

**ANALYSE DE L'INFLUENCE DE LA GESTION PRÉVISIONNELLE
DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES SUR LA PERFORMANCE
SOCIALE DANS LE SECTEUR BANCAIRE : CAS DE LA CORIS BANK
INTERNATIONAL MALI**

**ANALYSIS OF THE INFLUENCE OF FORWARD PLANNING OF JOBS
AND SKILLS (FPJS) ON THE SOCIAL PERFORMANCE (SP) OF
CORIS BANK INTERNATIONAL MALI (CBI MALI)**

KAKA Zakari Yaou

Professeur Titulaire,

Agrégé des universités en Sciences de Gestion Université des Sciences sociales et de Gestion de
Bamako Faculté des Sciences Economiques et de gestion

Bocar Issiaka YALCOUE

Docteur

Institut de Pédagogie Universitaire de Bamako (Mali)

Djibril DOUMBIA

Docteur

Institut de Pédagogie Universitaire (Mali)

KAMISSOKO Boubacar

Maître Assistant-CAMES Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (Mali) Faculté
des Sciences Sociales et de Gestion

Date de soumission : 20/04/2025

Date d'acceptation : 08/06/2025

Pour citer cet article :

KAKA. Z.Y. & AL. (2025) « ANALYSE DE L'INFLUENCE DE LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES SUR LA PERFORMANCE SOCIALE DANS LE SECTEUR BANCAIRE : CAS DE LA CORIS BANK INTERNATIONAL MALI », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 6 : Numéro 6 » pp : 328- 343.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



RESUME

Nous avons travaillé sur l'analyse de l'influence de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) sur la performance sociale (PS) dans le secteur bancaire.

Pour ce faire, nous avons opté pour la posture interprétativiste en utilisant une approche qualitative à travers la méthode d'échantillonnage non probabiliste avec la technique de choix raisonné et de convenance. Nous avons interviewé 8 cadres et 5 agents de la Coris Bank International Mali (CBI Mali). Nous avons traité les données par les analyses de contenu selon la vision Bardin (2013) appuyée par Paillé (2016). Les résultats révèlent que la GPEC influence positivement la performance sociale de la CBI Mali.

Mots-clés : Analyse ; influence, GPEC ; performance sociale ; banque

ABSTRACT

We worked on the analysis of the influence of forward planning of jobs and skills (FPJS) on social performance (SP) in the banking sector.

To do this, we opted for the interpretivist posture using a qualitative approach through the non-probability sampling method with the reasoned choice and convenience technique. We interviewed 8 executives and 5 agents of Coris Bank International Mali (CBI Mali). We processed the data by content analysis according to Bardin vision (2013) supported by Paillé (2016). The results reveal that the FPJS positively influences the social performance of CBI Mali.

Key-words: Analysis; influence; FPJS; social performance; bank

INTRODUCTION

Les ressources humaines sont considérées comme un élément fondamental de la réussite des organisations (Guillard et al., 2010).

Les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) peuvent influencer les compétences et la motivation des employés, ce qui faciliterait une meilleure rentabilité, de partager des gains de productivité et de renaissance envers les employés (Audet et al., 1998).

Les éléments fondamentaux de la GRH sont le recrutement des salariés, la rémunération du personnel, l'évaluation, la formation des salariés, l'amélioration des conditions de travail et la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (Peretti, 2004)

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est un moyen visant à réenchanter le progrès et le social (Diebold, 2018,). Ainsi, la GPEC consiste à développer la qualité totale en commençant par la satisfaction de l'entreprise en passant par la satisfaction de la relation clients fournisseurs pour finir par la satisfaction des salariés (Kerlan, 2007, p.36-37).

Selon Chester et al. (1968), la notion de performance est alors relative. A cet effet, la performance d'une entreprise englobe : la performance économique, la performance stratégique, la performance organisationnelle, la performance concurrentielle, la performance marketing et la performance sociale (Bourguignon 1995 et Wegmann, 2001).

La performance sociale d'un groupe d'employés est perçue positivement lorsque les pratiques de ressources humaines sont cohérentes avec les dimensions culturelles (Hofstede, 2005). La performance sociale vise à gérer et à satisfaire les différents partenaires de l'entreprise (Clarkson, 1995).

