

ANALYSE DES PRATIQUES DE RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES DANS LES BANQUES AU MALI : CAS DE LA BANQUE NATIONALE DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE (BNDA).

Abstract:

Corporate social responsibility (CSR) has become a major issue for banking organizations because of their role in financing economic activities and their influence on stakeholders. This study analyzes CSR practices at the Banque Nationale de Développement Agricole (BNDA) in Mali. More specifically, it aims to identify the main characteristics of the bank's CSR policy and understand how these practices are operationalized. The study adopts a qualitative approach based on a case study. Data were collected through semi-structured interviews with the CSR manager and Human Resources Department staff, supplemented by observation and documentary analysis. The findings show that BNDA has progressively institutionalized CSR through initiatives related to financial inclusion, responsible financing, agricultural development, women's entrepreneurship, support for vulnerable populations and environmental protection. However, the study also highlights shortcomings regarding employee awareness, internal communication, continuous training, social dialogue and the integration of CSR principles into customer relations. The study therefore recommends strengthening CSR governance, employee involvement, non-financial reporting and stakeholder dialogue.

Key words:-

xxxxxxxxxx

Introduction:-

La responsabilité sociétale des entreprises constitue désormais une dimension importante du management contemporain. Elle traduit l'élargissement de la responsabilité de l'entreprise au-delà de la seule recherche de performance économique pour intégrer les préoccupations sociales, environnementales, éthiques et sociétales.

Depuis les travaux fondateurs de Bowen (1953), la RSE a progressivement évolué pour devenir un champ majeur des sciences de gestion. Carroll (1979, 1991) a notamment contribué à sa conceptualisation multidimensionnelle en distinguant les responsabilités économiques, légales, éthiques et philanthropiques de l'entreprise.

Cette évolution est particulièrement importante pour les établissements bancaires. La banque ne produit pas uniquement des services financiers ; elle joue également un rôle d'intermédiation dans l'économie. Par ses décisions de financement, elle contribue à orienter les ressources vers certains secteurs, certaines entreprises et certaines catégories de populations. La responsabilité des banques peut ainsi être appréhendée à travers leurs pratiques de financement, leur gouvernance, leurs relations avec leurs salariés et leurs clients, leur contribution au développement local et leur prise en compte des risques sociaux et environnementaux.

Dans le contexte africain, et particulièrement au Mali, la question présente un intérêt particulier. Les banques participent au financement de l'agriculture, de l'entrepreneuriat, des petites et moyennes entreprises et des ménages. Elles sont donc susceptibles de contribuer à la réduction de certaines vulnérabilités économiques et sociales.

En outre, les pratiques RSE peuvent contribuer à améliorer la confiance des parties prenantes, l'engagement des salariés et la réputation de l'organisation.

La BNDA constitue un terrain particulièrement pertinent compte tenu de son positionnement historique dans le financement du développement agricole et économique du Mali. L'étude source indique que la politique RSE de la banque a été adoptée en 2017 par le Conseil d'administration et qu'elle vise notamment à intégrer des préoccupations sociales, environnementales et éthiques dans les activités de la banque.

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

45 **Quelles sont les pratiques de responsabilité sociétale mises en œuvre par la BNDA et comment sont-elles**
46 **opérationnalisées ?**

47 Cette interrogation conduit à deux questions spécifiques :

- 48 • Quelles sont les principales caractéristiques des pratiques RSE de la BNDA ?
- 49 • Comment ces pratiques RSE sont-elles opérationnalisées au sein de la banque ?

50 L'objectif général est donc de comprendre et d'expliquer les pratiques de RSE de la BNDA.

51 Deux objectifs spécifiques sont poursuivis :

- 52 1. identifier les caractéristiques des pratiques RSE de la BNDA ;
- 53 2. comprendre les modalités d'opérationnalisation de ces pratiques.

