

Compétences éthiques et intelligence spirituelle : leviers de transparence et de responsabilité pour l'engagement des agents publics

Ethical skills and spiritual intelligence: levers of transparency and responsibility for the commitment of public agents

Siham TIJAH, (Doctorante chercheuse)

*Laboratoire de recherche : Gouvernance et performance des organisations
 Ecole Nationale de Commerce et de Gestion - Tanger
 Université Abdelmalek Essaadi, Tétouan, Maroc*

Sarah CHETOUANI, (Enseignante-chercheuse)

*Laboratoire de recherche : Gouvernance et performance des organisations
 Ecole Nationale de Commerce et de Gestion - Tanger
 Université Abdelmalek Essaadi, Tétouan, Maroc*

Adresse de correspondance :	Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger encgtanger@encgt.uae.ac.ma Université Abdelmalek Essaadi Maroc, Tanger 90000 05 39 31 34 87
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	TIJAH, S., & CHETOUANI, S. (2025). Compétences éthiques et intelligence spirituelle : leviers de transparence et de responsabilité pour l'engagement des agents publics. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(12), 437-455. https://doi.org/10.5281/zenodo.17582628
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 19/09/2025

Accepted: 22/11/2025

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME
 ISSN: 2658-8455
 Volume 6, Issue 12 (2025)

Compétences éthiques et intelligence spirituelle : leviers de transparence et de responsabilité pour l'engagement des agents publics

Résumé

Dans un contexte où la transparence et la responsabilité constituent des exigences fondamentales pour la gouvernance publique, les compétences éthiques et l'intelligence spirituelle jouent un rôle déterminant dans l'engagement des agents publics. Cet article explore leur intégration dans le management des compétences afin de renforcer la qualité du service public marocain. Les compétences éthiques permettent aux agents de prendre des décisions justes et responsables dans des situations complexes, tandis que l'intelligence spirituelle favorise une approche fondée sur la conscience de soi, la compassion et le sens du service. Dans l'administration marocaine, la réforme du secteur public met l'accent sur la modernisation des pratiques managériales et le renforcement de l'intégrité des agents. Compte tenu de la complexité du sujet, cette étude repose sur une revue de littérature narrative à visée intégrative, combinant une analyse critique et thématique des travaux existants. L'analyse conduit à la proposition d'un modèle conceptuel articulé autour de six hypothèses : (H1) les compétences éthiques influencent positivement la transparence et la responsabilité ; (H2) l'intelligence spirituelle exerce une influence positive sur la transparence et la responsabilité ; (H3) la transparence et la responsabilité favorisent l'engagement des agents publics ; (H4) les compétences éthiques exercent une influence directe positive sur l'engagement des agents publics ; (H5) l'intelligence spirituelle a un effet positif direct sur l'engagement des agents publics ; et (H6) le management des compétences modère la relation entre la transparence et la responsabilité et l'engagement des agents publics, en renforçant leur lien positif. Enfin, l'article souligne la nécessité de valider empiriquement ce modèle à travers des études futures et propose des recommandations pour intégrer ces leviers dans la gestion publique, en vue de bâtir une administration plus efficace, responsable et alignée sur les valeurs sociétales contemporaines.

Mots clés : Management des compétences, éthique, intelligence spirituelle, engagement des agents publics.

JEL Classification : E24, H00, H83, J24, O15.

Type du papier : Recherche Théorique

Abstract

In a context where transparency and accountability represent fundamental requirements for public governance, ethical competencies and spiritual intelligence play a decisive role in shaping public employees' engagement. This article explores their integration within competency management as a means to enhance the quality of Morocco's public service. Ethical competencies enable public agents to make fair and responsible decisions in complex situations, while spiritual intelligence fosters an approach grounded in self-awareness, compassion, and a genuine sense of service. In the Moroccan public administration, current reform efforts emphasize the modernization of managerial practices and the strengthening of integrity among public servants. Given the complexity of the topic, this study is based on a narrative literature review with an integrative orientation, combining critical and thematic analysis of existing scholarly works. The analysis leads to the development of a conceptual model structured around six hypotheses: (H1) ethical competencies positively influence transparency and accountability; (H2) spiritual intelligence exerts a positive influence on transparency and accountability; (H3) transparency and accountability foster public employees' engagement; (H4) ethical competencies have a direct positive effect on public employees' engagement; (H5) spiritual intelligence also positively affects engagement; and (H6) competency management moderates the relationship between transparency, accountability, and engagement by strengthening their positive link. Finally, the article highlights the need for empirical validation of the proposed model through future research and offers recommendations for integrating these ethical and spiritual levers into public management practices, with the aim of building a more effective, accountable, and socially aligned public administration.

Keywords: Skills management, ethics, spiritual intelligence, commitment of public agents.

Classification JEL : E24, H00, H83, J24, O15.

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction

Les transformations profondes que connaissent les administrations publiques à l'échelle mondiale traduisent un changement de paradigme dans la manière de concevoir la performance et la valeur du service public. Désormais, la légitimité de l'action publique ne repose plus uniquement sur la rationalité technico-économique, mais sur la capacité des institutions à incarner des valeurs d'intégrité, de responsabilité et de justice sociale (Denhardt & Denhardt, 2015). Dans un monde traversé par des crises de confiance et des attentes citoyennes accrues, l'éthique devient un pilier central du management public. Selon l'OCDE (2023), près de 65 % des citoyens considèrent que la confiance envers les institutions publiques dépend principalement du comportement éthique et transparent de leurs agents. Cette exigence de gouvernance éthique ne relève plus du simple registre moral ; elle constitue désormais un impératif stratégique pour renforcer la cohésion sociale, prévenir les dérives bureaucratiques et soutenir la durabilité des politiques publiques. Dans ce contexte, les administrations publiques sont confrontées à un défi complexe : concilier efficacité managériale, équité sociale et intégrité professionnelle. Les agents publics, garants de la mise en œuvre des politiques publiques, doivent arbitrer quotidiennement entre des contraintes organisationnelles, des exigences politiques et des dilemmes éthiques (Kernaghan, 2003). Ces tensions, accentuées par la digitalisation, la pression des résultats et la proximité avec les citoyens, peuvent fragiliser leur engagement et leur sentiment d'appartenance. Les recherches en management public montrent que le désengagement des agents est souvent lié à une perte de sens, à une crise de valeurs ou à un déficit de reconnaissance (Perry & Wise, 1990 ; Meyer & Allen, 1997).