Par ailleurs, Labruffe, 2008 a mené une étude qui explique le lien entre la GPEC et la PS. Cette étude a permis de comprendre qu'il existe une relation importante entre la GPEC intégrée dans la stratégie d'entreprise et la PS.

En outre, avec la globalisation de l'économie et l'instabilité environnementale, le secteur bancaire international est confronté à une concurrence accrue. Les banques africaines sont aussi affectées par les mêmes problèmes en raison de la mondialisation de l'économie qui rend le continent dépendant. Le secteur bancaire malien n'est pas épargné à cette situation conflictuelle et incertaine. Dans ce contexte, KAKA et al. (2023) ont expliqué le processus par lequel les pratiques des GRH influencent la performance sociale dans les grandes entreprises maliennes. Leur étude a montré que la performance sociale est utilisée comme un moyen d'évaluation des pratiques en GRH par les entreprises maliennes.

En effet, face à ces contraintes, les banques maliennes utilisent un outil stratégique de la GRH « la GPEC ». Cet outil permet d'améliorer l'influence vitale sur la PS dans le secteur bancaire. Pour s'adapter aux transformations du marché, le capital humain est la principale richesse et le principal moyen de performance du secteur bancaire malien.

La Coris Bank International Mali s'est implantée au Mali le 1^{er} août 2014 et elle a trouvé plusieurs autres banques sur le marché. Son objectif principal consiste à devenir la banque de référence en Afrique en matière de performance et d'accessibilité à travers une bonne couverture du pays. Elle intervient dans tous les domaines du financement de l'économie et de la finance islamique. L'une de ses activités stratégiques concerne la GPEC.

Au regard de ce qui précède, la présente recherche vise à répondre à la question suivante : comment la GPEC influence-t-elle la performance sociale de la CBI Mali ?

Pour bien réaliser cette recherche, nous avons l'objectif principal suivant.

L'objectif principal de ce travail est de comprendre et d'expliquer l'influence de la GPEC sur la performance sociale de la CBI Mali.

Dans cette optique, notre proposition est la suivante : La GPEC influence positivement la performance sociale de la CBI Mali.

Cette recherche présente un triple intérêt.

Sur le plan théorique, cette étude permettra d'enrichir la littérature sur la GPEC et la performance sociale des banques.

Sur le plan méthodologique, ce travail vulgarise l'analyse de contenu selon Bardin (2013) appuyé par Paillé (2016). En management, nous estimons que cette recherche permet aux dirigeants de mieux comprendre et de prendre en compte les différents processus de la GPEC qui influencent la performance sociale de la CBI Mali.

1. Revue de la littérature

Dans ce paragraphe, nous aborderons la notion de la GPEC, celle de la performance et son lien entre ces deux concepts.

1.1. Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

La GPEC est aussi comme : « une démarche d'ingénierie des ressources qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur un plan quantitatif (effectifs) que sur un plan qualitatif (compétences) (Weiss, 1999).

La GPEC englobe de nombreux indicateurs : la planification, suivi mensuel ou trimestriel des effectifs, la paie et la masse salariale, le bilan social, l'implication, l'absentéisme (Obada, 2017 ; Azougli. 2023).

- **La planification**

La planification opérationnelle laisse la place à une planification stratégique favorisant une démarche plus prospective, plus qualitative et plus souple, prenant en compte non seulement des dimensions économiques mais aussi et surtout des données concurrentielles, sociales, politiques et technologiques Thietart, (2003

- **Suivi mensuel ou trimestriel des effectifs**

Habituellement, la notion d'effectif d'une entreprise correspond à l'ensemble des salariés, autrement dit, des personnes qui sont, par contrat et en échange d'une rémunération, sous la subordination juridique de l'employeur (Salomon, 2016).

- **Le suivi de la masse salariale**

Le suivi de la masse salariale repose sur trois critères : une grille de rémunération motivante pour les salariés ; une masse salariale rentable ; une charge de travail adaptée au nombre des salariés (Dessau, 1963).

- **Le bilan social**

Le Bilan social est un outil d'analyse dont les objectifs permettent d'améliorer le système d'informations sociales envers les différents acteurs, de planifier la gestion des ressources humaines, de favoriser le dialogue et de comparer dans le temps les données (Christel et al., 2003).

