes to the advancement of public management research and provides an analytical framework tailored to the context of Moroccan public administrations. The proposed model offers a solid theoretical foundation for future empirical studies aimed at validating the conceptual relationships identified.

Keywords : Human Capital ; Ethical Competencies ; Collective Intelligence; Organizational trust ; Affective commitment.

Introduction

La capacité des organisations publiques à susciter un engagement durable de leurs agents constitue aujourd'hui un enjeu majeur pour la qualité de l'action publique, la performance organisationnelle et la crédibilité des institutions. Au-delà des réformes administratives et des dispositifs réglementaires, cet engagement dépend largement de la manière dont les organisations mobilisent leur capital humain et créent les conditions favorables à la coopération, à la confiance et à l'adhésion aux valeurs du service public (OCDE, 2025). Dans cette perspective, le présent article s'intéresse au rôle des compétences éthiques dans la construction de l'engagement affectif des agents publics, en considérant ces compétences comme une composante stratégique du capital humain et en examinant la confiance organisationnelle comme un mécanisme relationnel susceptible d'expliquer cette dynamique. Les travaux en sciences de gestion montrent depuis longtemps que la performance des organisations repose moins sur les seules ressources matérielles que sur la qualité du capital humain qu'elles développent (Schultz, 1961 ; Becker, 1964). Si cette conception a principalement été construite autour des connaissances, des qualifications et des compétences techniques, plusieurs recherches récentes soulignent que les exigences croissantes de gouvernance, de transparence et de responsabilité conduisent à reconnaître un rôle de plus en plus important aux compétences éthiques. Celles-ci renvoient à la capacité des agents à exercer un jugement responsable, à gérer des situations complexes et à agir conformément aux valeurs qui fondent l'action publique. Elles apparaissent ainsi comme une ressource stratégique susceptible de renforcer non seulement la qualité des décisions, mais également les relations de coopération au sein des organisations publiques.

Parallèlement, la littérature souligne que l'engagement organisationnel ne peut être expliqué uniquement par les caractéristiques individuelles des agents ou par les pratiques traditionnelles de gestion des ressources humaines. Il résulte également de mécanismes relationnels et collectifs qui favorisent l'adhésion aux objectifs de l'organisation. Dans cette perspective, la confiance organisationnelle occupe une place centrale. En réduisant l'incertitude, en facilitant les échanges et en renforçant la coopération, elle constitue un facteur essentiel de l'intelligence collective et un levier reconnu de l'engagement affectif (Morgan & Hunt, 1994 ; Charreaux, 1998). Toutefois, malgré l'abondance des travaux consacrés au capital humain, à la confiance organisationnelle et à l'engagement, plusieurs limites demeurent. D'une part, les recherches analysent généralement ces construits de manière indépendante ou à travers des relations partielles. D'autre part, les compétences éthiques sont encore majoritairement abordées sous un angle normatif ou déontologique, sans être véritablement intégrées aux modèles explicatifs du

capital humain. Enfin, peu de travaux s'intéressent aux mécanismes par lesquels les compétences éthiques peuvent favoriser l'engagement des agents publics en mobilisant les dynamiques relationnelles propres aux organisations publiques, en particulier dans le contexte des administrations marocaines. Cette double lacune théorique, par l'absence d'un cadre intégrant simultanément le capital humain éthique, la confiance organisationnelle et l'engagement affectif, et contextuelle, en raison du faible nombre de recherches consacrées au management public marocain conduit à s'interroger non seulement sur l'existence d'une relation entre ces construits, mais surtout sur les mécanismes organisationnels susceptibles d'expliquer cette relation. Dès lors, la problématique de cette recherche peut être formulée comme suit :

Dans quelle mesure les compétences éthiques, en tant que composante du capital humain, contribuent-elles au développement de l'engagement affectif des agents publics, et par quels mécanismes la confiance organisationnelle permet-elle d'expliquer cette relation dans le contexte des administrations publiques marocaines ?

L'objectif de cet article est ainsi de construire un cadre conceptuel intérateur permettant d'examiner le rôle des compétences éthiques dans le développement de l'engagement affectif des agents publics, en analysant la confiance organisationnelle comme mécanisme médiateur de cette relation. À partir d'une revue critique de la littérature, la recherche vise plus précisément à : positionner les compétences éthiques comme une composante du capital humain dans les organisations publiques, puis à analyser le rôle de la confiance organisationnelle dans les dynamiques relationnelles de l'intelligence collective, et à formaliser les relations entre ces construits à travers un modèle conceptuel et des hypothèses susceptibles d'être soumises à une validation empirique dans le contexte des préfectures marocaines. Sur le plan scientifique, cette recherche cherche ainsi à contribuer à une meilleure compréhension des mécanismes relationnels susceptibles de transformer les ressources éthiques individuelles en engagement affectif envers l'organisation, tout en apportant un éclairage spécifique sur le contexte des administrations publiques marocaines.

L'article est organisé en cinq sections. Après cette introduction, la première section présente une revue critique de la littérature consacrée au capital humain éthique, à l'intelligence collective, à la confiance organisationnelle et à l'engagement affectif. La deuxième section expose le modèle conceptuel et les hypothèses de recherche. La troisième décrit le cadre méthodologique proposé pour la future validation empirique. La quatrième discute les principaux apports théoriques et managériaux du modèle, avant que la dernière section ne présente les conclusions, les limites de l'étude et les perspectives de recherche.

1. Revue de littérature et fondements théoriques

1.1. Le capital humain éthique

Le capital humain constitue aujourd'hui un pilier central du capital immatériel des organisations et un levier essentiel de création de valeur. Les travaux fondateurs de Schultz (1961) et de Becker (1964) le définissent comme l'ensemble des connaissances, compétences et qualifications détenues par les individus et susceptibles d'améliorer leur productivité ainsi que la performance organisationnelle (Beine & Docquier, 2000). Dans cette conception initiale, largement influencée par l'économie du travail, le capital humain est appréhendé comme un investissement productif dont les individus constituent les principaux détenteurs. Toutefois, cette vision essentiellement économique a progressivement été enrichie par les recherches en management des ressources humaines et en stratégie. Celles-ci montrent que la valeur du capital humain ne réside pas uniquement dans les compétences techniques, mais également dans les dimensions comportementales, relationnelles et cognitives favorisant la coopération, l'apprentissage et l'innovation (de La Croix et al., 2002 ; Christophe, 2003). Dans cette perspective, l'OCDE (1998) considère que le capital humain englobe l'ensemble des connaissances, qualifications, compétences et qualités mobilisables dans les activités marchandes comme non marchandes, tandis que l'IIRC (2013) y intègre également les expériences, les motivations et les valeurs permettant aux individus de contribuer durablement à la stratégie et à la performance des organisations. Dans les administrations publiques, cette évolution conduit à considérer le capital humain non seulement comme un facteur d'efficacité organisationnelle, mais également comme un levier de légitimité institutionnelle, de confiance citoyenne et de qualité du service public.

Si le caractère stratégique du capital humain fait aujourd'hui largement consensus, son contenu demeure discuté. Les approches économiques classiques le réduisent principalement à un stock de connaissances créateur de valeur (Schultz, 1961 ; Becker, 1964), alors que les approches contemporaines défendent une vision plus intégrative incluant les dimensions comportementales, relationnelles et, plus récemment, éthiques (Lepak & Snell, 1999 ; Hitt et al., 2001). Cette évolution traduit un déplacement progressif du concept, d'une logique de productivité vers une logique de création de valeur durable. Elle alimente également un débat quant à sa transposition au secteur public. Alors que certains auteurs considèrent que les modèles développés dans les organisations privées demeurent largement transférables, d'autres estiment qu'ils restent insuffisants pour prendre en compte les spécificités du service public, caractérisé par la recherche de l'intérêt général, l'impartialité, la transparence et la responsabilité démocratique. Dans cette perspective, plusieurs chercheurs plaident pour une conception du

capital humain intégrant explicitement les valeurs publiques et la capacité des agents à exercer un jugement éthique dans des situations complexes.

