

Responsabilité sociétale des entreprises et engagement des salariés dans le secteur pharmaceutique

Yassine BAZ ¹, Hakima FASLY ²

Laboratoire LAREMSO , Université Hassan II, Casablanca, Maroc

PAPER INFO

PaperHistory

Received January 2025

Accepted September
2025

Keywords

Responsabilité Sociétale
des Entreprises (RSE)

Engagement des salariés

Secteur pharmaceutique

Maroc

Développement durable

Motivation
organisationnelle

Culture d'entreprise

Résumé

L'article examine l'impact des pratiques de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) sur l'engagement des salariés dans le secteur pharmaceutique marocain, un domaine stratégique en pleine expansion. À partir d'un cadre théorique fondé sur les modèles de Vroom, Meyer et Allen, l'étude montre que les initiatives RSE favorisent une culture organisationnelle stimulante et renforcent l'implication des collaborateurs. Le lien entre pratiques responsables et engagement est mis en lumière à travers des exemples d'entreprises nationales et multinationales qui investissent dans la santé publique, la recherche responsable, et des conditions de travail équitables. Le document souligne l'importance d'une approche intégrée de la RSE dans le management des ressources humaines, proposant une mesure rigoureuse de l'engagement via des indicateurs qualitatifs et quantitatifs. Malgré certains défis liés au contexte local et à la maturité des pratiques, la RSE apparaît comme un levier stratégique essentiel pour attirer et fidéliser les talents. L'article conclut en appelant à une intensification des recherches longitudinales et à une meilleure articulation entre politiques publiques, innovation sociale et engagement des salariés.

Abstract

This article examines the impact of Corporate Social Responsibility (CSR) practices on employee engagement in the Moroccan pharmaceutical sector, a rapidly expanding strategic field. Using a theoretical framework based on the Vroom, Meyer, and Allen models, the study shows that CSR initiatives distinguish a stimulating organizational culture that strengthens employee engagement. The link between responsible practices and engagement is highlighted through examples. The document highlights the importance of an integrated approach to CSR in human resources management, proposing a rigorous measurement of engagement through qualitative and quantitative indicators. Despite certain challenges related to the local context and the maturity of practices, CSR appears to be an essential strategic lever for attracting and retaining talent. The article concludes by calling for increased longitudinal research and better coordination between public policies, social innovation, and employee engagement.

*Corresponding author. Yassine.baz@gmail.com

INTRODUCTION

L'émergence de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) dans le secteur pharmaceutique marocain s'inscrit dans une dynamique mondiale où les entreprises sont de plus en plus jugées sur leur capacité à opérer de manière éthique et durable. En réponse à une conscience sociale croissante, celle-ci ne se limite pas à une simple conformité légale, mais s'épanouit dans un ensemble de pratiques englobant la durabilité environnementale, le bien-être des employés et l'engagement communautaire. Le Maroc, dans son développement économique, voit les entreprises pharmaceutiques adopter ces principes non seulement comme levier de compétitivité, mais aussi comme vecteur d'innovation et de fidélisation des talents. Le pays, riche d'un potentiel humain et d'un cadre réglementaire en évolution, est à la croisée des chemins où la RSE peut être mise en œuvre efficacement. Les liens entre la RSE et l'engagement des salariés présentent un intérêt particulier pour les entreprises opérant dans ce secteur. La mise en œuvre d'initiatives RSE favorise non seulement l'adhésion à des valeurs supérieures, mais crée également un environnement qui motive les employés à s'engager activement dans la mission et les objectifs de l'entreprise. Ce phénomène se manifeste par un recrutement soutenu de talents, un turnover réduit et un moral de l'équipe renforcé. Les entreprises pharmaceutiques, en intégrant les préoccupations sociétales dans leur culture d'entreprise, encouragent les salariés à devenir des acteurs de changement, promouvant ainsi des pratiques de santé publique et de bien-être social. Dans ce contexte, l'engagement et la motivation des salariés sont ainsi perçus non pas simplement comme des enjeux internes, mais aussi comme des éléments stratégiques cruciaux pour le succès des efforts de RSE. Alors que le secteur pharmaceutique marocain continue de se développer, les entreprises doivent relever le défi d'intégrer efficacement la RSE dans leur modèle d'affaires. L'avenir de la RSE au Maroc la place non seulement comme un enjeu de gestion des risques, mais aussi comme une stratégie essentielle pour améliorer la réputation des entreprises et répondre de manière proactive aux attentes sociales. En somme, la promotion d'une culture d'engagement au sein des organisations s'avère être non seulement bénéfique pour les employés eux-mêmes mais également pour la société dans son ensemble, renforçant ainsi la performance économique et l'impact social des entreprises pharmaceutiques au Maroc.

1. Contexte théorique et historique de la RSE

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est une notion qui a émergé au cours du 20ème siècle, tirant son essor des préoccupations croissantes pour les impacts environnementaux, sociaux et éthiques des entreprises. Fondamentalement, la RSE se définit comme l'intégration volontaire de préoccupations sociales et environnementales dans les pratiques commerciales des entreprises, dépassant ainsi la simple recherche de profit. Cette approche holistique invite les entreprises à considérer non seulement l'efficacité économique, mais aussi leur rôle sociétal dans un cadre de développement durable. Au Maroc, ce cadre s'inscrit dans un contexte réglementaire de plus en plus rigoureux, favorisant l'adhésion des entreprises aux principes de durabilité et de responsabilité envers les parties prenantes (EL et al.2024).