- **L'implication**

Meyer et al., (1991), cité par Agonhossou et al., (2011, p.105-121) distinguent trois dimensions de l'implication : l'implication affective, l'implication calculée et l'implication normative. La première se réfère à l'attachement émotionnel et à une identification à l'organisation. La seconde a trait à la prédisposition d'un individu à se sentir lié à l'organisation à cause des bénéfices qu'elle lui procure et ce qu'il lui en coûte d'y rester. Quant à la troisième, elle se base sur un sentiment d'obligation de rester dans l'organisation par devoir moral, par loyauté, ou pour achever un projet dans lequel l'on se considère engagé.

- **L'absentéisme**

Sur le plan organisationnel, le taux d'absentéisme présente alors un indice de dysfonctionnement organisationnel et aussi un moyen de mesurer le climat social

(Alexanderson, 1998). La progression du chômage, l'absentéisme redevient un sujet de débat dans les entreprises et pouvoirs publics (Bouville, 2011, p.41-50).

1.2. Performance sociale

Les indicateurs de la performance sociale au travail comportent la satisfaction des employés, le climat social de l'entreprise, la nature des relations sociales, le taux de roulement des employés, le principe d'égalité, les bonnes conditions de travail, le respect des droits de l'Homme, la motivation, etc. (Liouville et al., 1995 ; Maurel et al., 2014).

▪ La satisfaction au travail

La satisfaction au travail est considérée comme le résultat de l'évolution qu'une personne fait au sujet de son travail ou de sa situation de travail (Paillé, 2008).

▪ Le climat social

Le climat social paraît être la traduction, par un ensemble de manifestations, de l'état d'esprit qui règne à un moment donné parmi les membres de l'organisation (Allouche, 2009).

▪ La relation sociale

La relation sociale est le fondement de la vie commune, elle est aussi la notion centrale de la sociologie. Dès lors, il est indispensable de conceptualiser cette notion, pour la rendre opérationnelle sans le travail de recherche et pour construire autour d'elle une théorie de la société (Bajoit, 2009).

▪ Le roulement du personnel

Notre définition du roulement du personnel réfère au fait de quitter son emploi, tel que décrit par la majorité des auteurs (Kacmar et al., 2006).

▪ Le principe d'égalité

La loi 8 décembre 1981 a étendu cette égalité de traitement entre hommes et femmes en ce qui concerne les conditions de travail et l'accès à l'emploi, à la formation, et la promotion professionnelle (Hausman, 1998).

▪ La bonne condition de travail

La bonne condition de travail est liée aux fondements théoriques relatifs à la reconnaissance, à la variété des modes de la reconnaissance ou à la récompense davantage des employés et aux conditions à respecter pour améliorer l'efficacité des pratiques de reconnaissance (Onge et al., 2002).

▪ Les droits de l'Homme

Les droits de l'Homme renvoient à des valeurs universelles visant à prendre en compte du terrain : des personnes, de leurs institutions, de leurs pratiques et, surtout de leurs capacités à

être les auteurs et les acteurs du développement compris dans toutes leurs dimensions (Bisch., 2004).

- **Le stress**

La recension des écrits nous enseigne que le stress est l'un des problèmes majeurs chez les travailleurs et qu'il continue de s'aggraver (Proulx, 1995).

- **Le retard**

Être entre en retard, c'est prendre des chemins de traverse, ne pas arriver au travail à l'heure (L'Heuillet et al., 2020).

- **Le burnout ou épuisement**

Le burnout ou épuisement professionnel continue une forme sévère de stress qui affecte surtout les professionnels des entreprises. Le burnout constitue un grave stress dans de nombreuses situations de travail professionnel (Florru et al., 1998).

- **La Motivation**

Selon Kleinginna P.R., (1981) la motivation au travail est un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers l'atteinte d'objectifs attendus.

1.3. Relation entre la GPEC et la performance sociale au travail

Bourgeois et al., (2019, p.96) affirment que c'est la GPEC réinventée qui peut influencer sur la performance sociale. Cependant, ils avancent que la GPEC traditionnelle n'a qu'un impact négatif sur la performance sociale. C'est un outil privilégié dans les pratiques RH, car il permet de dresser un état des lieux sur la fonction RH et demeure le meilleur allié pour le renforcement de la performance sociale de l'entreprise (Safaa, 2021).

