International journal of applied management and economics
Vol : 02 , N° 22, Octobre 2026
ISSN : 2509-0720

LA RSE ET LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL COMME LEVIERS DE PERFORMANCE FINANCIÈRE : UNE ÉTUDE DE CAS EXPLORATOIRE DE DEUX BANQUES FAMILIALES MAROCAINES COTÉES.

CSR AND WORKPLACE WELL-BEING AS LEVERS OF FINANCIAL PERFORMANCE: AN EXPLORATORY CASE STUDY OF TWO LISTED MOROCCAN FAMILY-OWNED BANKS.

- **AUTEUR 1 :** SENNI Mohamed Walid,
- **AUTEUR 2 :** BOUZAHIR Brahim,

(1) : Doctorant chercheur, Université Chouaïb Doukkali, École Nationale de Commerce et de Gestion d'El Jadida (ENCG El Jadida), Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche sur les Organisations (LIRO), El Jadida 24000, Maroc.

(2) : Enseignant-chercheur, Université Chouaïb Doukkali, École Nationale de Commerce et de Gestion d'El Jadida (ENCG El Jadida), Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche sur les Organisations (LIRO), El Jadida 24000, Maroc.

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

Pour citer cet article : SENNI .M W & BOUZAHIR .B (2026) « LA RSE ET LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL COMME LEVIERS DE PERFORMANCE FINANCIÈRE : UNE ÉTUDE DE CAS EXPLORATOIRE DE DEUX BANQUES FAMILIALES MAROCAINES COTÉES »,
IJAME : Volume 02, N° 22 | Pp: 579 – 594.

DOI : 10.5281/zenodo.23926209
Copyright © 2026 – IJAME

RÉSUMÉ

Cette étude de cas exploratoire examine, sur deux banques familiales marocaines cotées à la Bourse de Casablanca (Attijariwafa Bank et Bank of Africa) suivies entre 2022 et 2024, la relation entre responsabilité sociétale des entreprises, bien-être au travail et performance financière mesurée par la rentabilité des capitaux propres (Return on Equity). Le secteur bancaire marocain, caractérisé par une régulation stricte, une forte intensité en capital humain et une disponibilité croissante de données extra-financières, constitue un terrain pertinent pour interroger ce lien ; les banques familiales cotées y occupent une place particulière, puisqu'elles conjuguent les exigences de transparence et de performance propres aux marchés financiers avec une logique patrimoniale et intergénérationnelle. La démarche s'inscrit dans le cadre théorique de la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984). Deux indices composites ont été construits par agrégation simple : un indice de responsabilité sociétale des entreprises reposant sur six indicateurs répartis en trois dimensions (sociale, environnementale et gouvernance) et un indice de bien-être au travail reposant sur six indicateurs (formation, télétravail, centres de vacances, mobilité interne et promotion, équité de rémunération et accidents du travail). Le logarithme du total de l'actif est introduit comme variable de contrôle de la taille bancaire. Les données, issues des rapports annuels et des documents publiés par l'Autorité marocaine du marché des capitaux et par la Bourse des valeurs de Casablanca, forment un panel de six observations estimées par les moindres carrés ordinaires avec erreurs-types robustes sous Stata 19. L'analyse met en évidence une association positive entre ces deux indices et la rentabilité des capitaux propres (Return on Equity) dans les deux cas étudiés, l'indice de responsabilité sociétale des entreprises présentant le lien le plus marqué, la taille bancaire ne jouant qu'un rôle secondaire. Compte tenu de la taille très restreinte de l'échantillon, ces résultats sont présentés comme des tendances observées dans un contexte précis, et non comme des relations généralisables à l'ensemble du secteur bancaire marocain. L'étude propose néanmoins une démarche méthodologique reproductible — construction d'indices, tests de spécification, diagnostics de robustesse — et identifie des pistes pour des recherches futures conduites sur un échantillon élargi.

Mots-clés : RSE ; bien-être au travail ; performance financière ; banques familiales cotées ; étude de cas exploratoire.

