

La gestion de la diversité dans l'administration publique au Maroc : pratiques et limites

Diversity management in Morocco's public administration

Mohamed L'KADIDA, (Doctorant)

*Laboratoire de Recherches en Sciences de Gestion des Organisations
 Ecole Nationale de Commerce et de Gestion - ENCG
 Université Ibn Tofail, Kenitra, Maroc*

Abdelhay BENABDELHADI, (Enseignant-chercheur)

*Laboratoire de Recherches en Sciences de Gestion des Organisations
 Ecole Nationale de Commerce et de Gestion - ENCG
 Université Ibn Tofail, Kenitra, Maroc*

Adresse de correspondance :	ENCG KENITRA B, P. 1420, Université Ibn Tofail, Kénitra, 14000, Maroc.
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	L KADIDA, M., & BENABDELHADI, A. (2025). La gestion de la diversité dans l'administration publique au Maroc : pratiques et limites. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(12), 523–537. https://doi.org/10.5281/zenodo.17717887
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received:09/09/2025

Accepted:23/11 /2025

La gestion de la diversité dans l'administration publique au Maroc : pratiques et limites

Résumé

Cette recherche s'inscrit dans une perspective théorique visant à explorer les fondements et les enjeux de la gestion de la diversité au sein du secteur public marocain. Elle cherche à comprendre comment la diversité, sous ses différentes dimensions (genre, âge, origine, capacités, etc), peut être intégrée comme un levier d'efficacité organisationnelle et de performance publique.

L'objectif principal de cet article est de proposer un cadre théorique de réflexion sur la diversité dans l'administration publique, en mobilisant une revue de littérature critique et intégrative fondée sur des études récentes. La démarche adoptée consiste à examiner les principales théories de référence, notamment la Value-in-Diversity Hypothesis, la Théorie du management inclusif, la Théorie de la justice organisationnelle, la Théorie de l'identité sociale et le Nouveau Management Public (NPM), afin d'en dégager les convergences et les limites. Les résultats de cette revue mettent en évidence un écart entre les modèles théoriques internationaux et la réalité du contexte marocain, marqué par la coexistence de politiques publiques de modernisation et de pratiques encore limitées en matière de gestion inclusive. L'article conclut sur la nécessité d'une approche intégrée et contextualisée de la diversité, fondée sur l'équité, la reconnaissance et la valorisation des différences au sein du service public.

Mots clés : Diversité, gestion de la diversité, management inclusif, administration publique marocaine, secteur public.

Classification JEL: H83; J71; M12; M14.

Type du papier : Recherche Théorique

Abstract :

This research adopts a theoretical perspective to explore the foundations and challenges of diversity management within the Moroccan public sector. It seeks to understand how diversity, in its various dimensions (gender, age, origin, abilities, etc), can be integrated as a lever for organizational efficiency and public performance.

The main objective of this paper is to propose a theoretical framework for reflection on diversity in public administration, through a critical and integrative literature review based on recent studies. The adopted approach examines the main reference theories, including the Value-in-Diversity Hypothesis, Inclusive Leadership Theory, Organizational Justice Theory, Social Identity Theory, and New Public Management (NPM), in order to highlight their points of convergence and limitations.

The findings reveal a gap between international theoretical models and the Moroccan context, characterized by the coexistence of modernization policies and limited inclusive management practices. The paper concludes by emphasizing the need for an integrated and contextualized approach to diversity management, based on equity, recognition, and the appreciation of differences within the public service.

Keywords: Diversity, diversity management, inclusive leadership, Moroccan public administration, public sector.

JEL Classification : H83; J71; M12; M14.

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction

L'émergence du Nouveau Management Public (NMP) a profondément transformé, depuis les années 1980, les modes de gestion des administrations publiques à travers le monde. Inspirée des pratiques du management privé et fondée sur une logique de performance, cette approche vise à moderniser l'action publique en introduisant des principes tels que la responsabilisation, l'efficacité, l'efficience, l'orientation résultat et la qualité du service rendu au citoyen (Hood, 1991 ; Pollitt & Bouckaert, 2017). Dans un environnement marqué par des attentes sociales croissantes, une demande accrue de transparence et de redevabilité, ainsi qu'une complexité grandissante des missions publiques, le NMP a progressivement ouvert la voie à des modèles plus flexibles, plus collaboratifs et davantage centrés sur les ressources humaines. C'est dans cette dynamique que la gestion de la diversité s'impose comme un levier stratégique incontournable pour accompagner la modernisation du secteur public.

La diversité, dans ses multiples dimensions - qu'elles soient liées au genre, à l'âge, à l'origine sociale et culturelle, aux capacités, aux croyances, ou encore aux parcours professionnels - constitue aujourd'hui un enjeu central pour les organisations publiques. Au-delà de sa dimension éthique et normative, qui renvoie aux principes d'équité, de justice et d'égalité des chances, la diversité peut devenir une véritable ressource organisationnelle lorsqu'elle est reconnue, valorisée et intégrée dans les pratiques de management. De nombreuses études internationales ont d'ailleurs démontré son impact sur la créativité, l'innovation, la qualité du climat de travail, ainsi que sur la performance globale des organisations (Cox, 1994 ; Ely & Thomas, 2001 ; Shore et al., 2011). Ces résultats suggèrent que la diversité ne doit pas être perçue comme une contrainte, mais comme une opportunité permettant d'élargir les perspectives, de renforcer l'engagement des agents publics et d'améliorer la qualité des décisions.

Au Maroc, la question de la diversité dans l'administration publique prend une importance particulière dans un contexte marqué par des réformes institutionnelles majeures. Depuis le début des années 2000, les politiques publiques ont été largement orientées vers la modernisation de l'État, notamment à travers la régionalisation avancée, la réforme de la gouvernance territoriale, la digitalisation des services publics ou encore la promotion de la bonne gouvernance. Ces réformes visent explicitement à renforcer les principes d'équité, de transparence et d'inclusion, conformément aux orientations de la Constitution de 2011. Cependant, malgré ces avancées, la gestion de la diversité reste un domaine encore peu mobilisé dans les pratiques managériales des administrations publiques marocaines. Cette situation contraste avec la forte hétérogénéité qui caractérise la société marocaine, marquée par une pluralité linguistique, culturelle, générationnelle et territoriale. L'écart entre les modèles théoriques dominants et la réalité du terrain soulève ainsi une série de questionnements sur les conditions d'intégration de la diversité dans le management public.