Cette évolution trouve un prolongement dans la théorie des ressources, selon laquelle le capital humain constitue une ressource stratégique lorsqu'il est valorisable, rare, difficilement imitable et organisé (Barney, 1991). Les travaux de Lepak et Snell (1999), Hitt et al. (2001) et Kaplan et Norton (2005) montrent ainsi que les connaissances, les compétences et les capacités de coopération représentent des sources durables d'avantage organisationnel. Toutefois, ces approches demeurent principalement centrées sur la création de valeur économique et accordent encore une place limitée aux dimensions éthiques. Or, dans les organisations publiques, la qualité de l'action collective dépend autant des compétences techniques que de la capacité des agents à agir avec intégrité, responsabilité et discernement. Les compétences éthiques apparaissent ainsi comme une composante stratégique du capital humain, dans la mesure où elles orientent les comportements professionnels, les processus de décision et la qualité de l'action publique (Cheetham & Chivers, 1996 ; Kernaghan, 2003 ; Mercier, 2004).

Malgré l'intérêt croissant porté à cette notion, la compétence éthique demeure encore marquée par une absence de consensus. Une première approche, essentiellement normative, l'assimile au respect des valeurs organisationnelles, des codes de conduite et des référentiels déontologiques (McClelland, 1973 ; Stoof et al., 2002 ; Sekerka, 2009). À l'inverse, une approche plus réflexive considère qu'elle renvoie à la capacité de mobiliser, de manière contextualisée, des principes et des valeurs afin d'exercer un jugement responsable face à des situations complexes ou à des dilemmes éthiques (Mercier, 2000, 2004 ; Bégin & Langlois, 2011 ; Aiguier & Cobbaut, 2016). Dans cette perspective, la compétence éthique se distingue de la morale et de la déontologie en ce qu'elle ne se limite ni à des convictions individuelles ni à l'application de règles professionnelles, mais suppose la mobilisation de ressources permettant de prendre des décisions justes et adaptées au contexte (Cheetham & Chivers, 1996, 1998 ; Noël Lemaître & Krohmer, 2010 ; Nillès, 2004 ; Arbouche, 2008).

Les résultats empiriques demeurent également contrastés. Certaines recherches montrent que les dispositifs de développement des compétences éthiques renforcent les comportements responsables et améliorent la qualité des décisions, tandis que d'autres soulignent leur efficacité limitée lorsqu'ils se réduisent à la diffusion de codes de conduite ou à des formations ponctuelles (Sekerka, 2009). Ces divergences semblent s'expliquer par les contextes organisationnels, le degré d'autonomie des agents et les modalités de mise en œuvre des dispositifs de développement des compétences éthiques, suggérant que leur efficacité dépend autant de l'environnement organisationnel que des qualités individuelles. Une autre controverse concerne

la transférabilité des modèles élaborés dans les organisations privées vers les administrations publiques. Si certains auteurs défendent leur caractère universel, d'autres estiment que les spécificités du service public nécessitent une conceptualisation adaptée des compétences éthiques, fondée sur les exigences d'intérêt général, d'impartialité, de transparence et de reddition des comptes (Kernaghan, 2003). Cette problématique est particulièrement prégnante dans le contexte marocain, où les référentiels de compétences des agents publics valorisent des principes tels que la probité ou la transparence sans les traduire systématiquement en compétences observables et évaluables, limitant ainsi leur appropriation et leur développement. En définitive, la littérature présente trois limites majeures. Premièrement, la conceptualisation des compétences éthiques demeure hétérogène, oscillant entre une approche normative et une approche réflexive. Deuxièmement, les recherches restent principalement centrées sur les organisations privées, laissant encore peu de place aux administrations publiques, notamment dans les pays émergents. Enfin, rares sont les travaux qui analysent les compétences éthiques comme une composante stratégique du capital humain susceptible de favoriser les dynamiques collectives et, indirectement, l'engagement des agents publics. Ces limites conduisent à dépasser une lecture strictement individuelle des compétences éthiques et justifient de mobiliser l'intelligence collective comme mécanisme explicatif de leur contribution à l'engagement organisationnel.

1.2. L'intelligence collective

L'intelligence collective est un concept pluridisciplinaire mobilisé en sciences de gestion, en sciences de l'information et de la communication ainsi qu'en psychologie du travail. Malgré l'intérêt croissant qu'il suscite, ce concept demeure relativement peu stabilisé sur le plan théorique et son opérationnalisation dans les organisations reste encore limitée (Roy, 1999 ; Roy & Audet, 2003). Les recherches s'accordent sur le fait que l'intelligence collective résulte des interactions entre plusieurs individus poursuivant un objectif commun, mais divergent quant aux mécanismes qui expliquent son émergence et aux facteurs qui en conditionnent le développement. Les premiers travaux en sciences de gestion appréhendent l'intelligence collective comme la mobilisation optimale des compétences individuelles afin de produire des synergies créatrices de valeur. Pour Rabasse (1997), elle résulte de la mise en commun d'informations dispersées permettant d'orienter l'action collective, tandis que Mack (2004) insiste sur la capacité des interactions entre individus à générer une performance supérieure à la simple addition des contributions individuelles. À l'inverse, Pierre Lévy (1997), dans une approche issue des sciences de l'information et de la communication, considère l'intelligence collective comme une intelligence distribuée, continuellement enrichie par les échanges sociaux

et la coordination en temps réel des connaissances. Enfin, les travaux en psychologie du travail mettent davantage l'accent sur les processus de construction d'une réflexion partagée et sur les mécanismes relationnels qui rendent possible l'action collective (Goux-Baudiment, 2001).

Si ces approches convergent sur le rôle central des interactions, elles traduisent néanmoins deux conceptions distinctes de l'intelligence collective. Les auteurs issus des sciences de gestion privilégient une lecture instrumentale, centrée sur l'amélioration de la performance organisationnelle par la combinaison des compétences individuelles. À l'inverse, les approches cognitives et psychosociales considèrent que l'intelligence collective constitue avant tout une propriété émergente des interactions sociales, de la construction de sens et des apprentissages collectifs. Cette divergence témoigne d'une absence de consensus quant à la nature même de l'intelligence collective ; Elle est un résultat de la coopération ou un processus permanent de co-construction des connaissances. Afin de mettre en évidence cette diversité conceptuelle, le tableau 1 synthétise les principales définitions de l'intelligence collective proposées dans les différentes disciplines.

Tableau N°1 : Principales conceptualisations de l'intelligence collective selon les disciplines de recherche.

Disciplines	Définitions
Sciences de gestion	RABASSE (1997) : L'intelligence collective est la mobilisation optimale des compétences individuelles à fin d'effets de synergies concourant à un objectif commun. Il y a intelligence collective lorsque l'on observe l'utilisation collective, au sein d'une entreprise, d'informations éparses détenues par différents individus au travail et que cette démarche vise à susciter un consensus d'action collective par le biais de processus individuels et collectifs. MACK (2004) : C'est une capacité qui, par la combinaison et la mise en interaction de connaissances, idées, opinions, questionnements, doutes ...de plusieurs personnes, génère de la valeur (ou une performance ou un résultat) supérieure à ce qui serait obtenu par la simple addition des contributions (connaissances, idées, etc.) de chaque individu.
Sciences de la Communication et de l'Information	LEVY (1997) : Une intelligence partout distribuée, sans cesse valorisée, coordonnée en temps réel, qui aboutit à une mobilisation effective des compétences. L'intelligence collective n'est pas un objet purement cognitif. L'intelligence collective réfère à l'intelligence réalisée à différents niveaux collectifs de l'organisation, sinon dans l'organisation toute entière ; il ne s'agit donc pas de la somme des intelligences individuelles. L'intelligence collective c'est l'intelligence des groupes de travail.
Psychologie du travail	GOUX –BAUDIMENT (2001) : L'intelligence collective concerne l'ensemble des processus collectifs qui permettent de construire une réflexion partagée.

