

# Analyse des pratiques de Responsabilité Sociétale dans un Etablissement d'enseignement supérieur privé au Mali : une étude exploratoire qualitative

Koniba COULIBALY<sup>1</sup>, Ibrahima Hamoro KEITA<sup>2</sup>

1. Université des Sciences Sociales et de Gestion De Bamako (USSGB).
2. Institut Zayed des Sciences Economiques et Juridiques de Bamako (IZSEJB).

## Résumé

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) constitue un enjeu croissant pour les établissements d'enseignement supérieur privés, en raison de leur rôle dans la formation des compétences et leur contribution au développement socioéconomique. Cette recherche analyse les pratiques de RSE d'un établissement d'enseignement supérieur privé au Mali, désigné sous le pseudonyme EES-X afin de préserver son anonymat. Elle adopte une démarche qualitative exploratoire fondée sur une étude de cas. Les données ont été recueillies auprès de dix acteurs internes à travers des entretiens semi-directifs, complétés par l'observation. L'analyse thématique met en évidence plusieurs pratiques : aides sociales aux salariés et aux étudiants, soutien aux personnes vulnérables, actions en faveur du voisinage, initiatives environnementales, accompagnement de l'insertion professionnelle et intégration de la RSE dans les activités pédagogiques. Les résultats montrent également que ces pratiques favorisent la cohésion sociale, la satisfaction, l'engagement du personnel et l'acceptabilité de l'établissement par son environnement. Toutefois, leur développement demeure confronté aux contraintes financières, aux résistances au changement, aux besoins de sensibilisation et aux insuffisances du suivi et de l'évaluation.

**Mots-clés :** responsabilité sociétale des entreprises ; enseignement supérieur privé ; parties prenantes ; développement durable ; pratiques sociales ; Mali.

## Abstract

Corporate social responsibility (CSR) is an increasingly important issue for private higher education institutions, given their role in skills development and their contribution to socioeconomic development. This research analyzes the CSR practices of a private higher education institution in Mali, referred to by the pseudonym EES-X to protect its anonymity. It adopts an exploratory qualitative approach based on a case study. Data were collected from ten internal stakeholders through semi-structured interviews, supplemented by observation. Thematic analysis highlights several practices: social assistance for employees and students, support for vulnerable individuals, community outreach, environmental initiatives, support for professional integration, and the integration of CSR into teaching activities. The results also show that these practices promote social cohesion, employee satisfaction and engagement, and the institution's acceptance by its community. However, their development continues to face financial constraints, resistance to change, awareness-raising needs, and shortcomings in monitoring and evaluation.

**Keywords :** corporate social responsibility; private higher education; stakeholders; sustainable development; social practices; Mali.

## 1. Introduction

La responsabilité sociétale des entreprises s'est progressivement imposée comme une problématique majeure en sciences de gestion. Initialement associée aux obligations morales des entreprises envers la société, elle est désormais envisagée comme une démarche intégrée de management prenant en compte les dimensions économiques, sociales, environnementales et éthiques de l'activité organisationnelle.

La question de la responsabilité des organisations ne se limite cependant plus aux entreprises industrielles ou commerciales. Les établissements d'enseignement supérieur sont également concernés. En tant qu'organisations productrices de connaissances, de compétences et de valeurs, ils entretiennent des relations multiples avec leur environnement interne et externe. Ils doivent ainsi répondre aux attentes des étudiants, enseignants, personnels administratifs, familles, entreprises partenaires, autorités publiques et communautés locales.

Dans le contexte malien, les établissements privés d'enseignement supérieur connaissent une croissance importante et occupent une place croissante dans la formation des ressources humaines. Leur responsabilité dépasse dès lors la seule prestation pédagogique. Elle concerne également les conditions de travail, l'insertion professionnelle des étudiants, les relations avec les communautés environnantes, la protection de l'environnement et la contribution au développement social.

La RSE peut ainsi constituer un moyen pour un établissement d'enseignement supérieur de construire une relation durable avec ses parties prenantes. Elle peut également favoriser la cohésion interne, améliorer les relations avec le voisinage, renforcer l'attractivité de l'établissement et contribuer à son ancrage territorial.

Les données empiriques montrent que l'établissement étudié met en œuvre diverses actions sociales, environnementales et communautaires. Ces actions concernent notamment les salariés, les enseignants, les étudiants, les populations vulnérables et le voisinage. Elles comprennent également des mesures d'accompagnement social, des aides aux étudiants, des initiatives environnementales et l'intégration de la RSE dans les enseignements.