ABSTRACT

This exploratory case study examines, for two listed Moroccan family-owned banks (Attijariwafa Bank and Bank of Africa) followed between 2022 and 2024, the relationship between corporate social responsibility, workplace well-being, and financial performance measured by return on equity. The Moroccan banking sector, characterised by strict regulation, high human-capital intensity and the growing availability of extra-financial data, is a relevant field in which to investigate this relationship ; listed family-owned banks hold a specific position within it, since they combine the transparency and performance requirements of financial markets with a patrimonial and intergenerational logic. The study is grounded in stakeholder theory (Freeman, 1984). Two composite indices were built through simple aggregation: a corporate social responsibility index based on six indicators covering three dimensions (social, environmental and governance) and a workplace well-being index based on six indicators (training, telework, holiday centres, internal mobility and promotion, fair remuneration and occupational accidents). The logarithm of total assets is introduced as a control variable for bank size. The data, drawn from annual reports and from documents published by the Moroccan Capital Market Authority and the Casablanca Stock Exchange, form a panel of six observations estimated by ordinary least squares with robust standard errors in Stata 19. The analysis shows a positive association between both indices and return on equity in the two cases studied, the corporate social responsibility index displaying the strongest link, while bank size plays only a secondary role. Given the very small sample size, these results are presented as trends observed in a specific context rather than as relationships generalizable to the whole Moroccan banking sector. The study nonetheless offers a reproducible methodological approach — index construction, specification tests, robustness diagnostics — and identifies directions for future research on a larger sample.

Keywords: Corporate social responsibility ; workplace well-being ; financial performance ; listed family-owned banks ; exploratory case study.

1. Introduction

Les entreprises doivent aujourd'hui concilier efficacité financière et responsabilité sociale. La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est devenue un élément clé permettant de répondre aux attentes des parties prenantes, de renforcer la notoriété et d'assurer la durabilité des organisations. Parallèlement, le bien-être des employés est de plus en plus reconnu comme un facteur de performance organisationnelle, agissant sur la motivation, l'implication et, in fine, la profitabilité. Le secteur bancaire marocain, caractérisé par une régulation stricte, une forte dépendance au capital humain et une disponibilité croissante de données extra-financières, constitue un terrain pertinent pour interroger le lien entre RSE, bien-être au travail et performance financière. Toutefois, la littérature consacrée à ce lien dans le secteur bancaire marocain demeure lacunaire à plusieurs égards. D'une part, les travaux empiriques nationaux portent très majoritairement sur des échantillons sectoriellement hétérogènes ou sur les petites et moyennes entreprises (Abbassi & Ouriqua, 2018 ; Amaazoul, 2021), et négligent la catégorie spécifique des banques, dont le modèle d'affaires, la structure de bilan et l'intensité réglementaire diffèrent fondamentalement de ceux des entreprises non financières (Soana, 2011). D'autre part, les résultats internationaux obtenus dans le secteur bancaire restent eux-mêmes contrastés : si Simpson et Kohers (2002) établissent une relation positive entre performance sociale et performance financière sur un échantillon de banques américaines, d'autres études n'identifient qu'une association faible ou non significative, la force du lien dépendant étroitement du contexte institutionnel et des indicateurs retenus (Wang, Dou & Jia, 2016). Cette hétérogénéité des résultats, conjuguée à la rareté des études portant sur les banques familiales cotées, constitue une lacune que la présente recherche entend documenter. Sur le plan scientifique, l'intérêt d'une analyse conjointe de la responsabilité sociétale des entreprises et du bien-être au travail tient à ce que ces deux construits, bien que liés, renvoient à des réalités distinctes : la responsabilité sociétale désigne l'engagement structurel et volontaire de l'organisation envers l'ensemble de ses parties prenantes (Carroll, 1979), tandis que le bien-être au travail se rapporte à l'expérience subjective et aux conditions concrètes offertes aux salariés (Diener, 1989). La littérature récente en gestion des ressources humaines souligne que ces deux dimensions peuvent entretenir des effets non alignés, voire paradoxaux, sur la performance de la firme (Ho & Kuvaas, 2020). Les traiter simultanément, plutôt que séparément, permet ainsi de distinguer l'effet propre de l'engagement sociétal global de celui du climat social interne, et d'éclairer leur contribution respective à la performance financière des banques familiales étudiées.

Les banques familiales cotées présentent un intérêt particulier : elles doivent conjuguer les exigences de transparence et de performance propres aux marchés financiers avec une logique patrimoniale et intergénérationnelle propre aux entreprises familiales, ce qui peut renforcer l'importance stratégique de la RSE et du climat social comme leviers de confiance et de pérennité. Cette recherche propose une étude de cas exploratoire portant sur les deux banques marocaines cotées à la Bourse de Casablanca identifiées comme familiales sur la période 2022-2024 : Attijariwafa Bank et Bank of Africa. Il s'agit d'un choix méthodologique assumé plutôt qu'une contrainte dissimulée : l'objectif n'est pas de produire une estimation généralisable à l'ensemble du secteur bancaire, mais de documenter finement, sur deux cas dont la disponibilité et la fiabilité des données sont vérifiées, la manière dont les indicateurs de RSE et de bien-être au travail évoluent conjointement avec la rentabilité financière. Cette démarche s'inscrit dans le cadre théorique de la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) et vise à poser les bases méthodologiques — construction d'indices, spécification économétrique, diagnostics de robustesse — d'une recherche ultérieure conduite sur un échantillon élargi.