Dans ce contexte, la problématique de cette étude peut être formulée comme suit : comment la gestion de la diversité peut-elle contribuer à l'efficacité organisationnelle et à la modernisation du secteur public marocain ? Pour répondre à cette question, cet article se propose d'élaborer un cadre théorique permettant de mieux comprendre les interactions entre diversité, management inclusif et performance publique. L'analyse mobilise une revue de littérature critique et intégrative, s'appuyant sur plusieurs théories de référence telles que la Value-in-Diversity Hypothesis, la Inclusive Leadership Theory, la Organizational Justice Theory, la Social Identity Theory, ainsi que les fondements conceptuels du Nouveau Management Public.

La suite de l'article s'articule en trois sections. La première partie présente les ancrages conceptuels et les principales théories relatives à la gestion de la diversité. La deuxième partie propose une revue empirique des travaux portant sur la diversité dans les organisations

publiques, en mettant en évidence les apports et les limites des recherches existantes. Enfin, la troisième partie analyse l'expérience marocaine, en identifiant les avancées, les contraintes et les perspectives pour une approche plus intégrée et contextualisée de la diversité au sein du secteur public.

2. Cadre théorique et définitions des fondamentaux

Avant d'aborder la discussion sur notre problématique de recherche, il s'avère nécessaire de définir au lecteur les mots clés ou les fondamentaux de cet article, à savoir : le concept de la diversité, la gestion de la diversité et le management de la diversité.

2.1. Définition de la diversité

Le concept de la **diversité** dans les organisations est apparu au début du XXe siècle, en lien avec les premières réflexions sur l'égalité des chances et la lutte contre les discriminations. Il s'est progressivement imposé comme un levier stratégique de performance et de cohésion sociale, notamment dans les administrations publiques (Cox, 1994 ; Dass & Parker, 1999).

En Europe, une étape majeure a été franchie avec la création de la **Charte de la diversité** en 2004 par **Claude Bébéar et Yazid Sabeg**, qui engage les employeurs à promouvoir l'égalité des chances et à prévenir toute forme de discrimination au sein de leurs organisations. Cette initiative s'inscrit dans une approche volontariste visant à valoriser les différences individuelles comme source de richesse collective (Sabeg & Bébéar, 2004).

Sur le plan conceptuel, la diversité ne dispose pas d'une définition unique. Elle a été abordée selon plusieurs **paradigmes complémentaires** – social, culturel, organisationnel et linguistique- qui traduisent sa complexité et sa multi-dimensionnalité (Mor Barak, 2017 ; Guillaume et al., 2017). Selon la **Banque Royale du Canada (2004)**, la diversité englobe « tout ce qui permet de distinguer une personne d'une autre, qu'il s'agisse de l'origine géographique, socio-culturelle, religieuse, de l'âge ou du genre ».

Pour **Thomas (1996)**, la diversité représente avant tout « la reconnaissance et la valorisation des différences individuelles dans la poursuite d'objectifs organisationnels communs ». De même, **Cox (1991)** souligne que la gestion efficace de la diversité vise à créer un environnement inclusif, où chaque individu se sent reconnu et respecté, indépendamment de ses caractéristiques personnelles.

De manière synthétique, la diversité peut être envisagée selon deux perspectives principales :

- Une **perspective démographique**, qui met l'accent sur les différences observables (âge, sexe, origine, handicap, etc) ;
- Une **perspective cognitive et culturelle**, qui s'intéresse aux différences de valeurs, de perceptions et de comportements influençant la dynamique organisationnelle (Ely & Thomas, 2001 ; Shore et al., 2022).

Ainsi, au regard des définitions proposées dans la littérature, nous retenons, pour les besoins de cette recherche, la définition suivante :

La diversité désigne l'ensemble des caractéristiques visibles et invisibles qui distinguent les individus au sein d'une organisation, et dont la reconnaissance et la gestion permettent de renforcer la cohésion, la créativité et la performance collective.

2.2. La gestion de la diversité

La gestion de la diversité peut être définie comme l'ensemble des politiques, pratiques et dispositifs mis en œuvre pour les organisations afin de reconnaître, valoriser et intégrer les différences individuelles dans un objectif d'efficacité collective et d'équité (Barth & Falcoz, 2007). Elle renvoie à une approche managériale proactive qui vise non seulement à éliminer toute forme de discrimination, mais aussi à instaurer une culture organisationnelle inclusive, fondée sur le respect, la tolérance et la reconnaissance mutuelle (Bender, 2007).

Selon **Cox (1991, 1994)**, la gestion efficace de la diversité repose sur la création d'un environnement de travail dans lequel chaque individu se sent accepté et soutenu, indépendamment de son genre, de son âge, de son origine ou de ses croyances. Elle constitue ainsi un levier stratégique permettant d'améliorer la satisfaction, la créativité et la productivité des employés. Dans cette perspective, la diversité devient un atout pour renforcer la performance globale et la légitimité des organisations publiques (Shore et al., 2011).

Pour **Belmoud (2018)**, la gestion de la diversité contribue à la performance organisationnelle en améliorant à la fois les processus internes (**efficience**) et les résultats obtenus (**efficacité**). Elle permet aux institutions d'exploiter pleinement le potentiel de la main d'œuvre disponible et de favoriser l'innovation en capitalisant sur la pluralité des points de vue.

De manière plus large, plusieurs auteurs (Ely & Thomas, 2001 ; Guillaume et al., 2017) soulignent que la gestion de la diversité ne se limite pas à la représentation démographique : elle vise également la transformation des comportements, des valeurs et des pratiques managériales pour créer un véritable climat d'inclusion.