Toutefois, l'existence de pratiques de RSE ne signifie pas nécessairement que celles-ci sont entièrement formalisées ou institutionnalisées. Plusieurs acteurs soulignent des difficultés liées aux coûts, à la sensibilisation, à la résistance au changement, à la formation des responsables et au suivi des actions.

Dès lors, la question centrale de cette recherche est la suivante :

Comment se caractérisent les pratiques de responsabilité sociétale dans un établissement d'enseignement supérieur privé au Mali ?

Cette question principale se décline en deux interrogations spécifiques :

- Quelles sont les principales pratiques de RSE mises en œuvre par l'établissement étudié ?
- Quels sont les défis liés à leur intégration et à leur pérennisation ?

L'objectif général est de **comprendre et d'analyser les pratiques de RSE développées par l'établissement étudié.**

Plus spécifiquement, il s'agit :

1. d'identifier les principales pratiques sociales, environnementales et communautaires ;
2. d'analyser la manière dont la RSE est intégrée aux activités de l'établissement ;
3. d'identifier les résultats perçus de ces pratiques ;
4. d'analyser les difficultés rencontrées ;
5. de proposer des pistes d'amélioration de la démarche RSE.

L'intérêt de cette recherche est à la fois théorique et managérial. Sur le plan théorique, elle contribue à la littérature encore relativement limitée consacrée à la RSE dans les établissements d'enseignement supérieur privés en Afrique de l'Ouest. Sur le plan managérial, elle permet d'identifier les leviers susceptibles de renforcer l'intégration de la responsabilité sociétale dans la gouvernance d'un établissement universitaire privé.

## **2. Revue de littérature et cadre théorique**

### **2.1. Le concept de responsabilité sociétale des entreprises**

La notion de responsabilité sociale des entreprises trouve notamment ses fondements dans les travaux de Bowen (1953), qui considère que les entreprises doivent prendre en compte les attentes et les valeurs de la société dans leurs décisions.

La RSE peut ainsi être comprise comme l'intégration volontaire de préoccupations sociales, environnementales et éthiques dans les activités et les relations de l'organisation avec ses parties prenantes.

Cette conception conduit à dépasser une vision strictement économique de l'entreprise.

Levitt (1958), puis Friedman (1970), ont formulé une critique importante de la responsabilité sociale des entreprises. Dans une perspective économique classique, l'entreprise doit avant tout rechercher la création de valeur économique dans le respect des règles du jeu. La RSE peut ainsi apparaître comme une charge lorsque les dépenses engagées ne produisent pas de retour financier immédiatement identifiable.

À l'inverse, une conception élargie considère que les entreprises sont insérées dans un environnement social dont elles dépendent. Leur pérennité repose donc également sur la qualité de leurs relations avec leurs différentes parties prenantes.

### **2.2. La théorie des parties prenantes**

La théorie des parties prenantes développée notamment par Freeman (1984) constitue un cadre particulièrement pertinent pour analyser la RSE.

Selon cette perspective, l'organisation ne doit pas seulement répondre aux attentes des actionnaires ou propriétaires. Elle doit également prendre en compte les intérêts des groupes susceptibles d'affecter ou d'être affectés par ses activités.

Dans un établissement d'enseignement supérieur privé, les parties prenantes sont nombreuses :

- étudiants ;
- enseignants ;
- personnel administratif ;
- dirigeants ;

- familles ;
- entreprises partenaires ;
- autorités publiques ;
- communautés riveraines ;
- associations ;
- partenaires académiques.

L'établissement est donc au centre d'un système complexe de relations.

Cette approche est particulièrement cohérente avec les résultats de l'étude. Plusieurs participants définissent en effet spontanément la RSE comme une prise en compte des intérêts des différentes parties prenantes.

C5 affirme notamment :

*« La RSE est la prise en compte des intérêts des parties prenantes et la protection de l'environnement. »*

Cette représentation montre que la RSE est appréhendée non seulement comme une action sociale, mais comme une démarche relationnelle et environnementale.

### **2.3. La théorie de la triple performance**

Elkington (1997) propose le modèle de la Triple Bottom Line, selon lequel la performance organisationnelle doit être appréciée à partir de trois dimensions : économique, sociale et environnementale.