Dans cette perspective, l'intérêt de cette recherche réside également dans l'analyse conjointe de dimensions sociales et financières au sein d'une catégorie spécifique d'organisations encore peu explorée dans le contexte marocain. Elle cherche plus précisément à déterminer dans quelle mesure l'évolution des pratiques de RSE et de bien-être au travail s'accompagne d'une évolution de la performance financière des banques familiales étudiées. La question centrale qui guide la recherche peut être formulée ainsi : dans quelle mesure la RSE et le bien-être au travail influencent-ils la performance financière des banques familiales marocaines cotées ? Compte tenu du caractère exploratoire et de la taille volontairement restreinte de l'échantillon, les résultats obtenus sont interprétés comme des éléments propres aux cas étudiés et non comme des relations généralisables à l'ensemble des établissements bancaires marocains. Il importe de reconnaître explicitement que la taille de l'échantillon — six observations panel pour quatre paramètres estimés — ne permet pas de produire des résultats inférentiels robustes. Avec un nombre de degrés de liberté aussi réduit, la puissance statistique des tests est structurellement faible, le risque de sur-ajustement élevé, et les coefficients estimés ne sauraient être interprétés comme des effets généralisables (Gujarati & Porter, 2009 ; Montgomery, Peck & Vining, 2012). La valeur de cette recherche est donc exploratoire et illustrative, et non confirmatoire : elle vise à éprouver une démarche méthodologique — construction d'indices, spécification économétrique, diagnostics de robustesse — susceptible d'être répliquée sur un échantillon ultérieurement élargi, condition nécessaire à toute validation inférentielle (Wooldridge, 2019).

La suite de l'article est organisée comme suit : la section 2 resserre le cadre théorique sur la RSE et le bien-être au travail dans le contexte des banques familiales cotées ; la section 3 présente la démarche méthodologique et justifie le choix de l'étude de cas ; la section 4 expose et discute les résultats obtenus sous Stata 19 ; la section 5 conclut en discutant les limites et les prolongements possibles de la recherche.

2 CADRE THÉORIQUE

2.1. RSE et gouvernance des banques familiales cotées

La RSE peut être définie comme l'intégration volontaire, par une entreprise, de préoccupations sociales, environnementales et éthiques dans ses activités et dans ses relations avec ses parties prenantes (Bowen, 1953 ; Carroll, 1979). Dans le secteur bancaire, cette intégration revêt une importance particulière : les banques occupent une position d'intermédiation qui les expose directement aux attentes de multiples parties prenantes — clients, régulateurs, investisseurs, salariés — et la confiance qu'elles inspirent constitue un actif stratégique difficilement substituable (Reynaud & Walas, s.d.).

Dans le cas des banques familiales cotées, la RSE joue un rôle spécifique : elle sert d'outil de conciliation entre les impératifs de performance et de transparence propres aux marchés financiers et la logique de préservation patrimoniale et intergénérationnelle propre aux entreprises familiales (Waddock & Graves, 1997 ; McWilliams & Siegel, 2000). L'adoption de pratiques responsables y consolide la confiance des parties prenantes tout en protégeant le capital réputationnel destiné à être transmis aux générations futures. Plusieurs études empiriques, dont celles menées en contexte marocain, mettent en évidence un lien positif entre pratiques RSE et performance des entreprises (Abbassi & Ouriqua, 2018 ; Amaazoul), même si la force explicative de ce lien reste discutée. D'autres travaux, à l'inverse, ne trouvent pas de relation significative (El Yaagoubi, 2019), ce qui souligne que ce lien dépend fortement du contexte sectoriel et institutionnel étudié.

Sur le plan de la gouvernance, la RSE des banques familiales cotées se structure généralement autour de trois volets complémentaires : un volet social (dialogue social, charte d'éthique, conditions de travail), un volet environnemental (réduction de l'empreinte carbone, gestion de l'eau et de l'énergie) et un volet gouvernance (indépendance du conseil d'administration, mixité, gestion des risques). Ce dernier volet n'est pas une composante annexe : une gouvernance responsable conditionne la crédibilité et l'effectivité des engagements sociaux et environnementaux (Quairel, 2006).