Ainsi, la gestion de la diversité s'inscrit dans les **principes d'égalité des chances et de traitement, de lutte contre les discriminations et de valorisation des différences individuelles**. Elle vise à offrir à chacun des opportunités équitables d'emploi et d'évolution, tout en permettant à l'organisation d'améliorer sa performance globale.

En synthèse, la gestion de la diversité repose sur deux valeurs fondamentales :

- Le **respect des différences individuelles** dans les attitudes, les comportements, les valeurs et les modes de vie ;
- Le **rejet de toute forme d'exclusion, de stigmatisation ou de jugement** au sein de l'organisation.

2.3. Le management de la diversité

Le management de la diversité constitue une démarche stratégique et organisationnelle visant à reconnaître, valoriser et mobiliser les différences individuelles au sein de l'organisation. Il repose sur la conviction que la diversité, lorsqu'elle est bien encadrée, représente une ressource importante pour la performance collective et pour la cohésion sociale (Bender, 2006 ; Barbé & Falcoz, 2010).

Selon Bender (2006), le management de la diversité consiste à intégrer les personnes à travers la valorisation de leurs différences, qu'il s'agisse de caractéristiques liées au genre, à l'origine ethnique, à l'orientation sexuelle ou aux croyances. Cette approche correspond à la gestion de ces différences dans une perspective de justice organisationnelle fondée sur l'égalité et la reconnaissance mutuelle.

Pour Barbé et Falcoz (2010), le management de la diversité regroupe l'ensemble des politiques, dispositifs et acteurs mobilisés dans la lutte contre les discriminations, ainsi que dans la promotion de l'égalité des chances. Il vise également à instaurer une culture inclusive favorisant la participation de tous les membres de l'organisation.

Sur le plan théorique, le management de la diversité s'appuie sur plusieurs courants explicatifs complémentaires. Cox (1994) soutient que la diversité peut renforcer la créativité, la prise de décision et la capacité d'adaptation des organisations, à condition qu'elle soit accompagnée de pratiques managériales appropriées.

2.4. Les principales théories mobilisées

Afin de comprendre les mécanismes par lesquels la diversité peut influencer l'efficacité organisationnelle dans le secteur public marocain, il est essentiel de mobiliser un ensemble de cadres théoriques permettant d'éclairer les interactions individuelles, les dynamiques collectives et les pratiques managériales. Ces théories apportent des perspectives complémentaires pour analyser les effets de la diversité sur la performance, les risques de

tension identitaires, les enjeux d'équité et le rôle du leadership dans la valorisation des différences. Elles constituent la base conceptuelle sur laquelle s'appuiera notre revue empirique et la construction du modèle théorique proposé.

2.4.1. L'hypothèse de la valeur ajoutée de la diversité (Value-in-Diversity Hypothesis)

L'hypothèse de la Value-in-Diversity (Cox, 1993 ; Thomas & Ely, 1996) soutient que la diversité constitue une ressource stratégique pour les organisations, car elle enrichit les compétences, les perspectives et les modes de pensée. Selon cette approche, des équipes diversifiées sont mieux outillées pour résoudre des problèmes complexes, innover et améliorer la qualité des décisions. Cette théorie met ainsi en évidence les effets positifs de la diversité sur la performance organisationnelle, à condition que les pratiques managériales favorisent l'inclusion. Dans le secteur public marocain, elle souligne que la diversité peut contribuer à une administration plus efficace et mieux adaptée aux attentes variées de la société.

2.4.2. La théorie de l'identité sociale (Social Identity Theory)

La Social Identity Theory (Tajfel & Turner, 1979) explique comment les individus se catégorisent en groupes sociaux, ce qui peut entraîner des dynamiques d'endogroupe/exogroupe. Ces mécanismes influencent la coopération, la confiance et la communication au sein des organisations. Appliquée au contexte de la diversité, cette théorie montre que la diversité peut générer des tensions ou des biais, mais aussi qu'un climat inclusif et un leadership approprié peuvent réduire ces effets. Dans l'administration publique marocaine, cette théorie contribue à comprendre les résistances internes et l'importance de dispositifs favorisant la cohésion et l'égalité de traitement.

2.4.3. La théorie de la justice organisationnelle

La Organizational Justice Theory (Greenberg, 1987) examine comment les perceptions d'équité influencent le comportement et la performance des employés. Elle distingue la justice distributive, procédurale et interactionnelle. Dans le cadre de la diversité, cette théorie rappelle que l'efficacité organisationnelle dépend en grande partie de la perception d'équité dans les pratiques RH, les promotions, la reconnaissance et les décisions. Dans le secteur public marocain, la justice organisationnelle est un levier essentiel pour instaurer un climat de confiance, lutter contre les discriminations et renforcer la performance des équipes diversifiées.

2.4.4. La théorie du leadership inclusif

Selon Inclusive Leadership Theory (Nembhard & Edmondson, 2006; Carmeli et al., 2010), les managers qui valorisent la participation, l'écoute et la reconnaissance des différences transforment la diversité en avantage collectif. Le leadership inclusif réduit les conflits identitaires, stimule la collaboration et améliore la satisfaction au travail. Dans les administrations publiques, ce leadership est crucial pour faire de la diversité un moteur de performance plutôt qu'une source de tensions. Cette théorie souligne ainsi le rôle déterminant de la gouvernance et du management dans la réussite des politiques de diversité au Maroc.

2.4.5. Le nouveau Management Public (New Public Management)

Le New Public Management propose une modernisation du secteur public fondée sur la performance, l'efficacité, la transparence et l'orientation résultats. Dans cette perspective, la diversité du capital humain devient un levier d'innovation et d'amélioration des services publics. Le NPM encourage également la professionnalisation des pratiques RH et l'introduction de logiques managériales favorisant la responsabilisation et la compétence.

Intégrée dans ce cadre, la diversité contribue directement à la modernisation de l'administration marocaine et à l'amélioration de son efficacité organisationnelle.