L'historique de la RSE trace une ligne évolutive marquée par des événements clés, tels que la publication du rapport Brundtland en 1987, qui incarne le concept de développement durable. À partir des années 1990, la RSE a gagné en importance à travers des initiatives internationales, y compris les Principes du Pacte mondial des Nations Unies. Au Maroc, cette dynamique s'est vue renforcée par l'adoption de stratégies nationales de développement qui mettent l'accent sur les responsabilités sociétales des entreprises dans le cadre d'une économie émergente. Les entreprises pharmaceutiques, en particulier, sont confrontées à des enjeux spécifiques dans ce parcours, allant du respect des normes éthiques à l'engagement dans des initiatives de santé publique (Messéant et al., 2024).

Les modèles théoriques concernant l'engagement des salariés dans cette dynamique de RSE tournent autour de plusieurs axes, considérant notamment l'impact de l'engagement des employés sur la performance globale de l'entreprise. Ces modèles examinent comment une culture d'entreprise axée sur la responsabilité sociétale peut

influencer positivement la motivation et la satisfaction des salariés. Les entreprises pharmaceutiques marocaines, en engageant leurs équipes dans des projets socialement responsables, tendent à cultiver un environnement propice à l'innovation et à la fidélisation, renforçant ainsi leur légitimité et leur image de marque sur le marché. La compréhension de ces enjeux théoriques et historiques est cruciale pour saisir comment la RSE peut transformer le paysage entrepreneurial marocain, en particulier dans le secteur pharmaceutique (Mohammed, 2021).

1.1. Définitions Clés

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est un concept multidimensionnel qui désigne l'intégration volontaire par les entreprises des préoccupations sociales et environnementales dans leurs opérations commerciales et leurs interactions avec les parties prenantes. Cette définition engendre une perspective plus large sur le management d'entreprise, où la performance économique ne peut plus être considérée de manière isolée. Il devient essentiel pour les entreprises de reconnaître leur impact sur la société et l'environnement, et de s'engager activement à contribuer à un développement durable (ANOUAR2022). Dans le cadre du secteur pharmaceutique marocain, la RSE prend une connotation particulière en raison des enjeux de santé publique et des défis liés à l'accès aux médicaments. Les entreprises doivent ainsi définir une démarche RSE qui englobe des axes tels que l'éthique dans la recherche et développement, l'accès équitable aux traitements, ainsi que des pratiques respectueuses de l'environnement. De même, le concept d'engagement des salariés, qui se réfère à la motivation et à l'implication des employés dans la réalisation des objectifs de l'entreprise, s'avère fondamental. Lorsqu'un salarié est engagé, il est plus susceptible de s'aligner sur la vision RSE de son entreprise, contribuant ainsi à un environnement de travail positif et productif, mais aussi à une réputation d'entreprise socialement responsable (Mustapha and EL2025).

Il est également indispensable d'aborder les notions connexes telles que l'éthique des affaires, la durabilité et la création de valeur partagée. L'éthique des affaires évoque la nécessité pour les entreprises d'agir avec intégrité, en respectant les lois et normes en vigueur tout en adoptant des comportements proactifs face aux enjeux sociétaux. La durabilité, quant à elle, implique un équilibre entre les dimensions économiques, environnementales et sociales dans la prise de décision (Sara & Charaf, 2024). La création de valeur partagée, une notion empruntée au cadre théorique de la RSE, se concentre sur le fait que les entreprises peuvent générer du profit tout en résolvant des problèmes sociaux, garantissant ainsi un bénéfice mutuel pour l'entreprise et la société dans son ensemble.

1.2. Historique de la RSE

L'historique de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) révèle une évolution significative des pratiques et des attentes en matière de responsabilité sociale dans le secteur des affaires au cours des dernières décennies. Les origines de la RSE peuvent être retracées dans les années 1950 et 1960, période durant laquelle l'idée que les entreprises devraient aller au-delà de la simple maximisation des profits a commencé à émerger. Les travaux de penseurs tels que Howard R. Bowen, souvent cité comme le "père de la RSE", ont jeté les bases d'un cadre éthique pour les affaires, proposant que les entreprises ont des obligations envers leurs parties prenantes, ce qui inclut la société au sens large (Morad, 2024). Au fil des décennies, la RSE a connu une transformation accélérée, particulièrement dans les années 1990 avec la mondialisation et la montée de la transparence des entreprises. Des initiatives telles que le Pacte Mondial des Nations Unies en 2000 ont joué un rôle clé dans la formalisation de la RSE en tant qu'élément fondamental de la stratégie d'entreprise. Ce pacte incitait les entreprises à adopter des principes universels relatifs aux droits humains, aux normes de travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption. Ensuite, dans les années 2000 et 2010, le concept de RSE a été encore affiné avec l'émergence de normes internationales telles que les ISO 26000, qui fournissent des lignes directrices sur la responsabilité sociale (Bouderbala & Zaddem, 2022).