2.2. Bien-être au travail et performance financière

Le bien-être au travail renvoie à un état global associant contentement, santé et équilibre de l'individu dans son environnement professionnel (Diener, 1989). Bien qu'il puisse être rattaché au volet social de la RSE, il est traité ici comme une variable distincte : la RSE renvoie à un engagement structurel de l'entreprise envers l'ensemble de ses parties prenantes internes et externes, tandis que le bien-être au travail se concentre spécifiquement sur l'expérience vécue des salariés. Cette distinction permet d'isoler l'effet propre du climat social sur la performance financière, indépendamment des orientations RSE globales de l'entreprise.

La littérature en gestion des ressources humaines associe le bien-être au travail à une réduction de l'absentéisme et du taux de rotation du personnel, ainsi qu'à un renforcement de l'engagement et de l'innovation, autant de mécanismes susceptibles de se traduire par des gains de performance (Harter, Schmidt & Keyes, 2003). Dans le secteur bancaire, où la qualité du service et la relation client reposent largement sur l'engagement du personnel, ce lien entre bien-être et performance financière prend une résonance particulière.

2.3. Pistes d'analyse

Compte tenu du caractère exploratoire de cette étude de cas et de la taille très restreinte de l'échantillon, l'objectif n'est pas de tester statistiquement des hypothèses au sens inférentiel du terme, mais d'examiner, sur les deux cas retenus, la cohérence entre deux pistes d'analyse issues de la littérature :

P1 : dans les cas étudiés, un niveau plus élevé de pratiques RSE est associé à une performance financière (ROE) plus élevée.

P2 : dans les cas étudiés, un niveau plus élevé de bien-être au travail est associé à une performance financière (ROE) plus élevée.

Ces pistes d'analyse structurent la lecture des résultats présentés en section 4, sans prétention à une validation généralisable au secteur bancaire marocain dans son ensemble.

3 Méthodologie : une démarche d'étude de cas exploratoire

3.1. Justification du choix méthodologique

Cette recherche mobilise une démarche d'étude de cas exploratoire plutôt qu'une estimation économétrique à visée généralisable, pour deux raisons assumées dès la conception du protocole. Premièrement, le nombre de banques marocaines répondant simultanément aux critères de cotation en bourse et de contrôle familial est structurellement très restreint. Deuxièmement, disposer de données fiables, comparables et publiquement vérifiables sur trois années consécutives (2022-2024) impose de privilégier la qualité et l'homogénéité des cas retenus à la taille de l'échantillon.

Une étude de cas quantitative, mobilisant des données de panel sur un nombre réduit d'unités, permet d'examiner en profondeur la cohérence interne des relations étudiées sans prétendre à la représentativité statistique. Ce choix est cohérent avec des travaux méthodologiques qui recommandent, en présence de petits échantillons, de privilégier des designs exploratoires assortis de diagnostics de robustesse rigoureux plutôt que des tests inférentiels dont la puissance serait insuffisante (Wooldridge, 2019 ; Baltagi, 2021).

3.2. Collecte de données

La cible de l'étude est constituée des banques marocaines de nature familiale cotées à la Bourse des valeurs de Casablanca. Ce choix se justifie par le poids du secteur bancaire dans le financement de l'économie marocaine, son intégration croissante de la RSE dans sa stratégie, sa forte intensité en capital humain, et la rareté des études portant spécifiquement sur les entreprises familiales cotées dans ce secteur.

L'identification des banques familiales cotées s'appuie sur les travaux de Senni et Bouzahir sur l'impact des mécanismes internes de gouvernance sur la performance financière des entreprises familiales marocaines cotées, actualisés pour tenir compte des évolutions récentes du secteur. Les données ont été collectées sur trois années (2022, 2023, 2024), période retenue pour observer l'impact de la RSE et du bien-être au travail sur la performance financière à moyen terme, dans un contexte post-Covid.

L'échantillon retenu se compose de deux banques familiales marocaines cotées : Attijariwafa Bank et Bank of Africa. Crédit du Maroc a été exclu de l'échantillon : entre 2022 et 2023, cette banque est passée du contrôle du groupe Crédit Agricole à celui du groupe familial marocain Holmarcom, ce qui aurait introduit une hétérogénéité temporelle dans sa classification et un biais de cohérence rendant les résultats non comparables. Les données proviennent des rapports annuels et documents publiés par l'Autorité marocaine du marché des capitaux (AMMC) et par la Bourse des valeurs de Casablanca.