Or, pour relever ce défi, la gestion du capital humain dans le secteur public ne peut plus se limiter à une logique administrative ou techniciste. Le management des compétences s'impose comme un levier stratégique, visant à identifier, développer et mobiliser les ressources humaines en cohérence avec les valeurs et les finalités de l'action publique (Le Boterf, 2010 ; Zarifian, 1999). Il s'agit d'une approche systémique qui dépasse la simple évaluation des performances pour inclure le développement de savoirs, de savoir-faire, mais surtout de savoir-être orientés vers l'éthique et la responsabilité sociale. Cependant, la littérature met en évidence un déséquilibre : si les compétences techniques et comportementales sont largement valorisées, les compétences éthiques et spirituelles demeurent souvent négligées dans les référentiels de compétences publiques (Pires & Macedo, 2020 ; Zoghbi-Manrique-de-Lara, 2019). Pourtant, ce sont elles qui permettent aux agents d'agir avec discernement, de résister aux pressions et de contribuer à un service public durable. L'articulation entre ces deux dimensions « éthique » et « spirituelle » ouvre ainsi la voie à un management des compétences à visée humaniste, fondé sur la cohérence entre valeurs personnelles, culture organisationnelle et objectifs institutionnels. Ce modèle s'inscrit dans la perspective du leadership éthique (Brown & Treviño, 2006) et du leadership spirituel (Fry, 2003), qui considèrent la dimension morale et spirituelle comme moteur de transformation et de performance collective. Plusieurs études empiriques confirment que les organisations qui intègrent ces compétences dans leur management des ressources humaines enregistrent des niveaux plus élevés d'engagement, de satisfaction et de climat éthique (Fernando & Chowdhury, 2010 ; Rego & Pina e Cunha, 2008).

Dans le contexte marocain, cette réflexion prend une résonance particulière. Le Nouveau Modèle de Développement (2021), la Charte nationale de la déconcentration administrative (2018) et la Stratégie nationale de lutte contre la corruption (2023) insistent sur la nécessité de renforcer la gouvernance éthique, la redevabilité et la professionnalisation des agents publics. Pourtant, plusieurs rapports officiels (Cour des Comptes, 2022 ; Transparency Maroc, 2023) soulignent la persistance d'écarts entre les ambitions affichées et les pratiques managériales effectives. Le manque de formation à l'éthique, la faible reconnaissance du mérite et la prévalence d'une culture hiérarchique limitent souvent la capacité des agents à incarner les

valeurs du service public. Dès lors, repenser le management des compétences sous l'angle éthique et spirituel représente une voie stratégique vers la transformation durable du service public marocain. C'est dans cette optique que s'inscrit la présente étude. Elle vise à explorer la manière dont l'intégration des compétences éthiques et de l'intelligence spirituelle dans le management des compétences peut contribuer à une meilleure valorisation du capital humain et à un engagement renforcé des agents publics. Compte tenu de la complexité du sujet, cette recherche repose sur une revue de littérature narrative à visée intégrative, combinant une analyse critique et thématique des travaux existants. Cette approche permet d'articuler les apports de plusieurs courants disciplinaires : management public, éthique organisationnelle et intelligence spirituelle, afin de dégager un modèle conceptuel explicatif et d'ouvrir de nouvelles perspectives théoriques et pratiques. Dès lors, la question centrale qui se pose est la suivante : ***Dans quelle mesure l'intégration des compétences éthiques et de l'intelligence spirituelle dans le management des compétences peut-elle contribuer à renforcer la transparence, la responsabilité et l'engagement des agents publics au Maroc ?***

Pour y répondre, cet article se structure en quatre parties : la première expose la méthodologie de la revue narrative intégrative adoptée, la deuxième présente le cadre conceptuel et les fondements théoriques relatifs aux compétences éthiques et spirituelles dans le management des compétences ; la troisième propose un modèle conceptuel et formule les hypothèses de recherche ; enfin, la dernière section discute les résultats, les implications managériales et les pistes de recherche futures.

2. Méthodologie

Cette recherche repose sur une revue narrative approfondie de la littérature, visant à explorer et à synthétiser les connaissances existantes relatives au rôle des compétences éthiques et de l'intelligence spirituelle comme leviers de transparence et de responsabilité au service de l'engagement des agents publics, dans une perspective de management des compétences. Cette approche permet de relier les apports théoriques et empiriques issus des champs du management public, de l'éthique organisationnelle et du comportement au travail, afin d'identifier les points de convergence, les lacunes et les perspectives d'intégration conceptuelle.

2.1. Approche de recherche

Compte tenu de la nouveauté et de la complexité du thème, nous avons opté pour une revue de littérature narrative à visée intégrative. Cette démarche vise à construire une compréhension approfondie et transversale des travaux existants, en s'appuyant sur un processus de sélection raisonné et transparent. Elle repose sur une lecture critique des publications scientifiques et une analyse thématique des concepts clés (compétences éthiques, intelligence spirituelle et engagement des agents publics) afin de dégager les interactions conceptuelles et les contributions majeures à la compréhension du phénomène étudié. Cette approche permet ainsi de relier les différentes perspectives théoriques et d'identifier les pistes de réflexion susceptibles d'enrichir le débat scientifique sur le management public éthique.

2.2. Processus de recherche documentaire

La revue s'est appuyée sur un processus structuré en trois étapes : identification, sélection et analyse des contributions scientifiques. Ce processus, inspiré des approches de revue intégrative (Torraco, 2016 ; Snyder, 2019), garantit la rigueur et la traçabilité de la démarche adoptée.

- **Identification des sources** : La recherche documentaire a été conduite à partir de bases de données académiques reconnues telles que Google Scholar, Scopus, Web of Science et ScienceDirect. Les requêtes ont combiné des mots-clés relatifs à nos variables principales : « *compétences éthiques* », « *intelligence spirituelle* », « *transparence* », «

responsabilité », « *engagement des agents publics* » et « *management des compétences* ».

- **Critères de sélection** : Les documents retenus comprennent des articles scientifiques, thèses, et chapitres d'ouvrages publiés entre 2000 et 2024. Les études devaient traiter directement au moins deux des concepts ciblés et concerner de préférence le secteur public ou les organisations à forte dimension éthique.
- **Analyse des contenus** : Les publications ont été examinées à travers une grille d'analyse thématique, permettant de regrouper les travaux selon leurs cadres théoriques, approches méthodologiques et résultats empiriques. L'accent a été mis sur les théories mobilisées (théorie du leadership éthique, théorie du leadership spirituel, théorie de la motivation du service public, etc.) ainsi que sur les liens identifiés entre les variables clés.

Cette analyse a permis de mettre en lumière les convergences conceptuelles entre les travaux, tout en soulignant les zones d'ombre théoriques justifiant la proposition du modèle conceptuel développé dans la présente étude.

3. Revue de littérature

3.1. Le management des compétences dans le service public marocain

3.1.1. Management des compétences

Le management des compétences, ainsi que d'autres notions telles que le management des savoirs ou l'organisation qualifiante, « mettent l'accent sur les ressources internes de l'organisation et font de cette dernière un lieu de production de connaissances et d'apprentissage » (Cazal et Dietrich, 2003). Ce concept s'est progressivement imposé comme une approche intégrative, cherchant à concilier performance organisationnelle et développement humain. La gestion des compétences « competency management » a été conceptualisée selon plusieurs paradigmes. Dans les contextes anglo-saxons, elle s'inscrit souvent dans une logique de "Human Capital Management", centrée sur la création de valeur par les compétences et la responsabilisation individuelle (Boyatzis, 1982 ; Spencer & Spencer, 1993). Ces modèles mettent en avant la dimension comportementale et observable des compétences, considérées comme des combinaisons de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être directement mobilisables dans l'action (Le Deist & Winterton, 2005). À l'inverse, les approches francophones, notamment portées par Zarifian (1999) et Le Boterf (2008), insistent davantage sur la construction contextuelle de la compétence, définie comme la mobilisation pertinente des ressources dans des situations professionnelles complexes. Cette perspective, plus systémique, s'articule avec une vision humaniste du travail et du rôle social de l'organisation.