Source : Auteurs.

Cette absence de consensus se retrouve également dans les recherches portant sur les dimensions constitutives de l'intelligence collective. Les approches cognitives mettent l'accent sur les mécanismes de partage des connaissances, de mémoire transactionnelle et d'apprentissage collectif (Weick & Roberts, 1993 ; Weick, 1995 ; Wenger, 1987). Les

approches relationnelles considèrent, quant à elles, que la confiance, l'identité collective, les interactions sociales et les représentations partagées constituent les véritables moteurs de la coopération durable (Saglio, 1991 ; Hackman, 1992 ; Ehlinger, 1997 ; Chédotel, 2004). Enfin, les approches managériales soulignent le rôle du leadership partagé, de la gouvernance collaborative et des pratiques de coordination dans l'émergence de l'intelligence collective (Schermerhorn & Chappell, 2002 ; Woolley et al., 2010 ; Luc, 2016). Ainsi, si la littérature reconnaît le caractère multidimensionnel de l'intelligence collective, elle demeure partagée quant à la dimension la plus déterminante. Cette diversité des approches théoriques est synthétisée dans le tableau 2, qui met en évidence les principaux courants mobilisés ainsi que les dimensions de l'intelligence collective qu'ils privilégient.

Tableau N°2: Dimensions de l'intelligence collective et principaux fondements théoriques.

L'intelligence collective vue sous l'angle :	Références	Questionnements
Cognitif	Weick et Roberts (1993) Weick (1995)	Weick et Roberts (1993) s'intéressent aux interactions entre les acteurs d'un système organisé et les moyens pour les individus de réduire l'équivocité des situations. L'intelligence collective émerge en particulier des systèmes organisationnels conçus autant pour la fiabilité que pour l'efficacité (Weick, Roberts, 1993). L'improvisation permet d'accroître l'intelligence collective et l'apprentissage (Weick 1995).
	Wenger (1987) Glynn et al., (1994) Glynn (1996) Journé et Raulet-Croset (2008)	Les individus travaillant en relation étroite développent un unique système de mémoire transactionnelle (Wenger, 1987). L'intelligence collective offre une explication pour les apprentissages empiriques qui soulignent des succès et des échecs organisationnels (Glynn et al., 1994 ; Glynn, 1996). La résolution de problèmes complexes devient une réflexion stratégique et nécessite une coopération et une production collective de connaissances (Journé, Raulet-Croset, 2008)
Relationnel	Walsh et Ungson (1991) Saglio (1991). Hackman (1992), Larsen et Diener (1992) Ehlinger (1997) Bartel et Saavedra (2000) Chédotel (2004) Boutigny (2004)	La compréhension de la structuration d'un groupe passe par la prise en compte des variables comportementales (relationnelles et sociales) (Hackman, 1992 ; Larsen et Diener, 1992 ; Bartel et Saavedra, 2000 ; Boutigny, 2004). L'identité collective est fondamentale dans un échange social durable (Saglio, 1991). L'échange sociale durable repose sur une confiance construite dans et par le processus même de l'échange (Saglio, 1991). Les individus travaillant en relation étroite développent un esprit de groupe qui leur est propre, et qui est un lien de reconnaissance et d'identité (Chédotel, 2004). L'organisation est un lieu où des représentations organisationnelles se construisent, où du sens se crée et se transforme sous l'influence des interactions, des conflits cognitifs et des processus d'influence sociale (Ehlinger, 1997). Une organisation est un système « de significations intersubjectives partagées » soutenu par l'interaction sociale (Walsh, Ungson, 1991).

Managérial	Schermerhorn et Chappell (2002) Woolley et al.(2010) Luc (2016)	L'analyse porte sur la manière dont sont gérés les individus pour aboutir à une équipe efficace. Le leadership partagé est le processus collectif d'influence au sein d'un groupe où les membres contribuent à leur leadership respectif et entier en vue d'atteindre un but commun. L'influence est multilatérale, dynamique et réciproque (Luc,2016).
-------------------	---	---

Source : Auteurs.

Les résultats empiriques reflètent également cette diversité d'approches. Certaines recherches montrent que l'intelligence collective améliore la qualité des décisions, favorise l'innovation et renforce l'engagement des collaborateurs, tandis que d'autres mettent en évidence des effets plus limités, voire des difficultés liées aux phénomènes de coordination, aux conflits ou à la pensée de groupe. Ces divergences semblent largement dépendre du contexte organisationnel, du style de management, du niveau de confiance entre les acteurs ainsi que des dispositifs favorisant la coopération. L'intelligence collective ne constitue donc pas une propriété automatique des groupes, mais un processus émergent dont le développement dépend des conditions organisationnelles dans lesquelles évoluent les individus. Certains auteurs considèrent que les mécanismes de coopération demeurent comparables quel que soit le contexte organisationnel. D'autres soutiennent au contraire que les spécificités du secteur public (recherche de l'intérêt général, multiplicité des parties prenantes, responsabilité démocratique, forte formalisation des procédures et obligation de reddition des comptes) modifient profondément les conditions d'émergence de l'intelligence collective. Cette question demeure encore peu explorée dans les administrations publiques des pays émergents, notamment au Maroc. Au regard de ces débats, la présente recherche retient une approche relationnelle de l'intelligence collective. Ce choix est également justifié par le rôle central attribué à la confiance organisationnelle dans les approches relationnelles de l'intelligence collective. En effet, plusieurs auteurs considèrent que les dynamiques collectives ne peuvent émerger durablement qu'en présence d'un climat de confiance favorisant la coopération, le partage des connaissances et la coordination des comportements (Saglio, 1991 ; Walsh & Ungson, 1991 ; Dirks & Ferrin, 2001). La confiance organisationnelle renvoie à une attente positive quant au comportement des autres membres de l'organisation, fondée notamment sur la perception de leur compétence, de leur intégrité et de leur bienveillance (Mayer, Davis & Schoorman, 1995). En réduisant l'incertitude inhérente aux interactions et en facilitant les échanges, elle apparaît moins comme une variable indépendante que comme un mécanisme relationnel structurant permettant aux compétences individuelles de se transformer en intelligence collective.

En définitive, la littérature consacrée à l'intelligence collective présente trois limites majeures. Premièrement, elle demeure marquée par une grande diversité de conceptualisations, sans

consensus sur les mécanismes expliquant son émergence. Deuxièmement, les recherches portent majoritairement sur les organisations privées, laissant encore peu de place aux administrations publiques. Enfin, rares sont les travaux qui analysent conjointement le capital humain éthique, l'intelligence collective et l'engagement des agents publics dans un même cadre conceptuel. Cette lacune justifie le modèle proposé dans cette recherche, qui considère l'intelligence collective comme le mécanisme reliant le capital humain éthique à l'engagement organisationnel.