Cette approche est particulièrement intéressante pour les établissements d'enseignement supérieur.

La dimension économique concerne notamment la pérennité financière de l'établissement.

La dimension sociale renvoie au bien-être des enseignants, des salariés et des étudiants, ainsi qu'à l'insertion professionnelle et aux relations avec les communautés.

La dimension environnementale concerne la gestion des ressources, la réduction des nuisances et la préservation du cadre de vie.

Les données recueillies auprès de l'EES-X révèlent précisément cette combinaison des trois dimensions.

## **3. Méthodologie**

### **3.1. Positionnement méthodologique**

La recherche repose sur une démarche **qualitative exploratoire**.

Ce choix est cohérent avec l'objectif de comprendre les significations attribuées à la RSE par les acteurs et d'identifier les pratiques développées dans leur contexte organisationnel.

La recherche qualitative permet d'appréhender les phénomènes sociaux à partir du discours et de l'expérience des acteurs. Elle cherche moins à mesurer statistiquement un phénomène qu'à comprendre les mécanismes, représentations et pratiques qui le structurent.

L'étude s'inscrit ainsi dans une logique compréhensive.

### **3.2. Terrain de recherche**

Afin de préserver la confidentialité de l'organisation étudiée, celle-ci est désignée dans cet article sous le pseudonyme EES-X, pour « Établissement d'Enseignement Supérieur X ».

Cet établissement est une structure privée malienne de formation supérieure et multidisciplinaire créée au début des années 2000. Ses activités couvrent plusieurs domaines de formation, notamment la comptabilité, l'informatique, la gestion, le commerce, la logistique, les ressources humaines, le marketing et les télécommunications.

L'établissement développe également des formations de niveau Master dans plusieurs spécialités.

### 3.3. Échantillonnage

L'étude repose sur un échantillonnage non probabiliste, adapté à une recherche qualitative.

Les participants ont été sélectionnés parmi les parties prenantes internes de l'établissement. L'échantillon choisi comprend notamment le responsable chargé de la RSE, des cadres/administrateurs, des employés et des enseignants.

Au total, dix participants ont été interrogés.

Afin de garantir leur anonymat, chaque participant est identifié par la lettre C suivie d'un numéro.

**Tableau 1 : codification des participants**

| Code | Catégorie    |
|------|--------------|
| C1   | Cadre 1      |
| C2   | Cadre 2      |
| C3   | Cadre 3      |
| C4   | Employé 1    |
| C5   | Enseignant 1 |
| C6   | Employé 2    |
| C7   | Cadre 4      |
| C8   | Enseignant 2 |
| C9   | Employé 3    |
| C10  | Enseignant 3 |

**Source :** les auteurs.

### 3.4. Collecte des données

La collecte des données s'est appuyée principalement sur :

- des entretiens semi-directifs ;
- l'observation ;
- un guide d'entretien.

Les entretiens ont été enregistrés puis retranscrits afin de permettre leur analyse.

Le guide d'entretien portait principalement sur :

1. la conception de la RSE ;

2. les pratiques actuelles ;
3. l'intégration des activités RSE ;
4. les défis et obstacles ;
5. les résultats obtenus ;
6. les perspectives futures.

### **3.5. Analyse des données**

Les données ont fait l'objet d'une analyse qualitative thématique.

Le processus a consisté à identifier les thèmes récurrents dans les discours des participants, à rapprocher les réponses et à faire émerger les principales catégories analytiques.

L'analyse a conduit à retenir notamment les catégories suivantes :

- conception de la RSE ;
- pratiques sociales ;
- engagement communautaire ;
- environnement ;
- formation et sensibilisation ;
- intégration organisationnelle ;
- résultats perçus ;
- contraintes financières ;
- résistance au changement ;
- formalisation et suivi.

## **4. Résultats**

### **4.1. Une conception de la RSE centrée sur les parties prenantes**

Les entretiens montrent que les acteurs disposent d'une représentation relativement large de la RSE.