Dans le contexte marocain, la RSE a aussi pris son envol, en réponse à des enjeux locaux comme l'amélioration des conditions de vie et de travail, ainsi que la préservation des ressources naturelles. Les entreprises, notamment dans le secteur pharmaceutique, commencent à intégrer la RSE au cœur de leur stratégie, reconnaissant que l'engagement envers la société et les salariés ne constitue pas simplement une obligation morale, mais aussi un levier de valorisation et de compétitivité. Dans ce cadre, la sensibilisation croissante des consommateurs et

l'exigence d'un comportement éthique de la part des entreprises ont contribué à transformer la RSE en un impératif commercial essentiel, intégrant à la fois la durabilité économique et l'engagement social dans leur modèle d'affaires (Setti, 2022). Ce processus d'intégration souligne l'importance pour les entreprises de créer des synergies entre leur stratégie d'affaires et les attentes sociétales, posant ainsi les bases d'une coopération bénéfique à long terme pour toutes les parties prenantes. (AGOULMAM and CHAKOR2024)

1.3. Modèles théoriques de l'engagement des salariés

L'engagement des salariés est un concept complexe qui s'appuie sur divers modèles théoriques permettant de comprendre les motivations sous-jacentes et les dynamiques qui influencent ce phénomène au sein des organisations. Parmi les approches les plus largement étudiées, le modèle de la théorie des attentes, formulé par Victor Vroom, joue un rôle central. Cette théorie postule que l'engagement des employés est déterminé par leurs attentes quant aux résultats de leurs efforts, créant ainsi une relation entre performance, récompenses et satisfaction personnelle. Dans le contexte du secteur pharmaceutique marocain, ce modèle peut être particulièrement pertinent, car les employés y sont souvent confrontés à des enjeux de responsabilité sociétale qui influencent leur perception de l'équité et de la reconnaissance au travail (Heimbürger2022).

Une autre approche notable est celle développée par Meyer et Allen, qui proposent un modèle à trois composantes de l'engagement : affectif, normatif et calculé. L'engagement affectif fait référence aux liens émotionnels que les employés établissent avec leur organisation, souvent renforcés par des valeurs partagées et des pratiques de RSE. L'engagement normatif, quant à lui, repose sur le sentiment d'obligation de rester au sein de l'entreprise, influencé par des politiques de soutien à la responsabilité sociale. Enfin, l'engagement calculé est lié à un coût perçu de la rupture du lien avec l'employeur, tel que la perte d'avantages sociaux ou de la sécurité de l'emploi, une dimension d'autant plus importante dans un secteur aussi régulé que le secteur pharmaceutique (Agadame et al., 2025).

Ces modèles peuvent offrir une base solide pour explorer comment la RSE impacte l'engagement des salariés dans ce secteur. Par exemple, des initiatives prises par des entreprises pharmaceutiques marocaines visant à promouvoir des pratiques durables et éthiques peuvent servir de catalyseur à un engagement accru. En intégrant des valeurs de responsabilité sociale, ces entreprises favorisent un environnement de travail positif, où les salariés se sentent valorisés et motivés à contribuer non seulement à la performance de l'organisation, mais également à sa mission de santé publique et d'amélioration du bien-être social. Cela souligne l'importance d'appliquer ces modèles théoriques pour une compréhension approfondie des dynamiques d'engagement dans un contexte spécifique, comme celui du Maroc (Khaouja, 2023).

2. Le secteur pharmaceutique au Maroc

Le secteur pharmaceutique marocain, en pleine mutation, joue un rôle vital dans la dynamique économique du pays, tout en se conformant aux exigences de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et de l'engagement des salariés. Ancré dans un territoire où l'innovation scientifique rencontre la tradition économique, ce secteur a su se développer au fil des décennies, traverse des défis significatifs, et tire parti des opportunités que présente un marché en constante évolution. L'état actuel de l'industrie illustre une croissance soutenue, avec un taux d'importation des médicaments atteignant près de 70%, contre des efforts croissants pour promouvoir la production locale. Cela s'inscrit dans une politique nationale visant à renforcer l'autonomie pharmaceutique et réduire la dépendance aux produits importés (Kovács). En réponse à cette dynamique, des investissements dans des infrastructures de R&D ont été réalisés, favorisant ainsi la création de médicaments génériques, qui représentent une part substantielle du marché.

Les acteurs clés de ce secteur comprennent non seulement des entreprises nationales, mais également de grandes multinationales qui font face à la nécessité d'adapter leurs pratiques aux particularités socio-économiques marocaines. Les entreprises locales, à l'image d'Industries Pharmaceutiques de Casablanca, sont en constante recherche d'innovation tout en intégrant des pratiques de RSE dans leurs activités. Cela inclut des initiatives visant à améliorer l'accès aux médicaments pour les populations vulnérables, tout en garantissant des conditions de travail équitables pour leurs employés. En outre, la collaboration entre les différents acteurs, qu'il s'agisse de l'État, des universités ou des instituts de recherche, est cruciale pour stimuler la recherche et le développement, ainsi que pour promouvoir une culture d'éthique et de responsabilité (Mvele & Jo, 2025).

Cependant, ce secteur fait face à des défis non négligeables, allant des obstacles réglementaires à la nécessité d'une sensibilisation accrue à la RSE parmi les employés. La complexité des normes et des procédures administratives peut freiner l'innovation, tandis que le faible taux d'engagement des salariés dans les initiatives de RSE peut limiter l'impact positif de ces dernières. Néanmoins, le paysage marocain recèle de nombreuses opportunités, notamment à travers l'essor de la numérisation et des nouvelles technologies (Touchard et al., 2022). Ainsi, le secteur pharmaceutique marocain se positionne comme un acteur stratégique non seulement au niveau national mais aussi régional, tirant parti de ses atouts tout en répondant aux exigences de responsabilité sociétale, essentielles pour son développement futur.