Dans ce sens, le management des compétences apparaît aujourd'hui comme une alternative à la conception classique de la gestion de la formation. Son évolution s'inscrit dans une dynamique de transformation continue où l'émergence de nouveaux concepts visant la modernisation organisationnelle s'articule avec les mutations institutionnelles, économiques et sociétales. Selon Monchatre (2003), la gestion des compétences « s'inscrit dans une doctrine managériale qui vise à favoriser l'implication active des salariés dans un projet de l'organisation. Elle requiert des qualités de coopération et d'adaptation au travail qui, bien que non nouvelles, prennent une place centrale dans les stratégies organisationnelles contemporaines. L'enjeu est de stimuler l'engagement personnel du salarié afin de mieux répondre aux exigences de la performance collective ».

Sur le plan fonctionnel, la gestion des compétences se présente comme un levier stratégique de gouvernance. Elle ne relève plus uniquement des ressources humaines, mais s'intègre à la fonction managériale au sens large, comme instrument de pilotage et de responsabilisation.

Dans un contexte où le développement des compétences ne peut plus être exclusivement piloté par les dispositifs classiques de formation, les managers de proximité jouent un rôle clé dans l'identification des besoins, la prévention de l'obsolescence et la construction de savoirs collectifs. De plus, plusieurs études récentes soulignent que la gestion des compétences dans le secteur public ne peut être dissociée d'une réflexion éthique sur la gouvernance (Bouckaert & Halligan, 2008 ; Pollitt, 2013). En effet, la compétence managériale ne se limite pas à la maîtrise technique, mais inclut la capacité de discernement moral, la responsabilité décisionnelle et la recherche du bien commun, des dimensions indissociables d'un management public éthique. Ainsi, l'intégration de valeurs éthiques et spirituelles dans le management des compétences renforce la cohérence entre la performance administrative et la finalité de service public, tout en favorisant un engagement plus authentique des agents (Nasrallah & Al-Dhaafri, 2022).

3.1.2. Contexte de l'administration public Marocaine

Le management des compétences occupe une place centrale dans le processus de modernisation de l'administration publique marocaine. Face aux défis liés à l'efficacité du service public, à la digitalisation et à la gouvernance responsable, l'État marocain a progressivement intégré la gestion des compétences dans ses politiques de réforme administrative. La gestion des ressources humaines dans le secteur public ne se limite plus à l'application stricte des statuts et règlements, mais tend vers une approche stratégique axée sur la valorisation du capital humain. Cela se traduit par la mise en place de dispositifs de formation continue, de référentiels de compétences et d'une culture d'évaluation orientée vers la performance et la transparence. Le décret n° 2-1367 05 du 29 Chawwal 1426 (2 décembre 2005) a introduit un cadre d'évaluation structuré fondé sur la rentabilité, la capacité organisationnelle et le comportement professionnel, renforçant ainsi la logique de responsabilisation et de reddition des comptes. Cependant, plusieurs études sur le terrain (Akhlaoui et al., 2016 ; Chraïbi & El Amrani, 2020) montrent que la perception des agents publics vis-à-vis de la gestion des compétences reste contrastée. Si certains y voient un levier de reconnaissance et de progression, d'autres la perçoivent comme un instrument de contrôle ou une formalité administrative dépourvue de sens. Cette ambivalence souligne la nécessité d'une approche plus participative et éthique du management des compétences, fondée sur la confiance, la justice organisationnelle et le respect de la dignité professionnelle. Dans une administration marocaine en quête de sens, l'articulation entre savoir-faire technique et savoir-être éthique constitue un axe de professionnalisation majeur, d'où le lien entre compétence, éthique et intelligence spirituelle devient essentiel pour fonder une gouvernance publique durable.

3.2. Les compétences éthiques au secteur public marocain

3.2.1. La compétence éthique dans les référentiels de compétences

L'éthique est un concept aux multiples définitions, variant selon les approches philosophiques, sociologiques et managériales. Selon De George (1999), elle constitue un cadre de référence permettant la prise de décision dans des situations impliquant des dilemmes moraux. D'un point de vue philosophique, l'éthique peut être comprise comme « une réflexion sur les valeurs et les principes guidant les actions humaines, indépendamment des normes juridiques en vigueur » (Ricœur, 1991). Dans une approche plus appliquée, notamment en management public, Kernaghan (2003) la définit comme « l'ensemble des principes qui régissent la conduite des agents publics en mettant l'accent sur la justice, la transparence et la responsabilité ». Dans cette perspective, Beauchamp et Childress (2001) considèrent l'éthique comme « l'ensemble des principes et valeurs qui guident les comportements individuels et collectifs, permettant de distinguer ce qui est juste et approprié dans un contexte donné ». Cette définition nous paraît particulièrement pertinente dans le cadre du management public, car elle relie les valeurs universelles aux exigences contextuelles propres à l'action administrative.

La notion de compétence éthique repose sur l'articulation entre « compétence » et « éthique », deux concepts polysémiques (Jonnaert, 2009 ; Bégin, 2014 ; Langlois, 2015). La plupart des référentiels de compétences, notamment dans les administrations occidentales, adoptent une approche comportementale, où la compétence éthique est perçue comme un ensemble de traits psychosociaux individuels, transférables et évaluables (McClelland, 1973 ; Stoof et al., 2002). Cependant, cette approche centrée sur la conformité aux règles et aux valeurs prescrites par l'organisation (Bégin et Langlois, 2011) ne suffit pas à garantir une réelle compétence éthique. L'éthique, pour être vivante, doit dépasser la simple application mécanique de normes : elle suppose la capacité à juger, à réfléchir et à agir de manière autonome dans des situations inédites (Bégin, 2014).

Dans le contexte marocain, les référentiels de compétences des agents publics restent encore faiblement explicites sur la dimension éthique. Si certaines administrations, comme le Ministère de la Fonction Publique ou la Direction du Trésor, ont introduit des valeurs de probité, de transparence ou de respect du citoyen dans leurs chartes de valeurs, ces dimensions demeurent souvent formelles et déclaratives. Peu de référentiels traduisent l'éthique en compétences observables et évaluables, telles que 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 empêche une réelle appropriation par les agents publics. Or, la compétence éthique, dans une perspective de gouvernance publique moderne, est intimement liée aux notions de transparence et de responsabilité. La transparence renvoie à la communication claire, à la traçabilité des décisions et à la mise à disposition d'informations pertinentes au public (Bovens, 2007), tandis que la responsabilité traduit la capacité à rendre compte de ses actes devant les citoyens et les institutions (Dubnick & Frederickson, 2011). Ainsi, développer la compétence éthique, c'est doter les agents publics des ressources cognitives et morales leur permettant de transformer la transparence en pratique quotidienne et la responsabilité en réflexe professionnel.