Les données collectées sont de nature panel : elles combinent une dimension individuelle (les deux banques) et une dimension temporelle (les trois années d'observation), ce qui permet de suivre l'évolution des indicateurs de RSE et de bien-être au sein des mêmes entreprises et d'en examiner les effets associés sur la performance financière (Trognon, 2003). L'échantillon final comporte ainsi six observations panel (2 banques × 3 années), une taille qui impose une lecture prudente et contextualisée des résultats.

3.3. Variables de mesure

La responsabilité sociétale des entreprises. — L'indice RSE est construit à partir de six indicateurs répartis sur trois dimensions. La dimension sociale regroupe la présence d'un dialogue social formalisé et d'une charte d'éthique. La dimension environnementale regroupe la présence d'initiatives de réduction de l'empreinte carbone et de gestion de l'eau. La dimension gouvernance regroupe la présence d'administrateurs indépendants et la présence de femmes dans les postes de responsabilité, deux indicateurs associés à la transparence et à l'équilibre des décisions stratégiques.

Le bien-être au travail. — L'indice de bien-être au travail est construit à partir de six indicateurs : la formation des collaborateurs, la présence du télétravail, la présence de centres de vacances, la mobilité interne et les possibilités de promotion, une politique de rémunération équitable, et le nombre d'accidents de travail (indicateur inversé, sécurité au travail).

Pour limiter le risque de sur-paramétrage inhérent à l'usage de douze indicateurs distincts sur un échantillon de seulement deux entreprises suivies trois ans — risque documenté par Gujarati & Porter (2009) et Montgomery, Peck & Vining (2012) — chaque dimension a été résumée par un indice composite obtenu par agrégation simple (moyenne des indicateurs), méthode reconnue pour sa simplicité et sa transparence (Carroll, 1991 ; Scholtens, 2008) :

Index = somme des valeurs des indicateurs / nombre d'indicateurs.

Chaque indicateur dichotomique ou ordinal est codé 0 (absence d'engagement), 1 (initiative ponctuelle ou limitée, sans reporting officiel) ou 2 (engagement structuré, formalisé et suivi). L'indicateur quantitatif (nombre d'accidents de travail) a été ramené sur la même échelle par normalisation min-max (Ali, 2022) : X normalisé = 2 × (X − X min) / (X max − X min).

La performance financière. — La rentabilité des capitaux propres (ROE) a été retenu comme indicateur de performance financière, dans la mesure où il évalue la rentabilité par rapport aux fonds propres, un critère particulièrement pertinent pour des entreprises cotées et fréquemment utilisé par les analystes financiers. Le choix de la régression linéaire comme méthode d'estimation se justifie à un double titre. D'abord, la variable dépendante retenue, la rentabilité des capitaux propres, est une variable continue, configuration pour laquelle le modèle linéaire estimé par les moindres carrés ordinaires constitue l'approche de référence (Wooldridge, 2019 ; Gujarati & Porter, 2009). Ensuite, l'objectif de la recherche n'est pas d'établir une relation causale mais d'estimer le sens et l'intensité de l'association entre les indices construits et la performance financière ; or la régression linéaire présente, pour cet objectif, l'avantage d'une interprétation directe et transparente des effets marginaux de chaque variable explicative (Montgomery, Peck &

Vining, 2012). Elle s'inscrit en cela dans la continuité des travaux empiriques antérieurs sur le lien entre performance sociale et performance financière, qui mobilisent très largement ce cadre d'analyse (Waddock & Graves, 1997 ; Orlitzky, Schmidt & Rynes, 2003).

La taille bancaire, mesurée par le logarithme du total de l'actif, est intégrée comme variable de contrôle afin d'isoler l'effet propre de la RSE et du bien-être de celui lié aux disparités structurelles de taille (Waddock & Graves, 1997 ; McWilliams & Siegel, 2000). L'équation économétrique estimée s'écrit :

$ROE_{it} = \beta_0 + \beta_1 INDEXRSE_{it} + \beta_2 INDEXBIENETRE_{it} + \beta_3 LNTOTALACTIF_{it} + \varepsilon_{it}$,

Où i indexe la banque et t l'année. Les régressions ont été estimées sous Stata 19 avec la commande robuste.

4 Résultats et interprétation

4.1. Statistiques descriptives

Sur la période 2022-2024, l'INDEXRSE présente une moyenne de 1,61 (sur une échelle de 0 à 2) et un écart-type de 0,31, ce qui traduit un niveau d'engagement RSE modéré à élevé et relativement homogène entre les deux banques. L'INDEXBIENETRE affiche une moyenne de 1,12 et un écart-type de 0,20, indiquant un niveau de bien-être au travail intermédiaire, également homogène. La taille bancaire (LNTOTALACTIF) présente une moyenne de 26,44 avec un écart-type de 0,78, reflétant une variation plus marquée, cohérente avec des différences réelles de taille entre les deux établissements.