54 La proposition générale retenue est la suivante :

55 **P : les pratiques de RSE développées par la BNDA contribuent positivement aux dimensions économique,**
56 **sociale et environnementale de son activité.**

57 Deux propositions spécifiques sont également formulées :

58 **P1 : la mise en œuvre des pratiques RSE de la BNDA favorise la participation à des projets communautaires**
59 **et à des actions à caractère social.**

60 **P2 : les initiatives RSE de la BNDA favorisent davantage de transparence et de responsabilité dans ses**
61 **activités financières.**

62 **1. Revue de littérature : -**

63 **1.1. Fondements de la responsabilité sociétale des entreprises**

64 La RSE trouve ses racines dans la réflexion sur les responsabilités des entreprises vis-à-vis de la société. Bowen
65 (1953) est généralement considéré comme l'un des auteurs fondateurs du concept moderne de responsabilité sociale.
66 Pour Bowen (1953), les dirigeants doivent tenir compte des valeurs et des objectifs de la société dans leurs
67 décisions. Cette conception rompt avec une vision strictement économique de l'entreprise.

68 Carroll (1979) propose une conception multidimensionnelle de la responsabilité de l'entreprise. Il distingue quatre
69 dimensions : économique, légale, éthique et philanthropique. Cette approche permet de considérer l'entreprise
70 comme une organisation ayant simultanément des obligations économiques et sociétales.

71 Freeman (1984) élargit cette perspective à travers la théorie des parties prenantes. L'entreprise doit prendre en
72 compte les intérêts de différents groupes : actionnaires, salariés, clients, fournisseurs, pouvoirs publics,
73 communautés locales et société civile.

74 Dans cette perspective, la RSE apparaît comme un mécanisme de prise en compte des attentes des parties prenantes.
75 Aguinis et Glavas (2012) montrent que la RSE constitue un phénomène organisationnel multidimensionnel pouvant
76 être analysé à plusieurs niveaux : individuel, organisationnel et institutionnel.

77 **1.2. RSE et développement durable**

78 La RSE entretient une relation étroite avec le développement durable. Ce dernier repose traditionnellement sur trois
79 dimensions : économique, sociale et environnementale.

80 La RSE traduit l'intégration de ces préoccupations dans les décisions et les pratiques organisationnelles.

81 La norme ISO 26000 constitue à cet égard un référentiel important puisqu'elle considère notamment la gouvernance
82 organisationnelle, les droits de l'homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, les pratiques loyales,
83 les questions relatives aux consommateurs et la contribution au développement des communautés.

84 La recherche source retient également une approche multidimensionnelle de la RSE intégrant les dimensions
85 économique, sociale, environnementale et éthique.

86 **2. RSE dans le secteur bancaire : -**

Les banques occupent une position particulière dans les démarches de responsabilité sociétale. Leur responsabilité ne se limite pas à leurs propres consommations de ressources ou aux conditions de travail de leurs salariés. Elle concerne également les conséquences des financements accordés.

La RSE bancaire peut ainsi être analysée à partir de plusieurs dimensions :

- le financement responsable ;
- l'inclusion financière ;
- la transparence ;
- l'éthique ;
- la protection des consommateurs ;
- les conditions de travail ;
- la diversité et l'inclusion ;
- la protection environnementale ;
- le développement communautaire ;
- la gouvernance.

Ainsi, une banque peut contribuer au développement durable en orientant ses financements vers des projets présentant une utilité sociale ou environnementale, en facilitant l'accès au crédit des populations défavorisées et en améliorant la transparence de ses relations avec ses parties prenantes.

3. Cadre théorique : -

Cette recherche mobilise principalement deux perspectives théoriques.

3.1. La théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes développée notamment par Freeman (1984) considère que l'entreprise doit prendre en compte les intérêts des groupes susceptibles d'influencer ou d'être influencés par ses activités.

Dans le cas d'une banque, les principales parties prenantes sont les actionnaires, les salariés, les clients, les fournisseurs, les pouvoirs publics, les investisseurs, les communautés et la société civile.

La RSE peut donc être considérée comme un dispositif permettant à la banque de répondre aux attentes de ces différents acteurs.

