



La diversité dans le secteur public marocain : un levier de performance, un moyen d'inclusion, politiques de genre et égalité des chances

Basma LAYIRI¹, Fatima CHAREF²

¹ Doctorante à la Faculté d'Economie et de Gestion, Kénitra, laboratoire LESEPP

² Professeure chercheuse à la Faculté d'Economie et de Gestion, Kénitra, laboratoire LESEPP

Résumé : Ce papier a pour objectif d'aborder et d'analyser l'application et la gestion de la diversité au sein des organisations publiques. Le secteur public apparaît comme un terrain favorable pour les politiques et les pratiques de la diversité sur la production du personnel, d'une part et sur l'amélioration de l'initiative et la performance d'une autre part en matière d'égalité de droit et des chances pour promouvoir la différence et lutter contre tout acte de discrimination au travail. Dans cet article nous allons tenter à étudier et examiner le sujet sous un angle différent en mettant un survol de la littérature théorique et empirique. Les études et les analyses portés à l'égard de ce dernier montrent que la gestion efficace de la diversité a un impact positif sur l'efficacité, la persévérance, l'engagement et la satisfaction des personnels basant sur la formation et la sensibilisation.

Mots-clés: gestion de la diversité, inclusion, secteur public, discrimination, égalité des chances.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.16895042>

Published in: Volume 4 Issue 4



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

1. Introduction

1.1 Contexte et enjeux

La gestion de la diversité culturelle, nationale et ethnique est un défi majeur pour la plupart des organisations, qu'elles soient publiques ou privées, opérant dans le contexte actuel de mondialisation. La diversité croissante de la main-d'œuvre a conduit à des approches variées, mais les organisations sont souvent amenées à mettre en place des initiatives de gestion de la diversité. Bien que la gestion de la diversité soit généralement présentée comme une nécessité, le secteur public semble être un terrain particulièrement propice pour mettre en œuvre des politiques et des pratiques de ce concept. Cela permet de développer un personnel compétent et de renforcer la performance publique, en mettant l'accent sur le service au "citoyen" plutôt que sur la simple satisfaction du "client". L'administration publique se doit d'être à l'écoute des besoins et des attentes de la population, en fournissant des services de qualité et en promouvant la transparence, l'égalité et la justice sociale.

1.2 Pourquoi ce problème est-il important ?

Le Maroc a pris des engagements forts pour promouvoir la diversité et l'égalité des chances, notamment en ratifiant plusieurs conventions internationales clés. Parmi celles-ci figurent la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW) et le Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels (Benabdeljlil, 2021). De plus, le Maroc a signé plusieurs conventions de l'Organisation internationale du travail (OIT) qui visent à promouvoir l'égalité des chances, de traitement et de rémunération pour les femmes, ainsi qu'à protéger les droits des travailleurs migrants et de leurs familles. Ces engagements démontrent la volonté du Maroc de créer une société plus inclusive et équitable. Malgré cela, les textes n'ont pas été suivis d'une amélioration significative de la situation des femmes au Maroc, notamment en ce qui concerne leur participation à l'activité économique, qu'il s'agisse d'emploi salarié ou d'entrepreneuriat. Les autorités publiques n'ont pas mis en place de mécanismes pour faire respecter les textes promouvant l'égalité entre hommes et femmes, et les employeurs ne sont pas contraints par la loi. Il est nécessaire de réfléchir à des moyens pour changer les règles du jeu sur le terrain et rétablir l'équilibre préconisé par les théories de la Responsabilité Sociale des Organisations (RSO) (Cherkaoui, 2018).

1.3 État des connaissances sur le sujet

En s'appuyant sur les principes et les paradigmes de la théorie des organisations, la théorie de la diversité et de l'identité, ainsi que la théorie de l'égalité des opportunités de John Roemer (1998), nous visons à fournir une compréhension approfondie de la manière dont la diversité peut être gérée et promue au sein du secteur public marocain, pour contribuer à améliorer sa performance et à promouvoir l'égalité des chances et l'inclusion. Cela permettra de développer une approche plus complète et plus efficace pour

gérer la diversité et promouvoir l'égalité des chances dans le secteur public marocain, en tenant compte des spécificités culturelles, sociales et économiques du contexte marocain.

2. La gestion de la diversité : cadre conceptuel

La gestion de la diversité constitue un outil clé pour lutter contre les discriminations qui entravent la participation égale des hommes et des femmes, des personnes de différentes origines, orientations ou capacités, dans le monde professionnel. Il s'agit d'une approche culturelle et d'un état d'esprit qui nécessitent l'engagement et l'adhésion de tous les acteurs de la société, notamment les décideurs politiques, les pouvoirs publics, les entreprises, les syndicats et la société civile. En promouvant la diversité, les organisations peuvent créer un environnement de travail plus inclusif et équitable, qui favorise la créativité, l'innovation et la performance. Cela contribue également à renforcer la cohésion sociale, à promouvoir la citoyenneté active et à construire une société plus juste et plus équitable

2.1 Définition de la diversité

Le concept de diversité au sein des organisations n'est pas récent, il a émergé aux États-Unis dans les années 1970 pour étayer l'idée que les américains sont variés et bigarrés. Au fil de temps et des recherches, les définitions de la diversité ont évolué. Dans son sens élémentaire, la diversité désigne l'identité et l'engagement d'une organisation qui la distingue des autres, en mettant en avant la variété des profils en termes de culture, origine géographique, âge, sexe, religion, niveau d'études, orientation sexuelle, etc. L'objectif est de garantir l'égalité des chances et de favoriser l'inclusion au travail

Bien que cette définition soit importante, mais elle ne rend pas compte de l'ensemble des dimensions de la diversité.