Tableau 1 : statistiques descriptives (Stata 19)

Variable	Obs	Mean	Std. dev.	Min	Max
INDEXRSE	6	1.606667	.311876	1.16	2
INDEXBIENE~E	6	1.12	.1958571	1	1.5
LNTOTALEDE~F	6	26.44167	.7792667	24.86	26.9

```
. xtset id ANNEE, yearly

Panel variable: id (strongly balanced)
 Time variable: ANNEE, 2022 to 2024
         Delta: 1 year

.
. tabstat INDEXRSE INDEXBIENETRE LNTOTALEDELACTIF,stats(mean sd min max)
```

Stats	INDEXRSE	INDEXB~E	LNTOTA~F
Mean	1.606667	1.12	26.44167
SD	.311876	.1958571	.7792667
Min	1.16	1	24.86
Max	2	1.5	26.9

Source : sorties Stata 19 (élaboration des auteurs)

4.2. Régressions simples

Une première série de régressions simples permet d'examiner isolément l'association entre chaque indice et le ROE. La régression du ROE sur l'INDEXRSE seul donne un R^2 de 0,912 et un coefficient $\beta = 0{,}067$ ($p = 0{,}003$), suggérant une association positive marquée entre RSE et rentabilité dans les cas étudiés — cohérent avec les travaux d'Orlitzky et al. (2003). La régression du ROE sur l'INDEXBIENETRE seul donne un R^2 de 0,432 et un coefficient $\beta = 0{,}0735$ ($p = 0{,}034$), indiquant une association positive mais nettement moins marquée — cohérent avec Harter, Schmidt & Keyes (2003).

Tableaux 2 : régressions linéaires simples, modèles 1 et 2 (Stata 19)

```
. reg ROE INDEXRSE ,robust

Linear regression                               Number of obs     =          6
                                                F(1, 4)           =      40.97
                                                Prob > F          =     0.0031
                                                R-squared         =     0.9120
                                                Root MSE          =     .00726

------------------------------------------------------------------------------
             |               Robust
         ROE | Coefficient  std. err.      t    P>|t|     [95% conf. interval]
-------------+----------------------------------------------------------------
     INDEXRSE |   .0670425   .0104739     6.40   0.003     .0379622    .0961227
       _cons |   .0090351   .0156662     0.58   0.595    -.0344613    .0525314
------------------------------------------------------------------------------

. reg ROE INDEXBIENETRE ,robust

Linear regression                               Number of obs     =          6
                                                F(1, 4)           =      10.07
                                                Prob > F          =     0.0337
                                                R-squared         =     0.4324
                                                Root MSE          =     .01844

------------------------------------------------------------------------------
             |               Robust
         ROE | Coefficient  std. err.      t    P>|t|     [95% conf. interval]
-------------+----------------------------------------------------------------
INDEXBIENETRE |   .0735089   .0231623     3.17   0.034       .0092    .1378178
       _cons |   .0344201   .0264824     1.30   0.264    -.0391068    .1079469
------------------------------------------------------------------------------
```

Source : sorties Stata 19 (élaboration des auteurs)

4.3. Régression multiple

La régression combinant l'INDEXRSE et l'INDEXBIENETRE donne un R^2 de 0,983, avec des coefficients respectifs de 0,058 (p = 0,001) et 0,033 (p = 0,020), tous deux positifs et statistiquement associés au ROE. La régression du ROE sur la seule taille bancaire donne un R^2 de 0,056 et un coefficient non significatif (β = 0,0067 ; p = 0,421), suggérant que la taille seule n'explique que marginalement les écarts de rentabilité (Goddard, Molyneux & Wilson, 2004).