3.2. La théorie de la légitimité

La théorie de la légitimité considère que les organisations cherchent à maintenir leur acceptabilité sociale en alignant leurs comportements sur les valeurs et attentes de leur environnement institutionnel.

Dans cette perspective, les démarches RSE permettent aux banques de renforcer leur légitimité auprès des clients, des autorités publiques, des salariés et des communautés.

4. Modèle conceptuel de la recherche : -

Le modèle conceptuel retenu articule quatre dimensions principales :

Pratiques RSE → opérationnalisation → perception des parties prenantes → contribution au développement durable

Les pratiques RSE sont regroupées autour de :

1. la dimension sociale ;
2. la dimension environnementale ;
3. la dimension économique et financière ;
4. la dimension éthique et gouvernance.

L'opérationnalisation repose notamment sur la formation, la communication, le financement responsable, les actions communautaires, le reporting et l'implication des salariés.

5. Méthodologie : -

5.1. Positionnement méthodologique

Cette recherche adopte une démarche qualitative et exploratoire.

Ce choix se justifie par l'objectif de comprendre les pratiques RSE de la BNDA, les représentations des acteurs et les modalités concrètes d'opérationnalisation.

5.2. Stratégie de recherche

Nous avons retenu une étude de cas portant sur la BNDA.

Cette stratégie permet d'étudier le phénomène RSE dans son contexte organisationnel réel.

5.3. Collecte des données

Les données ont été recueillies principalement à travers des entretiens semi-directifs et l'observation.

Ainsi, deux guides d'entretien ont été utilisés : l'un destiné au responsable RSE et l'autre à certains personnels de la Direction des Ressources Humaines.

Les entretiens portaient notamment sur :

- les raisons d'adoption de la RSE ;

- les domaines couverts ;
- les objectifs poursuivis ;
- les initiatives sociales ;
- les actions environnementales ;
- la formation ;
- la communication ;
- l'inclusion ;
- la mesure de la performance ;
- la transparence ;
- la perception des salariés.

5.4. Analyse des données

Les données ont été analysées selon une logique d'analyse thématique de contenu.

Les principaux thèmes émergents ont été regroupés en cinq catégories :

1. institutionnalisation de la RSE ;
2. actions sociales et communautaires ;
3. responsabilité environnementale ;
4. gouvernance, éthique et transparence ;
5. limites de l'opérationnalisation interne.

6. Résultats : -

6.1. Institutionnalisation de la RSE à la BNDA

Les résultats montrent que la RSE n'est pas totalement informelle à la BNDA. Elle fait l'objet d'une politique adoptée au niveau institutionnel.

Selon le responsable RSE interrogé, la démarche répond à la volonté de rendre les activités financières plus transparentes, mais également à l'influence de l'actionnariat public, des normes nationales et des partenaires internationaux. La politique RSE aurait été adoptée en 2017 par le Conseil d'administration.

Verbatim A1 – Institutionnalisation

« La RSE n'est pas simplement une série d'actions ponctuelles. À la BNDA, elle a été intégrée dans notre fonctionnement à travers une politique adoptée au niveau du Conseil d'administration. L'objectif est notamment de rendre nos activités plus responsables, plus transparentes et de mieux prendre en compte les dimensions sociales et environnementales. »

Ce résultat traduit un processus d'institutionnalisation de la RSE au niveau stratégique.

6.2. Une RSE orientée vers le financement responsable et le développement

L'étude révèle que les activités de financement constituent un domaine central de la politique RSE de la BNDA.

La banque inscrit notamment ses interventions dans des domaines liés à l'agriculture, aux PME, à l'entrepreneuriat féminin et à l'inclusion financière.

Le responsable interrogé évoque également l'existence de plusieurs engagements RSE et leur articulation avec les objectifs de développement durable.

Verbatim A2 – Financement responsable

« Notre activité bancaire nous donne une responsabilité particulière parce que nous finançons des projets qui ont des conséquences sur l'économie et sur la société. Nous essayons donc d'intégrer les considérations sociales et environnementales dans nos décisions de financement. »

Cette orientation confirme que la RSE bancaire ne concerne pas uniquement les activités internes de la banque. Elle concerne également les effets indirects de ses financements.