2. Démarche méthodologique

En se focalisant sur l'objectif de notre recherche, la posture épistémologique la mieux adaptée est la posture interprétativiste. Ainsi, nous avons adopté une méthodologie basée sur l'approche qualitative inductive. Nous avons adopté cette posture pour comprendre et expliquer le lien entre la GPEC et la performance sociale (adapté au point de vue de Corbière et Larbière, 2021 ; Paillé et Mucchielli, 2021 ; Dumez, 2016 ; Bardin, 2013 et Yin, 2012). Ainsi, notre recherche analyse des actions et interactions qui existent entre la GPEC et la performance sociale de la CBI Mali (Delacroix et al., 2021 et Dumez).

2.1. Échantillonnage et collecte des données

Dans le cadre de la collecte des données, pour la taille de l'échantillon, nous avons opté pour la méthode non probabiliste en choisissant la technique de convenance et du choix raisonné. Nous avons choisi, lors de l'interview, les personnes les plus adéquates. Le nombre

d'interviewés s'est limité à 14 personnes. Ainsi, nous avons réalisé notre guide d'entretien auprès de 14 dont 8 cadres et 5 agents de la CBI Mali.

2.2. Outils et techniques d'analyse

Dans le cadre de l'analyse des données, nous avons procédé à la transcription de toutes les données et opté pour l'analyse du contenu thématique. Cette dernière consiste à « transposer d'un corpus donné en un certain nombre de thèmes représentatifs du contenu analysé, et ce, en rapport avec l'orientation de la problématique de recherche » (Mucchielli, Paillé, 2016 ; Jolibert et Jourdan, 2020). Ainsi, avant de procéder à l'identification des sous thèmes, des thèmes, des catégories et des rubriques, nous avons affecté un code à chaque interviewé.

Tableau 1: Affectation de codes des cadres interviewés

Interviewés	Codes
Responsable du Capital Humain	C1
Conseiller Clientèle	C2
Délégué Syndical Groupe Coris	C3
Chargé de l'Administration du Personnel	C4
Directeur Clientèle Entreprise Conseiller Clientèle	C5
Directeur de la Trésorerie	C6
Responsable de Conformité, Déontologue et Correspondant Données Personnelles	C7
Responsable des Affaires Juridiques et du Contentieux	C8

Source : Nous-mêmes

Tableau 2 : Affectation de codes des agents interviewés

Interviewés	Code
Agent de la trésorerie	A1
Agent des Affaires Juridiques et du Contentieux	A2
Représentant des caissiers	A3
Représentant des chauffeurs	A4
Représentant des agents de sécurités	A5

Source : Nous-mêmes

Le codage est le découpage du corpus grâce aux unités d'analyse choisies afin de constituer les catégories voire les rubriques (Thiéart et al, 2014). Notre codage a été effectué à postériori dans une logique de thématisation (catégorisation continue). A l'issue de

l'analyse des entretiens, nous avons deux rubriques : GPEC et performance sociale. Ainsi, nous avons résumé les rubriques, les catégories et les thèmes dans le tableau ci-dessous.

Tableau 3 : Analyse thématique des rubriques « GPEC et performace socile »

Rubriques	Catégories	Thèmes
GPEC	Planification (41)	L'anticipation des besoins en compétences des effectifs (15) L'appréciation des ressources récentes (17) La construction du plan d'action (9)
	Suivi des effectifs (145)	La ponctualité du personnel (20) L'assiduité du personnel (18) La répartition de l'effectif par direction (30) La répartition par catégories socio professionnelles (10) La répartition selon la responsabilité (17) Le suivi à travers la convention collective des banques et d'assurance (50)
	Suivi de la masse salariale (85)	Le salaire brut (37) Les primes (45) Les cotisations salariales (sans la cotisation patronale) (3)
	Bilan social (128)	La communication interne (9) La frustration (3) La participation aux évènements sociaux (12) Le respect mutuel et les interactions (6) L'équilibre entre la vie privée et professionnelle (14) La responsabilité sociale d'entreprise (10) L'entraide professionnelle (44) La confiance en soi et aux collaborateurs (15) La facilitation à l'intégration et à la préservation d'identité sociale et individuelle (15)
	Implication (64)	L'engagement par amour (affective) (15) La connaissance des coûts liés au départ du salarié (calculée) (21) L'engagement par loyauté (normative) (28)