1.3. L'engagement affectif des agents publics

L'engagement organisationnel constitue un enjeu majeur pour la gestion des compétences et la performance des organisations publiques. Depuis plusieurs décennies, il fait l'objet de nombreuses recherches en comportement organisationnel, sans qu'un consensus ne se dégage quant à sa définition ni à ses déterminants. Les premiers travaux l'appréhendent comme un mécanisme de fidélisation fondé sur les coûts associés au départ de l'organisation (Becker, 1960), tandis que des approches plus récentes le considèrent comme un état psychologique traduisant la qualité du lien unissant l'individu à son organisation (Meyer & Allen, 1991). D'autres auteurs mettent davantage l'accent sur l'adhésion aux valeurs et aux objectifs organisationnels, considérant l'engagement comme la force qui relie durablement un individu à son rôle ou à son organisation (Goulet & Singh, 2002). Cette diversité de définitions traduit des conceptions différentes de l'engagement, oscillant entre une logique d'intérêt individuel, une obligation morale et un attachement volontaire. Le tableau suivant présente une synthèse des principales conceptualisations de l'engagement organisationnel proposées dans la littérature.

Tableau N°3 : Principales conceptualisations de l'engagement organisationnel selon la littérature.

Auteurs	Définitions de l'engagement organisationnel
Trudel (2005)	« Un élément important de la gestion contemporaine des ressources humaines », 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 « 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 ».
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 « *la force qui lie un individu à un objectif, un rôle ou une organisation* », insistant sur la relation entre engagement et valeurs partagées.

Source : Auteurs.

Parmi ces différentes approches, le modèle tridimensionnel de Meyer et Allen (1991) constitue aujourd'hui la référence la plus mobilisée. Il distingue trois formes complémentaires d'engagement :

- **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.

Si cette typologie fait largement consensus, les recherches divergent quant à la dimension la plus déterminante de la performance organisationnelle. La littérature montre en effet que les trois formes d'engagement ne produisent pas les mêmes effets. Alors que l'engagement calculé favorise principalement la stabilité des effectifs et que l'engagement normatif repose sur le devoir ou la loyauté, l'engagement affectif apparaît comme la forme la plus fortement associée aux comportements discrétionnaires, à la coopération, à la satisfaction au travail et à la performance organisationnelle (Meyer & Allen, 1991). Toutefois, cette supériorité de l'engagement affectif n'est pas confirmée de manière uniforme ; Certaines études mettent en évidence une influence prépondérante des facteurs relationnels, tels que la confiance, la justice organisationnelle ou le leadership, tandis que d'autres montrent que les dimensions normatives ou calculées demeurent déterminantes dans les organisations fortement réglementées. Ces résultats contrastés semblent s'expliquer par les différences de contextes institutionnels, les caractéristiques culturelles des organisations ainsi que par les modalités de management et de reconnaissance mises en œuvre. Ces divergences montrent que l'engagement affectif ne peut être expliqué uniquement par les caractéristiques individuelles des agents. Elles invitent à identifier les mécanismes organisationnels susceptibles de transformer les compétences détenues par les individus en un attachement durable envers l'organisation. C'est précisément

dans cette perspective que la présente recherche mobilise l'intelligence collective et, plus particulièrement, sa dimension relationnelle fondée sur la confiance organisationnelle.

Dans les organisations publiques, cette question revêt une importance particulière. Contrairement au secteur privé, où l'engagement est souvent analysé au regard de la performance économique, les administrations publiques poursuivent des objectifs d'intérêt général, de continuité du service et de responsabilité démocratique. Plusieurs chercheurs considèrent dès lors que les déterminants de l'engagement des agents publics diffèrent de ceux observés dans les entreprises privées. L'identification aux valeurs du service public, la perception d'équité, la confiance envers l'organisation et le sentiment d'utilité sociale occupent une place plus importante que les seules incitations matérielles ou les perspectives de carrière. Dans ce contexte, l'engagement affectif apparaît particulièrement pertinent pour comprendre l'implication des agents publics. Il traduit un attachement émotionnel à l'organisation fondé sur le partage de valeurs, la reconnaissance et le sentiment de contribuer à une mission d'intérêt général. Dans les préfectures et les collectivités territoriales, cet engagement se manifeste notamment par la volonté de dépasser les prescriptions formelles, de coopérer avec les différents acteurs administratifs et d'assurer la continuité du service public au bénéfice des citoyens. Dans cette perspective, la théorie de l'échange social (Blau, 1964) offre un cadre d'analyse particulièrement pertinent. Elle postule que les relations de travail reposent sur des échanges réciproques générateurs d'obligations mutuelles. Lorsque l'organisation valorise les compétences éthiques, favorise la coopération et instaure un climat de confiance, les agents développent un sentiment de reconnaissance et d'appartenance susceptible de renforcer leur engagement affectif. Dès lors, cette recherche se distingue des travaux antérieurs en proposant un modèle qui n'appréhende pas l'engagement affectif comme une conséquence directe des compétences éthiques, mais comme le résultat d'un processus collectif au sein duquel la confiance organisationnelle, envisagée comme une composante relationnelle de l'intelligence collective, joue un rôle explicatif central. Cette perspective permet de dépasser les approches essentiellement individuelles de l'engagement et d'intégrer les spécificités du management public.

1.4. Analyse critique de la littérature

La littérature consacrée au capital humain, aux compétences éthiques, à l'intelligence collective et à l'engagement affectif met en évidence des relations généralement positives entre ces différents construits. Toutefois, l'examen approfondi des travaux révèle plusieurs divergences théoriques et empiriques qui limitent encore la compréhension des mécanismes expliquant l'engagement durable des agents publics.

Premièrement, la littérature demeure partagée quant à la place des compétences éthiques dans le capital humain. Les approches classiques du capital humain privilégient principalement les connaissances, les qualifications et les compétences techniques comme sources de création de valeur (Schultz, 1961 ; Becker, 1964). À l'inverse, des travaux plus récents défendent une conception élargie intégrant les dimensions comportementales, relationnelles et éthiques (Lepak & Snell, 1999 ; Hitt et al., 2001). Cette évolution traduit un déplacement du concept vers une logique de création de valeur durable, sans pour autant faire consensus sur la manière d'intégrer les compétences éthiques dans les modèles de gestion des ressources humaines. Deuxièmement, la conceptualisation des compétences éthiques demeure elle-même sujette à controverse. Une première approche, essentiellement normative, les assimile au respect des règles, des codes de conduite et des prescriptions déontologiques (Sekerka, 2009 ; Stoof et al., 2002). À l'inverse, une approche réflexive considère qu'elles reposent avant tout sur la capacité des individus à exercer un jugement autonome dans des situations complexes où les règles apparaissent insuffisantes ou contradictoires (Mercier, 2004 ; Bégin & Langlois, 2011). Cette divergence explique en partie les difficultés rencontrées dans leur opérationnalisation et contribue à l'absence d'un cadre conceptuel unifié. Troisièmement, les recherches portant sur l'intelligence collective ne s'accordent pas sur les mécanismes expliquant son émergence. Certaines approches privilégient une lecture cognitive centrée sur le partage des connaissances et les apprentissages collectifs (Weick & Roberts, 1993 ; Wenger, 1987), tandis que d'autres soulignent le rôle déterminant des dynamiques relationnelles, notamment la confiance, l'identité collective et la coopération (Saglio, 1991 ; Chédotel, 2004). Les approches managériales mettent quant à elles l'accent sur le leadership partagé et les dispositifs organisationnels favorisant la coordination (Luc, 2016). Cette diversité théorique explique pourquoi les résultats empiriques demeurent contrastés selon les contextes organisationnels étudiés.