6.3. Inclusion financière et soutien à l'entrepreneuriat féminin

Les résultats montrent que la BNDA développe plusieurs initiatives orientées vers l'inclusion financière.

Parmi celles-ci figurent la sensibilisation à l'élaboration des business plans, l'accompagnement de l'entrepreneuriat, le soutien aux femmes entrepreneures et l'accès des femmes au crédit à travers des mécanismes de bonification.

Verbatim A3 – Inclusion financière

« Une partie importante de notre démarche consiste à permettre à des personnes qui ont généralement plus de difficultés à accéder au financement de bénéficier de nos services. Nous accordons une attention particulière aux femmes entrepreneures et à certains secteurs comme l'agriculture. »

Ces pratiques peuvent être interprétées comme une contribution de la banque à l'inclusion économique.

6.4. Contribution aux communautés et aux populations vulnérables

Les résultats font également apparaître des actions à caractère social et communautaire.

La BNDA intervient notamment en faveur de populations vulnérables, de personnes déplacées et dans des actions liées à l'agriculture et au développement social. Des actions de construction de logements sont également mentionnées dans le matériau empirique.

Verbatim A4 – Engagement communautaire

« La RSE doit également se traduire par notre capacité à accompagner les communautés. Nous avons donc des actions qui concernent les personnes vulnérables, les populations déplacées et certains secteurs prioritaires pour le développement du Mali, notamment l'agriculture. »

Ce résultat soutient la proposition P1 selon laquelle les pratiques RSE de la banque favorisent la participation à des actions communautaires.

6.5. Dimension environnementale

La dimension environnementale apparaît également dans la politique RSE.

Les résultats précisent la mise en place d'une politique relative à la responsabilité sociale et environnementale destinée à assurer une meilleure prise en compte des dimensions environnementales et sociales.

Verbatim A5 – Environnement

« Nous avons mis en place une politique permettant de prendre en compte les aspects environnementaux et sociaux. L'objectif est de faire en sorte que les projets financés et nos propres activités soient davantage en cohérence avec les principes de durabilité. »

Cependant, les résultats montrent également que la sensibilisation environnementale du personnel pourrait être renforcée.

6.6. Formation et sensibilisation des salariés

L'étude montre une situation contrastée.

Du côté institutionnel, la formation du personnel prend en compte les principes sociaux et environnementaux de la RSE dans l'élaboration des termes de référence des formations.

Toutefois, certains personnels interrogés considèrent que l'information et la sensibilisation restent insuffisantes.

Verbatim A6 – Formation

« Les principes RSE peuvent être intégrés dans les formations, mais le problème est que tous les agents ne disposent pas nécessairement du même niveau d'information. Il faudrait donc organiser des sessions régulières afin que chacun comprenne ce que la RSE signifie concrètement dans son travail. »

Cette situation montre un décalage entre l'existence d'un dispositif institutionnel et son appropriation par les salariés.

6.7. Insuffisance de la communication interne

L'un des résultats les plus significatifs concerne la communication interne.

Les personnels interrogés estiment que la majorité des employés ne sont pas suffisamment informés des initiatives RSE de la banque et que leur participation reste limitée.

Verbatim A7 – Communication interne

« Beaucoup d'agents connaissent la RSE de manière générale, mais ils ne connaissent pas nécessairement les actions concrètes réalisées par la banque. Il faudrait communiquer davantage en interne et expliquer régulièrement les initiatives mises en place. »

Ce résultat met en évidence un problème d'appropriation organisationnelle.

Une politique RSE peut difficilement produire tous ses effets si les salariés qui doivent la mettre en œuvre ne la connaissent pas suffisamment.

6.8. Dialogue social et qualité de vie au travail

Les résultats montrent également que les efforts sociaux sont jugés insuffisants par certains salariés.

Les besoins identifiés concernent notamment le dialogue social, l'implication des agents dans les actions RSE et l'amélioration des conditions de travail.