Pour mieux comprendre le concept de la diversité, il est crucial de se référer aux travaux des auteurs qu'ont contribué à définir et à clarifier cette notion. Avant de citer quelques-unes, il nous apparaît essentiel de mentionner que la définition de la diversité se varie d'un auteur à l'autre en fonction de l'expérience, la capacité intellectuelle et l'analyse linguistique. Selon Annie et Rejane (2010), la diversité dans son sens étymologique provient du mot latin *diversitas* qui signifie tout ce qui est "varié", "divers" ou "opposé", pour eux : « *la diversité désigne la diversité désigne aussi les différences au sens de divergence d'écart, d'apposition* ». La diversité donc constitue un critère primordial qui favorise la variété au sein de l'entreprise pour assurer le bon fonctionnement global et lutter contre les inégalités des chances et les actes de discriminations au travail. Dans la même optique pour Éric Vatteville la diversité est définie

comme étant un moyen de lutte contre les discriminations, les inégalités, les différences de traitement injustifiées, ce n'est pas question de compassion mais plutôt un intérêt général clairement étendu (Vatteville, 2009). Cette définition montre l'importance juridique et économique de la diversité et son impact sur la performance des entreprises. De nombreuses recherches et études confirment que la diversité est un facteur clé de la réussite pour les entreprises, en termes de productivité et de développement. Par exemple, une étude de la Direction Régionale des Emplois-Québec de Montréal (2005) met en évidence le rôle fondamental de la diversité, qui se manifeste par les différences et les similitudes entre les individus, notamment en termes d'âge, de sexe, de race, de croyances, d'appartenance religieuse, de valeurs, d'éducation, la langue etc (Sonkeng, 2022).

De plus les travaux de (Garner-Moyer, 2006) ont permis de classer les critères de la diversité en deux catégories principales: les attributs observables (âge, sexe, origine) et les attributs non observables (orientation sexuelle, convictions religieuses, origine sociale). Ces travaux ont montré que la gestion diversité est une source organisationnelle clé qui attire particulièrement l'attention des directeurs des ressources humaines pour la meilleure rétention des profils variés. De façon analogue pour IMS (2010), la gestion de la diversité vise à placer l'individu et ses différences au cœur de préoccupations majeurs de l'entreprise pour favoriser son épanouissement et sa valorisation, Il s'agit de donner la priorité à l'individu pour lutter contre la pénurie de main-d'œuvre, les stéréotypes et les discriminations. Cela implique de créer un sentiment d'appartenance au sein d'équipes diversifiées, d'attirer et de retenir les talents, de favoriser l'initiative, la créativité et l'innovation. Cette approche contribue à créer un environnement de travail inclusif qui améliore la performance de l'entreprise et favorise la résolution constructive des problèmes. D'après (Garner-Moyer, 2006), gérer la diversité au sein d'une entreprise sans investir dans le développement des ressources humaines est inutile. Il est essentiel de former et de construire des visions pour une gestion efficace de la diversité. Garner soutient que la diversité est un enjeu majeur de la gestion des ressources humaines, qui doit prendre en compte les caractéristiques individuelles, les tendances, les capacités et les attentes de chaque employé, même si elles sont diverses et hétérogènes

2.2 Management de la diversité

Le management de la diversité est une approche globale de gestion des personnes qui vise à valoriser et à intégrer les différences individuelles au sein de l'organisation, qu'elles soient liées au genre, à l'orientation sexuelle, à l'origine ethnique, à la conviction religieuse, au handicap,

etc (Uzan, 2018). Il s'agit d'une composante essentielle de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), qui permet de qualifier le management de la diversité comme une stratégie de gestion clé pour améliorer la performance organisationnelle (Cornet & Warland, 2011) .

Le management de la diversité est une démarche stratégique née aux États-Unis à la fin des années 1970. Elle vise à reconnaître et à valoriser les valeurs de la société américaine, telles que la tolérance, la compréhension et la lutte contre les préjugés et les discriminations fondés sur la différence, la race, la religion, l'origine, l'orientation sexuelle, etc. En réalité, le management de la diversité ne s'est pas limité à la société américaine seulement, il a rapidement dépassé les frontières américaines pour se répandre en Europe et au Royaume-Uni. L'Union européenne a même mené deux études en 2003 et 2005 pour évaluer les avantages et les coûts d'une politique de diversité, démontrant ainsi l'intérêt croissant pour cette approche en Europe(France Stratégie, 2017). Ce projet de mobilisation pour la diversité repose sur l'association de ressources matérielles, de financements publics (européens et nationaux) et d'un appui d'experts. Ces experts ont proposé des approches et des méthodes pour promouvoir la diversité, telles que le bilan social, le tableau de bord RH, le reporting, et la mise en place d'un programme de mentorat. La réussite d'une politique de diversité dépend ainsi de l'élaboration de techniques correctives en matière de ressources humaines, permettant de suivre et d'analyser les indicateurs sociaux.

2.3 Les approches théoriques de la gestion de la diversité

Le vingtième siècle a connu une explosion de recherches sur la gestion de la diversité, avec des théories et des approches variées qui ont contribué de manière significative à mieux comprendre et saisir le concept. En effet la gestion de la diversité est une approche multidimensionnelle et globale qui vise à planifier, coordonner et mettre en œuvre des stratégies, des politiques et des initiatives pour prendre en compte la diversité des origines sociales et individuelles, des intérêts, des croyances, des valeurs et des méthodes de travail dans les organisations internationales, multinationales et transnationales(Özbilgin & Tatli, 2008). Certains chercheurs se penchent sur les différences entre la gestion de la diversité à l'échelle mondiale et sa mise en œuvre à l'échelle nationale, afin de mieux comprendre les spécificités et les défis liés à la gestion de la diversité dans ces deux contextes. Selon Stumpf et al. (1994), la gestion de la diversité dans les organisations mondiales ne se limite pas à exploiter les différences individuelles, mais vise à créer une culture organisationnelle inclusive qui dépasse ces différences et favorise la cohésion et l'efficacité collective,(Stumpf et al., 1994).De ce fait la gestion de la diversité à l'échelle

mondiale consiste également à transcender les différences de perspectives et d'approches de la promotion de la diversité à travers les frontières (Chanlat et al., 2013). En parallèle Prasad et al. (2006) soulignent qu'au cœur de la diversité se trouvent les questions de différence et d'inclusion. Néanmoins, il n'y a pas de consensus sur la nature des différences à prendre en compte ou sur le type de mesures d'inclusion à mettre en œuvre, ainsi qu'ils ont renforcé leur point de vue en expliquant la ligne de démarcation tracée entre la diversité visible et la diversité invisible, dont les caractéristiques visibles ont fait l'objet d'une plus grande attention. Par exemple, le sexe/genre et la « race » peuvent être considérés comme des caractéristiques visibles (même si elles ne sont pas sans poser de problèmes), tandis que l'ethnicité et l'orientation sexuelle peuvent être visibles ou invisibles. En outre, dans le cas de la diversité invisible, le membre du groupe minoritaire peut « passer » pour un membre du groupe majoritaire s'il ne décide pas de divulguer l'information en question. Cette possibilité n'est évidemment pas offerte aux membres des groupes de diversité visible qui portent continuellement « l'étiquette » (Prasad et al., 2006).