Enfin, une conception purement individuelle de la compétence éthique reste insuffisante pour comprendre les dynamiques publiques contemporaines. Comme le soulignent Aiguier et Cobbaut (2016), l'éthique est aussi une construction collective : elle se nourrit du dialogue, du partage de sens et de la délibération entre pairs. Dans les organisations publiques, cette dimension collective s'exprime à travers la co-construction de codes de conduite, les cercles de discussion éthique ou les dispositifs de formation participative. Ces espaces favorisent une intelligence éthique partagée, permettant de renforcer la cohérence entre les valeurs institutionnelles et les pratiques quotidiennes.

3.2.2. Développement de la compétence éthique des agents publics Marocains

Au cours de la dernière décennie, le Maroc a multiplié les initiatives visant à renforcer l'intégrité des fonctionnaires et à promouvoir les comportements éthiques au sein de l'administration publique. Ce mouvement s'est concrétisé par la mise en œuvre de stratégies nationales de bonne gouvernance et de lutte contre la corruption, ainsi que par l'adoption d'outils inspirés du management privé, adaptés aux réalités du service public. La Constitution de 2011 a marqué un tournant majeur en érigeant la bonne gouvernance au rang de principe constitutionnel, consacrant la transparence, la responsabilité, la probité et la reddition des comptes comme valeurs fondatrices du service public. Les services publics sont ainsi tenus de garantir un égal accès aux citoyens, une couverture équitable du territoire et une continuité des prestations, dans le respect des principes de neutralité et d'intérêt général.

Cependant, un cadre normatif, aussi complet soit-il, ne suffit pas à susciter un comportement éthique authentique. Une codification excessive peut même produire des effets inverses en rigidifiant l'action et en réduisant la capacité des agents à exercer leur jugement moral. Comme le rappelait Cicéron, « les règles peuvent parfois être inadaptées, injustes ou déraisonnables »,

d'où la nécessité de développer un raisonnement éthique autonome, capable d'interpréter les règles à la lumière du bien commun. Dans cette perspective, le développement de la compétence éthique des agents publics passe par un processus d'apprentissage collectif et expérientiel. Il ne s'agit pas seulement de connaître les normes, mais de savoir les incarner et les adapter selon les contextes. Cela implique une formation qui dépasse les simples codes de conduite pour inclure des modules de raisonnement moral, de gestion des dilemmes et de réflexion sur le sens du service public. Les agents de la fonction publique, notamment les cadres intermédiaires et supérieurs, doivent ainsi maîtriser un ensemble de compétences clés :

- **Connaissance des normes éthiques et institutionnelles**, permettant de comprendre les cadres juridiques et les obligations déontologiques ;
- **Raisonnement éthique et discernement moral**, favorisant l'analyse des dilemmes complexes et la prise de décisions alignées sur les valeurs publiques ;
- **Capacité de reddition des comptes et de transparence**, pour justifier et communiquer clairement les choix effectués devant les citoyens et les institutions ;
- **Conscience de soi et ouverture au dialogue**, car l'éthique publique repose sur la délibération collective et la recherche de consensus autour du bien commun ;
- **Attitude proactive et engagement personnel**, transformant la conformité aux règles en conviction partagée et en culture organisationnelle.

En définitive, la compétence éthique ne peut être réduite à un comportement individuel ou à une obligation morale. Elle constitue un processus collectif de professionnalisation fondé sur la responsabilité partagée, la confiance mutuelle et la quête de sens au sein de l'administration publique. En favorisant l'articulation entre éthique, transparence et responsabilité, le service public marocain se dote des fondements nécessaires pour instaurer une gouvernance intègre, crédible et durable.

3.3. L'intelligence spirituelle comme compétence clé en management public

En raison de la littérature fragmentée et du manque d'études empiriques, l'intelligence spirituelle (IS) suscite l'intérêt croissant des chercheurs. L'IS est récemment apparu comme un nouveau concept, soutenu par des auteurs tels qu'Emmons (2000a), Wolman (2001), Vaughan (2002), Nasel (2004), King et DeCicco (2009), Zohar et Marshall (2000). Ils s'accordent pour dire que la spiritualité peut être envisagée comme une forme d'intelligence susceptible d'être mobilisée dans la prise de décision et la résolution de problèmes. Cependant, il convient de distinguer l'intelligence spirituelle de la religiosité, deux notions souvent confondues dans la littérature. La religiosité renvoie à l'adhésion à un système de croyances, de rites et de pratiques propres à une tradition religieuse donnée (Hill & Pargament, 2003), alors que l'intelligence spirituelle relève d'une compétence transversale, indépendante de toute appartenance religieuse, orientée vers la recherche de sens, l'alignement entre valeurs personnelles et actions, ainsi que la quête d'un bien commun (Zohar & Marshall, 2000 ; Vaughan, 2002).

Dans cet article, nous nous appuyons sur la définition de Zohar et Marshall (2000), qui conçoivent l'intelligence spirituelle comme la capacité à mobiliser des ressources internes profondes, telles que la sagesse, la réflexion éthique et le sens du service, pour guider les décisions et les actions dans un cadre organisationnel. Cette définition est particulièrement pertinente dans le contexte du management public, car elle met l'accent sur les dimensions éthiques, de sens et de service de l'IS, essentielles à la gouvernance publique. Elle se manifeste par une aptitude à donner du sens à son travail, à transcender les intérêts personnels au profit du bien commun et à aligner les pratiques professionnelles sur des valeurs fondamentales (Emmons, 2000). Dans le contexte du management public, l'intelligence spirituelle joue un rôle déterminant pour aider les dirigeants et agents publics à naviguer dans la complexité des enjeux contemporains. Elle favorise une approche fondée sur l'éthique, la responsabilité, la transparence et la recherche du bien commun (Emmons, 2000). En ce sens, elle contribue

directement à renforcer la confiance citoyenne et la légitimité institutionnelle, des dimensions clés de la transparence et de la performance publique.

Tableau 1 : Définitions de l'intelligence spirituelle selon différents auteurs

Auteurs	Définition de l'IS
Zohar et Marshall (2000)	« L'intelligence avec laquelle nous abordons et résolvons les problèmes de signification et de valeur, l'intelligence avec laquelle nous pouvons placer nos actions et nos vies dans un contexte plus large, plus riche de sens. L'intelligence avec laquelle nous pouvons évaluer qu'une ligne de conduite ou un chemin de vie est plus significatif qu'un autre ».
Emmons (2000a, 2000b)	« L'utilisation adaptative de l'information spirituelle pour faciliter la résolution de problèmes et la réalisation des objectifs ».
Wolman (2001)	« Notre capacité humaine à poser des questions ultimes sur le sens de la vie », mais ajoute la capacité « d'expérimenter simultanément la connexion continue entre chacun de nous et le monde dans lequel nous vivons ».
Vaughan (2002)	« La capacité d'être concernée par la vie intérieure du mental et de l'esprit, et sa raison d'être dans le monde. L'intelligence spirituelle implique une capacité à comprendre en profondeur les questions existentielles et la compréhension de multiples niveaux de conscience ».
Nasel (2004)	« La capacité d'appliquer, de manifester et d'incarner des ressources spirituelles, des valeurs et des qualités pour améliorer le fonctionnement quotidien et le bien-être ».

Source : Auteurs.