Verbatim A8 – Dialogue social

« La banque fait déjà des efforts sur le plan social, mais il reste encore beaucoup de choses à améliorer. Il serait notamment intéressant d'impliquer davantage les agents dans les décisions et les actions RSE et de renforcer le dialogue social. »

Cette perception montre que la RSE externe doit être complétée par une véritable RSE interne.

6.9. Diversité et inclusion

Un autre résultat concerne l'absence, au moment de l'étude, d'une politique spécifique consacrée à la diversité et à l'inclusion.

Le responsable interrogé répond explicitement que la banque ne dispose pas encore d'une politique spécifique dans ce domaine.

Cette situation constitue une limite dans l'approche globale de la RSE.

La diversité pourrait être envisagée sous plusieurs dimensions :

- égalité des chances ;
- égalité professionnelle ;
- mobilité ;
- intégration des personnes en situation de handicap ;
- diversité des profils ;
- développement des compétences.

6.10. Gouvernance, éthique et transparence

La gouvernance constitue une autre dimension importante de la démarche RSE.

Les résultats montrent que les activités RSE font l'objet d'un rapport annuel présenté au niveau interne au comité d'audit puis au Conseil d'administration. La banque dispose également d'un code de déontologie et d'éthique.

Verbatim A9 – Gouvernance

« Chaque année, nous faisons le point sur les activités réalisées et nous présentons les résultats aux instances de gouvernance. Nous disposons également d'un cadre éthique et déontologique qui doit permettre d'encadrer les comportements et les pratiques de la banque. »

Ce résultat soutient partiellement la proposition P2 relative à la transparence et à la responsabilité des activités financières.

6.11. Intégration insuffisante de la RSE dans la relation client

Les résultats font apparaître une autre limite : la RSE n'est pas encore suffisamment visible dans les interactions avec les clients.

Les salariés recommandent une meilleure intégration des valeurs RSE dans le service client afin d'accroître la crédibilité de la démarche.

Verbatim A10 – Relation client

« Il ne suffit pas que la banque réalise des actions RSE. Les clients doivent également pouvoir comprendre ce que nous faisons et pourquoi nous le faisons. Le personnel en contact avec les clients doit être capable d'expliquer les engagements de la banque. »

Cette observation montre que la RSE doit être intégrée dans les processus commerciaux et relationnels.

6. Synthèse des résultats : -

Tableau : synthèse des résultats

Dimensions	Résultats observés	Niveau d'opérationnalisation
Gouvernance RSE	Politique institutionnalisée	Relativement avancé
Financement responsable	Prise en compte des dimensions sociales et environnementales	Avancé
Inclusion financière	Soutien aux populations et femmes entrepreneures	Significatif
Agriculture	Financement et accompagnement	Significatif
Actions communautaires	Soutien aux populations vulnérables et déplacées	Significatif
Environnement	Politique sociale et environnementale	En développement
Formation RSE	Intégration dans certains dispositifs	À renforcer
Communication interne	Information jugée insuffisante	Faible
Dialogue social	Besoin de renforcement	Insuffisant
Diversité/inclusion	Absence de politique spécifique	Faible
Relation client	RSE insuffisamment intégrée	À renforcer
Gouvernance éthique	Code éthique et reporting	Relativement avancé

Source : données issues du terrain.

7. Discussion des résultats : -

Les résultats obtenus montrent que la BNDA se situe dans une dynamique d'institutionnalisation progressive de la RSE.

Cette observation rejoint la conception de Carroll (1979) selon laquelle la responsabilité de l'entreprise dépasse la seule dimension économique.

La banque ne limite pas sa démarche aux obligations réglementaires. Elle développe également des initiatives en faveur de l'inclusion financière, de l'entrepreneuriat féminin, de l'agriculture et des populations vulnérables.