	Absentéisme (75)	<p>La contreperformance du personnel (8)</p> <p>Le registre de présence (14)</p> <p>La justification des absences (13)</p> <p>Le suivi des employés présents à l'aide d'une application (15)</p> <p>L'octroi des congés (18)</p> <p>Les temps de travail et repos (7)</p>
Performance sociale	Satisfaction (266)	<p>Le développement du personnel (16)</p> <p>L'appréciation des compétences et performances du personnel (98)</p> <p>Les systèmes de promotions (52)</p> <p>La qualité de la supervision et les relations avec le management (14)</p> <p>Le sentiment d'indépendance (5)</p> <p>L'appropriation de la culture de conformité (22)</p>
	Climat social (82)	<p>Les rencontres périodiques entre le Directeur Général et les représentants du personnel (10)</p> <p>La bonne entente entre les différentes catégories de travailleurs de l'entreprise (18)</p> <p>Le respect culturel et religieux (11)</p> <p>La prise en compte des contraintes personnelles (4)</p> <p>La gestion des risques bancaires (26)</p> <p>L'organisation des sorties et des fêtes du personnel (6)</p> <p>L'adaptation des styles de management à toutes les situations (7)</p>
	Relation sociale (105)	<p>La contribution à la réalisation des objectifs de l'entreprise (52)</p> <p>La source de la bonne santé des travailleurs (7)</p> <p>La réduction du niveau de d'anxiété et les causes de la dépression (6)</p> <p>La favorisation des avantages psychologiques (8)</p> <p>Le développement de l'autonomie (12)</p> <p>La création de la confiance et de l'amour entre les</p>

		collaborateurs (2) La contribution à la pérennité de l'entreprise (18)
	Roulement du personnel (53)	La création ou suppression des postes (33) La croissance intensive et extensive des salariés (4) La mauvaise gestion des ressources (13) Le licenciement et démission (3)
	Conditions de travail (60)	La gestion du stress et de l'épuisement professionnel (16) L'organisation des primes en fonction de la performance du collaborateur et les résultats de la banque (20) La digitalisation de l'entreprise (5) La participation du personnel à la perspective et à la prise des décisions de l'entreprise (13) Les moyens et espaces adaptés aux activités bancaires (6)
	Motivation (125)	La bonne culture d'entreprise (22) La fidélisation et gestion des carrières du personnel (6) La clarté du travail et des objectifs (14) Les notations équitables des salariés (15) L'appréciation des résultats d'enquête sur la satisfaction et la motivation des employés (44) La productivité et la compétitivité de la banque sur le marché (10) La reconnaissance professionnelle et morale (14)

Source : Nous-mêmes

Nous avons analysé qualitativement et quantitativement les données (Thiétart et al., op.cit., p.559-561 ; Bardin, op.cit, p.132 et p.156 ; Paillé et Mucchielli, op.cit.). Les analyses quantitatives ont porté essentiellement sur un comptage des unités d'analyse et l'établissement de deux tableaux descriptifs. Les analyses qualitatives ont permis d'interpréter l'agencement de ces unités en les remettant dans un contexte plus global. Son objectif a été d'apprécier l'importance des thèmes dans le discours plutôt que de les mesurer.

3. Résultats

Nos résultats sont agencés en fonction de l'analyse de la GPEC et la performance sociale d'une part et d'autre part, l'explication des liens qui existent entre ces concepts.

Notre recherche a montré que la bonne pratique de la GPEC conduit incontestablement à la PS de l'entreprise.

➤ **Effet de la planification sur la satisfaction du personnel.**

Nos résultats ont montré qu'une bonne pratique de la planification conduit à la satisfaction du personnel. Les quelques verbatim viennent en appui de nos propos :

« La Holding valide la planification après avoir intégré l'analyse des besoins futurs de l'environnement interne et externe ». Ces pratiques de GPEC conduisent à la satisfaction de nos collaborateurs. Code C1

➤ **Le suivi des effectifs sur climat social**

A l'issue de nos entretiens, les interviewés, de façon unanime, affirment que le suivi des effectifs sur la base de la convention collective des banques et assurance influence sur le climat social de la banque. Quelques verbatim confirment nos affirmations :

« C'est ce respect des textes dans le suivi du personnel qui a amené le bon climat social au sein de notre entreprise ». Code A1

« Le suivi des travailleurs sur la base conventionnelle aboutit au climat social apaisé et à la satisfaction du personnel au sein de notre entreprise ». Code C3