Sur le plan empirique, plusieurs études commencent à démontrer l'effet positif de l'intelligence spirituelle sur la performance organisationnelle et la gouvernance publique. Par exemple, Reave (2005) a montré que les leaders dotés d'une forte intelligence spirituelle favorisent un climat de confiance et de cohérence éthique, conditions propices à la performance et à l'engagement. Bien que ces travaux restent limités dans le contexte marocain, ils ouvrent la voie à des recherches empiriques futures sur le lien entre intelligence spirituelle, engagement et performance publique, notamment à travers la qualité du service rendu et la perception de transparence. L'intelligence spirituelle permet ainsi aux agents publics de développer une vision holistique et éthique de leur rôle, favorisant des comportements empreints de responsabilité et de cohérence (Wigglesworth, 2012). Elle agit comme un levier de performance publique en renforçant l'engagement des employés et en améliorant la qualité du service aux citoyens (Reave, 2005). Intégrer l'IS dans les référentiels de compétences des managers publics permettrait de répondre plus efficacement aux exigences actuelles de gouvernance éthique et de transparence (Benefiel, 2005).

3.4. L'engagement des agents publics : un enjeu de gestion des compétences

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. 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.

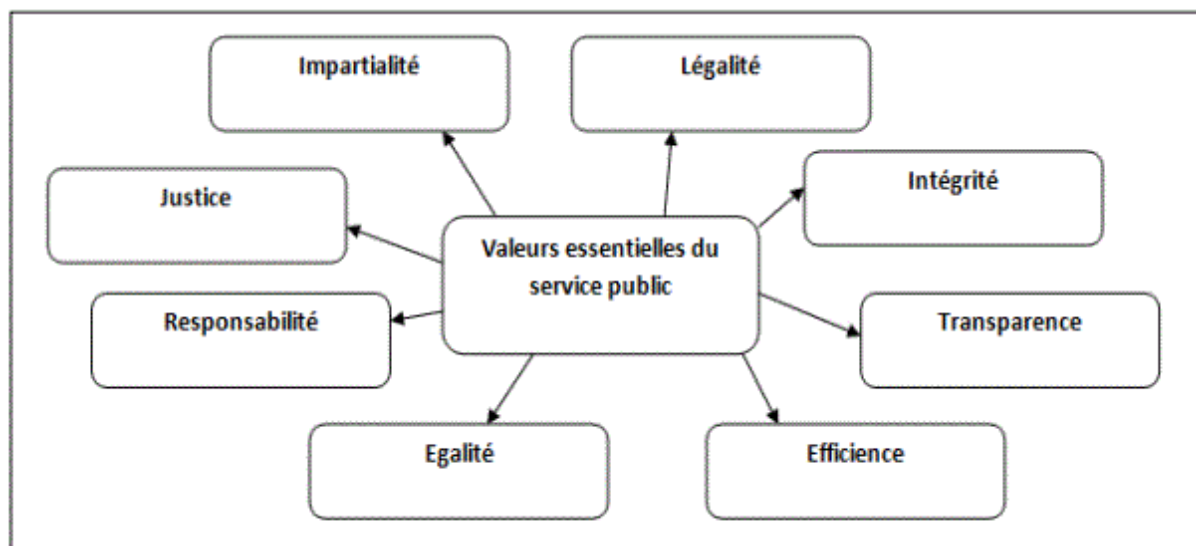
Tableau 2 : Définitions de l'engagement organisationnel selon différents auteurs

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.

L'engagement des agents publics ne peut être dissocié des valeurs fondamentales qui régissent le service public. En effet, ces valeurs influencent leur perception du travail, leur motivation et leur fidélité à l'organisation. À ce titre, le rapport de l'OCDE (2000) identifie huit valeurs essentielles du service public, qui constituent un socle de référence en matière d'éthique et de gouvernance.

Figure 1 : Les huit valeurs essentielles du service public



Source : Rapport OCDE (2000)

Ces valeurs jouent un rôle clé dans la consolidation de l'engagement des agents, en particulier sous ses dimensions affective et normative. Elles renforcent l'identification des agents à leur mission, encouragent un comportement éthique et favorisent une culture organisationnelle alignée sur l'intérêt général. 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.

Enfin, l'engagement des agents publics ne peut être dissocié des valeurs de transparence, d'intégrité et de responsabilité, devenues des piliers fondamentaux des politiques publiques contemporaines. Or, l'approche traditionnelle de la lutte contre la corruption, illustrée par la célèbre formule de Klitgaard (monopole + discrétion – responsabilité = corruption), néglige souvent l'importance de l'éthique professionnelle et de l'engagement des fonctionnaires. 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.

3.5. Synthèse des études examinant liens entre nos concepts

L'analyse des travaux antérieurs révèle une convergence autour de l'idée que les compétences éthiques et l'intelligence spirituelle constituent des leviers fondamentaux de la transparence, de la responsabilité et, in fine, de l'engagement des agents publics. Ces deux dimensions souvent abordées séparément dans la littérature, s'inscrivent dans une dynamique de complémentarité, en agissant sur la conscience morale, le sens du devoir et la cohérence entre valeurs individuelles et valeurs institutionnelles. Les recherches fondatrices de Brown et al. (2005) et Fry (2003) ont permis de poser les bases conceptuelles reliant le leadership éthique et le leadership spirituel à la transparence organisationnelle et à la responsabilité sociale. Ces modèles montrent que le comportement exemplaire des dirigeants, nourri par une forte conscience de soi et un ancrage moral, influence directement les pratiques de gouvernance et le climat de confiance au sein des institutions. De plus, des travaux récents tels que Avey & Barling (2022) ou Marques (2018) renforcent cette approche intégrative en démontrant que l'intelligence spirituelle du leader contribue à la régulation éthique des comportements et à la création d'un environnement de travail porteur de sens.

Parallèlement, les études sur la transparence et l'engagement des agents publics, notamment celles de Perry & Vandenabeele (2015) ou Yang & Holzer (2017), mettent en évidence le rôle central de la communication ouverte, de la clarté des objectifs et de la perception de justice dans la construction de la confiance organisationnelle. Ces travaux inscrivent la transparence comme

un déterminant clé de la motivation de service public, stimulant ainsi la responsabilité et l'implication des agents dans la réalisation de la mission collective.

Enfin, plusieurs recherches contemporaines soulignent le rôle modérateur du management des compétences dans la relation entre éthique, spiritualité et engagement. Des auteurs tels que Mello (2001), Wright et al. (2001), Alagaraja & Yuan (2021) ou Collings & Mellahi (2014) montrent que le développement des compétences éthiques et spirituelles ne peut produire ses effets qu'à travers des dispositifs RH alignés sur les valeurs et la stratégie de l'organisation. Le management des talents, la formation éthique et la reconnaissance des comportements responsables constituent ainsi des leviers puissants pour renforcer la performance éthique et l'engagement durable des agents publics. La littérature récente alors soutient l'idée que l'intégration des compétences éthiques et spirituelles dans le management public favorise une gouvernance plus transparente et responsable, capable d'inspirer la confiance et la mobilisation collective. Cette vision holistique plaide pour une approche intégrée où le management des compétences agit comme catalyseur de la professionnalisation éthique du service public.