2.5. Modèle théorique proposé

Afin de consolider le cadre théorique présenté précédemment, il est nécessaire de proposer un modèle conceptuel intégrant les différentes dimensions de la diversité et les mécanismes organisationnels susceptibles d'en influencer les effets. Ce modèle permet de structurer les relations causales identifiées dans la littérature et de montrer comment la diversité peut contribuer à l'efficacité organisationnelle dans le secteur public marocain. Il constitue également la base de formulation des hypothèses de recherche qui guideront l'analyse théorique de cette étude.

2.5.1. Présentation du modèle

Le modèle théorique proposé examine l'influence des différentes formes de diversité (diversité d'âge, diversité de genre, diversité ethnique, diversité liée aux capacités physiques et diversité liée à l'orientation sexuelle) sur l'efficacité organisationnelle du secteur public marocain. Il s'appuie sur les théories mobilisées précédemment, notamment l'hypothèse de la valeur ajoutée de la diversité, la théorie de la justice organisationnelle, la théorie du leadership inclusif ainsi que les principes du Nouveau Management Public.

Ces cadres conceptuels montrent que la diversité peut constituer un levier de performance lorsqu'elle est accompagnée d'un climat organisationnel inclusif et de pratiques managériales équitables. La diversité enrichit les perspectives, améliore la prise de décision, renforce la légitimité des organisations publiques et favorise une administration plus moderne et plus efficace. Cependant, ses effets positifs ne se manifestent que si des mécanismes de gestion adaptés permettent d'éviter les tensions identitaires, de promouvoir la justice organisationnelle et de soutenir les équipes diversifiées.

Ainsi, le modèle théorique proposé articule un ensemble de relations causales reliant les formes de diversité aux performances organisationnelles, tout en intégrant le rôle modérateur du leadership inclusif et de la justice organisationnelle.

2.5.2. Hypothèses de recherche

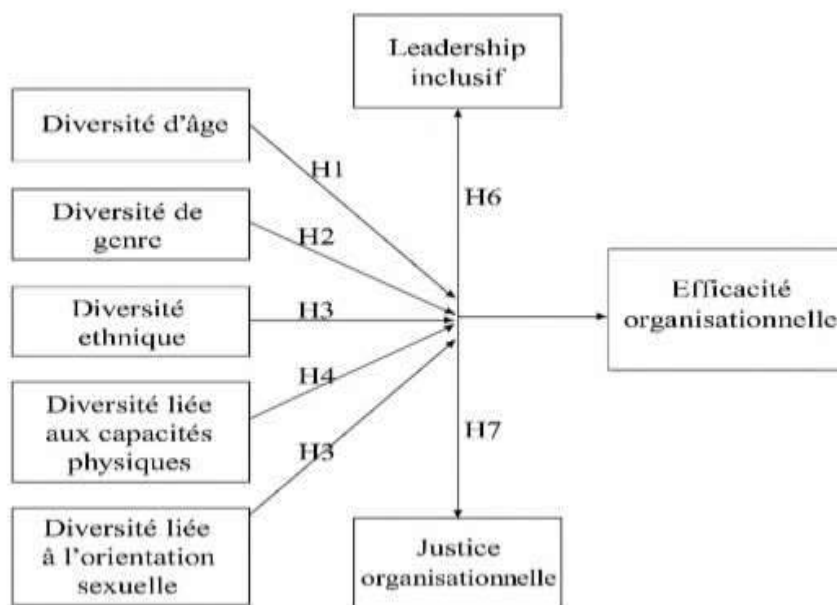
À partir de la littérature théorique et empirique, les hypothèses suivantes sont proposées :

- H1 : La diversité d'âge a un effet positif sur l'efficacité organisationnelle des administrations publiques.
- H2 : La diversité de genre améliore la qualité des décisions publiques et contribue à l'efficacité organisationnelle.
- H3 : La diversité ethnique renforce la légitimité et la performance des organisations publiques
- H4 : L'inclusion des personnes en situation de handicap contribue positivement au climat interne et à l'efficacité organisationnelle.
- H5 : Les politiques de lutte contre la discrimination fondée sur l'orientation sexuelle améliorent la confiance institutionnelle et la performance collective.
- H6 : Le leadership inclusif modère positivement la relation entre diversité et efficacité organisationnelle.
- H7 : La justice organisationnelle renforce la relation entre diversité et performance administrative.

2.5.3. Schéma du modèle théorique

La figure suivante présente le modèle théorique proposé et les relations hypothétiques retenues dans cette étude.

Figure 1 : Modèle théorique proposé



Source : Auteur 2025

3. Les pratiques de gestion de la diversité dans le secteur public

La gestion de la diversité dans le secteur public s'inscrit dans une dynamique de modernisation, d'équité et d'amélioration continue de la performance. Elle vise à garantir l'égalité des chances, à promouvoir un climat de travail inclusif et à renforcer la représentativité des effectifs, en cohérence avec les standards internationaux et les recommandations récentes de l'OCDE. Cette section présente les principales pratiques adoptées par les administrations publiques, en s'appuyant sur des études empiriques récentes et en lien avec le modèle théorique développé dans cette recherche.

3.1. Recrutement inclusif et d'égalité d'accès à la fonction publique

Le recrutement constitue une étape fondamentale pour assurer une diversité représentative au sein des administrations publiques. Les études récentes (Ng & Sears, 2020 ; OECD, 2021) montrent que les procédures de sélection anonymisées, l'usage accru des plateformes numériques et l'évaluation fondée sur les compétences permettent de réduire les biais discriminatoires. Ces pratiques favorisent l'égalité des chances pour les candidats, notamment en matière d'âge, de genre, d'origine sociale ou de situation de handicap. Elles contribuent à renforcer la justice organisationnelle, ce qui s'inscrit directement dans les mécanismes explicatifs de notre modèle théorique.

3.2. Formation et sensibilisation à la diversité

La sensibilisation des cadres et des agents publics à la diversité constitue une condition essentielle pour instaurer un environnement inclusif. Les travaux de Sabharwal et al. (2019) et Riccuci & Van Ryzin (2021) montrent que les programmes de formation visant à réduire les stéréotypes, lutter contre les préjugés inconscients et améliorer la gestion des équipes diversifiées renforcent l'engagement et la coopération au sein des organisations publiques. Ces pratiques soutiennent également le développement du leadership inclusif, variable modératrice majeure dans notre modèle.