2.1. État du secteur

Le secteur pharmaceutique marocain, avec une histoire en pleine évolution, représente un pilier crucial pour le système de santé national tout en se confrontant à divers enjeux contemporains. En effet, au Maroc, l'industrie pharmaceutique a connu une croissance régulière, catalysée par plusieurs facteurs, notamment l'augmentation de la demande de médicaments, l'expansion des infrastructures de santé, et les initiatives gouvernementales favorisant l'innovation et l'auto-suffisance. La production locale a été encouragée par des politiques incitatives qui visent à réduire les dépendances aux importations, renforçant ainsi la résilience économique face aux fluctuations mondiales (Sadkaoui et al.2025). Cependant, cette dynamique de croissance ne va pas sans défis. La compétitivité du marché est fortement influencée par les exigences croissantes de qualité et de conformité aux normes internationales. Les entreprises doivent naviguer à travers un paysage réglementaire complexe, tout en investissant dans la recherche et le développement pour répondre aux besoins des patients de manière efficace (EL et al.2024). Par ailleurs, la présence croissante des entreprises multinationale crée une pression sur les acteurs locaux, qui doivent non seulement s'adapter aux standards internationaux de production, mais aussi innover pour se différencier (Asshidi et al., 2022).

En outre, l'engagement sociétal des entreprises (RSE) devient un facteur essentiel dans ce secteur. Si certaines entreprises adoptent des pratiques responsables, visant à contribuer au bien-être social et environnemental, la généralisation de telles initiatives reste encore à intensifier. Les entreprises qui embrassent la responsabilité sociétale auront non seulement l'avantage de gagner la confiance des consommateurs, mais elles pourront aussi atténuer les impacts négatifs de leur activité, tout en améliorant leur image de marque. Ce panorama révèle un secteur en pleine mutation, à la confluence d'opportunités et de défis stratégiques, rendant ainsi la compréhension de son état actuel impératif pour anticiper son avenir (Raphael, 2023).

2.2. Acteurs Clés

Dans le secteur pharmaceutique marocain, la dynamique est déterminée par une diversité d'acteurs clés, qui jouent des rôles fondamentaux dans la promotion de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et de l'engagement des salariés. Parmi ces acteurs, on trouve d'abord les entreprises pharmaceutiques elles-mêmes, qui doivent non seulement respecter les normes réglementaires, mais aussi intégrer des pratiques éthiques et durables au cœur de leurs opérations. Les multinationales, comme Pfizer ou Novartis, disposant de ressources substantielles, investissent dans des programmes de RSE, allant de la sensibilisation à la santé publique à des initiatives de développement durable, tandis que les entreprises locales, bien que souvent limitées par des moyens financiers, montrent une forte volonté d'adopter des pratiques responsables, mobilisant des ressources communautaires et s'engageant auprès des acteurs sociaux (Asshidi et al., 2022).

Ensuite, le gouvernement marocain, en tant qu'entité régulatrice et facilitatrice, joue un rôle essentiel. À travers le ministère de la Santé, il élabore des politiques favorisant la transparence et la responsabilité, tout en encourageant des collaborations entre le secteur public et le secteur privé. Des politiques spécifiques, telles que la réglementation sur l'accès aux médicaments, sont mises en œuvre pour renforcer la responsabilité sociale dans l'industrie tout en garantissant l'accès à des traitements de qualité pour l'ensemble de la population. De plus, des organismes comme l'Ordre des Pharmaciens contribuent à encadrer les pratiques professionnelles, assurant ainsi un niveau éthique élevé au sein du secteur (ZAKKA2025).

Les organisations non gouvernementales (ONG) et les communautés jouent également un rôle crucial. En tant qu'observateurs et critiques, elles défendent les droits des patients et exercent des pressions sur les entreprises pour adopter des pratiques socialement responsables, en particulier dans les domaines de l'accès aux soins et de la protection des données personnelles. A travers des partenariats avec les entreprises, elles contribuent à la formation des employés, favorisant un engagement plus profond au sein des structures organisationnelles (Mukeba, 2025). L'implication des acteurs clés dans ce cadre multidimensionnel souligne l'importance d'une approche collaborative pour faire avancer la RSE et encourager un véritable engagement des salariés, en intégrant des valeurs sociétales dans le cœur même des opérations pharmaceutiques au Maroc (El Khoury, 2021).

3. Responsabilité sociétale des entreprises dans le secteur pharmaceutique

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) dans le secteur pharmaceutique constitue un cadre essentiel pour mesurer l'engagement des entreprises envers des pratiques éthiques et durables qui vont au-delà des impératifs de rentabilité. Au Maroc, ce secteur est en pleine expansion, face à des défis croissants tels que la nécessité de garantir l'accès aux médicaments tout en respectant les normes éthiques et environnementales. Les pratiques de RSE dans ce contexte englobent divers aspects, notamment la recherche et le développement responsables, la transparence dans la communication sur les produits, ainsi que des initiatives en faveur de la santé publique et de l'éducation des populations (BOUTTI2022). Par exemple, certaines entreprises adoptent des politiques de don de médicaments et participent à des programmes de sensibilisation sur des maladies spécifiques, témoignant d'une volonté d'améliorer les conditions de vie des citoyens marocains.

Fig. 2 : RSE des entreprises du secteur



Source : GCT (2025)

L'impact de la RSE sur les communautés locales est palpable, particulièrement dans un pays où l'accès aux soins de santé demeure inégal. Les entreprises pharmaceutiques qui intègrent la RSE dans leur modèle d'affaires peuvent contribuer à des améliorations significatives en matière de santé publique. Elles répondent non seulement aux besoins médicaux des populations vulnérables par le biais de l'innovation sociale et médicale, mais elles se positionnent également comme des acteurs responsables et dignes de confiance (Raphael, 2023). En investissant dans des projets communautaires et en établissant des partenariats stratégiques avec des ONG et des institutions publiques, ces entreprises renforcent leur légitimité tout en soutenant le développement socio-économique du pays. En intégrant ces initiatives dans leur stratégie générale, elles favorisent une circulation des choix responsables au sein de leurs pratiques opérationnelles (Abdellah et al.2024).