Les débats concernent également la confiance organisationnelle. Si certains auteurs l'appréhendent comme un antécédent direct de la coopération ou de l'engagement (Dirks & Ferrin, 2002), d'autres la considèrent davantage comme une conséquence des pratiques de management, du leadership ou de la justice organisationnelle (Mayer et al., 1995 ; Colquitt et al., 2007). Cette pluralité de perspectives traduit l'absence de consensus sur son positionnement dans les modèles explicatifs des comportements organisationnels. Dans cette recherche, la confiance est appréhendée non comme une variable autonome, mais comme une composante relationnelle de l'intelligence collective, permettant de comprendre comment les compétences éthiques individuelles se transforment en capacités collectives au sein des organisations publiques. Bien que le modèle tridimensionnel de Meyer et Allen (1991) demeure la référence

dominante pour l'étude de l'engagement organisationnel, plusieurs auteurs soulignent les limites conceptuelles de ses dimensions normative et calculée, dont la distinction empirique demeure parfois difficile (Solinger et al., 2008 ; Klein et al., 2012). Ces critiques conduisent un nombre croissant de recherches à privilégier l'engagement affectif, considéré comme la forme d'engagement la plus fortement associée à la coopération volontaire, aux comportements citoyens et à la performance organisationnelle.

Au-delà de ces débats, une autre limite importante apparaît dans la littérature. Les recherches analysent le plus souvent des relations partielles entre capital humain, compétences éthiques, intelligence collective ou engagement organisationnel, sans proposer un cadre conceptuel intégrant simultanément ces différentes dimensions. Cette lacune est encore plus marquée dans le contexte des administrations publiques, et particulièrement dans les collectivités territoriales marocaines, où les travaux consacrés aux compétences éthiques demeurent peu nombreux.

Dans cette perspective, la présente recherche apporte une double contribution. D'une part, elle inscrit les compétences éthiques dans une approche de capital humain stratégique, dépassant leur seule dimension normative. D'autre part, elle propose de considérer l'intelligence collective, à travers sa dimension relationnelle fondée sur la confiance, comme le mécanisme explicatif reliant les compétences éthiques à l'engagement affectif des agents publics. Cette articulation permet de dépasser les approches fragmentées de la littérature et d'offrir un cadre conceptuel intégré, adapté aux spécificités du management public.

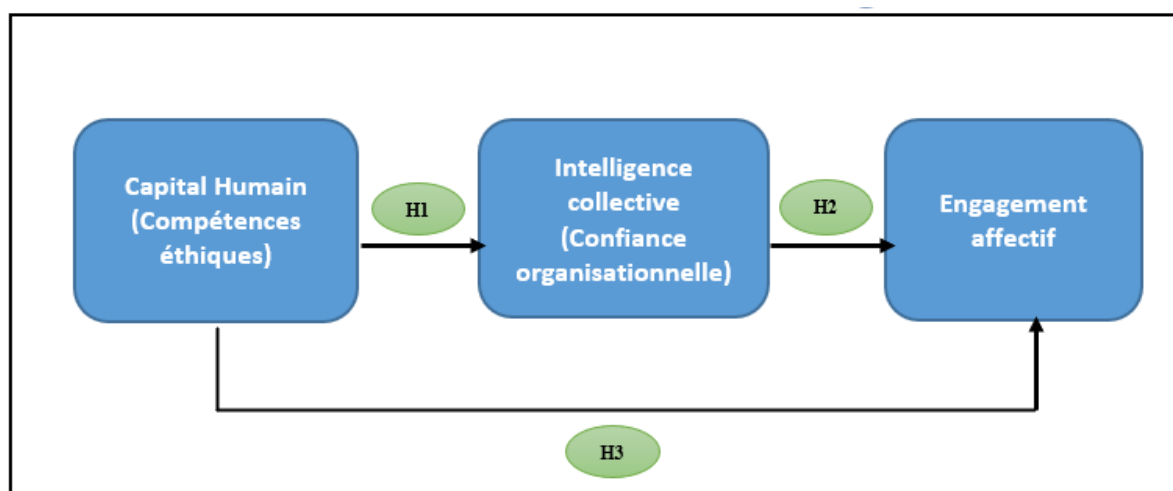
2. Modèle conceptuel et développement des hypothèses

À l'issue de la revue de littérature consacrée au capital humain, aux compétences éthiques, à l'intelligence collective, à la confiance organisationnelle et à l'engagement affectif, plusieurs relations théoriques apparaissent de manière récurrente. Les recherches convergent vers l'idée que les compétences éthiques constituent une ressource stratégique du capital humain susceptible d'influencer les comportements organisationnels. Elles montrent également que la qualité des interactions entre les acteurs, notamment à travers la confiance, joue un rôle déterminant dans la transformation des compétences individuelles en capacités collectives favorisant l'engagement durable des collaborateurs. Toutefois, ces relations demeurent le plus souvent étudiées de manière isolée et les mécanismes reliant les compétences éthiques à l'engagement affectif restent encore insuffisamment explicités, en particulier dans les organisations publiques.

Dans cette perspective, la présente recherche propose un modèle conceptuel intégrateur articulant les compétences éthiques, la confiance organisationnelle et l'engagement affectif des agents publics. Ce modèle s'inscrit dans une approche du capital humain qui considère les

compétences éthiques comme une ressource immatérielle stratégique, dont les effets sur l'engagement ne s'exercent pas uniquement de manière directe, mais également par l'intermédiaire des dynamiques relationnelles constitutives de l'intelligence collective. La confiance organisationnelle est ainsi mobilisée comme une composante relationnelle centrale de l'intelligence collective, permettant de comprendre comment les compétences éthiques individuelles se transforment en engagement organisationnel durable.

Figure N°1 : Modèle conceptuel proposé des relations entre compétences éthiques, confiance organisationnelle et engagement affectif des agents publics.



Source : Auteurs.

Le modèle proposé place les compétences éthiques, appréhendées comme une composante stratégique du capital humain, au cœur des mécanismes explicatifs de l'engagement affectif. La confiance organisationnelle occupe une position centrale en tant que variable médiatrice, traduisant la dimension relationnelle de l'intelligence collective. L'engagement affectif constitue la variable dépendante, dans la mesure où il représente la forme d'engagement la plus étroitement liée à l'adhésion aux valeurs de l'organisation, à l'identification institutionnelle et à l'implication volontaire des agents publics. Ce modèle repose principalement sur la théorie de l'échange social (Blau, 1964), selon laquelle les relations entre les individus et leur organisation se construisent à travers des échanges fondés sur la réciprocité. Lorsque les agents perçoivent que leur organisation valorise les comportements responsables, l'intégrité, la transparence et le respect des valeurs du service public, ils développent progressivement des attitudes positives envers celle-ci. Les compétences éthiques constituent ainsi un signal organisationnel susceptible de renforcer la qualité des relations de travail, de favoriser la coopération et de développer un climat de confiance.

Cette relation apparaît particulièrement pertinente dans les organisations publiques, où les agents évoluent dans un environnement caractérisé par des exigences élevées de responsabilité, d'impartialité et de transparence. Les compétences éthiques permettent de réduire l'incertitude dans les interactions, d'accroître la cohérence des décisions et de renforcer la crédibilité de l'institution. Elles contribuent ainsi à créer les conditions nécessaires au développement de la confiance organisationnelle, laquelle constitue l'un des fondements des dynamiques d'intelligence collective. Dans cette perspective, il est possible de formuler la première hypothèse : **H1** : Les compétences éthiques des agents publics, en tant que composante du capital humain, exercent une influence positive sur la confiance organisationnelle.

La littérature en comportement organisationnel montre par ailleurs que la confiance organisationnelle constitue un levier essentiel de l'engagement affectif. Les travaux de Mayer, Davis et Schoorman (1995) ainsi que ceux de Dirks et Ferrin (2002) montrent que lorsque les individus perçoivent leur organisation comme compétente, intègre et bienveillante, ils développent un attachement émotionnel plus fort, une plus grande identification aux objectifs organisationnels et une implication accrue dans leurs missions. Dans le secteur public, où les possibilités de récompenses extrinsèques sont relativement limitées, la confiance représente un mécanisme particulièrement important pour soutenir la coopération, l'adhésion aux valeurs du service public et la mobilisation volontaire des agents. Cette relation conduit à formuler la deuxième hypothèse : **H2** : Un niveau élevé de confiance organisationnelle favorise l'émergence d'un engagement affectif accru chez les agents publics.