3.3. Inclusion du handicap et aménagement des conditions de travail

L'inclusion des personnes en situation de handicap représente un pilier central des politiques de diversité. Les administrations publiques développent des actions telles que l'adaptation des postes de travail, la mise en place d'équipements spécifiques, des horaires flexibles ou encore le recours au télétravail. Les études de Schur et al. (2020) démontrent que ces mesures améliorent la participation professionnelle et contribuent à renforcer la cohésion interne, tout en améliorant la performance collective. Ces résultats empiriques soutiennent directement l'hypothèse 4 de notre modèle théorique.

3.4. Dispositifs interne de lutte contre la discrimination

Afin de garantir un environnement de travail sain, les institutions publiques mettent en place des mécanismes de prévention et de traitement des situations de discrimination ou de harcèlement. Ces dispositifs incluent les cellules d'écoute, les comités d'éthique, les procédures de signalement confidentiel ou encore les chartes internes de bonne conduite. Les travaux de Pitts et al. (2017) et Moon (2020) soulignent que ces mécanismes favorisent la confiance institutionnelle, renforcent le sentiment de justice organisationnelle et contribuent à améliorer la performance, notamment dans les équipes hétérogènes.

3.5. Équité dans les parcours professionnels et promotion interne

L'égalité des chances dans l'évolution de carrière constitue un autre élément essentiel de la gestion de la diversité. Les administrations adoptent des procédures d'évaluation fondées sur les compétences, des référentiels transparents et des dispositifs d'accompagnement tels que le mentorat. Les recherches de Shen et al. (2021) montrent que ces mesures réduisent les biais, améliorent la motivation et favorisent la rétention des talents, en particulier dans des contextes publics marqués par des exigences croissantes de performance et de modernisation.

3.6. Digitalisation et modernisation au service de l'inclusion

La transformation numérique constitue un levier stratégique au service de la diversité dans le secteur public. La digitalisation des services RH, l'automatisation partielle des processus de recrutement et l'utilisation d'outils d'analyse des données permettent d'améliorer la transparence et de réduire les biais décisionnels. Les travaux de Dunleavy et al. (2020) soulignent que la digitalisation contribue à renforcer l'équité, l'efficacité administrative et la modernisation globale du service public, tout en favorisant l'accès équitable à l'information pour tous les agents.

En somme, les pratiques de gestion de la diversité adoptées dans le secteur public s'inscrivent dans une dynamique globale visant à renforcer l'équité, la transparence et la performance. Les travaux empiriques récents montrent que la diversité ne produit pleinement ses effets que lorsqu'elle est soutenue par des dispositifs cohérents de recrutement inclusif, de formation, d'aménagement des conditions de travail et de lutte contre la discrimination. La digitalisation et la modernisation administrative viennent également renforcer ces initiatives, en facilitant une gestion plus objective et équitable des ressources humaines. Ces éléments confirment l'importance d'une approche intégrée et structurée de la diversité pour améliorer durablement l'efficacité organisationnelle.

Dans cette perspective, il apparaît essentiel d'examiner comment ces pratiques s'inscrivent dans le contexte marocain et dans quelle mesure l'administration publique nationale parvient à intégrer la diversité comme levier de modernisation et de performance. La section suivante analyse ainsi l'expérience marocaine, en mettant en évidence ses avancées, ses spécificités et les défis persistants.

4. L'expérience de l'administration marocaine en matière de gestion de la diversité

L'administration publique marocaine est engagée depuis plusieurs années dans un processus de modernisation visant à promouvoir l'équité, la représentativité et l'efficacité de l'action publique. Dans ce cadre, la gestion de la diversité figure parmi les leviers mobilisés pour renforcer la performance des institutions et améliorer la qualité des services rendus aux citoyens.

Cette section examine les principales avancées réalisées, tout en identifiant les limites persistantes. Elle commence par l'examen du cadre institutionnel et des orientations nationales qui encadrent la modernisation de l'administration publique. Par la suite, elle aborde la question de la diversité du genre dans la fonction publique et les avancées réalisées en matière d'égalité professionnelle. Ensuite, elle s'intéresse à la diversité d'âge et aux défis posés par la coexistence de générations aux compétences et attentes différentes. Après, elle aborde la diversité ethnique et linguistique en mettant en lumière la richesse culturelle du Maroc et les politiques visant à la valoriser. Une attention particulière est également accordée à l'inclusion des personnes en situation de handicap et à l'adaptation des environnements professionnels. Enfin, elle traite des dispositifs de lutte contre la discrimination et des enjeux liés à l'orientation sexuelle dans une perspective de respect de l'éthique et des droits fondamentaux.

4.1. Cadre institutionnel et orientations nationales

Le Maroc s'est engagé, depuis la constitution de 2011, dans une dynamique de modernisation administrative fondée sur les principes d'égalité, de non-discrimination et de bonne gouvernance. Les réformes successives de la gestion des ressources humaines ont introduit une approche plus professionnalisée, fondée sur la compétence, la transparence et l'équité, en cohérence avec les standards internationaux. Les rapports de l'OCDE (2019, 2022) soulignent que ces orientations ont progressivement intégré la diversité comme levier stratégique d'amélioration de la performance publique, notamment à travers la digitalisation des procédures, la refonte des concours et la modernisation du management public. Toutefois, malgré cette volonté institutionnelle affirmée, la mise en œuvre demeure inégale entre les administrations en raison de capacités organisationnelles variables et de résistances au changement. Dans ce contexte, la diversité apparaît comme un enjeu transversal nécessitant un leadership inclusif et des pratiques RH cohérentes, conformément au modèle théorique proposé dans cette étude.