4. Engagement des Salariés

L'engagement des salariés dans le secteur pharmaceutique marocain se présente comme un levier essentiel pour la performance organisationnelle et l'atténuation des enjeux sociétaux. En premier lieu, les facteurs d'engagement sont multiples et complexes, influencés à la fois par des éléments intrinsèques et extrinsèques. Les aspects psychologiques, tels que le sentiment d'appartenance et l'alignement des valeurs personnelles avec celles de

l'entreprise, jouent un rôle crucial. Parallèlement, les conditions de travail, la reconnaissance des performances individuelles et collectives, ainsi que les opportunités de développement professionnel sont tout aussi déterminants, favorisant ainsi un climat de confiance et de motivation. Ce constat est d'autant plus pertinent dans le secteur pharmaceutique, où les employés sont souvent en contact direct avec des enjeux de santé publique, et leur engagement peut conduire à des innovations bénéfiques tant pour l'entreprise que pour la société (TAYEB et al.2024).

La mesure de l'engagement des salariés s'avère fondamentale pour évaluer ces dynamiques internes. L'utilisation d'outils tels que les enquêtes de satisfaction, les entretiens et les indicateurs de performance permet aux entreprises de recueillir des données précieuses sur le bien-être et la motivation des employés. Ces outils aident à identifier les points de friction et les leviers d'amélioration. En outre, l'analyse des résultats peut révéler des tendances spécifiques à la culture d'entreprise et à la perception des pratiques de responsabilité sociétale. Les entreprises doivent donc établir des indicateurs clairs pour suivre l'évolution de l'engagement au fil du temps et intégrer ces données dans leur stratégie globale, renforçant ainsi leur image de marque employeur.

Enfin, le lien entre la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et l'engagement des salariés ne saurait être sous-estimé. Une organisation qui embrasse des politiques de RSE efficaces, en intégrant des initiatives environnementales et sociales, tend à renforcer la fierté de ses employés. Ceux-ci se sentent alors partie prenante d'une mission plus vaste, augmentant ainsi leur volonté de s'investir. Au Maroc, où le secteur pharmaceutique fait face à des défis tels que l'accès aux soins et le besoin d'innovation, cet engagement s'avère crucial pour le développement d'une culture d'entreprise responsable (Radi, 2023). Un salarié engagé, conscient de son rôle dans une entreprise socialement responsable, devient un ambassadeur du changement, promouvant à la fois la croissance interne de l'organisation et ses contributions à la société dans son ensemble.

4.1. Facteurs d'Engagement

L'engagement des salariés dans le secteur pharmacologique marocain représente un enjeu stratégique façonné par un ensemble de facteurs interconnectés. L'un des principaux éléments influençant cet engagement réside dans la culture organisationnelle. Une culture d'entreprise positive, qui valorise la reconnaissance des performances individuelles et favorise le partage de valeurs communes, incite les employés à se sentir en phase avec les objectifs de l'entreprise. Ce sentiment d'appartenance ne se limite pas à la simple satisfaction des conditions de travail, mais se prolonge dans la motivation à contribuer activement aux succès collectifs de l'organisation (Prévot, 2023). En outre, le leadership joue un rôle crucial dans l'engagement des salariés. Des dirigeants qui pratiquent un style de management participatif, qui encouragent l'autonomie et qui communiquent de manière transparente, renforcent l'implication des employés. Les effets de ce type de leadership sont particulièrement visibles dans un environnement où les défis éthiques et réglementaires sont fréquents, comme dans le secteur pharmaceutique. Un leadership fort permet de créer un climat de confiance, invitant les salariés à exprimer leurs préoccupations et à participer à l'amélioration continue des pratiques.

De plus, le degré de maturité des pratiques de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) influence également l'engagement des employés. Une entreprise qui adopte des initiatives RSE concrètes, telles que des programmes de développement durable, des actions philanthropiques ou encore des politiques de diversité et d'inclusion, permet aux employés de se sentir impactés par une mission plus large que celle de la simple rentabilité. Cette conception du travail contribue à nourrir un état d'esprit proactif et une motivation intrinsèque, où chaque salarié se perçoit comme un acteur clé dans la transformation sociétale. En ce sens, une synergie entre les objectifs de RSE et les attentes des employés émerge, rendant l'engagement non seulement souhaitable, mais essentiel pour le succès à long terme des entreprises pharmaceutiques au Maroc (Touchard et al., 2022).

4.2. Mesure de l'Engagement

Dans le secteur pharmaceutique marocain, la mesure de l'engagement des salariés représente un enjeu stratégique crucial, à la fois pour l'optimisation de la productivité et pour l'établissement d'une culture d'entreprise durable. L'engagement des employés peut être appréhendé à travers différents outils et méthodologies qui permettent de quantifier leur satisfaction, leur motivation, et leur alignement avec les objectifs organisationnels. Les entreprises adoptent fréquemment des enquêtes de satisfaction, des évaluations 360 degrés, ainsi que des indicateurs de

performance liés à la gestion des ressources humaines pour obtenir une image précise de l'engagement au sein de l'organisation (Angelergues2021). Les enquêtes de satisfaction des employés, par exemple, inscrivent les perceptions individuelles dans un cadre collectif, mettant en exergue des dimensions telles que la reconnaissance au travail, la relation avec la hiérarchie et les opportunités de développement personnel. Ces outils sont souvent accompagnés d'analyses qualitatives, telles que des groupes de discussion, qui apportent un éclairage complémentaire sur les attentes des salariés et les points à adresser. Par ailleurs, des indices tels que le taux de turnover, l'absentéisme ou encore la productivité des équipes représentent des indicateurs quantitatifs pouvant refléter l'engagement des employés de manière plus indirecte, mais tout aussi significative.