➤ **Le suivi de la masse salariale sur les relations sociales**

Selon tous les répondants, le suivi de la masse salariale qui s'effectue sur le respect du principe d'égalité et d'équité conduit aux bonnes relations sociales au travail. Ils ont affirmé leur satisfaction par rapport à cet aspect. Nous citons quelques témoignages pour éclairer nos propos :

« Le suivi de la masse salariale pratiqué par la CBI Mali a un effet positif sur les relations sociales au travail. Parce que, ce suivi est fait sur le respect absolu du principe d'égalité et d'équité ». Code A3

« Le suivi de la masse salarial basé sur le respect du principe d'égalité et d'équité a créé des bonnes relations sociales au sein de la CBI Mali ». Code C2

➤ **Le bilan social sur le bon roulement du personnel**

A l'issue de nos enquêtes, nous avons compris que l'établissement effectif du bilan social conduit au bon roulement du personnel. Les interviewés avancent que tout le personnel est satisfait par rapport à cet aspect. Quelques verbatim pour appuyer nos affirmations :

« La qualité de l'établissement effectif du bilan social de notre banque a pu orienter le roulement du personnel vers l'atteinte des objectifs ». Code C2

➤ **L'implication du personnel sur les conditions de travail**

Selon nos résultats, nous pouvons dire que l'implication du personnel amène les bonnes conditions de travail. Aux points de vue des personnes interviewées, l'implication du personnel converge aux bonnes conditions de travail. Nous nous appuyons sur quelques verbatim pour confirmer nos propos :

« L'implication du personnel est un moyen qui influence l'amélioration des conditions de travail ». Nous sommes très satisfaits vis-vis de l'implication du personnel, car elle a beaucoup amélioré nos conditions de travail **Code A 3**

➤ **La gestion des absences par une application et un registre sur la motivation**

A l'issue de notre recherche, nous avons constaté que la gestion efficace des absences par une application et un registre a un effet satisfaisant sur la motivation des salariés de la banque. Les interviewés le prouvent à travers des verbatim :

« C'est le responsable du capital humain qui gère notre absence à travers un registre déposé à l'entrée de la banque. Cette gestion équitable pousse les salariés à être motivés ». **Code C**

4. Discussion

Les résultats ont révélé qu'il existe plusieurs travaux sur le lien entre la GPEC et la performance sociale des banques.

Roussel (1995, *op cit*) et Delage (2014), ils avancent que GPEC consiste à prévoir et anticiper les emplois, les métiers et les compétences pour disposer au même instant « T » des compétences nécessaires.

Par contre, Bourgeois et al., (2019, *op cit*) avancent que la GPEC traditionnelle n'a qu'un impact négatif sur la performance sociale. Lapenu et al (2004) abordent que la performance sociale d'une organisation s'intéresse au sens des relations internes entre ses employés. Par contre, pour Adair et al. (2010) la Ps vise à réduire la pauvreté du personnel tandis que la performance financière vise à assurer la rentabilité pérenne de l'entreprise.

Enfin, Labruffe (2008) affirme qu'il existe un lien important entre la GPEC et la PS.

CONCLUSION

Notre travail a porté sur de la GPEC et la performance sociale de la CBI Mali. Notre objectif était de comprendre et d'expliquer l'influence de la GPEC sur la performance sociale de la Coris Bank International Mali.

La GPEC est perçue par les praticiens en GRH comme l'une des meilleures pratiques de gestion dont les résultats positives sont incontestables.

En outre le terrain révèle l'existence de la relation positive entre la GPEC et la performance sociale de la CBI Mali. La performance sociale au travail dépend de la manière dont la GPEC est utilisée par les banques.

Enfin, l'implication du personnel est un moyen qui influence l'amélioration des conditions de travail et augmente le niveau de la satisfaction des salariés.

Sur le plan théorique étude et délimité l'influence de la GPEC sur la PS au travail de la Coris Bank International Mali.

Sur le plan méthodologique, l'importance de notre recherche se trouve dans le fait que nous avons utilisé la méthode qualitative avec le paradigme interprétativiste pour l'atteinte de nos résultats. En outre, nous avons apporté notre modeste contribution pour mieux valoriser l'analyse de contenu selon la vision de Bardin (2013) et Paillé (2016).

En management, les résultats de cette recherche pourraient servir un modèle pour les managers de la CBI Mali désirant adapter leurs pratiques de GPEC pour influencer la performance sociale du personnel.