4.2. Diversité de genre dans la fonction publique

La diversité de genre constitue l'un des axes les plus visibles de l'évolution de la fonction publique marocaine. Les réformes engagées depuis une décennie ont permis une progression notable de la représentation des femmes, notamment grâce à la transparence accrue des concours, à l'ouverture de nouveaux postes de responsabilité et à la professionnalisation des processus de promotion. Les études récentes (Ben Lmadani, 2020 ; OCDE, 2022) montrent que les administrations intégrant davantage de femmes dans leurs équipes bénéficient d'une amélioration de la qualité des décisions, d'une meilleure collaboration interne et d'une gouvernance plus inclusive. Cependant, des écarts persistent dans l'accès aux postes de direction, révélant des freins culturels et organisationnels encore présents dans certains secteurs. Cette situation confirme la nécessité d'un leadership inclusif capable de réduire les biais structurels et de transformer la diversité de genre en véritable levier de performance, conformément à l'hypothèse H2 de notre modèle théorique.

4.3. Diversité d'âge et défis générationnels

La diversité d'âge constitue un enjeu majeur pour l'administration publique marocaine,

marquée à la fois par le départ progressif d'une génération expérimentée et l'arrivée d'un personnel plus jeune, familiarisé avec les outils numériques. Cette coexistence intergénérationnelle crée un potentiel d'innovation important, mais elle génère également des défis en matière de transfert des compétences, de styles de communication et d'adaptation aux technologies. Les travaux récents (OECD, 2021 ; Bouckaert & Halligan, 2022) montrent que les équipes intergénérationnelles sont plus performantes lorsque les managers adoptent des pratiques inclusives favorisant la collaboration et la valorisation des expériences complémentaires. Au Maroc, malgré les efforts engagés pour moderniser la gestion des ressources humaines, l'absence de dispositifs formalisés de mentorat ou de gestion des connaissances limite encore l'exploitation du plein potentiel de cette diversité. Ainsi, la diversité d'âge ne peut produire ses effets positifs sur l'efficacité organisationnelle que si elle s'inscrit dans un cadre de leadership inclusif et de justice organisationnelle, conformément à l'hypothèse H1 de notre modèle théorique.

4.4. Diversité ethnique et linguistique dans l'administration publique

La diversité ethnique et linguistique constitue une caractéristique majeure du Maroc, où coexistent des identités arabes, amazighes et hassanies. L'administration publique a entrepris des efforts pour valoriser cette pluralité, notamment à travers l'intégration progressive de la langue amazighe dans les services publics et la promotion d'une communication institutionnelle plus inclusive. Les analyses récentes (Boudarbat, 2021 ; OCDE, 2022) soulignent que la reconnaissance de cette diversité renforce la proximité entre l'administration et les citoyens, améliore la qualité de l'accueil et contribue à légitimer l'action publique, en particulier dans les régions à forte identité culturelle. Toutefois, la mise en œuvre reste inégale et dépend largement des capacités internes des administrations ainsi que de la formation des agents. L'absence de dispositifs systématiques de valorisation des compétences linguistiques ou culturels limite encore l'exploitation du potentiel de cette diversité. Cette situation confirme l'importance d'un cadre de gestion structuré permettant de transformer la diversité ethnique et linguistique en levier de performance, conformément à l'hypothèse H3 du modèle théorique.

4.5. Inclusion des personnes en situation de handicap

L'inclusion des personnes en situation de handicap constitue un axe central des politiques publiques marocaines, mais sa mise en œuvre dans l'administration demeure encore progressive. Malgré l'existence d'un cadre juridique avancé et l'organisation régulière de concours dédiés, les administrations publiques peinent à garantir une accessibilité uniforme des infrastructures, des outils de travail et des services internes. Les rapports nationaux récents (Haut Commissariat au Plan, 2022) et les travaux internationaux (Schur et al., 2020) montrent que les organisations qui adoptent des dispositifs d'accompagnement – tels que l'adaptation des postes, les technologies de compensation ou les horaires flexibles – constatent une amélioration du climat organisationnel et de la participation professionnelle. Au Maroc, certaines administrations commencent à intégrer ces pratiques, mais leur généralisation reste entravée par des contraintes budgétaires et organisationnelles. Cette situation met en évidence la nécessité d'un leadership inclusif capable de transformer les obligations légales en pratiques effectives, confirmant ainsi l'hypothèse H4 selon laquelle l'inclusion du handicap contribue positivement à l'efficacité organisationnelle.

4.6. Dispositifs internes de lutte contre la discrimination et enjeux éthiques

La lutte contre la discrimination constitue un volet essentiel de la gestion de la diversité au sein de l'administration publique marocaine. Plusieurs institutions ont mis en place des mécanismes internes telles que les cellules d'écoute, les procédures de signalement

confidentiel, les chartes de déontologie ou encore les comités d'éthique chargés de prévenir et traiter les comportements discriminatoires. Les travaux de Pitts et al. (2017) et Ragins (2019) montrent que ces dispositifs contribuent à instaurer un climat organisationnel fondé sur le respect, la confiance et la transparence, éléments essentiels pour améliorer l'engagement et la performances des agents. Au Maroc, bien que ces mécanismes soient présents dans plusieurs administrations, leur efficacité reste variable en raison du manque de formation spécialisée et de la difficulté à garantir un traitement systématique des signalements. Toutefois, les initiatives récentes en matière d'éthique publique témoignent d'une volonté d'améliorer la gouvernance et de renforcer la protection des agents, confirmant l'hypothèse H5 selon laquelle la lutte contre la discrimination soutient la performance et la modernisation du service public.

En somme, l'analyse de l'expérience marocaine en matière de gestion de la diversité met en évidence une dynamique de modernisation progressive, soutenue par des réformes institutionnelles et une volonté affirmée de promouvoir l'équité au sein de l'administration publique. Si des avancées significatives sont observées en matière de diversité de genre, de reconnaissance culturelle ou d'inclusion du handicap, leur mise en œuvre reste encore inégale et dépend largement des capacités internes des organisations et du degré d'appropriation des pratiques inclusives par les managers. Les résultats montrent également que la diversité ne devient un véritable levier de performance que lorsqu'elle est soutenue par un leadership inclusif, des mécanismes de gouvernance transparents et une gestion des ressources humaines fondée sur la justice organisationnelle. Ainsi, l'expérience marocaine confirme en grande partie les hypothèses du modèle théorique proposé, tout en soulignant la nécessité d'un renforcement des dispositifs d'accompagnement et d'une meilleure coordination institutionnelle pour transformer durablement la diversité en moteur d'efficacité publique.