4.3. Liens entre RSE et engagement

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et l'engagement des salariés s'entrelacent de manière significative dans le secteur pharmaceutique marocain, constituant un système d'interdépendances qui affecte à la fois la performance organisationnelle et le bien-être des employés. À une époque où la responsabilité sociale est de plus en plus scrutée, il devient crucial d'analyser comment les initiatives de RSE influencent l'adhésion et la motivation des employés. Les programmes RSE bien élaborés, portant sur des dimensions telles que la durabilité environnementale, le soutien communautaire et l'éthique des affaires, ne font pas seulement écho à des valeurs sociétales, mais engendrent également un sentiment d'appartenance et une augmentation de la satisfaction au travail (BOUTTI2022).

Une multitude d'études empiriques révèle que les salariés qui perçoivent leur entreprise comme socialement responsable sont plus enclins à s'engager de manière proactive dans leurs tâches. L'alignement entre les valeurs personnelles des employés et celles exprimées par l'engagement RSE de l'entreprise peut créer une synergie puissante. Par exemple, dans le secteur pharmaceutique, où les impacts sur la santé publique et l'éthique sont prépondérants, les employés motivés par une mission sociétale se sentent souvent porteurs d'un rôle plus noble, renforçant leur engagement. Lorsque les entreprises intègrent les préoccupations sociale et environnementale dans leur culture d'entreprise, cela peut également se traduire par des processus de travail plus collaboratifs, la promotion de la diversité, ainsi que des initiatives axées sur la santé et le bien-être, rendant ainsi l'environnement de travail plus attractif et stimulant (Nakou, 2022).

6. Discussion et futures recherches

La recherche sur la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et l'engagement des salariés dans le secteur pharmaceutique marocain soulève plusieurs pistes de réflexion critiques pour les investigations futures. D'abord, il convient de discuter des implications pratiques découlant des résultats actuels, qui montrent que l'intégration de la RSE dans les stratégies d'entreprise peut avoir un impact significatif sur la motivation et la fidélisation des employés. Cela suggère que les entreprises doivent mettre en place des politiques RSE plus robustes, spécifiquement adaptées au contexte marocain, afin de maximiser l'implication des équipes. De plus, il est essentiel de développer des programmes de formation destinés à sensibiliser l'ensemble des collaborateurs aux enjeux de la RSE, favorisant ainsi un environnement de travail où les valeurs sociales et éthiques sont au cœur des préoccupations. En abordant les limites de l'étude, il est crucial de reconnaître que la recherche actuelle pourrait souffrir d'une portée géographique restreinte et d'un échantillon peut-être non représentatif de l'ensemble de l'industrie pharmaceutique marocaine. Cela pourrait limiter la généralisation des résultats à d'autres secteurs ou à d'autres contextes culturels au Maroc. Par conséquent, des études longitudinales seraient nécessaires pour explorer les dynamiques évolutives de la RSE et de l'engagement des employés sur une période prolongée, permettant ainsi une analyse plus nuancée des résultats dans un cadre dynamique.

Pour les recherches futures, il s'avère pertinent de se pencher sur l'interaction entre les nouvelles technologies et les pratiques RSE dans les entreprises pharmaceutiques. En fait, l'essor de la digitalisation offre des avenues prometteuses pour renforcer la transparence et l'engagement social. En outre, l'approfondissement des travaux sur l'impact interculturel de la RSE dans diverses régions du Maroc pourrait révéler des disparités essentielles quant à l'acceptation et à l'implémentation de ces pratiques. Une attention particulière devrait également être portée sur la manière dont les politiques publiques peuvent soutenir les initiatives RSE, en instaurant un cadre réglementaire propice qui incite les entreprises à s'engager dans des pratiques responsables. Ces

recommandations, si elles sont mises en œuvre, pourraient conduire à une synergie recherchée entre l'innovation, le bien-être des employés et les objectifs de développement durable du pays.

6.1. Implications Pratiques

Les résultats de l'étude sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et l'engagement des salariés dans le secteur pharmaceutique marocain révèlent des implications pratiques significatives qui peuvent orienter les politiques d'entreprise et les pratiques managériales. D'une part, les organisations doivent adopter des modèles de gouvernance qui intègrent la RSE non pas simplement comme une obligation légale, mais comme un levier stratégique essentiel. Cela nécessite la mise en place de programmes de formation destinés à sensibiliser les employés sur les enjeux de la RSE, ainsi que des initiatives de responsabilité sociale qui favorisent la participation active des salariés. Cela peut créer un sentiment d'appartenance et de motivation parmi les employés, réduisant ainsi le turnover et augmentant la productivité. D'autre part, l'engagement des salariés doit être mesuré et évalué régulièrement, facilitant ainsi des ajustements en temps réel des politiques RSE. La création d'indicateurs de performance spécifiques liés à la RSE, par exemple en termes de contribution à des projets communautaires ou de satisfaction des employés concernant les pratiques éthiques de l'entreprise, peut servir à établir des liens concrets entre la RSE et la performance interne. De plus, les collaborations avec des organisations non gouvernementales et d'autres entreprises peuvent propulser des initiatives de développement durable, favorisant une culture d'innovation partagée qui va au-delà de la simple conformité.