Nous avons remarqué qu'il y a une divergence quant à la manière de traiter la diversité par les théoriciens si certains universitaires et praticiens sont favorables à l'inclusion de tous les éléments de différence concevables, d'autres comme Linnehan & Konrad, (1999) proposent de s'intéresser aux groupes qui ont été systématiquement confrontés à la discrimination et à l'oppression sur le lieu de travail. Ces groupes historiquement désavantagés seraient typiquement « les non-Blancs, les femmes, les minorités religieuses et ethniques, les personnes souffrant d'un handicap physique, les employés plus âgés, les gays, lesbiennes, les bisexuels et les transsexuels ». Bien que, dans de nombreux pays, nombre de ces groupes bénéficient d'une protection contre la discrimination en vertu des lois locales (Bairoh & Engineers, 2019). Prasad et al. (2006) confirment que la diversité sur le lieu de travail est un concept plus pertinent s'il se concentre sur les différences qui ont été systématiquement discriminées, qu'elles bénéficient ou non d'une protection juridique.

3. La diversité dans le secteur public marocain

Dans un contexte de mondialisation croissante, l'économie marocaine est contrainte de se réinventer pour rester compétitive, en adoptant une politique de la diversité pour gérer les changements profonds qui affectent et remettent en question ses structures économiques, sociales, sociétales politiques et culturelles. Notamment dans le secteur public où des réformes sont nécessaires pour promouvoir la diversité des profils, améliorer la résolution des problèmes,

stimuler la créativité et projeter une image positive de l'administration publique, afin de renforcer la confiance des citoyens dans les institutions publiques.

3.1 La diversité : mise en pratique et conditions du succès

La diversité est un atout essentiel pour le succès des organisations, qu'elles soient privées, publiques ou à but non lucratif. De nombreuses institutions publiques adoptent cette politique pour lutter contre les discriminations dans l'emploi et améliorer la qualité des services publics. En effet, la diversité favorise une meilleure compréhension des besoins et des attentes des citoyens, permettant de promouvoir leurs différences et leurs compétences individuelles. Les publics cibles pour la promotion de la diversité et de l'inclusion sont généralement les femmes, les personnes issues de l'immigration, les personnes handicapés. En outre Le processus de diversité dans le secteur public peut être abordé selon deux approches : D'une part, la vision réactive vise à résoudre les problèmes liés à la diversité, tels que les difficultés de communication, les conflits de pouvoir et les tensions. D'autre part, la vision proactive consiste à valoriser les différences pour améliorer l'efficacité et l'efficience de l'administration publique, en offrant des services équitables et inclusifs qui répondent aux besoins diversifiés des usagers(Cornet & Abboubi, 2012). En résulte la gestion de la diversité dans le secteur public vise à promouvoir l'égalité des chances en offrant des opportunités égales à tous, sans distinction de religion, culture, handicap ou autre caractéristique. Cette approche valorise les différences individuelles pour favoriser une inclusion réelle et une égalité de traitement pour tous les employés. En particulièrement le Maroc, pays historiquement accueillant et favorable à l'immigration, est un carrefour stratégique pour les migrants et les investisseurs du monde entier. En tant que pays de résidence, pôle d'attraction et plaque tournante pour les migrants africains, le Maroc a fait preuve d'un engagement fort en faveur de la diversité et de l'inclusion. La stratégie d'immigration et d'asile de 2014 en est un exemple, facilitant le recrutement de travailleurs étrangers et promouvant une approche inclusive et solidaire(M. Said Sekkat, 2015). Ces changement économiques et sociales ont un impact positif sur le marché de travail et renforcent notre image à l'international entant que pays inclusif, pluriculturel et ouvert sur le monde. Afin de maintenir cette image positive, le Maroc poursuit l'élaboration des plans d'actions exécutives pour gérer efficacement la diversité, dont les principaux axes sont les suivants :

Tableau1 : Actions pour la promotion de la diversité au Maroc

Actes	Objectifs	Année
Institut royal pour la culture amazighe	Promouvoir la culture amazighe et la diversité culturelle.	2001
Constitution de 2011	Consacrer la diversité et la pluralité comme valeurs fondamentales.	2011
Loi sur l'égalité des chances	Promouvoir l'égalité des chances pour tous les citoyens.	2011
Plan d'action pour la promotion de la diversité	Promouvoir la diversité dans les secteurs : public et privé.	2012
Programme de formation pour la diversité	Former les fonctionnaires et les entreprises pour promouvoir la diversité et l'inclusion dans le milieu de travail.	2018
Loi sur la protection des droits des personnes handicapées	Promouvoir les droits des personnes handicapées et les intégrer dans la société marocaine.	2018
Commission nationale pour la promotion de la diversité	Promouvoir la diversité et l'inclusion dans tous les secteurs de la société marocaine	2019
Programmes pour la promotion de la diversité dans les médias	Promouvoir la promotion de la diversité dans les médias et lutter contre les discriminations et les stéréotypes.	2020

Source : Elaboré par les auteurs

Compte tenu de ces actions menées, la gestion de la diversité constitue un enjeu stratégique pour le Maroc, pays traditionnellement accueillant et favorable à l'immigration. Les réformes mises en place ont permis de promouvoir l'inclusion et la diversité, renforçant ainsi l'image du Maroc comme pays inclusif, pluriculturel et ouvert. Pour maintenir cette dynamique, une implication continue des acteurs publics et privés est nécessaire pour favoriser une société plus inclusive, solidaire et ouverte aux différences.