Notre recherche présente des limites qui pourraient faire l'objets des voies de recherche future.

Les résultats de ce travail nous mènent à suggérer des perspectives de recherche.

Du point de vue théorique, nous espérons qu'il serait important que cette étude sur l'influence de la GPEC sur la performance sociale puisse s'étendre aux autres types de performances existant dans les grandes entreprises ou dans toutes les banques maliennes. Du point de vue méthodologique, nous estimons que l'approche mixte pourrait contribuer de corroborer les résultats pour aboutir à des modèles plus pertinents et plus faciles à comprendre et à expliquer la performance sociale influencée par les pratiques de la GPEC.

Du point de vue pratique, il serait souhaitable d'utiliser un logiciel pour gagner du temps et d'éviter des efforts supplémentaires pour le traitement manuel.

REFERENCE BIBLIOGRAPHIQUES

Agonhossou, D. K., Godonou, C.K. (2011). Implication organisationnelle et performance au travail chez les infirmières et infirmiers diplômés d'Etat au Benin. *Avenir*. 10 (50), 105-121.

Alexanderson, K. (1998). Sickness absence: a review of performed studies with focused on levels of exposures and theories utilized. *Scandinavian Journal of Social Medicine*, 26 (4) 241-249.

Bajoit, G. (2009). Le concept de la relation sociale. *Nouvelle perspective en sciences sociales*, 5 (1) 51-65.

- Bamberger, I. (1979). La planification de la politique de l'entreprise dans les PME. Direction et Gestion, (5), 31-40.
- Bardin, L. (2013), L'analyse de contenu, 2^e édition, Presses universitaires de France.
- Bisch, P. M. (2004). Diversité des droits de l'Homme », La Revue Hermès. 3, (40), 39-43.
- Bouville, G. (2011), L'absentéisme au travail : un révélateur d'un mal-organisationnel, Paris, La Découverte, 41-50.
- Calori, R., Véry, P. & Argèle, J.L. (1997) « Les PMI face à la planification stratégique. Revue française de gestion, (112), 11-23.
- Christel, D. G. & Laurent, G. (2003), Gestion des ressources humaines et performance économique : une étude du bilan social, 7-8.
- Diebold S. (2018), Faut-il disrupter la GPEC ?
- Faïda, C. L. (2019). Marketing interne et satisfaction des employés, 59, 201-223.
- Gintrac, A. (2011). Le stress au travail, un état des lieux. (41), 89-106.
- Guillard, A. & Roussel, J. (2010). Le capital humain en GRH : éclairage sur le succès d'un concept. Management et Avenir. (31), 160-181.
- Heuse P. (2014). Projection économique pour la Belgique-autonome. (7), 111.
- Hofstede, G. J. (2005), Cultures and organizations Software of the mind, New-York, McGraw-Hill, p. 434.
- Kerlan, F. (2007), Guide pour la GPEC.
- Kleinginna, A. M. (1981). A categorized list of emotion definition, with suggest of consensus definition. Motivation and emotion. 5 (4), 345-379.
- Lapeu, C., Zeller, M., Chao Beroff, R. & Verhagen, K. (2004). Performance sociale une raison d'être les institutions de microfinances et pourtant mesurer. Revue Monde de développement. 32 (126).
- Martory, B. (2009), Contrôle de gestion sociale: salaires, masse salariale, effectifs, compétences, performances, Paris : Vuibert.
- Meyer, J. P., Allen's, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment », Human Resource Management Review. 1, 61-89.
- Paillé, P. (2008). Les comportements de citoyenneté organisationnelle : une étude empirique avec l'engagement affectif, la satisfaction au travail et l'implication au travail. 71 (1), 22- 42.
- Peretti, J. M. (2004), Gestion des ressources humaines, 12^{ème} édition.
- Proulx, J. D. (1995). Le stress au travail et ses conséquences à long terme. Revue canadienne de l'éducation. 20 (1), 146-155.

Salomon, B. (2016), *Piloter et contrôler les effectifs : Stabilité et évolution des modes de coordination entre acteurs*, Paris, France.

Thevenet, M. (2002), *Politiques de personnel et implication des personnes*, Encyclopédie des Ressources Humaines, Vuibert.

Thietart, R. A. (2003), *Le management*, Editeur : Vol 127.

Weiss, D. (1999), *Les ressources humaines*, les Editions d'Organisation.