Au-delà de son influence indirecte, la littérature suggère également que les compétences éthiques peuvent exercer un effet direct sur l'engagement affectif. En développant la capacité des agents à agir avec intégrité, discernement et responsabilité, elles renforcent leur identification aux valeurs de l'organisation et donnent davantage de sens à leur activité professionnelle. Les agents qui mobilisent régulièrement ces compétences sont davantage susceptibles de développer un attachement durable envers leur organisation, indépendamment des bénéfices matériels associés à leur emploi. Cette relation permet d'énoncer la troisième hypothèse : **H3** : Le degré de maîtrise des compétences éthiques par les agents publics est associé positivement à leur engagement affectif envers l'organisation.

Enfin, la présente recherche considère que l'effet des compétences éthiques sur l'engagement affectif ne peut être pleinement expliqué sans prendre en compte les mécanismes relationnels qui caractérisent le fonctionnement collectif des organisations publiques. Si les compétences éthiques constituent une ressource stratégique du capital humain, leur transformation en engagement durable dépend largement de la qualité des interactions qu'elles favorisent entre les

agents. Dans cette perspective, la confiance organisationnelle est envisagée comme une composante relationnelle de l'intelligence collective, permettant de transformer les ressources individuelles en capacités collectives orientées vers l'action publique. Cette approche dépasse les travaux qui analysent séparément les compétences éthiques, la confiance ou l'engagement, en proposant un mécanisme explicatif intégré reliant ces trois construits. Sur cette base, la dernière hypothèse est formulée comme suit : **H4** : La confiance organisationnelle médie la relation entre les compétences éthiques des agents publics et leur engagement affectif.

3. Proposition d'un cadre méthodologique

3.1. Positionnement épistémologique

La présente recherche 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 construits théoriques à partir d'observations empiriques (Guba & Lincoln, 1994 ; Creswell & Creswell, 2018). Contrairement au positivisme classique, qui postule une réalité totalement objective et parfaitement observable, le post-positivisme reconnaît l'existence d'une réalité indépendante du chercheur tout en admettant que sa connaissance demeure partielle, probabiliste et susceptible d'être influencée par les limites des instruments de mesure (Phillips & Burbules, 2000). Ce positionnement apparaît particulièrement adapté aux objectifs de cette recherche, qui vise à tester un modèle conceptuel expliquant les mécanismes par lesquels les compétences éthiques, considérées comme une composante du capital humain, influencent l'engagement affectif des agents publics à travers la confiance organisationnelle, appréhendée comme une dimension relationnelle de l'intelligence collective. Dans la perspective de la validation empirique ultérieure du modèle, les construits mobilisés seront opérationnalisés à partir d'échelles de mesure validées dans la littérature, conformément à une démarche hypothético-déductive (Crotty, 1998 ; Saunders, Lewis & Thornhill, 2023). Le choix de cette posture se justifie ainsi par la nature explicative de la recherche : il ne s'agit pas uniquement de décrire les perceptions des agents publics, mais d'examiner empiriquement la validité de relations théoriques préalablement établies entre des construits latents. Le post-positivisme permet, dans cette perspective, de considérer les relations postulées comme des propositions théoriques susceptibles d'être corroborées ou infirmées par les données empiriques, tout en reconnaissant le caractère nécessairement imparfait de leur mesure.

Sur le plan du mode de raisonnement, la recherche adopte une démarche hypothético-déductive. Celle-ci consiste à partir des connaissances théoriques et empiriques issues de la littérature afin d'identifier les relations susceptibles d'exister entre les compétences éthiques, la confiance organisationnelle et l'engagement affectif, puis à les formaliser sous la forme d'un modèle

conceptuel et d'hypothèses de recherche. Ces hypothèses seront ensuite opérationnalisées à travers des instruments de mesure issus de travaux antérieurs et soumises à une validation empirique auprès des agents publics des préfectures marocaines. Le raisonnement suit ainsi une progression allant du général au particulier : les propositions théoriques issues de la littérature sont contextualisées au secteur public marocain, traduites en relations hypothétiques, puis confrontées aux données recueillies sur le terrain. Le recours à cette démarche se justifie également par la volonté de distinguer la construction théorique du modèle de sa validation empirique. La présente contribution étant fondée sur une revue critique de la littérature, elle vise dans un premier temps à structurer les relations entre les construits et à formuler des hypothèses théoriquement fondées. La phase empirique ultérieure permettra, quant à elle, d'évaluer la robustesse de ces relations et d'apprécier leur pertinence dans le contexte spécifique des administrations publiques marocaines. Cette articulation entre fondement théorique, formulation des hypothèses et confrontation aux données empiriques assure ainsi une cohérence entre le positionnement épistémologique, le mode de raisonnement et les objectifs de la recherche.

3.2. Type d'étude envisagée

Cette recherche adoptera une approche quantitative à visée explicative, reposant sur une logique hypothético-déductive. Ce choix est justifié par la volonté de tester empiriquement les relations proposées entre les compétences éthiques, la confiance organisationnelle et l'engagement affectif des agents publics. Bien que les trois construits mobilisés aient déjà fait l'objet de nombreuses recherches internationales, leur articulation dans le contexte des administrations publiques marocaines demeure encore peu étudiée. L'étude présente ainsi une dimension exploratoire dans son contexte d'application, tout en poursuivant une finalité confirmatoire à travers la validation des hypothèses issues de la littérature.

Le modèle proposé s'appuie principalement sur la théorie de l'échange social (Blau, 1964), complétée par les travaux relatifs au capital humain (Becker, 1964), à l'intelligence collective (Lévy, 1997 ; Rabasse, 1997) et à la confiance organisationnelle (Mayer, Davis & Schoorman, 1995). L'objectif consiste à vérifier empiriquement si les compétences éthiques constituent une ressource du capital humain susceptible de renforcer la confiance organisationnelle, laquelle favorise ensuite l'engagement affectif des agents publics. Compte tenu de la présence d'une variable médiatrice et de l'objectif prédictif de la recherche, les données seront analysées à l'aide de la méthode des équations structurelles fondée sur les moindres carrés partiels (PLS-SEM), reconnue comme particulièrement adaptée aux modèles complexes intégrant des variables latentes et des effets de médiation (Hair et al., 2022).

3.3. Population et échantillonnage

La population ciblée sera constituée des agents publics exerçant au sein des préfectures marocaines. Ce terrain apparaît particulièrement pertinent dans la mesure où ces organisations évoluent dans un environnement institutionnel caractérisé par de fortes exigences d'intégrité, de transparence et de responsabilité, faisant des compétences éthiques un levier essentiel de la qualité du service public. Les agents des préfectures sont quotidiennement confrontés à des situations nécessitant des arbitrages éthiques, une coopération entre services et des interactions permanentes avec les citoyens. Ils constituent ainsi une population privilégiée pour analyser les liens entre capital humain éthique, confiance organisationnelle et engagement affectif.

L'échantillonnage reposera prioritairement sur une méthode probabiliste stratifiée selon la direction administrative, la catégorie statutaire (A, B et C) et l'ancienneté des agents afin d'assurer une représentation équilibrée de la population (Lohr, 2010). Toutefois, si les contraintes d'accès au terrain ne permettent pas une sélection aléatoire, un échantillonnage raisonné pourra être retenu conformément aux recommandations de Patton (2002). Compte tenu des exigences de la méthode PLS-SEM et de la complexité du modèle conceptuel, un échantillon minimal d'environ 250 à 300 répondants est envisagé afin de garantir une puissance statistique suffisante et la stabilité des estimations (Hair et al., 2022).