5. Discussion théorique, limites et recommandations

L'analyse menée montre que la gestion de la diversité dans l'administration publique marocaine s'inscrit dans une dynamique progressive portée à la fois par des orientations constitutionnelles, des engagements internationaux et des politiques publiques ciblées. Les pratiques observées révèlent une volonté d'améliorer l'égalité des chances, de renforcer les compétences des agents publics et de réduire les discriminations liées au genre, à l'âge, au handicap ou à l'appartenance culturelle. Ces résultats rejoignent les apports de la littérature internationale, qui souligne que la diversité, lorsqu'elle est institutionnellement encadrée, peut améliorer la performance organisationnelle, la qualité des services rendus au citoyen et la cohésion interne des équipes.

Cependant, l'étude montre également que les initiatives entreprises restent fragmentées, inégales selon les secteurs, et parfois limitées dans leur impact. Plusieurs travaux antérieurs notent que l'absence d'un cadre méthodologique clair, de dispositifs d'évaluation systématiques et d'indicateurs de performance réduit l'efficacité de ces politiques. Le cas marocain confirme ces observations : malgré la multiplication des actions (quotas, programmes de formation, officialisation de la langue amazighe, accessibilité pour les personnes handicapées, etc), la mise en œuvre demeure souvent incomplète et dépendantes des moyens disponibles au niveau local. De plus, certaines catégories de fonctionnaires continuent de rencontrer des obstacles liés à l'absence d'une culture organisationnelle véritablement inclusive.

Au regard de ces limites, plusieurs recommandations peuvent être formulées. Il apparaît nécessaire d'élaborer un **cadre national intégré de gestion de la diversité**, incluant des normes, des outils de diagnostic et des mécanismes de suivi réguliers. Le renforcement de la formation initiale et continue des cadres publics sur les enjeux de la diversité représente également un levier essentiel pour assurer une application plus homogène des politiques. En

outre, la mise en place d'indicateurs mesurables – tels que la représentation des groupes ciblés, l'évolution de leurs conditions de travail, ou l'impact des mesures d'accompagnement – permettrait d'améliorer la visibilité et l'efficacité des actions engagées. Enfin, une communication institutionnelle plus structurée contribuerait à sensibiliser les citoyens et à valoriser le rôle des femmes, des personnes handicapées et des autres groupes concernés dans la société marocaine.

Cette discussion met ainsi en évidence que, malgré des avancées notables, la gestion de la diversité dans l'administration publique marocaine nécessite une approche plus cohérente, plus systématique et mieux évaluée pour parvenir à des résultats durables et scientifiquement mesurables.

6. Conclusion

L'objectif de cette communication était d'établir un inventaire des bonnes pratiques en matière de gestion de la diversité dans le secteur public marocain. Ce travail visait à offrir au lecteur une vision plus claire des politiques mises en place dans ce domaine, ainsi qu'à améliorer la compréhension générale des efforts déployés pour promouvoir l'égalité et lutter contre les discriminations au sein de l'administration. En l'absence d'une démarche clairement dans la littérature sur la gestion de la diversité, nous avons choisi d'élaborer cet inventaire en nous appuyant sur la réflexion de A. Côté et M.E.H Abboubi (2012), auteurs qui proposent une classification des pratiques en trois grandes catégories.

En nous référant à ce cadre conceptuel, nous avons expliqué ces catégories en prenant des exemples concrets tirés du cas de l'administration publique marocaine. Cette mise en perspective a permis de mettre en lumière non seulement la diversité des actions entreprises, mais également les avancées et les limites qui caractérisent la mise en œuvre de ces politiques au Maroc.

Apports théoriques

Sur le plan théorique, cette communication contribue à enrichir la littérature sur la gestion de la diversité en proposant une lecture structurée des pratiques mises en œuvre dans le contexte marocain. En mobilisant le cadre conceptuel d'A. Côté et M.E.H. Abboubi (2012) et en l'appliquant à un cas concret, notre analyse offre un modèle d'interprétation permettant de mieux comprendre les logiques qui sous-tendent les politiques publiques en matière de diversité. Elle met également en lumière la spécificité du cas marocain, encore peu traité dans les travaux académiques, et apporte ainsi une base de réflexion utile pour les futures recherches comparatives dans les pays du Sud.

Implications de recherche

Cette étude ouvre plusieurs perspectives pour la recherche future. D'une part, elle invite à approfondir l'analyse à travers des enquêtes de terrain, permettant d'évaluer l'efficacité réelle des pratiques recensées auprès des fonctionnaires et des gestionnaires publics. D'autre part, elle suggère la nécessité de développer des outils de mesure standardisés pour évaluer l'impact des politiques de diversité sur la performance administrative. Enfin, la comparaison du cas marocain avec d'autres expériences internationales constituerait une piste pertinente pour examiner les facteurs contextuels qui favorisent ou freinent l'intégration d'une gestion inclusive de la diversité dans les organisations publiques.