Tableau 3 : État de l'art des recherches sur les liens entre les concepts clés et les théories explicatives

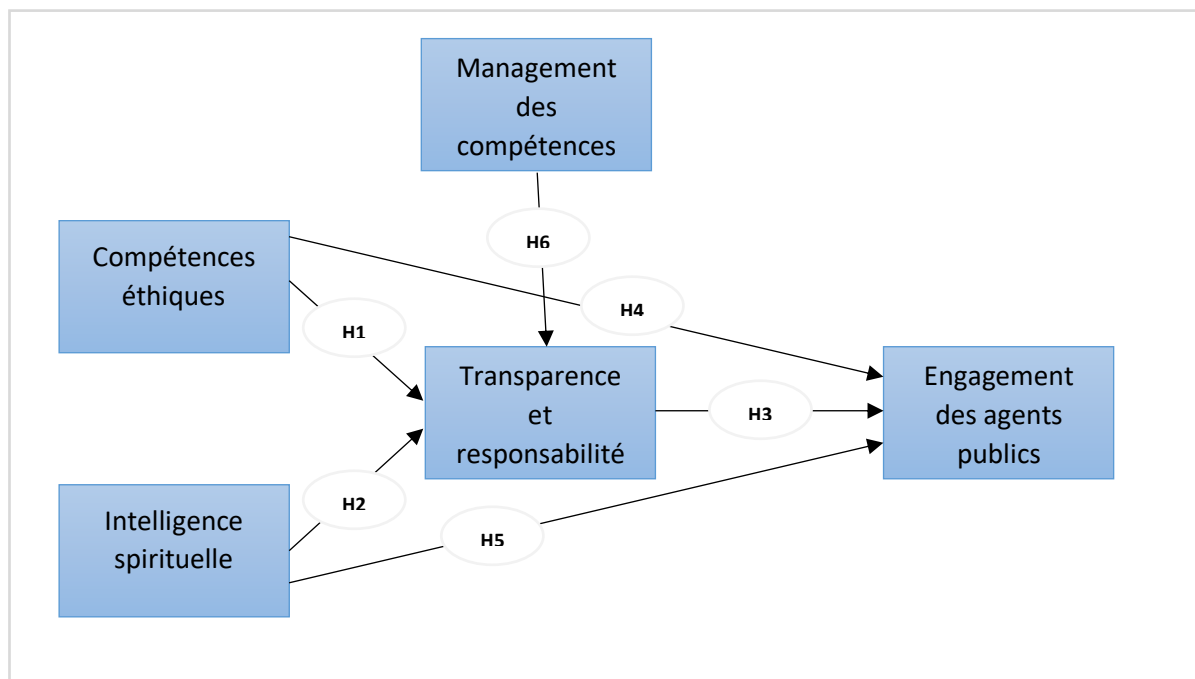
Liens entre les concepts	Articles pertinents	Théories mobilisées	Résultats de l'étude
Impact des compétences éthiques et de l'intelligence spirituelle sur la transparence et la responsabilité	Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. <i>Organizational Behavior and Human Decision Processes</i> , 97(2), 117-134.	- Théorie de l'apprentissage social	- Le leadership éthique influence positivement la transparence et la responsabilité au sein des organisations.
	Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. <i>The Leadership Quarterly</i> , 14(6), 669-691.	- Théorie du leadership spirituel	- L'intelligence spirituelle est un facteur important du leadership éthique et contribue à un climat de confiance et de responsabilité.
	Avey, J. B., & Barling, J. (2022). Ethical leadership: Current state and future directions. <i>The Leadership Quarterly</i> , 33(4), 101625.	- Théorie de l'apprentissage social (Bandura) - Théorie du leadership éthique (Brown et al.)	- Synthèse des recherches récentes : le leadership éthique est multidimensionnel et influence positivement les comportements éthiques, la transparence et la responsabilité des employés.
	Marques, J. F. (2018). Spiritual intelligence: A missing link in leadership development. <i>Journal of Management Development</i> , 37(2/3), 209-221.	- Théorie du leadership spirituel (Fry) - Théorie de l'intelligence spirituelle (Zohar & Marshall)	- L'intelligence spirituelle du leader (conscience de soi, valeurs, sens) favorise un climat de confiance, de responsabilité et d'engagement envers les valeurs éthiques.
Lien entre transparence et engagement des agents publics	Perry, J. L., & Vandenabeele, V. (2015). Public service motivation research: Developments and challenges. <i>Public Administration Review</i> , 75(5), 692-703.	- Théorie de la motivation du service public	- La transparence est un facteur clé de la motivation du service public et de l'engagement des agents.
	Morgans, R. (2019). Transparency and public service motivation: A systematic literature review. <i>Public Management & Administration</i> , 34(4), 519-538.	- Théorie de la motivation du service public (Perry & Vandenabeele) - Théorie de la justice organisationnelle (Colquitt)	- La transparence est un déterminant essentiel de la motivation du service public et de l'engagement, en particulier lorsque les employés perçoivent un lien entre leurs efforts et l'impact social de leur travail.
	Yang, K., & Holzer, D. P. (2017). The effects of transparency on trust in government: A meta-analytic review. <i>Public Administration Review</i> , 77(5), 780-791.	- Théorie de la confiance (Hetherington)	- Méta-analyse : la transparence accroît la confiance dans les institutions publiques, mais l'effet dépend du type d'information divulguée et du contexte politique.
	De Clerck, F., & Vandenabeele, V. (2016). When does transparency increase public employees' work effort? The role of red tape and goal clarity. <i>Public Personnel Management</i> , 45(4), 455-475.	- Théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan)	- La transparence est plus efficace pour stimuler l'engagement lorsque les objectifs sont clairs et que la bureaucratie est limitée.

Rôle modérateur du management des compétences	Mello, J. A. (2001). The role of human resource management in ethical organizations. <i>Employee Responsibilities and Rights Journal</i> , 13(2), 109-123.	- Théorie de la gestion des ressources humaines	- Le management des compétences joue un rôle essentiel dans la promotion de l'éthique et de la transparence au sein des organisations.
Rôle modérateur du management des compétences	Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource-based firm. <i>Journal of Management</i> , 27(6), 701-721.	- Théorie de la contingence	- L'efficacité du management des compétences dépend de l'alignement avec la stratégie et les valeurs de l'organisation.
	Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). Human resource management: Gaining a competitive advantage. McGraw-Hill Education.	- Théorie de la gestion des talents	- Le management des compétences peut renforcer l'impact positif des compétences éthiques et de l'intelligence spirituelle sur l'engagement, en développant les talents et en favorisant une culture éthique.
	Alagaraja, K., & Yuan, K. (2021). Ethical human resource management: A systematic literature review and research agenda for the future. <i>Human Resource Management Review</i> , 31(4), 100772.	- Théorie de la gestion des ressources humaines (Mello) - Théorie de la gestion des talents (Noe et al.)	- Revue systématique : le management éthique des RH (recrutement, formation, évaluation) est crucial pour promouvoir une culture éthique et renforcer l'impact des compétences éthiques sur l'engagement.
	(2014) Collings, D. G., & Mellahi, K. (2014). Talent management: A review and research agenda. <i>Journal of World Business</i> , 49(3), 304-313.	- Théorie de la gestion des talents	Le management des talents (identification, développement, rétention) peut amplifier l'impact des compétences éthiques et de l'intelligence spirituelle sur l'engagement, en veillant à ce que les individus compétents et motivés soient placés dans des rôles clés.