3.4. Instruments de mesure

Les données seront collectées au moyen d'un questionnaire structuré intégrant des échelles validées dans la littérature internationale et adaptées au contexte des administrations publiques marocaines.

Tableau 4 : Synthèse des échelles de mesure retenues.

Variable	Dimensions	Source	Nombre d'items
Compétences éthiques	Sensibilité éthique ; Jugement éthique ; Motivation éthique ; Comportement éthique	Adaptée de Sekerka et al. (2014) ; Kim & Kim (2013)	12
Confiance organisationnelle	Compétence ; Bienveillance ; Intégrité	Mayer, Davis & Schoorman (1995) ; McAllister (1995)	9 à 12
Engagement affectif	Attachement émotionnel ; Identification ; Désir de rester membre de l'organisation	Meyer & Allen (1997)	6

Source : Auteurs.

L'ensemble des items sera évalué au moyen d'une échelle de Likert en cinq points, allant de 1 (« Pas du tout d'accord ») à 5 (« Tout à fait d'accord »). Une procédure de traduction–rétrotraduction (Brislin, 1980) sera réalisée afin d'assurer l'équivalence conceptuelle des instruments, suivie d'un prétest auprès d'un échantillon pilote pour vérifier la clarté et la pertinence des formulations dans le contexte des préfectures marocaines.

3.5. Plan d'analyse

Les analyses statistiques seront réalisées à l'aide du logiciel SmartPLS 4, conformément aux recommandations méthodologiques de Hair et al. (2022). L'analyse suivra cinq étapes successives.

Tableau 5 : Démarche d'analyse statistique.

Étape	Analyse
Statistiques descriptives	Caractéristiques de l'échantillon, moyennes, écarts-types, asymétrie, kurtosis.
Fiabilité	Alpha de Cronbach, Rhô composite, Oméga de McDonald.
Validation du modèle de mesure	Validité convergente (AVE), validité discriminante (Fornell-Larcker, HTMT).
Validation du modèle structurel	Coefficients β , R^2 , f^2 , Q^2 , SRMR.
Test des hypothèses	Bootstrap (5 000 rééchantillonnages) pour les effets directs et l'effet de médiation.

Source : Auteurs.

Le recours au PLS-SEM se justifie par sa capacité à estimer simultanément les modèles de mesure et les modèles structurels, tout en étant particulièrement adapté aux recherches prédictives intégrant des variables latentes et des mécanismes de médiation (Hair et al., 2022).

4. Discussion et implications

La présente recherche visait à proposer un cadre conceptuel permettant d'expliquer les mécanismes par lesquels les compétences éthiques, appréhendées comme une composante du capital humain, influencent l'engagement affectif des agents publics à travers la confiance organisationnelle, considérée comme une dimension relationnelle de l'intelligence collective. À partir de la revue de littérature, plusieurs enseignements émergent, qui permettent à la fois de confirmer certains acquis théoriques, de nuancer certaines approches existantes et d'apporter un éclairage nouveau sur les déterminants de l'engagement dans les organisations publiques.

Le premier apport théorique concerne l'élargissement de la notion de capital humain. Les travaux fondateurs de Schultz (1961) et Becker (1964) assimilent principalement le capital humain à un stock de connaissances, de qualifications et de compétences techniques susceptibles d'améliorer la productivité. Cette conception demeure aujourd'hui largement dominante dans les recherches en management stratégique (Lepak & Snell, 1999 ; Hitt et al., 2001). Toutefois, les résultats de notre revue de littérature montrent que cette approche apparaît insuffisante lorsqu'elle est transposée au secteur public. Alors que les organisations privées poursuivent principalement des objectifs de création de valeur économique, les administrations publiques sont confrontées à des exigences supplémentaires liées à l'intérêt général, à la responsabilité démocratique et à la légitimité institutionnelle. Dans ce contexte, les compétences éthiques ne constituent pas uniquement une qualité individuelle, mais deviennent une ressource stratégique permettant de renforcer la qualité des décisions, la crédibilité des institutions et la confiance des parties prenantes.

Cette interprétation rejoint les travaux de Mercier (2004) et de Cheetham et Chivers (1996), qui défendent une conception comportementale de l'éthique fondée sur le discernement et la capacité de jugement plutôt que sur la seule conformité aux règles. En revanche, elle se distingue des approches essentiellement normatives (Kaptein, 2011 ; Treviño et al., 2006), qui considèrent principalement l'éthique comme un ensemble de prescriptions destinées à encadrer les comportements. Alors que ces dernières privilégient les dispositifs de conformité, notre modèle met en évidence que ce sont les compétences éthiques effectivement mobilisées par les agents qui sont susceptibles de produire des effets organisationnels durables. Cette évolution conceptuelle permet ainsi de repositionner les compétences éthiques comme une composante du capital humain plutôt que comme un simple contexte institutionnel.

Le deuxième apport concerne le rôle attribué à la confiance organisationnelle. De nombreuses recherches montrent que la confiance constitue un facteur déterminant des comportements organisationnels positifs (Dirks & Ferrin, 2002 ; Mayer et al., 1995). Toutefois, la littérature demeure partagée quant à son statut théorique. Certains auteurs la considèrent comme un antécédent direct de l'engagement, tandis que d'autres l'appréhendent davantage comme une conséquence du leadership, de la justice organisationnelle ou des pratiques de gestion des ressources humaines (Colquitt et al., 2013). Notre modèle adopte une perspective différente en intégrant la confiance organisationnelle comme une composante relationnelle de l'intelligence collective et comme le mécanisme par lequel les compétences éthiques peuvent être converties en engagement affectif. Cette lecture enrichit les travaux consacrés à l'intelligence collective, lesquels privilégient généralement les dimensions cognitives, telles que le partage des

connaissances ou la mémoire transactionnelle (Weick & Roberts, 1993 ; Wenger, 1987), en mettant davantage l'accent sur les processus relationnels qui rendent possible une coopération durable au sein des organisations publiques.

Le troisième apport concerne la compréhension de l'engagement affectif dans les administrations publiques. La littérature montre que le modèle tridimensionnel de Meyer et Allen (1991) demeure la référence dominante pour expliquer l'engagement organisationnel. Néanmoins, plusieurs auteurs ont mis en évidence certaines limites de ce modèle, notamment la proximité conceptuelle entre les dimensions normative et calculée ainsi que les difficultés rencontrées lors de leur validation empirique (Solinger et al., 2008 ; Klein et al., 2012). Ces critiques ont conduit un nombre croissant de chercheurs à privilégier l'engagement affectif, considéré comme la dimension la plus stable et la plus prédictive des comportements organisationnels. Notre recherche s'inscrit dans cette perspective tout en proposant un antécédent encore peu exploré : les compétences éthiques. Alors que les études antérieures expliquent principalement l'engagement affectif par le leadership, la satisfaction au travail, le soutien organisationnel ou les pratiques de gestion des ressources humaines, notre cadre conceptuel suggère que les compétences éthiques peuvent également constituer un levier majeur d'engagement lorsqu'elles contribuent à instaurer un climat de confiance entre les agents et leur organisation.