C1 la définit comme :

*« La RSE au sein de l'EES-X se définit de façon culturelle, c'est la prise en compte des préoccupations, des besoins des salariés que ça soit au niveau de l'administration, les corps enseignants et même les parents. »*

C4 insiste également sur la dimension sociale et environnementale :

*« [La RSE] se définit comme des pratiques sociales, environnementales mises en place par la Direction afin de prendre en compte les problèmes des parties prenantes (enseignants, étudiants, voisins etc.) dans leur gestion. »*

C8 adopte une conception davantage stratégique :

*« La RSE est une exigence du CAMES [...] c'est un outil moderne de management stratégique [...] l'entreprise doit prendre en compte non seulement ses intérêts mais celui de ses parties prenantes. »*

Ces réponses montrent que la RSE est majoritairement perçue comme une démarche orientée vers les parties prenantes.

#### **4.2. Des pratiques sociales importantes envers les salariés**

Le premier ensemble de pratiques concerne les salariés et les enseignants.

Les données font ressortir différentes formes d'accompagnement :

- aides financières ;
- prêts sans intérêt ;
- accompagnement dans l'acquisition de terrains ;
- prise en charge médicale ;
- aides liées aux événements sociaux ;
- soutien à la formation ;
- accompagnement dans certains projets personnels ;
- soutien aux enseignants et à leurs familles.

C1 évoque notamment :

*« Les prêts attribués aux enseignants à un taux de 0% et remboursable en fonction de la capacité de l'emprunteur, les salaires sont faits à temps et [l'établissement] aide les enseignants qui veulent acquérir des terrains, une prise en charge des couvertures médicales est faite également pour ses salariés. »*

Le même participant évoque également une opération de pèlerinage financée par l'établissement et différentes formes de soutien social.

Ces pratiques témoignent d'une conception de la RSE fortement centrée sur le bien-être des collaborateurs.

#### **4.3. Les actions sociales en faveur des étudiants**

Les étudiants constituent une autre catégorie importante de bénéficiaires.

L'étude met en évidence :

- des réductions de frais de formation ;
- des stages ;
- un accompagnement aux concours ;
- des possibilités d'insertion professionnelle ;
- des actions de sensibilisation ;
- un accompagnement pédagogique.

C5 indique :

*« Le module RSE dont l'EES-X a beaucoup mis l'accent dans toutes les filières de Licence presque permettant aux étudiants de connaître la RSE et son objectif [...] Des réductions au niveau Licence et Master sont des aspects sociaux. »*

C10 souligne de son côté :

« Des stages donnés qui finissent aux embauches, un accompagnement pour des étudiants qui ont passé au concours de l'ENA, [l'établissement] se préoccupe de la qualité des enseignants. »

La RSE apparaît donc également comme un moyen d'accompagner les étudiants dans leur parcours académique et professionnel.

#### **4.4. L'engagement communautaire**

L'étude met en évidence une forte orientation communautaire.

L'établissement intervient auprès de son environnement immédiat par différentes actions :

- dons ;
- soutien aux personnes vulnérables ;
- contribution à des événements sociaux ;
- soutien à des activités sportives ;
- aide aux populations riveraines ;
- relations de proximité avec le voisinage.

C1 explique :

« Une rupture collective est aussi organisée au sein de l'établissement pour les enseignants et les personnels, une aide mouton pour la Tabaski. Et même le voisinage immédiat est concerné par les dons de sucre, de la viande etc. »

C7 mentionne également :

« Une aide pour la jeunesse en finançant leur tournoi pendant les vacances, des matchs interclasses sont organisés au sein de l'EES-X, au-delà à la fin de l'année on cible les nécessiteux pour leur venir en aide. »

Ces pratiques témoignent d'un ancrage territorial de la responsabilité sociétale.

#### **4.5. Les pratiques environnementales**

La dimension environnementale est également présente.

Plusieurs actions concernent directement le cadre de vie autour de l'établissement.

C6 affirme :

« Chaque année l'EES-X s'engage à bitumer la route après l'hivernage pour ses parties prenantes. »

C9 rapporte :

« L'EES-X est intervenu pour sursoir à l'eau qui stagnait dans la rue de l'école en creusant des fossés. »

C5 évoque également :

« La bonne gestion des ressources, des climatiseurs qui ne consomment pas beaucoup, des ampoules économiques, sensibilisation des étudiants aux bonnes pratiques. »

Ces éléments montrent que la RSE environnementale ne se limite pas aux installations internes, mais concerne aussi l'environnement immédiat de l'établissement.

#### **4.6. L'intégration de la RSE dans les activités pédagogiques**

L'une des caractéristiques importantes du cas étudié réside dans l'intégration de la RSE dans les programmes de formation.