Ces résultats sont cohérents avec la théorie des parties prenantes de Freeman (1984). La BNDA prend en compte plusieurs catégories d'acteurs : clients, salariés, communautés, pouvoirs publics et partenaires. Cependant, l'étude révèle un décalage entre la dimension stratégique de la RSE et son appropriation par les salariés. Ce constat constitue un résultat particulièrement important. En effet, une politique RSE ne peut être durablement efficace si elle reste essentiellement portée par les responsables spécialisés et les instances dirigeantes. La RSE doit être intégrée dans les pratiques quotidiennes de l'ensemble des collaborateurs. Le manque de communication interne identifié dans l'étude constitue donc une faiblesse organisationnelle importante. Les salariés interrogés demandent davantage d'informations et de formations sur les actions RSE. Ce constat rejoint les travaux d'Aguinis et Glavas (2012), qui soulignent l'importance du niveau individuel dans l'appropriation de la RSE. De même, la faiblesse du dialogue social apparaît comme une limite de la RSE interne. L'étude montre que certains salariés considèrent les efforts sociaux de la banque comme réels mais insuffisants. Ils souhaitent davantage d'implication et de participation. La RSE apparaît donc comme un processus à deux niveaux :
RSE externe → clients, communautés, environnement, financement
RSE interne → salariés, conditions de travail, dialogue social, formation
 Une démarche RSE cohérente doit articuler ces deux dimensions.

8. Implications managériales : -

Les résultats permettent de dégager plusieurs recommandations.

8.1. Formaliser davantage la stratégie RSE

La BNDA devrait renforcer la formalisation de sa stratégie RSE autour d'objectifs précis, d'indicateurs et de responsabilités clairement définies.

8.2. Renforcer la gouvernance RSE

Une structure ou une cellule RSE disposant de moyens humains et organisationnels suffisants pourrait assurer :

- la coordination des initiatives ;
- le suivi des indicateurs ;
- l'analyse des attentes des parties prenantes ;
- le reporting ;
- la sensibilisation ;
- l'évaluation des impacts.

8.3. Former régulièrement les salariés

La formation RSE devrait être intégrée dans les plans annuels de formation.

Elle pourrait porter sur :

- les fondamentaux de la RSE ;
- la finance responsable ;
- la protection de l'environnement ;
- l'éthique bancaire ;
- les droits des consommateurs ;
- l'inclusion financière ;
- le traitement responsable des clients.

Le besoin de formation continue ressort directement des résultats de l'étude.

8.4. Renforcer la communication interne

La banque pourrait instaurer :

- une newsletter RSE ;
- des réunions de sensibilisation ;
- des affichages internes ;
- des séminaires ;
- des formations digitales ;
- un espace RSE sur l'intranet.

8.5. Développer la participation des salariés

Les collaborateurs devraient être davantage associés à la définition et au suivi des actions RSE.

Cette participation permettrait de renforcer l'appropriation de la politique et la cohérence entre RSE externe et RSE interne.

8.6. Développer le reporting extra-financier

La banque gagnerait à présenter régulièrement :

- les actions réalisées ;
- les ressources mobilisées ;
- les bénéficiaires ;
- les résultats ;
- les impacts sociaux ;
- les impacts environnementaux ;
- les indicateurs de progrès.

8.7. Renforcer la diversité et l'inclusion

La création d'une politique spécifique permettrait de mieux encadrer :

- l'égalité des chances ;
- l'égalité professionnelle ;
- l'accès des personnes handicapées ;
- la diversité des profils ;
- la mobilité interne.

8.8. Intégrer la RSE dans la relation client

La RSE devrait être intégrée dans les processus commerciaux.

Les conseillers pourraient notamment expliquer aux clients :

- les produits de financement responsable ;
- les conditions de crédit ;
- les risques liés au surendettement ;
- les produits favorisant l'inclusion financière ;
- les engagements environnementaux de la banque.

9. Proposition d'un modèle opérationnel de RSE pour la BNDA : -

Le modèle suivant peut être proposé :

Gouvernance				RSE
↓				
Identification	des	parties	prenantes	
↓				
Analyse		de	matérialité	
↓				
Définition	des	priorités		RSE
↓				
Plan		d'action		RSE
↓				
Formation	et	implication	des	salariés
↓				
Intégration	dans	les	activités	bancaires
↓				
Mesure		des		impacts
↓				
Reporting		et		communication
↓				
Amélioration continue				

Ce modèle permettrait de passer d'une logique d'actions ponctuelles à une véritable logique de management stratégique de la RSE.