Finalement, la dynamique de la RSE dans le secteur pharmaceutique au Maroc appelle aussi à une approche proactive de dialogue avec les parties prenantes, notamment les patients, les fournisseurs et les régulateurs. En intégrant leurs perspectives dans le processus décisionnel, les entreprises peuvent adapter leurs stratégies de manière à répondre non seulement aux besoins économiques, mais aussi aux attentes sociétales. Cette implication élargie des parties prenantes non seulement favorise la transparence, mais contribue également à établir une réputation d'entreprise responsable, facteur essentiel pour la compétitivité dans un marché de plus en plus conscient des enjeux éthiques et environnementaux. En somme, une intégration bien pensée et systématique de la RSE à tous les niveaux de l'organisation est cruciale pour garantir un impact réel et positif, tant sur les employés que sur la communauté dans son ensemble.

6.2. Recommandations pour les Futures Recherches

L'exploration du lien entre la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et l'engagement des salariés dans le secteur pharmaceutique marocain ouvre un éventail de pistes de recherche prometteuses pour l'avenir. Les études futures pourraient bénéficier d'une approche interdisciplinaire, intégrant des perspectives psychologiques et sociologiques pour mieux appréhender les motivations intrinsèques et extrinsèques qui influencent l'engagement des employés. Par exemple, des recherches pourraient s'intéresser à la manière dont les initiatives de RSE, telles que les programmes de santé communautaire et les initiatives environnementales, modifient la perception des salariés de leur propre rôle au sein de l'organisation, contribuant ainsi à une culture d'entreprise plus engagée et responsable.

De plus, la nécessité d'une méthodologie robuste et diversifiée est cruciale. L'adoption de recherches qualitatives et quantitatives permettra de croiser et d'enrichir les résultats, d'établir des corrélations significatives entre différents domaines de la RSE et l'engagement des salariés. Par exemple, une étude longitudinale sur la mise en œuvre des pratiques RSE au sein de plusieurs entreprises pharmaceutiques pourrait révéler des tendances et des modèles récurrents, fournissant ainsi des insights pratiques pour les dirigeants d'entreprise. En outre, l'utilisation d'outils statistiques avancés pour analyser les données recueillies pourrait accroître la rigueur scientifique des conclusions tirées. Enfin, il serait pertinent d'élargir la portée de la recherche à d'autres secteurs d'activité au Maroc, afin d'étudier si et comment les dynamiques observées dans le secteur pharmaceutique se reflètent dans d'autres contextes industriels. Une telle démarche pourrait non seulement renforcer la généralisation des résultats, mais également contribuer à une compréhension plus globale des facteurs influençant la RSE et l'engagement des salariés à l'échelle nationale. En intégrant ces recommandations, les futurs travaux de recherche seront mieux équipés pour informer les praticiens et les décideurs sur l'importance d'une RSE efficace dans l'amélioration de l'engagement des salariés et, par conséquent, de la performance organisationnelle.

Conclusion

L'analyse de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et de l'engagement des salariés au sein du secteur pharmaceutique marocain révèle une interaction forte entre pratiques éthiques et performance organisationnelle. Les initiatives RSE renforcent non seulement la réputation des entreprises pharmaceutiques, mais jouent également un rôle crucial dans le développement d'une culture d'engagement parmi les salariés. Les attentes croissantes des consommateurs et des autorités réglementaires au Maroc incitent les entreprises pharmaceutiques à adopter des pratiques transparentes, éthiques et socialement responsables. Cette évolution positionne la RSE comme un atout stratégique qui va au-delà de la conformité, favorisant la confiance et la fidélité des consommateurs et des parties prenantes. De plus, l'engagement des salariés, lorsqu'il est associé aux efforts de RSE, peut favoriser la productivité et l'innovation. Les salariés qui perçoivent leur organisation comme socialement responsable sont susceptibles de faire preuve d'une plus grande motivation et d'un plus grand engagement, ce qui se traduit par une baisse du taux de rotation du personnel et une plus grande fidélité organisationnelle. Le paysage pharmaceutique marocain, caractérisé par des défis de marché et des conditions socio-économiques uniques, nécessite une compréhension approfondie de l'interdépendance de ces deux dimensions. Une approche synergique alliant RSE et engagement des salariés peut répondre efficacement à des enjeux tels que la rétention des talents et attirer de nouveaux professionnels dans le secteur, générant ainsi une croissance durable. L'articulation entre responsabilité sociale d'entreprise et engagement des salariés dans le secteur pharmaceutique marocain reflète à la fois l'évolution de la dynamique du marché et un facteur essentiel de réussite organisationnelle. Face à des défis de plus en plus complexes, les entreprises doivent reconnaître l'importance de favoriser l'engagement des salariés grâce à des pratiques socialement responsables. Cet engagement améliore non seulement la performance globale de l'organisation, mais contribue également à l'objectif plus large de développement durable au Maroc, contribuant ainsi à façonner une industrie pharmaceutique résiliente et avant-gardiste.