Le module RSE est proposé dans plusieurs formations.

Cette orientation constitue une forme de sensibilisation des futurs professionnels.

C1 considère l'intégration pédagogique comme une forme importante de sensibilisation :

*« L'intégration du module RSE est une forme de sensibilisation et l'EES-X est l'une des premières universités à intégrer la RSE dans ses cours de formation dans le but de comprendre la RSE et surtout d'inculquer des connaissances au niveau des futurs acteurs de demain. »*

C5 confirme l'existence d'une dynamique de sensibilisation par les cours et les conférences.

Cette pratique est particulièrement stratégique car elle permet de transformer les étudiants en futurs vecteurs de diffusion des principes de responsabilité sociétale.

#### **4.7. Une intégration quotidienne mais également périodique**

Les entretiens montrent que les pratiques RSE ne sont pas toutes intégrées de la même manière.

C1 estime que :

*« Elles fonctionnent au quotidien et sont intégrées de façon continue, elles sont intégrées à la politique générale de l'entreprise. »*

C4 affirme également qu'un service RSE intervient dans la sensibilisation quotidienne des parties prenantes.

En revanche, C2 et C3 considèrent certaines activités comme périodiques.

C8 indique :

*« C'est un planning, il est fait parallèlement. »*

Ces différences montrent que l'institutionnalisation de la RSE est encore partielle : certaines pratiques sont intégrées au fonctionnement quotidien alors que d'autres demeurent organisées sous forme d'actions ponctuelles.

#### **4.8. Les effets perçus des pratiques RSE**

Les participants associent les pratiques RSE à plusieurs résultats.

##### **4.8.1. Fidélisation des enseignants**

C1 estime que les pratiques RSE contribuent :

*« [À] la fidélisation des enseignants, [à] un engagement du personnel, [à] la création de l'entente et [à] la cohésion sociale. »*

La RSE est donc considérée comme un instrument de gestion des ressources humaines.

##### **4.8.2. Amélioration du climat social**

C8 souligne :

*« La satisfaction du personnel, leur bien-être, leur adhésion, un esprit d'intégration sous forme de famille ce qui permet de gérer les frustrations, les stress, les insatisfactions, la communication interne s'améliore, un bon dialogue social est instauré. »*

Cette perception suggère que les actions sociales peuvent contribuer au développement d'un climat organisationnel favorable.

#### **4.8.3. Amélioration des relations avec le voisinage**

C6 affirme :

*« L'impact positif le plus important au final est le fait que la communauté nous a acceptés, tout le monde s'est habitué à l'existence d'un établissement au sein de leur quartier. »*

La RSE contribue donc également à l'acceptabilité sociale de l'établissement.

#### **4.8.4. Apaisement de l'environnement**

C9 rapporte :

*« Respecter et solliciter par son entourage, des remerciements du voisinage [...] une fierté pour l'école de voir le sourire sur le visage de son environnement. »*

La RSE apparaît ainsi comme un mécanisme de construction d'une relation de confiance entre l'établissement et son environnement.

### **5. Les défis et obstacles de la RSE**

#### **5.1. Le poids des contraintes financières**

La principale difficulté identifiée concerne le financement des actions.

C1 observe :

*« Les défis sont énormes ; les retombées ne sont pas financières [...] l'entreprise est créée pour faire des profits, et qu'on demande à cette même entreprise de faire des dépenses sans retour financier cela est un défi. L'un des défis majeurs de la RSE c'est les coûts. »*

C5 confirme :

*« Défis financiers, parce que la RSE est coûteuse, la formation est aussi un défi parce qu'il faut former les cadres aux pratiques de la RSE. »*

Cette tension illustre le débat classique entre logique économique et logique sociétale.

#### **5.2. La difficulté de formalisation**

La formalisation constitue également un enjeu.

C3 indique :

*« Arriver à formaliser ses activités, cette formalisation dépend du budget raison pour laquelle elle prend du temps. »*

Cette réponse suggère que certaines actions existent dans la pratique sans nécessairement être intégrées dans un dispositif formel de management de la RSE.

#### **5.3. La résistance au changement**

La RSE implique des transformations organisationnelles.

C4 estime :

*« Les défis sont dus au changement que la RSE essaie d'apporter à l'établissement, tout changement n'est pas facile comme on le dit. »*

C8 évoque également la nécessité d'une sensibilisation progressive des acteurs.