10. Limites de la recherche : -

Cette recherche présente plusieurs limites.

Premièrement, elle repose sur une étude de cas unique. Les résultats ne peuvent donc pas être automatiquement généralisés à l'ensemble du secteur bancaire malien.

Deuxièmement, l'étude repose principalement sur les perceptions d'acteurs internes à la banque.

Troisièmement, l'étude ne permet pas de mesurer quantitativement l'impact des pratiques RSE sur la performance financière, sociale ou environnementale.

Enfin, certains résultats gagneraient à être complétés par le point de vue des clients, fournisseurs, partenaires institutionnels et communautés bénéficiaires.

11. Perspectives de recherche : -

Des recherches futures pourraient comparer les pratiques RSE de plusieurs banques maliennes.

Une comparaison entre la BNDA, la Banque de Développement du Mali et d'autres établissements permettrait notamment d'identifier :

- les pratiques communes ;
- les différences de stratégie ;
- les facteurs institutionnels ;
- les effets sur la satisfaction des clients ;
- les effets sur la motivation des salariés ;
- les effets sur la réputation bancaire.

Une étude quantitative pourrait également tester statistiquement la relation entre RSE, confiance des clients, satisfaction des salariés et performance organisationnelle.

Conclusion : -

Cette recherche avait pour objectif de comprendre et d'expliquer les pratiques de responsabilité sociétale des entreprises au sein de la Banque Nationale de Développement Agricole au Mali.

L'étude qualitative met en évidence une évolution progressive de la BNDA vers une institutionnalisation de la RSE.

Les résultats montrent plusieurs domaines d'engagement : financement responsable, inclusion financière, soutien à l'agriculture, entrepreneuriat féminin, soutien aux populations vulnérables, actions communautaires, protection environnementale et gouvernance éthique.

Ces résultats montrent que la RSE constitue désormais une dimension importante du fonctionnement de la banque.

Cependant, plusieurs insuffisances demeurent. Elles concernent principalement la sensibilisation du personnel, la communication interne, la formation continue, le dialogue social, la diversité et l'intégration de la RSE dans la relation client.

La principale contribution de cette recherche réside ainsi dans la mise en évidence d'un paradoxe : **la BNDA dispose d'une dynamique institutionnelle RSE relativement structurée, mais l'appropriation interne de cette démarche demeure encore perfectible.**

La réussite de la RSE bancaire ne dépend donc pas seulement de l'existence de politiques et d'actions sociales ou environnementales. Elle suppose également leur intégration dans le management quotidien, les pratiques RH, les décisions de financement, les relations avec les clients et les mécanismes de gouvernance.

La RSE pourrait ainsi devenir pour la BNDA non seulement un instrument de responsabilité sociale, mais également un véritable levier de confiance, de légitimité, d'innovation et de création de valeur durable.

Références : -

Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836–863.

Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932–968.

Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Harper & Brothers.

Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505.

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.

Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2007). *La responsabilité sociale d'entreprise*. La Découverte.

Cheyne, J. (2010). La responsabilité sociale des banques et les enjeux du développement durable.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

Freeman, R. E. (2001). A stakeholder theory of the modern corporation. In T. L. Beauchamp & N. E. Bowie (Eds.), *Ethical theory and business*. Prentice Hall.

Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233–258.

Greening, D. W., & Turban, D. B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business & Society*, 39(3), 254–280.

Gond, J.-P., & Igalens, J. (2008). *La responsabilité sociale de l'entreprise*. Presses Universitaires de France.

ISO. (2010). *ISO 26000:2010 – Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*. Organisation internationale de normalisation.

Pasquero, J. (2005). La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion.

454 Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate
455 social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
456
457
458
459
460
461

UNDER PEER REVIEW IN IJAR