Sur le plan managérial, les enseignements de cette recherche suggèrent que le développement des compétences éthiques ne devrait plus être limité à la diffusion de codes de conduite ou à des formations réglementaires. Les responsables des collectivités territoriales gagneraient à intégrer ces compétences dans l'ensemble des pratiques de gestion des ressources humaines, notamment lors du recrutement, de la formation, de l'évaluation des performances et de l'accompagnement des parcours professionnels. Cette orientation complète les recommandations formulées par Brun et Dugas (2008) ainsi que par Eisenberger et al. (2002), qui mettent principalement l'accent sur la reconnaissance organisationnelle comme levier d'engagement, en soulignant qu'une véritable politique de professionnalisation suppose également le développement des capacités éthiques des agents.

Par ailleurs, les résultats mettent en évidence le rôle structurant de la confiance organisationnelle. Les managers publics ont ainsi intérêt à promouvoir des pratiques favorisant la transparence, l'équité, le dialogue et la participation des agents aux processus décisionnels, afin de créer un environnement propice au développement de l'intelligence collective. Cette recommandation rejoint les conclusions de Dirks et Ferrin (2002), tout en les prolongeant par l'idée que la confiance ne constitue pas seulement une conséquence d'un bon management, mais

également une ressource organisationnelle permettant de valoriser les compétences éthiques au service de la coopération. Sur le plan organisationnel, cette recherche souligne que les réformes de modernisation de l'administration ne peuvent produire pleinement leurs effets si elles reposent uniquement sur des évolutions procédurales, réglementaires ou technologiques. Le renforcement du capital humain éthique et des relations de confiance apparaît comme une condition essentielle pour favoriser l'engagement des agents, améliorer la coopération entre services et soutenir la qualité du service rendu aux citoyens. Dans le contexte des préfectures marocaines, ces résultats suggèrent que les politiques de professionnalisation gagneraient à accorder une place plus importante au développement des compétences éthiques ainsi qu'aux dispositifs favorisant la confiance interne, afin d'accompagner les transformations organisationnelles engagées dans le cadre de la réforme de l'administration publique.

Conclusion

Cette recherche avait pour objectif de proposer un cadre conceptuel permettant de mieux comprendre les mécanismes susceptibles de favoriser l'engagement affectif des agents publics à partir des compétences éthiques, en mobilisant la confiance organisationnelle comme dimension relationnelle de l'intelligence collective. À travers une revue critique de la littérature, elle montre que l'analyse de l'engagement dans les organisations publiques gagne à dépasser les approches centrées exclusivement sur les facteurs individuels ou les pratiques classiques de gestion des ressources humaines, en intégrant davantage les dimensions éthiques et relationnelles qui structurent les interactions entre les acteurs. Au-delà de la formalisation d'un modèle conceptuel, cette contribution met en évidence la nécessité d'adopter une lecture plus intégrée du fonctionnement des organisations publiques. Les transformations actuellement engagées dans les administrations ne reposent pas uniquement sur l'amélioration des procédures ou des dispositifs de gestion, mais également sur la capacité des organisations à développer des environnements de travail favorisant la confiance, la coopération et la mobilisation durable des agents autour des valeurs du service public. Dans cette perspective, le modèle proposé constitue avant tout une grille de lecture susceptible d'accompagner les réflexions relatives à la professionnalisation de l'administration publique.

Cette recherche présente toutefois plusieurs limites qui invitent à interpréter ses résultats avec prudence. La première tient à son caractère exclusivement conceptuel. Les relations proposées reposent sur des fondements théoriques solides, mais elles n'ont pas encore été confrontées à des données empiriques permettant d'en apprécier la validité et la portée explicative. La deuxième limite concerne le contexte de référence mobilisé dans la littérature. Les travaux analysés proviennent majoritairement d'environnements organisationnels occidentaux ou du secteur privé, alors que les recherches consacrées aux administrations publiques marocaines demeurent relativement limitées. Dès lors, les spécificités institutionnelles, culturelles et organisationnelles propres au contexte marocain pourraient influencer la nature et l'intensité des relations proposées. Enfin, le modèle retenu privilégie volontairement un nombre restreint de construits afin de préserver sa cohérence théorique. D'autres facteurs, tels que le leadership éthique, la justice organisationnelle, la culture organisationnelle, le soutien organisationnel perçu ou encore le climat éthique, pourraient également intervenir dans les mécanismes conduisant à l'engagement affectif. Ces limites ouvrent plusieurs perspectives de recherche. Une première étape consistera à soumettre le modèle proposé à une validation empirique auprès des agents des préfectures marocaines, afin d'examiner la robustesse des relations théoriques formulées et d'évaluer le rôle médiateur de la confiance organisationnelle. Des recherches

comparatives entre différents niveaux de l'administration publique, ou entre secteurs public et privé, permettraient également d'apprécier dans quelle mesure ces mécanismes varient selon les contextes institutionnels. Enfin, l'intégration de nouvelles variables explicatives ou contextuelles, ainsi que le recours à des approches longitudinales ou mixtes, offriraient une compréhension plus fine des dynamiques d'engagement dans un environnement marqué par les réformes administratives et les transformations numériques.

En définitive, cette recherche ne prétend pas proposer un modèle définitif de l'engagement des agents publics, mais constitue une première étape vers une meilleure compréhension des interactions entre compétences éthiques, confiance organisationnelle et engagement affectif. Elle offre ainsi une base théorique susceptible d'alimenter de futurs travaux empiriques et d'accompagner les réflexions sur la professionnalisation du service public dans un contexte où les enjeux de confiance, d'intégrité et de qualité de la gouvernance occupent une place croissante.

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.
- Araya, S. G. (2024). The effect of organizational trust on service quality in the public sector: With mediating roles of participatory decision-making and employees' engagement. *African Journal of Leadership and Development*, 9(1), 1–20.
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. National Bureau of Economic Research; Columbia University Press.
- Bethencourt, C., & Perera-Tallo, F. (2024). Public sector and human capital: On the mechanics of economic development. *Journal of Economics*, 143, 1–66.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- Charreaux, G. (1997). *Le gouvernement des entreprises : Théories et pratiques*. Economica.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings: An interpersonal approach. *Organization Science*, 12(4), 450–467.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- El Amili, O. (2021). La modernisation de la gestion des ressources humaines dans l'administration publique marocaine : Entre logiques managériales et contraintes bureaucratiques. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Innovation*, 5(2), 115–134.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161–178.
- Hafid, A., & Bentaleb, C. (2020). Pratiques de GRH, justice organisationnelle et engagement au travail : Cas des fonctionnaires publics au Maroc. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(4), 412–435.
- Instance Nationale de la Probité, de la Prévention et de la Lutte contre la Corruption. (2022). *Rapport annuel sur l'état de la corruption au Maroc*. INPPLC.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31–48.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.

- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1–14.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1997). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 82(4), 538–551.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment–trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *Examens de l'OCDE sur la gouvernance publique : Maroc – Confiance publique et modernisation de l'administration*. OECD Publishing.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). *OECD survey on drivers of trust in public institutions – 2024 results: Building trust in a complex policy environment*. OECD Publishing.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Addison-Wesley.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404.
- Royaume du Maroc. (2021). Loi n° 54-19 portant Charte des services publics. *Bulletin Officiel*, n° 7006.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *American Economic Review*, 51(1), 1–17.
- Snell, S. A., & Dean, J. W. (1992). Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. *Academy of Management Journal*, 35(3), 467–504.
- Sun, L.-Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3), 558–577.
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational climate framework: A study of determinants of ethical climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101–101.

Vinarski-Peretz, H., & Kidron, A. (2024). Comparing organizational trust and public service motivation influence on job and organization engagement between public and private sector organizations employees. *Review of Public Personnel Administration*, 44(4), 655–683.

Commission Spéciale sur le Modèle de Développement. (2021). *Le nouveau modèle de développement : Libérer les énergies et restaurer la confiance pour accélérer la marche vers le progrès et la prospérité pour tous*. Rapport général.