Source : Auteurs.

À partir des développements théoriques présentés, nous proposons un modèle intégratif qui articule : (i) le rôle des compétences éthiques et de l'intelligence spirituelle comme antécédents, (ii) la transparence et la responsabilité comme mécanismes (médiateurs) par lesquels ces compétences influencent l'engagement des agents, et (iii) le management des compétences comme levier organisationnel susceptible de renforcer ou d'amplifier ces effets. La figure ci-dessous présente le modèle conceptuel proposé, qui illustre les relations entre les compétences éthiques, l'intelligence spirituelle, la transparence, la responsabilité et l'engagement des agents publics.

Figure 2 : Modèle conceptuel de l'impact des compétences éthiques et de l'intelligence spirituelle sur l'engagement des agents publics via la transparence et la responsabilité.



Source : Auteurs.

Le modèle conceptuel proposé vise à examiner les liens entre les compétences éthiques, l'intelligence spirituelle et l'engagement des agents publics, en mettant en évidence le rôle médiateur de la transparence et de la responsabilité, ainsi que l'effet modérateur du management des compétences. Ce modèle s'inscrit dans une logique intégrative du management public éthique, où les comportements individuels et les pratiques organisationnelles interagissent pour renforcer la performance et la confiance au sein des institutions publiques. Ainsi, il est postulé que les compétences éthiques et l'intelligence spirituelle constituent des leviers essentiels favorisant la transparence et la responsabilité, lesquelles contribuent à leur tour à accroître l'engagement des agents publics. Le management des compétences est envisagé comme un mécanisme transversal, capable d'amplifier ces relations en structurant et valorisant les pratiques éthiques et spirituelles au sein des administrations. Sur cette base, le modèle théorique proposé conduit à la formulation des hypothèses suivantes :

- H1** : Les compétences éthiques influencent positivement la transparence et la responsabilité.
- H2** : L'intelligence spirituelle exerce une influence positive sur la transparence et la responsabilité.
- H3** : La transparence et la responsabilité favorisent l'engagement des agents publics.
- H4** : Les compétences éthiques exercent une influence directe positive sur l'engagement des agents publics.
- H5** : L'intelligence spirituelle a un effet positif direct sur l'engagement des agents publics.

H6 : Le management des compétences modère la relation entre la transparence et la responsabilité et l'engagement des agents publics, en renforçant leur lien positif.

4. Discussion

Les résultats de cette revue de littérature confirment que les compétences éthiques et l'intelligence spirituelle constituent des leviers déterminants pour renforcer la transparence, la responsabilité et, in fine, l'engagement des agents publics. Ces conclusions s'inscrivent dans la lignée des travaux de Brown et Treviño (2005) ou de Fry (2003), qui ont montré que les comportements éthiques et spirituels des dirigeants favorisent la confiance, la cohésion et la loyauté organisationnelle. Cependant, notre analyse met également en évidence plusieurs zones de fragilité dans la compréhension de ces relations.

D'abord, la théorie du leadership éthique, bien qu'efficace pour expliquer les comportements moraux au travail, demeure limitée lorsqu'il s'agit d'intégrer la dimension spirituelle ou existentielle de l'action publique. Elle se concentre principalement sur les processus d'apprentissage social et néglige la profondeur intérieure du sens au travail. À l'inverse, la théorie du leadership spirituel (Fry, 2003) met l'accent sur le sens, la vocation et la communauté, mais elle reste souvent difficile à opérationnaliser empiriquement, surtout dans le contexte des administrations publiques caractérisées par des contraintes hiérarchiques fortes. Ensuite, si la théorie de la motivation du service public (Perry & Vandenabeele, 2015) explique bien le lien entre valeurs éthiques, engagement et performance, elle ne prend pas suffisamment en compte les variables managériales, notamment le rôle du management des compétences dans le développement de ces aptitudes. Or, notre analyse montre que la gestion stratégique des compétences peut jouer un rôle modérateur important, en transformant les valeurs éthiques et spirituelles en comportements observables et mesurables. De plus, la transparence et la responsabilité, souvent perçues comme des variables institutionnelles, sont encore peu étudiées comme des médiateurs comportementaux entre les compétences individuelles et l'engagement organisationnel. Peu d'études, à ce jour, ont examiné comment la perception de transparence influence le sentiment d'appartenance et la motivation intrinsèque des agents publics (Yang & Holzer, 2017). Ce constat ouvre la voie à des recherches futures combinant approche éthique, psychologique et managériale.

Enfin, notre revue souligne plusieurs limites théoriques et empiriques : la prédominance d'études menées dans les contextes anglo-saxons, la rareté de recherches empiriques sur l'intelligence spirituelle dans le secteur public, et la difficulté de mesurer ces compétences sans biais culturel. Ces limites plaident pour des études empiriques longitudinales et comparatives, intégrant des contextes institutionnels variés. En définitive, cette discussion met en lumière la nécessité d'une approche intégrée du management éthique et spirituel, capable de relier les fondements théoriques de l'éthique professionnelle, de la spiritualité au travail et du management des compétences. Une telle approche favoriserait la professionnalisation du service public et renforcerait la confiance citoyenne envers les institutions.

5. Conclusion et perspectives

L'analyse conduite dans cet article a permis de démontrer que les compétences éthiques et l'intelligence spirituelle constituent des leviers stratégiques pour renforcer la transparence, la responsabilité et, par conséquent, l'engagement des agents publics. À travers la mobilisation de cadres théoriques variés, tels que la théorie du leadership éthique (Brown & Treviño, 2005), la théorie du leadership spirituel (Fry, 2003) et la théorie de la motivation du service public (Perry & Vandenabeele, 2015) ; cette recherche met en lumière la complémentarité entre les dimensions éthiques, spirituelles et managériales dans la performance du secteur public. Notre littérature révèle que la gouvernance publique ne peut plus se fonder uniquement sur la

conformité réglementaire ou la rationalité instrumentale. Elle exige désormais un management fondé sur les valeurs, où les compétences éthiques et spirituelles deviennent des catalyseurs de comportement responsable, de sens au travail et d'engagement collectif. Dans ce cadre, le management des compétences joue un rôle d'articulation entre les valeurs individuelles et les objectifs organisationnels, en transformant les principes éthiques en pratiques concrètes de gestion et de développement professionnel.

D'un point de vue théorique, cette étude propose une intégration originale des approches éthique, spirituelle et managériale dans l'analyse de l'engagement des agents publics. Elle invite à dépasser la segmentation classique des théories pour adopter une lecture plus systémique du management public, dans laquelle la culture organisationnelle, le leadership et la gestion des talents contribuent conjointement à la construction d'une administration plus vertueuse et performante. Sur le plan pratique, ces résultats ouvrent plusieurs perspectives de gouvernance. Le renforcement de la formation éthique, la promotion du leadership spirituel et la valorisation de la réflexion personnelle dans les programmes de développement professionnel constituent des axes prioritaires pour le secteur public marocain. Ces initiatives permettraient non seulement d'accroître la motivation et la loyauté des agents, mais aussi de consolider la confiance des citoyens envers les institutions publiques.