Tableaux 3 : régressions linéaires, modèles 3 et 4 (Stata 19)

```
. reg ROE INDEXRSE INDEXBIENETRE ,robust

Linear regression                               Number of obs     =          6
                                                F(2, 3)           =     437.07
                                                Prob > F          =     0.0002
                                                R-squared         =     0.9832
                                                Root MSE          =     .00367

------------------------------------------------------------------------------
             |               Robust
         ROE |      Coef.   Std. Err.      t    P>|t|     [95% Conf. Interval]
-------------+----------------------------------------------------------------
    INDEXRSE |   .0579348   .0041637    13.91   0.001      .044684    .0711857
INDEXBIENETRE|   .0331538   .0072507     4.57   0.020      .0100788   .0562288
       _cons |  -.0134643   .0061381    -2.19   0.116     -.0329983   .0060698
------------------------------------------------------------------------------

. reg ROE LNTOTALEDELACTIF ,robust

Linear regression                               Number of obs     =          6
                                                F(1, 4)           =       0.80
                                                Prob > F          =     0.4211
                                                R-squared         =     0.0563
                                                Root MSE          =     .02378

------------------------------------------------------------------------------
             |               Robust
         ROE |      Coef.   Std. Err.      t    P>|t|     [95% Conf. Interval]
-------------+----------------------------------------------------------------
LNTOTALEDELACTIF|  .0066656   .0074434     0.90   0.421     -.0140007   .0273318
       _cons |  -.0594983   .188755     -0.32   0.768     -.583566    .4645695
------------------------------------------------------------------------------
```

Source : sorties Stata 19 (élaboration des auteurs)

Le modèle complet, intégrant simultanément l'INDEXRSE, l'INDEXBIENETRE et la taille bancaire, donne un R^2 de 0,9987. L'INDEXRSE présente un coefficient de 0,0597 (p = 0,001), l'INDEXBIENETRE un coefficient de 0,0262 (p = 0,012), et la taille bancaire un coefficient de 0,0038 (p = 0,016), tous positifs. La constante est négative (−0,11).

Tableau 4 : régression linéaire multiple, modèle complet (Stata 19)

```
. reg ROE INDEXRSE INDEXBIENETRE LNTOTALEDELACTIF,robust

Linear regression                               Number of obs     =          6
                                                F(3, 2)           =    5396.70
                                                Prob > F          =     0.0002
                                                R-squared         =     0.9987
                                                Root MSE          =     .00125

------------------------------------------------------------------------------
             |               Robust
         ROE |      Coef.   Std. Err.      t    P>|t|     [95% Conf. Interval]
-------------+----------------------------------------------------------------
    INDEXRSE |   .0596842   .0018602    32.09   0.001     .0516806    .0676878
INDEXBIENETRE|    .026245   .0028494     9.21   0.012     .0139849    .0385052
LNTOTALEDELA~F|  .0038362   .0004969     7.72   0.016     .0016981    .0059742
       _cons |  -.1099721   .0105071   -10.47   0.009    -.1551806   -.0647636
------------------------------------------------------------------------------
```

Source : sorties Stata 19 (élaboration des auteurs)

4.4. Diagnostics de spécification et limites statistiques

Plusieurs diagnostics ont été conduits pour évaluer la spécification du modèle complet. Le test de Breusch-Pagan ($\chi^2 = 0,92$; $p = 0,3372$) n'a pas révélé de problème d'hétéroscédasticité. L'examen des facteurs d'inflation de la variance (VIF moyen = 1,32, toutes valeurs inférieures à 2) n'indique pas de multicolinéarité problématique. La comparaison entre modèle à effets fixes, modèle à effets aléatoires et modèle Pooled OLS (test F, $p = 0,7117$; test de Hausman, $p = 0,975$; test LM de Breusch-Pagan, $p = 1$) oriente vers le modèle Pooled OLS avec erreurs-types robustes.

Ces diagnostics doivent toutefois être interprétés avec une prudence particulière. L'échantillon comporte six observations panel pour quatre paramètres estimés, ce qui laisse seulement deux degrés de liberté. Le R^2 quasi parfait obtenu dans le modèle complet (0,9987) traduit avant tout la faible marge d'erreur possible lorsque le nombre de paramètres approche le nombre d'observations, un phénomène classique de sur-ajustement (overfitting). En conséquence, les résultats présentés doivent être lus comme des associations observées, internes aux deux cas étudiés, et non comme des estimations généralisables à l'ensemble du secteur bancaire marocain.

5 Discussion et conclusion

Dans les deux cas étudiés, l'indice de RSE est associé à la relation la plus forte avec la rentabilité financière, suivi par l'indice de bien-être au travail, la taille bancaire jouant un rôle secondaire. Ces observations sont cohérentes avec la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984), ainsi qu'avec les méta-analyses de Margolis & Walsh (2003) et d'Orlitzky et al. (2003) sur le lien entre RSE et performance financière, et avec les travaux de Harter, Schmidt & Keyes (2003) sur le lien entre bien-être organisationnel et productivité.