La résistance au changement apparaît donc comme un obstacle à l'institutionnalisation de la RSE.

#### **5.4. Le besoin de sensibilisation**

La connaissance du concept de RSE demeure inégale.

C4 affirme :

*« Il y a encore des défis parce que le concept est peu connu de façon générale dans le contexte africain et malien pour faire comprendre d'abord la RSE, ce que c'est la RSE, parce que certains pensent que c'est de la GRH ou du marketing. »*

Cette observation révèle un besoin de clarification conceptuelle et de formation des acteurs.

#### **5.5. Les difficultés de suivi et d'évaluation**

C6 souligne la nécessité de maintenir les actions dans la durée :

*« Il faudrait garder la tradition qui existe entre l'établissement et ses parties prenantes dans l'avenir et pour cela il faudra mettre en place des mécanismes de suivi. »*

Cette remarque est importante car elle révèle une faiblesse potentielle de la démarche : les actions sont nombreuses, mais leur évaluation systématique semble encore limitée.

### **6. Discussion**

Les résultats montrent que la RSE de l'EES-X repose sur une conception essentiellement relationnelle et sociale.

Cette orientation rejoint la théorie des parties prenantes de Freeman (1984). L'organisation ne se limite pas à rechercher sa performance économique ; elle cherche également à préserver les relations avec les salariés, étudiants, voisins et autres acteurs.

La forte présence d'actions sociales peut s'expliquer par le contexte socioculturel dans lequel évolue l'établissement. Les aides lors des événements religieux et sociaux, le soutien aux salariés, l'accompagnement des personnes vulnérables et les actions communautaires témoignent d'une conception de la responsabilité fortement liée aux valeurs de solidarité.

Les résultats rejoignent également l'approche de Carroll (1991), selon laquelle la responsabilité sociétale comporte plusieurs dimensions. Dans le cas étudié, les dimensions économique, légale, éthique et philanthropique apparaissent de manière plus ou moins explicite.

L'aspect philanthropique est particulièrement visible dans les dons, les aides aux personnes vulnérables et les contributions communautaires.

Cependant, la recherche révèle également une tension entre les exigences économiques et les attentes sociétales. C1 souligne explicitement le coût de la RSE et le paradoxe entre la recherche de profit et les dépenses sociales.

Cette tension rejoint les critiques formulées par Friedman (1970), mais les données du terrain montrent que les acteurs considèrent néanmoins la RSE comme susceptible de produire des bénéfices indirects : fidélisation des salariés, cohésion sociale, acceptabilité par la communauté, satisfaction des étudiants et amélioration de l'image de l'établissement.

Ainsi, les pratiques RSE peuvent être interprétées comme un investissement relationnel à long terme.