3.2 Les leviers de performance : les pratiques efficaces pour relancer la performance organisationnelle dans le secteur public

La diversité, en tant que partie intégrante de la gestion des ressources humaines, joue un rôle essentiel dans la dynamisation de l'être humain dans la fonction publique. Cela se traduit par la mise en place d'un ensemble de pratiques qui visent à changer le comportement humain et les attitudes pour s'adapter à la différence. Ces changements stimulent les personnes qui rencontrent des difficultés d'intégration dans le service public en raison de déficits personnels, tels que le manque de qualification, de formation, de motivation et de communication avec les autres cultures. Deuxièmement, l'aide et le soutien apportés aux individus visent à récompenser leurs handicaps et à les aider à surmonter les obstacles qui les empêchent de réussir dans leur rôle professionnel (Cornet & Abboubi, 2012).

En raison de l'importance de la diversité dans la fonction publique, le Maroc a mis en place un ensemble de pratiques pour favoriser l'être humain dans ce domaine dans tous les secteurs. Ces pratiques sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 2 : Exemple de pratiques marocaines visant les personnes potentiellement discriminées

Mesures	Pratiques
Classes préparatoires intégrées (2014)	<ul style="list-style-type: none"> - Objectif : Donner accès à des formations de qualité aux étudiants issus de milieux modestes - Cible : Étudiants issus de milieux modestes - Contenu : Formation intensive pour préparer les étudiants aux concours de la fonction publique
Label diversité (2015)	<ul style="list-style-type: none"> - Objectif : Reconnaître et promouvoir les bonnes pratiques en matière de diversité dans les administrations - Cible : Administrations publiques - Contenu : Évaluation des pratiques de diversité et attribution d'un label pour les administrations qui remplissent les critères.
Programmes de formation et de sensibilisation (2016)	<ul style="list-style-type: none"> Objectif : Sensibiliser les agents de la fonction publique à l'importance de la diversité et les aider à développer des compétences pour travailler dans un environnement diversifié - Cible : Agents de la fonction publique - Contenu : Formations et ateliers pour sensibiliser les agents à la diversité et les aider à développer des compétences pour travailler dans un environnement diversifié.
Commissions pour la diversité (2017)	<ul style="list-style-type: none"> Objectif : Promouvoir la diversité et l'inclusion dans la fonction publique - Cible : Toutes les administrations publiques - Contenu : Création de commissions pour la diversité pour promouvoir la diversité et l'inclusion dans la fonction publique.

Source : Rapport annuel du Ministère de la Fonction publique et de la Modernisation de l'Administration du Maroc, 2020.

Ces mesures visent à créer un environnement de travail plus ouvert et plus inclusif pour tous les agents, et à promouvoir la diversité et l'inclusion dans la fonction publique. En effet, la politique de gestion de la diversité est une initiative de transformation organisationnelle qui vise à changer la vision de l'organisation et à l'encourager à être ouverte à la diversité sous toutes ses formes, dans le respect des droits de l'homme.

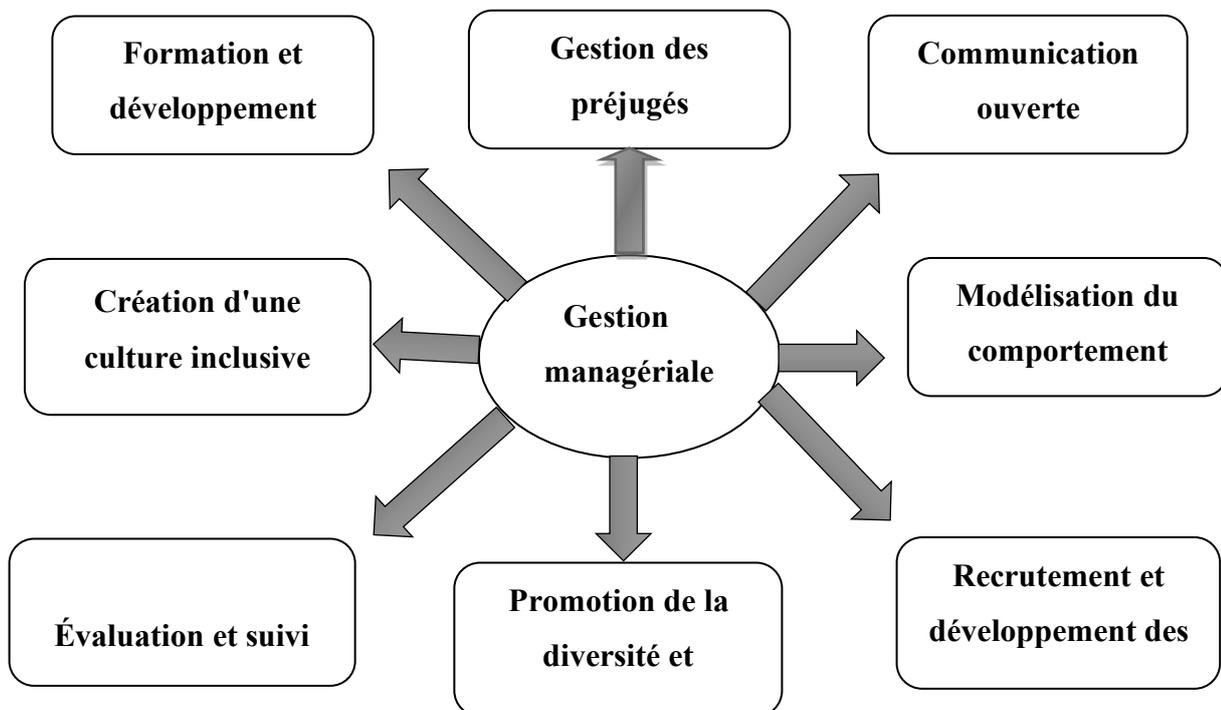
3.3 L'impact de la diversité sur la performance organisationnelle dans le secteur public

Le secteur public marocain est confronté à des défis majeurs, notamment la modernisation de l'administration publique, la promotion de la transparence et de la responsabilité, ainsi que la gestion efficace des ressources humaines et financières. Ces efforts visent à atteindre les objectifs principaux : fournir des biens et des services de qualité conforme aux normes, et réduire les inégalités sociales et économiques pour promouvoir une croissance économique inclusive et durable. Dans ce contexte, la gestion de la diversité est un élément clé pour la réalisation de ces objectifs économiques et sociaux, car elle permet de promouvoir la bonne gouvernance, le leadership et la gestion efficace des ressources, en tenant compte de la diversité des besoins et des attentes des différentes catégories de la population. Dans cet article, nous nous concentrerons sur la gestion managériale et économique, ainsi que les pratiques de bonne gouvernance dans la gestion de la diversité.