Références Bibliographiques :

1. El gharni, o., el gharni, i., & mohammed, e. D. (2024). La démarche rse dans l'environnement marocain, entre opportunité et menace. *International journal of accounting finance auditing management and economics*, 5(1), 195-208.
2. Messéant, o., houot, r., & cartron, g. (2024). Enjeux communs des parcours de soins chez les patients atteints de pathologies lymphoïdes. *Hématologie*.
3. Mohammed, j. (2021). Création d'une base de données des plantes aromatiques et médicinales du maroc: aspects floristique, écologique et ethnobotanique.
4. Anouar, h. (2022). La responsabilité sociale des entreprises (rse) et son impact sur leur performance financière. *International journal of accounting finance auditing management and economics*, 3(1-1), 386-404.
5. Mustapha, j. A. A. D., & el achmit, h. (2025). L'innovation logistique et la responsabilité sociale des entreprises: vers une logistique durable. *Revue internationale des sciences de gestion*, 8(2).
6. Sara, i. & charaf, s. (2024). Analyse de la relation entre la responsabilité sociale des entreprises (rse) et la satisfaction des clients: perspectives théoriques et recherches antérieures. *African scientific journal*.
7. Morad, n. (2024). Repenser le concept de responsabilité des entreprises à l'aune des spécificités des pays en développement. *Revue française d'économie et de gestion*.
8. Bouderbala, a. & zaddem, f. (2022). Appropriation des référentiels rse par les acteurs locaux: étude de cas du réseau local pacte mondial tunisie. Une approche postcoloniale. *Revue de l'organisation responsable*.
9. Setti, j. (2022). L'innovation, la stratégie managériale et l'investissement socialement responsable et durable, les récits utilisés dans le cas de l'industrie de la cosmétique.
10. Agoulmam, i., & chakor, a. (2024). L'apport de la digitalisation des procédures marketing dans l'industrie pharmaceutique: approche théorique. *International journal of accounting finance auditing management and economics*, 5(5), 490-504.

11. Heimbürger, c. (2022). Les effets du télétravail sur l'engagement et la performance adaptative des salariés: une mise en perspective des théories des comportements organisationnels en situation de déspatialisation. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, (74), 49-70.
12. Agadame, j. T., agbannon, c. C. T., & aïdo, e. (2025). Chapitre 1. Influence de la gouvernance socialement responsable sur l'engagement affectif des salariés au travail dans les entreprises publiques au Bénin. *Gouvernance & innovation*.
13. Khaouja, m. (2023). La gestion des connaissances: levier de performance et de compétitivité des entreprises marocaines.
14. Kovács, t. (). Les effets économiques et commerciaux du coronavirus sur l'industrie pharmaceutique nationale et internationale. *Dolgozattar.uni-bge.hu*.
15. Mvele, s. H. & jo, a. (2025). Responsabilité sociale de l'entreprise (rse) et développement local durable au Cameroun: entre légitimation et cosmétique. *Revue organisations & territoires*.
16. Touchard, a., tourne, t., arnaud, y., & cervoni, l. (2022). Les dispositifs d'engagement au service d'une structure de l'engagement collaborateur durable.
17. Sadkaoui, m., zerouali, s., & saaoudi, e. M. (2025). Refonte du système de santé marocain: analyse des dynamiques institutionnelles. *[rmd] revistamultidisciplinar*, 7(2), 111-132.
18. El mokhtari, m. M., regragui, f., el mokhtari, h., & asraoui, i. (2024). L'impact des pratiques du tqm sur l'avantage concurrentiel et la performance organisationnelle: cas des entreprises agroalimentaires de la ville de Meknes. *Revue économie, gestion et société*, 1(41).
19. Asshidi, h., bartel-radic, a., & dessaigne, m. (2022). L'impact sociétal des actions sociales d'entreprises multinationales dans un pays post-crise: le cas de la Colombie. *Management international*.
20. Raphael, k. (2023). Transposition des techniques d'optimisation de l'industrie pharmaceutique vers l'officine dans une logique de préservation des écosystèmes.
21. Zakka, f. Z. (2025). Les plateformes de l'open government data de la transparence à la gouvernance des données. *Revue électronique suisse de science de l'information (ressi)*, (spécial cihn24).
22. Mukeba, a. K. (2025). Projets de développement ayant des activités ciblant les personnes lgbt+ en RDC: regard sur le vécu des gestionnaires.
23. El khoury, c. (2021). La prise de décision stratégique en contexte hospitalier pluraliste.
24. Boutti, r. (2022). L'entreprise marocaine au prisme de la responsabilité sociale et environnementale versus un méta-modèle heuristique. *Revue de recherches en économie et en management africain*, 10(10).
25. Abdellah, e. A., mohamed, r. S., & youssef, a. L. A. M. I. (2024). Le rôle des innovations financières dans la promotion et l'amélioration des conditions de financement des projets de l'entrepreneuriat social: cas des AREC (daret). *Revue internationale de la recherche scientifique et de l'innovation (revue-irsi)*, 2(4), 719-719.
26. Tayeb, d., ettor, r., & el amili, o. (2024). La contribution de l'audit social sur la performance sociale des entreprises marocaines via l'engagement organisationnel. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 8(4).
27. Radi, y. (2023). L'accès aux soins de santé en milieu rural au Maroc: une étude de la gouvernance et de l'instrumentation de l'action publique dans le cadre de l'initiative nationale.
28. Prévot, c. (2023). Le rôle du processus de recrutement dans l'adéquation entre personne et culture d'entreprise.
29. Angelergues, g. (2021, octobre). L'engagement "idéologique": nouvelles voies conceptuelles de la théorie du contrat psychologique et enjeux pour la RSE. In xxxiième congrès de l'association de gestion des ressources humaines.
30. Nakou, z. D. (2022). Influence de la perception des pratiques de responsabilité sociale des entreprises sur l'identification organisationnelle des employés dans les petites et moyennes.