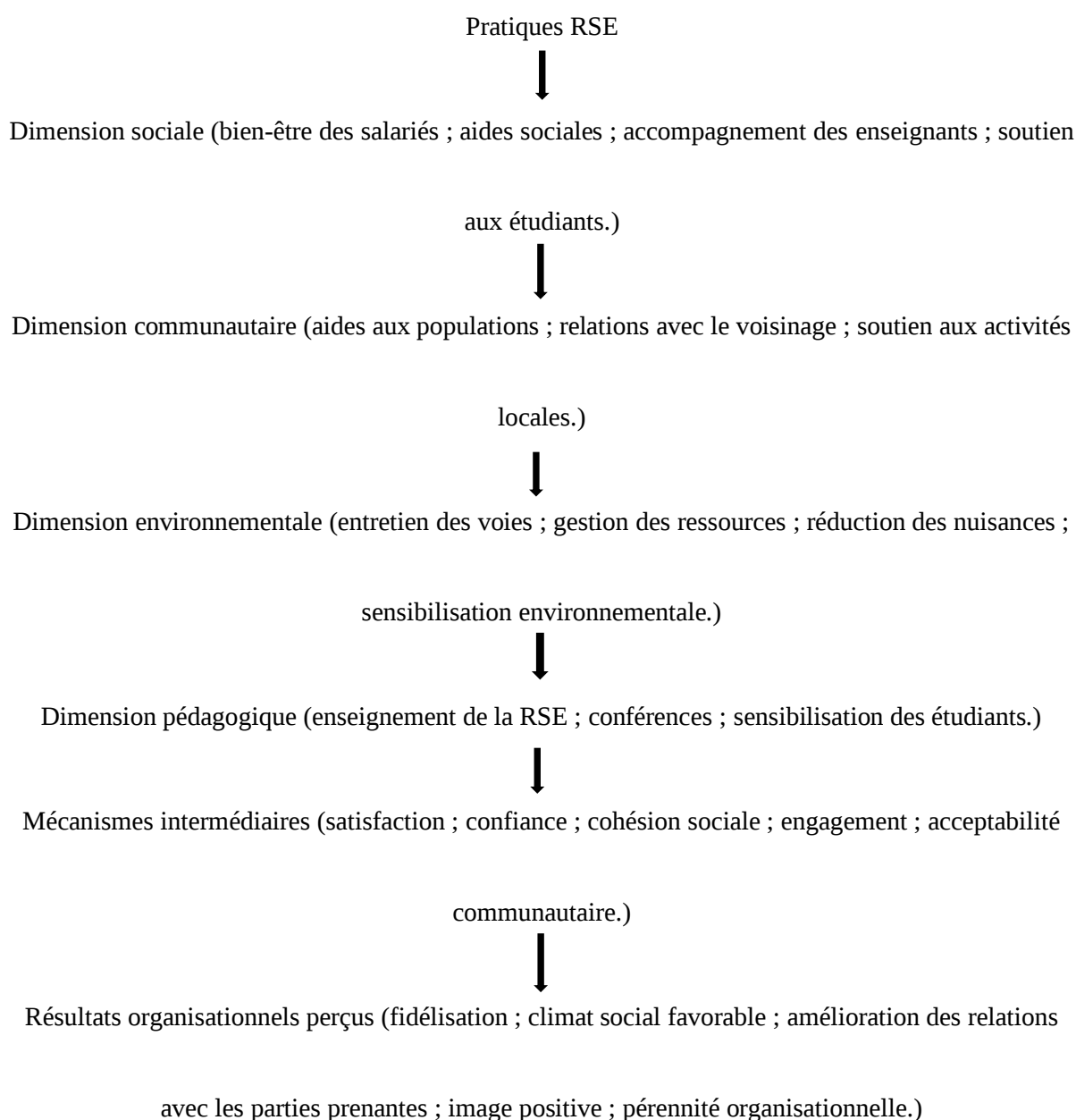
Un autre résultat important concerne l'intégration de la RSE dans la formation. Cette dimension distingue l'établissement étudié d'une conception de la RSE limitée à la philanthropie. En intégrant la RSE dans les programmes pédagogiques, l'établissement participe à la diffusion de connaissances et de comportements responsables auprès des futurs professionnels.

L'étude montre toutefois que l'institutionnalisation reste incomplète. Les réponses des participants sont parfois divergentes : certains considèrent les pratiques comme quotidiennes et intégrées à la politique générale, tandis que d'autres les perçoivent comme périodiques.

Cette divergence peut être interprétée comme le signe d'une transition entre une logique d'actions sociales ponctuelles et une véritable stratégie RSE formalisée.

## 7. Modèle conceptuel proposé

À partir des résultats, un modèle interprétatif peut être proposé.



Ce modèle permet de considérer la RSE comme un processus plutôt que comme une simple succession d'actions philanthropiques.

## 8. Implications managériales

Les résultats permettent de dégager plusieurs recommandations.

### 8.1. Formaliser une politique RSE

L'établissement devrait élaborer une politique RSE formalisée précisant :

- les objectifs ;
- les parties prenantes ;
- les domaines d'intervention ;
- les responsabilités ;
- les ressources ;
- les indicateurs de suivi.

### 8.2. Mettre en place un tableau de bord RSE

Un tableau de bord pourrait intégrer des indicateurs tels que :

**Tableau 2 :** les indicateurs du tableau de bord

| <b>Dimension</b> | <b>Indicateurs possibles</b>                                 |
|------------------|--------------------------------------------------------------|
| Sociale          | Nombre de bénéficiaires des aides, satisfaction du personnel |
| Étudiants        | Nombre de stages, aides accordées, insertion professionnelle |
| Environnementale | Actions environnementales réalisées, gestion des déchets     |
| Communautaire    | Nombre d'actions envers le voisinage                         |
| Pédagogique      | Nombre de formations/conférences RSE                         |
| Gouvernance      | Fréquence des réunions et évaluations RSE                    |

**Source :** les auteurs.

### 8.3. Renforcer la formation des responsables

La formation des cadres apparaît comme une condition importante de professionnalisation de la RSE.