Enfin, sur le plan scientifique, cette recherche appelle à la réalisation de travaux empiriques visant à mesurer l'impact effectif des compétences éthiques et spirituelles sur les comportements et l'engagement des agents. Des études comparatives entre le secteur public et privé, ou encore entre différents contextes culturels, pourraient enrichir la compréhension du phénomène et valider les relations proposées dans notre modèle conceptuel. Cette réflexion plaide pour une reprofessionnalisation du service public, fondée sur la responsabilité, la cohérence morale et la quête de sens, autant de dimensions qui redonnent à l'action publique son humanité et sa légitimité.

Références

- (1). Aiguier, P., & Cobbaut, J. (2016). *Penser la compétence: Approches contemporaines*. Paris : Éditions du CNRS.
- (2). Akhlaffou, M. E., El Wazani, S., & Souaf, A. (2016). Les défis éthiques de la modernisation de l'administration publique marocaine. *Revue Éthique Publique*, 18, 45–62.
- (3). Alfes, K., Shantz, A., Truss, C., & Soane, E. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: A moderated mediation model. *Human Resource Management Journal*, 23(2), 208–223.
- (4). Alagaraja, K., & Yuan, K. (2021). Ethical human resource management: A systematic literature review and research agenda for the future. *Human Resource Management Review*, 31(4), 100772.
- (5). Avey, J. B., & Barling, J. (2022). Ethical leadership: Current state and future directions. *The Leadership Quarterly*, 33(4), 101625.
- (6). Ayoun, B., et al. (2014). Spirituality at work and public service: Conceptual perspectives. *Journal of Public Affairs*, 14(3), e1234.
- (7). Bartlett, K. R. (2001). The relationship between training and organizational commitment: A study in the public sector. *Journal of European Industrial Training*, 25(1), 13–25.
- (8). Bateman, T. S., & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27(1), 95–112.
- (9). Beauchamp, T. L., & Childress, J. F. (2001). *Principles of biomedical ethics* (5th ed.). New York, NY: Oxford University Press.

- (10). Bedi, A., Alpaslan, C., & Green, S. (2016). A meta-analytic review of ethical leadership outcomes. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 517–536.
- (11). Benefiel, M. (2005). *Soul at work: Spiritual leadership in organizations*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- (12). Bégin, D. (2011). Pour une approche réflexive de l'éthique dans les organisations. *Revue Internationale sur le Travail et la Société*, 1, 1–15.
- (13). Bégin, D., & Langlois, L. (2011). Réflexivité et compétence éthique: enjeux pour la formation. *Revue Française de Pédagogie*, 176, 37–52.
- (14). Bentham, J. (1834). *Deontology or the science of morality* (posthume). (Réédition académique moderne).
- (15). Berman, E. M., Bowman, J. S., West, J. P., & Van Wart, M. (2019). *Human resource management in public service: Paradoxes, processes, and problems* (5th ed.). SAGE.
- (16). Bianchi, A., & Wickham, D. (2018). Spiritual intelligence and leadership in public organizations. *Public Personnel Management*, 47(2), 189–208.
- (17). Boisvert, D., et al. (2005). Éthique publique et administration: principes et pratiques. *Administration & Société*, 39(1), 23–40.
- (18). Bouckaert, G., & Halligan, J. (2008). *Managing performance: International comparisons*. Routledge.
- (19). Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.
- (20). Cazal, D., & Dietrich, G. (2003). Management des compétences: enjeux et pratiques. *Revue Française de Gestion*, 29(147), 85–100.
- (21). Cavanagh, G. F. (1999). Spirituality for managers: Context and critiques. *Journal of Organizational Change Management*, 12(3), 186–199.
- (22). Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.
- (23). De George, R. T. (1999). *Business ethics* (6th ed.). Prentice Hall.
- (24). Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2015). *The new public service: Serving, not steering* (4th ed.). Routledge.
- (25). Dent, E. B., Higgins, M. E., & Wharff, D. M. (2005). Spirituality and leadership: An empirical review of definitions, distinctions, and embedded assumptions. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 625–653.
- (26). De Clerck, F., & Vandenabeele, W. (2016). When does transparency increase public employees' work effort? *Public Personnel Management*, 45(4), 455–474.
- (27). Emmons, R. (2000). Spirituality and intelligence: Problems and prospects. *International Journal for the Psychology of Religion*, 10(1), 57–64.
- (28). Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727.
- (29). Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C. L. (2010). *Handbook of workplace spirituality and organizational performance*. Routledge.
- (30). Gilbert, P. (2019). Management des compétences dans le secteur public: enjeux et pratiques. Berger-Levrault.
- (31). Guillon, M. (1994). Codes éthiques et gouvernance d'entreprise. *Revue Française de Gestion*, 20(103), 7–18.
- (32). Haberey-Knuessi, M., & Heeb, R. (2015). Dilemmes déontologiques et décision publique. *Ethics & Politics*, 17(1), 87–102.
- (33). Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis* (2nd ed.). Guilford Press.

- (34). Hicks, D. A. (2002). *Religion and the workplace: Pluralism, spirituality, leadership*. Cambridge University Press.
- (35). Jonnaert, P. (2009). Compétences et référentiels: enjeux théoriques. *Revue des Sciences de l'Éducation*, 35(1), 9–28.
- (36). Kaptein, M. (2008). *Ethical culture and organizational performance: Towards an integrative framework*. Springer.
- (37). Karakas, F. (2010). Spirituality and performance in organizations: A literature review. *Journal of Business Ethics*, 94(1), 89–106.
- (38). King, J. E., & Williamson, I. O. (2005). Religious influence on work attitudes: Empirical evidence. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 2(1), 29–44.
- (39). Klitgaard, R. (1988). *Controlling corruption*. University of California Press.
- (40). Langlois, M. (2015). Compétences éthiques: approches et pratiques. *Presses de l'Université du Québec*.
- (41). Marques, J. F. (2018). Spiritual intelligence: A missing link in leadership development. *Journal of Management Development*, 37(2/3), 209–221.
- (42). McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, 28(1), 1–14.
- (43). Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- (44). Monchatre, S. (2003). Management des compétences et engagement: enjeux contemporains. *Revue Française de Gestion*, 29(147), 45–60.
- (45). Morgans, R. (2019). Transparency and public service motivation: A systematic literature review. *Public Management & Administration*, 34(4), 519–538.
- (46). Nasel, D. (2004). Spiritual Intelligence: Conceptual framework and measurement. *Journal of Humanistic Psychology*, 44(4), 456–482.
- (47). Neck, C. P., & Milliman, J. (1994). Thought self-leadership: The influence of self-talk, mental imagery, and belief systems on performance. *Journal of Organizational Behavior*, 15(5), 467–485.
- (48). Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- (49). Parboteeah, K. P., Hoegl, M., & Cullen, J. B. (2009). Religiousness and ethics across nations: An empirical study. *Journal of Business Ethics*, 84(2), 225–246.
- (50). Perry, J. L., & Vandenabeele, W. (2015). Public service motivation research: Developments and challenges. *Public Administration Review*, 75(5), 692–702.