Ces résultats doivent cependant être interprétés avec une prudence proportionnelle à la taille de l'échantillon. Une étude de cas portant sur deux entreprises ne permet pas d'établir une relation de causalité généralisable. La contribution de cette recherche réside donc moins dans la portée de ses résultats chiffrés que dans la démarche méthodologique proposée — construction d'indices composites, spécification économétrique justifiée, diagnostics de robustesse explicites — qui peut être répliquée sur un échantillon élargi.

Plusieurs prolongements sont envisageables : l'élargissement de l'échantillon à d'autres banques marocaines, l'extension à d'autres pays du Maghreb dans une logique de panel international, ou l'allongement de l'horizon temporel d'observation. En conclusion, cette étude de cas exploratoire apporte un éclairage préliminaire sur le lien entre RSE, bien-être au travail et performance financière dans deux banques familiales marocaines cotées, tout en assumant pleinement les limites inhérentes à la taille de son échantillon.

Références

Abbassi, A., & Ouriqua, A. (2018). L'impact de la RSE sur la performance des PME au Maroc. Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit, (7), 286-308.

Ali, P. J. M. (2022). Investigating the Impact of Min-Max Data Normalization on the Regression Performance of K-Nearest Neighbor with Different Similarity Measurements.

Amaazoul, H. RSE et performance financière : étude auprès de 107 entreprises marocaines, 335-358. Amaazoul, H. (2021). RSE et performance financière : étude auprès de 107 entreprises marocaines. Recherches en Sciences de Gestion, (142), 335-358.

Baltagi, B. H. (2021). Econometric Analysis of Panel Data (6e éd.). Springer.

Bowen, H. R. (1953). Social Responsibilities of the Businessman. Harper & Row.

Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. Academy of Management Review.

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility. Business Horizons.

Demsetz, R. S., & Strahan, P. E. (1997). Diversification, size, and risk at bank holding companies. Journal of Money, Credit and Banking.

Diener, E. (1989). Subjective well-being. Psychological Bulletin.

El Yaagoubi, J. (2019). Impact de la responsabilité sociale des entreprises cotées en bourse de Casablanca sur leur performance financière. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès, Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales, Maroc.

Elkington, J. (1997). Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Capstone.

Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman.

Goddard, J., Molyneux, P., & Wilson, J. O. S. (2004). The profitability of European banks: A cross-sectional and dynamic panel analysis. The Manchester School.

Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2009). Basic Econometrics (5e éd.). McGraw-Hill.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes. American Psychological Association.

Ho, H., & Kuvaas, B. (2020). Human resource management systems, employee well-being, and firm performance from the mutual gains and critical perspectives: The well-being paradox. Human Resource Management, 59(3).

Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. Administrative Science Quarterly.

McWilliams, A., & Siegel, D. (2000). Corporate social responsibility and financial performance: Correlation or misspecification? Strategic Management Journal.

Montgomery, D. C., Peck, E. A., & Vining, G. G. (2012). Introduction to Linear Regression Analysis (5e éd.). Wiley.

Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. Organization Studies.

Quairel, F. (2006). Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Comptabilité, Contrôle, Audit et Institution(s).

Reynaud, E., & Walas, A. (s.d.). Discours sur la RSE dans le processus de légitimation de la banque, 187-209. Reynaud, E., & Walas, A. (2015). Discours sur la RSE dans le processus de légitimation de la banque. Revue Française de Gestion, 41(248), 187-209.

Scholtens, B. (2008). A note on the interaction between corporate social responsibility and financial performance. Ecological Economics.

Senni, M. W., & Bouzahir, B. (2024). L'impact des mécanismes internes de gouvernance sur la performance financière des entreprises familiales marocaines cotées en bourse : État de l'art. International Journal of Applied Management and Economics, 2(8), 177-220.

Simpson, W. G., & Kohers, T. (2002). The link between corporate social and financial performance: Evidence from the banking industry. Journal of Business Ethics, 35(2), 97-109.

Soana, M.-G. (2011). The relationship between corporate social performance and corporate financial performance in the banking sector. Journal of Business Ethics, 104(1), 133-148.

Trognon, A. (2003). L'économétrie des panels en perspective. Les enjeux économiques de l'innovation, 6, 727-748.

Wang, Q., Dou, J., & Jia, S. (2016). A meta-analytic review of corporate social responsibility and corporate financial performance: The moderating effect of contextual factors. Business & Society, 55(8), 1083-1121.

Waddock, S. A., & Graves, S. B. (1997). The corporate social performance-financial performance link. Strategic Management Journal.

Wooldridge, J. M. (2019). Introductory Econometrics: A Modern Approach (7e éd.). Cengage.