Il conviendrait de développer des formations portant sur :

- les normes et référentiels RSE ;
- le développement durable ;
- le dialogue avec les parties prenantes ;
- la mesure de l'impact social ;
- la communication responsable.

### 8.4. Développer le dialogue avec les parties prenantes

L'établissement pourrait organiser périodiquement :

- des consultations des étudiants ;
- des rencontres avec les enseignants ;
- des réunions avec le personnel ;
- des rencontres avec les riverains ;
- des échanges avec les entreprises partenaires.

### **8.5. Évaluer régulièrement les actions**

Chaque action RSE devrait faire l'objet d'une évaluation permettant de déterminer :

- les ressources mobilisées ;
- le nombre de bénéficiaires ;
- les résultats obtenus ;
- les difficultés rencontrées ;
- les améliorations nécessaires.

## **9. Perspectives futures**

Les participants souhaitent majoritairement la poursuite et l'élargissement des pratiques RSE.

C1 affirme :

« À l'avenir c'est une activité qui va toujours évoluer tant que l'entreprise évolue, la RSE est une activité qu'on intègre dans la politique générale de l'entreprise. »

C5 envisage notamment :

« L'EES-X fera toujours la promotion de la RSE en introduisant le module RSE en organisant des conférences et journées de sensibilisation. »

C8 insiste sur la nécessité de :

« Continuer avec les actions sociales, sensibiliser, intégrer la RSE aux objectifs stratégiques de l'école, pour que l'école ne se coupe pas de son environnement interne et externe. »

Ces perspectives confirment une volonté d'aller vers une intégration plus stratégique de la RSE.

## **10. Conclusion**

Cette recherche avait pour objectif d'analyser les pratiques de responsabilité sociétale d'un établissement d'enseignement supérieur privé au Mali, désigné sous le pseudonyme EES-X.

L'étude qualitative réalisée auprès de dix acteurs internes montre que la RSE est déjà présente dans plusieurs dimensions du fonctionnement de l'établissement.

Les résultats font ressortir quatre grands domaines d'intervention : les pratiques sociales en faveur des salariés et des enseignants, les actions en faveur des étudiants, l'engagement communautaire et environnemental, ainsi que l'intégration de la RSE dans les activités pédagogiques.

Les pratiques sociales apparaissent particulièrement développées. Elles prennent la forme d'aides financières, d'accompagnement médical, de soutien à la formation, d'appui à certains projets des salariés et de contributions lors d'événements sociaux.

L'établissement intervient également dans son environnement par des dons, le soutien aux personnes vulnérables, l'amélioration du cadre de vie et le développement de relations avec les communautés riveraines.

La dimension pédagogique constitue un résultat particulièrement intéressant. L'intégration de la RSE dans les programmes de formation permet de sensibiliser les étudiants et de préparer les futurs professionnels à prendre en compte les dimensions sociales et environnementales de la gestion.

Cependant, l'étude révèle plusieurs limites dans l'institutionnalisation de la démarche. Les contraintes financières constituent le principal obstacle. S'y ajoutent les difficultés de sensibilisation, la résistance au changement, le besoin de formation des responsables et l'insuffisance des mécanismes de suivi et d'évaluation.

En définitive, la RSE de l'EES-X apparaît comme une démarche en construction, située à l'intersection de la solidarité sociale, de l'engagement communautaire, de la protection environnementale et du management stratégique.

La principale recommandation consiste donc à passer progressivement d'une logique d'actions RSE essentiellement sociales ou ponctuelles à une politique RSE formalisée, intégrée à la stratégie globale de l'établissement et évaluée au moyen d'indicateurs précis.

Cette évolution permettrait de consolider les acquis existants tout en renforçant la contribution de l'établissement au développement durable.

## REFERENCES

- [1] Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Brothers.
- [2] Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505.
- [3] Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
- [4] Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70–76.
- [5] Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone.
- [6] Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- [7] Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, September 13.
- [8] Levitt, T. (1958). The dangers of social responsibility. *Harvard Business Review*, 36(5), 41–50.
- [9] Paillé, P., & Mucchielli, A. (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin.
- [10] Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- [11] Yin, R. K. (1996). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- [12] Wilhelm, D. (1995). Approches qualitatives et compréhension des phénomènes organisationnels.