3.3.1 Le rôle de la gestion managériale et économique dans la promotion de la diversité

La diversité est un élément clé dans pour créer un environnement de travail inclusif et motivant. Lorsque les employés se sentent valorisés et respectés, ils sont plus engagés et productifs, néanmoins une gestion managériale efficace peut favoriser la collaboration, la confiance et le respect au sein des équipes, conduisant à une meilleure satisfaction au travail et à une rétention des talents (Joseph, 2023).

Figure 1 : les différents aspects du rôle du manager dans la promotion de la diversité.



Source : Elaborée par les auteurs

les managers jouent un rôle crucial dans la promotion de la diversité en créant une culture inclusive, en recrutant et en développant des talents divers, en promouvant la diversité et l'inclusion et en prévenant les préjugés et les stéréotypes au sein l'équipe ces idées préconçues est l'un des principaux obstacles à la gestion d'une main-d'œuvre diversifiée, qu'elles soient conscientes ou inconscientes, peuvent influencer les décisions et entraîner un traitement injuste de certaines personnes ou groupes, limitant ainsi les opportunités pour d'autres. Les stéréotypes et les préjugés peuvent rendre difficile l'identification, la sélection et la promotion de talents diversifiés, perpétuant ainsi les inégalités au sein de l'organisation du travail. Cette gestion de la main-d'œuvre diversifiée nécessite une communication efficace, mais des obstacles peuvent surgir en raison des différences culturelles, des barrières linguistiques et des styles de communication variés. Ces obstacles peuvent entraîner des malentendus, des conflits et des ruptures de communication. De ce fait, pour améliorer la compréhension interculturelle et la communication, les organisations doivent : développement la compétence culturelle de l'équipe, encouragement des pratiques de communication inclusive, proposition des formations pour améliorer la communication interculturelle, de même les managers doivent redoubler d'efforts pour garantir l'accessibilité de l'information et promouvoir une communication efficace entre les membres de l'équipe. Cela implique notamment d'utiliser un langage clair et simple, Éviter les termes techniques ou les jargons spécifiques à une culture, utiliser les canaux de communication variés pour atteindre tous les membres de l'équipe, encouragement la participation et la contribution de tous les membres de l'équipe en adoptant ces stratégies, les organisations peuvent améliorer la communication interculturelle, renforcer la collaboration et favoriser un environnement de travail inclusif.

3.3.2 La culture organisationnelle : un levier pour promouvoir la diversité et l'égalité des chances

La diversité, en tant que politique de gestion des ressources humaines et outil de management stratégique est essentielle pour créer un environnement de travail inclusif et compétitif. Cependant, sa mise en œuvre peut être confrontée à des défis importants, notamment la résistance au changement et la culture organisationnelle dominante. En effet, les initiatives visant à promouvoir la diversité et l'inclusion peuvent rencontrer l'opposition de certains employés, qui peuvent craindre de perdre leur statut ou leur pouvoir, ou qui peuvent ne pas comprendre les avantages de la diversité et de l'inclusion. Pour surmonter ces défis, il est essentiel de mettre en place des stratégies efficaces pour gérer le changement, communiquer les avantages de la diversité et favoriser une culture d'inclusion et de respect dont l'enjeu principal

de cette approche est de faciliter l'accès à la performance en atteignant les objectifs fixés. Cela permet à chaque individu de trouver sa place au sein de l'organisation et de contribuer à son succès en exploitant pleinement ses compétences. L'objectif est de créer un environnement où chacun peut atteindre son plein potentiel et contribuer à la réussite collective (Garner-Moyer, 2006; Joseph, 2023). La gestion de la diversité est également centrée sur des valeurs essentielles qui façonnent la culture organisationnelle. Il s'agit notamment du respect des différences individuelles et de la promotion d'un environnement de travail inclusif, où chaque personne est valorisée et respectée. Cela implique également de rejeter tout comportement d'exclusion, de repli ou de jugement, afin de créer un climat de confiance et de collaboration. En intégrant ces valeurs dans leur culture, les organisations peuvent favoriser l'épanouissement de tous leurs employés et optimiser leur contribution au succès collectif (Cornet & Abboubi, 2012). De ce fait, les éléments essentiels de la culture organisationnelle pour promouvoir la diversité peuvent se résumer comme suit :

- ✓ Respect de la diversité : Valoriser et respecter les différences individuelles.
- ✓ Inclusion : Créer un environnement où tous les employés se sentent valorisés et respectés.
- ✓ Communication ouverte : Favoriser une communication ouverte, transparente et respectueuse.
- ✓ Formation et sensibilisation : Offrir des formations et des programmes de sensibilisation pour aider les employés à comprendre et à apprécier la diversité.
- ✓ Leadership engagée : Les dirigeants doivent être engagés à promouvoir la diversité et l'inclusion.
- ✓ Politiques et pratiques équitables : Mettre en place des politiques et des pratiques équitables et inclusives.
- ✓ Évaluation et suivi : Évaluer régulièrement la culture organisationnelle et les pratiques en matière de diversité et d'inclusion.

Ces éléments peuvent contribuer à créer un environnement de travail inclusif et respectueux, où tous les employés peuvent se sentir valorisés et contribuer à leur plein potentiel.