Références

- (1). Anne-Françoise Bender. (2004). « Egalité professionnelle ou gestion de la diversité : quels enjeux pour l'égalité des chances ? » *Revue française de gestion*, 151(4), 205-217.
- (2). Balmond, L. (2018). La gestion de la diversité dans les organisations : enjeux, pratiques et perspectives. *Revue Internationale de Gestion*, 43 (3), 45-56.
- (3). Banque Royale du Canada. (2004). Politique de diversité et d'inclusion de la RBC. Royal Bank of Canada.
- (4). Barbé, M., & Falcoz, C. (2010). *Management de la diversité : Enjeux et pratiques dans les organisations*. Paris : EMS Editions.
- (5). Bébéar, C., & Sabeg, Y. (2004). *Charte de la diversité en entreprise*. Institut Montaigne.
- (6). Ben Lmadani, A. (2020). Le leadership des femmes dans l'administration publique marocaine : enjeux, obstacles et perspectives. *Revue Marocaine d'Administration Locale et de Développement (REMALD)*, 155, 45-62.
- (7). Bender, A.-F. (2006). *Le management de la diversité : Promouvoir l'égalité des chances dans l'entreprise*. Paris : L'Harmattan.
- (8). Bouckaert, G., & Halligan, J. (2022). *Managing Performance in the Public Sector* (2nd ed.).
- (9). Boudarbat, B. (2021). Diversité ethnolinguistique et politiques publiques au Maroc : Enjeux, avancées et perspectives. *Revue Marocaine des Politiques Publiques*, 7(2), 113-132.
- (10). Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in the Workplace : The Mediating Role of Psychological Safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.
- (11). Côté, A., & Abboubi, M. E. H. (2012). Les pratiques de gestion de la diversité dans les organisations publiques marocaines : analyse conceptuelle et implications managériales. *Revue Marocaine d'Administration Locale et de Développement*, n° 116, 45-62.
- (12). Cox, T. (1994). *Cultural Diversity in Organizations : Theory, Research & Practice*. Berrett-Koehler Publishers.
- (13). Cox, T. H. (1993). *Cultural Diversity in Organizations : Theory, Research, and Practice*. San Francisco : Berett-Koehler.
- (14). Dass, P., & Parker, B. (1999). Strategies for Managing Human Resource Diversity : From Resistance to Learning. *Academy of Management Executive*, 13(2), 68-80.
- (15). Dunleavy, P., Margetts, H., Bastox, S., & Tinkler, J. (2006). *Digital Era Governance : IT Corporation, The State, and E-Government*. Oxford University Press.
- (16). Ely, R.J., & Thomas, D.A. (2001). Cultural Diversity at Work : The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46 (2), 229-273.
- (17). Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- (18). Guillaume, Y. R. F., Dawson, J. F., Otake-Ebede, L., Woods, S. A., & West, M. A. (2017). Harnessing demographic differences in organizations : What moderates the effects of workplace diversity ? *Journal of Organizational Behavior*, 38 (2), 276-303.
- (19). Haut Commissariat au Plan (HCP). (2022). *Rapport sur la situation socio-économique au Maroc*. Rabat : Haut Commissariat au Plan.
- (20). Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons ? *Public Administration*, 69 (1), 3-19.
- (21). Isabelle Barth & Christophe Falcoz (Eds.). (2007). *Le management de la diversité : enjeux, fondements et pratiques*. Paris : L'Harmattan.

- (22). Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2020). Defining Digital Transformation : Results from Expert Interviews. *Government Information Quarterly*, 37(4), 101485.
- (23). Moon, K.-K. (2020). Organizational Justice and Employee Work Outcomes in the Public Sector : The Role of Organizational Trust. *International Review of Administrative Sciences*, 86 (3), 593-610.
- (24). Mor Barak, M. E. (2017). *Managing Diversity : Toward a Globally Inclusive Workplace* (4th ed.). Sage Publications.
- (25). Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it Safe : The Effects of Leader Inclusiveness and Professional Status on Psychological Safety and Improvement Efforts in Health Care Teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941-966.
- (26). Ng, E. S., & Sears, G. J. (2020). The Glass Ceiling in Context : The Influence of CEO Gender, Market Competition, and Country Culture on Female Leadership. *Human Resource Management*, 59 (3), 261-275.
- (27). OCDE. (2019). *Government at a Glance 2019*. OECD Publishing.
- (28). OCDE. (2022). *Government at a Glance 2022*. OECD Publishing.
- (29). OECD. (2021^o). *Public Employment and Management 2021: Towards a More Strategic, Agile and Inclusive Public Service*. OECD Publishing.
- (30). Pitts, D. W., Marvel, J. D., & Fernandez, S. (2017). So Hard to Say Goodbye? Turnover Intention Among U.S Federal Employees. *Public Personnel Management*, 46 (3), 267-289.
- (31). Pollit, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform : A Comparative Analysis – Into the Age of Austerity* (4th ed.). Oxford University Press.
- (32). Ragins, B. R. (2019). Diversity and Workplace Discrimination: A 50-Year Review. *Journal of Applied Psychology*, 104 (3), 303-323.
- (33). Riccucci, N. M., & Van Ryzin, G. G. (2021). Representative Bureaucracy : A Lever to Enhance Social Equity, Diversity, and Inclusion. *Public Administration Review*, 81(6). 1050-1060.
- (34). Sabharwal, M., Levine, H., & D'Agostino, M. (2019). A conceptual Content Analysis of 75 Years of Diversity Research in Public Administration. *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), 585-610.
- (35). Schur, L., Ameri, M., & Kruse, D. (2020). Disability and Employer Practices : An Exploration of Inclusion and Outcomes. *Human Resource Management*, 59(4), 345-364.
- (36). Shen, Y., Choi, J.N., & Wang, S. (2021). Inclusive Leadership and Team Performance : Role of Team Justice Climate and Leader-Member Exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 42 (4), 499-513.
- (37). Shore, L. M., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhark, K. H., Randel, A. E., & Singh, G. (2022). Inclusive Leadership : How Leaders Sustain a Climate for Inclusion in Work Groups. *Human Resource Management Review*, 32 (1).
- (38). Shore, L.M., Randel, A.E., Chung, B.G., Dean, M.A., Ehrhart, K.H., & Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups : A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 37 (4), 1262-1289.
- (39). Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An Integrative Theory of Intergroup Conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The Social Psychology of Intergroup Relations* (pp.33-47). Monterey, CA : Brooks/Cole.
- (40). Thomas, D. A. (1996). Making Differences Matter : A New Paradigm for Managing Diversity. *Harvard Business Review*, 74(5), 79-90.
- (41). Thomas, D. A. , & Ely, R. J. (1996). Making Differences Matter : A New Paradigm for Managing Diversity. *Harvard Business Review*, 74 (5), 79-90.