3.3.3 Politiques et pratiques favorisant l'égalité des chances

En effet, la politique de gestion de la diversité est une initiative de transformation organisationnelle qui vise à changer la vision de l'organisation et à l'encourager à être ouverte à la diversité sous toutes ses formes, dans le respect des droits de l'homme. Cela permet à

l'organisation d'être performante et adaptative face aux changements environnementaux et sociétaux, Par conséquent, plusieurs facteurs et objectifs stratégiques clés sont mis en place pour garantir l'application effective de ces pratiques et les intégrer pleinement dans la stratégie globale de l'organisation, plutôt que de les considérer comme des éléments secondaires. Pour assurer l'effet positif de la diversité sur la performance globale, il est effectivement nécessaire de faire un diagnostic approfondi fondé sur des données centralisées pour explorer et analyser l'impact des politiques de GRH sur différents groupes-cibles. Les administrations doivent également bénéficier de l'expertise de spécialistes capables d'analyser les données statistiques existantes et de détecter les biais existants dans les outils de gestion tels que les tests et procédures de recrutement, les grilles et procédures d'évaluation, les programmes de formation, les systèmes de rémunération, les politiques de mobilité et de promotion, ainsi d'identifier les domaines d'amélioration et proposer des solutions pour réduire les disparités et promouvoir l'égalité des chances(Cornet & Abboubi, 2012).De nombreux experts soulignent l'importance de développer une politique de communication interne et externe efficace est essentielle pour promouvoir la diversité et l'inclusion. Cette politique doit viser à déconstruire les stéréotypes, à projeter une image positive de la diversité et à mettre en évidence les bénéfices et les réalisations obtenus grâce à la diversité. De plus, il est crucial que la direction soutienne ces initiatives. Pour atteindre ces objectifs, il est recommandé d'utiliser une variété de canaux de communication pour sensibiliser les parties prenantes dans la fonction publique.

4. Etude comparative de la diversité en France et au Maroc

En France comme au Maroc, la gestion de la diversité exige une approche holistique qui intègre les défis potentiels tout au long du processus d'intégration dans l'organisation. Dans cet article, nous comparerons les approches de gestion de la diversité dans ces deux pays, en mettant en évidence les similitudes et les différences, et proposerons des recommandations pour améliorer la stratégie de diversité dans le secteur public marocain.

4.1 Cas de la France

Comme l'ont souligné des études récentes, Les premiers occurrences du terme « diversité » émergent également dans la deuxième moitié des années 1990, principalement dans les secteurs publics tels que la fonction publique, la police et l'armée. Ces institutions expriment alors des préoccupations quant à la nécessité de refléter plus fidèlement la diversité de la population, dans un contexte de « changements démographiques » pour mieux incarner « l'image de la population »(Calvès, 2005).Néanmoins la reconnaissance officielle et juridique des

discriminations en France a été tardive, avec un rapport du Conseil d'État en 1996 et une loi contre les discriminations en 2001. Cette loi transpose les principes européens pour renforcer la lutte contre les discriminations, de même la politique communautaire a joué un rôle clé dans le renforcement des dispositifs légaux français pour lutter contre ces discriminations (Sanders, 2011). Passant par plusieurs étapes importantes, nous pouvons les définir comme suit :

En 2004, le think tank Institut Montaigne influent, a élaboré la Charte de la Diversité, qui a contribué à façonner le contexte général de l'époque, Cette charte a été suivie du label Diversité en 2008. Depuis 2006, la promotion de la diversité et la lutte contre les discriminations sont devenues des objectifs indissociables, la diversité prenant progressivement le relais de la lutte contre les discriminations (Olivier NOËL, 2006) , À cet égard, le label « Égalité professionnelle » créé en 2006 illustre cette tendance. Les premières entreprises lauréates ont été sélectionnées à la fin de 2008. Pour obtenir ce label, elles doivent se conformer à un cahier des charges strict, qui sert de référence pour l'évaluation menée par l'AFNOR.

L'un des premiers références à évoquer le concept de « diversité » est le rapport de Claude Bébéar, « Les entreprises aux couleurs de la France ». Ce rapport préconise que les entreprises françaises adoptent un modèle de promotion de la diversité pour répondre à la pénurie de main-d'œuvre dans certains secteurs. Selon Bébéar, la gestion efficace de la diversité au sein de l'entreprise nécessite que les dirigeants prennent conscience de l'intérêt que représente cette approche pour le développement de leur entreprise et la gestion de leurs ressources humaines (Bentham, 2004). L'engagement sociétal des entreprises cherche à concilier croissance économique et progrès social. Mais les initiatives de gestion de la diversité doivent prendre en compte les défis sociaux profonds, tels que les disparités d'accès à l'emploi. Ainsi Y. SABEG et C. CHARLOTIN attestent qu'un jeune Français d'origine algérienne est cinq fois plus susceptible d'être au chômage qu'un jeune Français de parents français. Malgré les mesures d'action positive mises en œuvre, le taux de chômage élevé des salariés handicapés en France révèle l'ampleur des discriminations et exacerbe les sentiments de frustration chez les personnes concernées. Cette situation est d'autant plus préoccupante que le terme 'handicapé' évoque souvent des déficiences physiques ou mentales graves, alors que ces cas ne représentent que 5 % de la population handicapée. En réalité, les personnes handicapées sont souvent confrontées à des obstacles plus subtils, tels que les barrières architecturales, les préjugés ou les difficultés d'accès à l'emploi (Pierre, Mutabazi, n.d.)

La notion d'égalité en France est traditionnellement associée à l'idée de naturalisation, où les différences entre origines sont minimisées et où les parcours au mérite sont privilégiés.

Cependant, les auteurs de la Charte de la Diversité soutiennent que cette approche n'a pas permis d'atteindre une égalité réelle, malgré l'égalité formelle garantie par le droit républicain. En effet la lutte contre le racisme et la discrimination raciale est également entravée par de nombreux obstacles, notamment le silence des victimes, l'absence de soutien syndical ou antiraciste, l'inefficacité de la lutte juridique et la complexité des procédures de recours, qui peuvent même être dangereuses pour les victimes. À titre d'exemple, citons le cas de Bouygues Télécom, qui a obtenu le Label Diversité délivré par l'AFNOR, grâce à la mise en œuvre des actions suivantes (France Stratégie, 2017):

- ✓ Création du réseau féminin « Bouygt'elles » qui vise à promouvoir l'égalité des chances et la progression des femmes dans l'entreprise.
- ✓ Mise en place d'un programme de mentoring « Femmes et management » qui accompagne les collaboratrices dans leur évolution professionnelle et favorise leur accès à des postes de management.
- ✓ Organisation du « Tour de France de la diversité », un événement itinérant visant à sensibiliser les collaborateurs aux enjeux de la diversité et à présenter les initiatives de la direction en faveur de l'égalité des chances et de la diversité.
- ✓ Signature de la Charte de la Parentalité en Entreprise pour garantir l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale des collaborateurs.

4.2 Cas de la France

Dans les organisations marocaines, certaines dimensions de la diversité sont ignorées, réprimées ou traitées de manière informelle, en raison de contraintes culturelles, sociales et juridiques. C'est le cas notamment pour l'orientation sexuelle, mais également pour d'autres caractéristiques telles que l'origine, l'état de santé, la taille ou le poids, la religion ou la classe sociale (France Stratégie, 2017). La mission de l'organisation a évolué considérablement : elle ne se limite plus à satisfaire les besoins du « client », mais s'étend à servir l'intérêt général du « citoyen ». L'objectif est de prendre en compte l'opinion publique qui est de plus en plus influencée par Internet, ainsi que les attentes et les pressions exercées par les autorités publiques, les mouvements altermondialistes, les syndicats et d'autres acteurs de la société civile. D'après les recherches de N. El Aoufi (2000), les salariés au Maroc et en France partagent des attentes communes en matière de justice et d'égalité de traitement au sein de l'organisation. De plus, notamment chez les cadres, on observe une demande croissante pour un comportement attentif et adapté de la part des employeurs, notamment en termes

d'aménagement des horaires de travail et de conciliation entre vie professionnelle et vie privée(Noureddine & Aoufi, n.d.) .

La réforme du code du travail marocain en 2004 a suscité des interrogations sur des thématiques clés telles que la responsabilité sociale des entreprises et la gestion des catégories de personnes vulnérables. Ce nouveau code du travail est le fruit de plusieurs années de négociations entre les représentants des salariés et les employeurs, et permet de réexaminer des questions cruciales pour le monde du travail. En fait ce nouveau code du travail prévoit des dispositions favorables aux personnes handicapées, visant à promouvoir l'égalité des chances et des opportunités pour cette catégorie sociale, et à garantir leur pleine intégration dans le monde du travail et Selon l'enquête nationale sur le handicap réalisée par le SEFEPH en 2014, le taux de prévalence du handicap au Maroc est estimé à 6,8%. De plus, il apparaît que près d'un quart des ménages marocains (24,5%) comptent au moins une personne en situation de handicap, soit environ 1,7 million de ménages sur un total de 7,2 millions. Malgré l'existence de textes juridiques, les efforts pour lutter contre la discrimination sont insuffisants. Deux exemples éloquent illustrent cette réalité : d'une part, les seniors sont confrontés à des difficultés pour accéder à l'emploi, en dépit de leur expérience professionnelle, et ne bénéficient pas d'une protection légale adéquate ; d'autre part, d'autres formes de ségrégation peuvent se manifester de manière subtile dans les organisations marocaines, en fonction de critères tels que l'origine, la classe sociale, le lieu de vie, l'orientation politique, la nationalité, la taille ou le poids, ou la couleur de peau (France Stratégie, 2017).

Malgré les efforts déployés par le Maroc pour suivre l'évolution des pays, notamment la France, en matière de gestion de la diversité, il reste des défis à relever pour renforcer ces pratiques. En effet, le contexte culturel du Maroc, plus traditionnel et conservateur, influence la perception et la gestion de la diversité. Par ailleurs, la législation française en matière de discrimination et d'égalité des chances est plus stricte que celle du Maroc. De plus, la France affiche un niveau de sensibilisation plus élevé aux problèmes de discrimination et d'exclusion, ce qui favorise une meilleure intégration de la diversité dans les entreprises. Cela se traduit par le développement de pratiques de gestion de la diversité plus sophistiquées et plus efficaces que celles de leurs homologues marocaines. Cependant, le Maroc a mis en œuvre la gestion de la diversité de manière sélective, en privilégiant l'égalité entre les hommes et les femmes, mais en laissant de côté les besoins des étrangers, les minorités ethniques et culturelles, Les personnes handicapées, où les opportunités d'emploi ne concernent que 5% d'entre eux. Cette approche limitée est due en partie à l'esprit conservateur qui prévaut dans le pays.

4.3 Cas de la France

Orientations : Pour créer une administration publique marocaine plus inclusive et diverse, il est essentiel, tout d'abord de renforcer la législation et les politiques pour lutter contre les discriminations et promouvoir l'égalité des chances, en mettant en place des lois et des politiques qui protègent les droits des employés et des citoyens. En suit, de sensibiliser et de former les employés de l'administration publique marocaine sur l'importance de la diversité et de l'inclusion, en organisant des formations et des sensibilisations qui visent à promouvoir la compréhension et l'acceptation de la diversité.

Stratégies : Pour mettre en pratique ces orientations, plusieurs stratégies peuvent être adoptées. Premièrement, mettre en place des processus de recrutement qui favorisent la diversité, en utilisant des critères de sélection neutres. Deuxièmement, offrir des formations et des opportunités de développement pour les employés, en particulier pour les groupes sous-représentés. Troisièmement, créer un environnement de travail inclusif et respectueux, qui permet à tous les employés de se sentir à l'aise et valorisés. Enfin, il est crucial d'évaluer régulièrement les progrès réalisés en matière de diversité et d'inclusion, et d'ajuster les stratégies en conséquence pour garantir une amélioration continue.

Convergence avec les standards internationaux : Pour garantir la convergence avec les standards internationaux, il est nécessaire de respecter les conventions internationales relatives aux droits de l'homme, telles que la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW). De plus, il est important d'adopter les meilleures pratiques en matière de diversité et d'inclusion, telles que celles recommandées par l'Organisation internationale du travail (OIT). Enfin, il est utile de collaborer avec les organisations internationales, telles que les Nations Unies, pour bénéficier de leur expertise et de leur soutien.

5. Conclusion

L'atteinte de performances optimales dans le secteur public marocain, ainsi que le développement d'une notoriété sociale et culturelle favorable, nécessitent une prise en compte essentielle du rôle d'une politique de diversité au sein de l'organisation. Cela nécessite également une stratégie de gestion personnalisée, tenant compte des besoins et des spécificités de chaque employé pour assurer la réussite d'un système de gestion de la diversité efficace au sein de l'Administration Publique Marocaine. Au Maroc, le concept de diversité est en cours de développement, malgré des progrès législatifs significatifs. Le code du travail marocain interdit explicitement les discriminations fondées sur des critères tels que la race, le sexe, le handicap

ou la religion. De plus, le Maroc a ratifié plusieurs conventions internationales relatives aux droits de l'Homme, notamment celles concernant les droits des personnes handicapées et l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes., La diversité n'est pas seulement une obligation morale ou légale, mais également un choix stratégique et une source de richesse pour toute organisation souhaitant développer un statut de leader social, culturel et économique dans son environnement contextuel d'action. En effet, la diversité permet de rassembler des personnes aux profils et aux expériences différentes, ce qui peut générer des idées innovantes, améliorer la créativité et renforcer la compétitivité.

Cependant, notre étude présente certaines limites. Premièrement, nous n'avons pas examiné toutes les dimensions de la diversité. Deuxièmement, notre étude se concentre sur le secteur public, qui est déjà réceptif à la diversité et à l'inclusion. Il serait intéressant de mener des recherches supplémentaires sur le secteur privé, qui présente des défis plus importants en matière de diversité et d'inclusion, bien que les expériences des pays nord-américains et européens puissent servir de modèle, il est crucial de tenir compte des spécificités marocaines pour adapter et promouvoir efficacement la diversité dans le contexte local.

En conclusion, gérer un personnel diversifié présente un défi complexe, mais également des opportunités enrichissantes. En effet, les organisations qui réussissent à créer un environnement de travail inclusif et accueillant peuvent tirer parti des talents et des perspectives uniques de leurs employés issus de divers horizons. Cela leur permet non seulement d'attirer et de retenir les meilleurs talents, mais également de stimuler l'innovation, la créativité et la performance globale.

Bibliographie

- [1] Bairoh, S., & Engineers, A. (2019). *Current Debates on Classifying Diversity Management: Review and a Proposal* (Issue February).
- [2] Benabdeljlil, N. (2021). *L' autonomisation des femmes au Maroc : les politiques publiques en question HAL Id : hal-03276218 L' autonomisation des femmes au Maroc : les politiques publiques en question.*
- [3] Bentham, J. (2004). Le Premier Ministre. *Revue Française d'Histoire Des Idées Politiques*, N° 19(1), 157–178. <https://doi.org/10.3917/rfhip.019.0157>
- [4] Calvès, G. (2005). « Refléter la diversité de la population française » : naissance et développement d'un objectif flou. *Revue Internationale Des Sciences Sociales*, 183(1), 177. <https://doi.org/10.3917/riss.183.0177>

- [5] Chanlat, J.-F., Dameron, S., Dupuis, J.-P., de Freitas, M. E., & Ozbilgin, M. (2013). Management et Diversité : lignes de tension et perspectives. *Management International*, 17, 5. <https://doi.org/10.7202/1015807ar>
- [6] Cherkaoui, A. (2018). *Gestion de la diversité des genres : levier pour lutter contre les discriminations en entreprise sur l'état actuel de la situation au Maroc* Par Ilham BOUGHABA Professeur en Communication à la Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et S. January 2020, 1–15. <https://doi.org/10.48382/IMIST.PRSM/regs-v0i16.12626>
- [7] Cornet, A., & Abboubi, M. E. L. (2012). La gestion de la diversité dans le secteur public : pratiques et conditions de succès. *Revue Gestion Hec Montréal*, 4(37), 1–22.
- [8] Cornet, A., & Warland, P. (2011). *La gestion de la diversité des ressources humaines dans les entreprises et les organisations - Guide à destination des employeurs*.
- [9] France Stratégie. (2017). La diversité en entreprise, source de richesses et levier de performance. *Ministère Du Travail*, 1–7. <http://www.fse.gouv.fr/dossiers-thematiques/la-diversite-en-entreprise-source-de-richesses-et-levier-de-performance-0>
- [10] Garner-Moyer, H. (2006). Gestion de la diversité et enjeux de GRH. *Management & Avenir*, n° 7(1), 23–42. <https://doi.org/10.3917/mav.007.0023>
- [11] Joseph, N. (2023). *Managing a Diverse Workforce : Strategies for Effective Staffing and Inclusion* Empire State University HRMS 3040- Staffing the Organization Topic : Managing a Diverse Workforce : Strategies for Effective Staffing and Inclusion Written by : NNAMDI UGO JOSE. *Unpublished Masters Thesis*, 1(2), 1–90. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.22279.16809>
- [12] M. Said Sekkat. (2015). *Pour l'intégration de la diversité culturelle dans les pratiques des entreprises*. 32.
- [13] Noureddine, D., & Aoufi, E. (n.d.). *L'entreprise côté usine (enquête sous la direction de Noureddine EL Aoufi)*. 237.
- [14] Olivier NOËL. (2006). *qui « invitent à repenser un nationalisme républicain, non xénophobe et démocratique »*3.
- [15] Özbilgin, M. F., & Tatlı, A. (2008). Global Diversity Management. In *Global Diversity Management* (Issue November). <https://doi.org/10.1007/978-1-137-26059-8>
- [16] Pierre, Mutabazi, S. 2008. (n.d.). Perspectives comparées franco-marocaines . *Agrh*, 1–23.
- [17] Prasad, A. M., Iverson, L. R., & Liaw, A. (2006). Prasad et al., 2006. *Ecosystems*,

- 9(2), 181–199. <https://doi.org/10.1007/s10021-005-0054-1>
- [18] Sanders, H. (2011). *La diversité dans l ' Hexagone : Les usages français d ' une notion américaine*. 21–36.
- [19] Sonkeng, G. (2022). Enjeux de la Gestion de la Diversité dans la Performance des Ressources Humaines des Entreprises. *European Scientific Journal, ESJ*, 18(39), 71. <https://doi.org/10.19044/esj.2022.v18n39p71>
- [20] Stumpf, S. A., Watson, M. A., & Rustogi, H. (1994). Leadership in a Global Village: Creating Practice Fields to Develop Learning Organizations. *Journal of Management Development*, 13(8), 16–25. <https://doi.org/10.1108/02621719410071946>
- [21] Uzan, O. (2018). Management de la diversité des ressources humaines. In *Management de la diversité des ressources humaines*. <https://doi.org/10.3917/vuib.bende.2018.01.vii>
- [22] Auteur, Initiale. (Année de publication). Titre de l'article. Titre de la revue, Volume (Numéro), Plage de pages. DOI.
- [23] Auteur, Initiale. (Année de publication). Titre du livre (édition). Maison d'édition.