

**JOURNAL OF APPLIED ECONOMICS AND
MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS
(JAEMO)**

***REVUE D'ECONOMIE APPLIQUÉE ET DE
GESTION DES ORGANISATIONS
(REAGO)***



Vol. 2 – N° 2 – june / juin 2026

Email : jaemoeditor@gmail.com

Online : www.lread.ml

ESJI Eurasian
Scientific
Journal
Index
www.ESJIndex.org
<http://esjindex.org/search.php?id=7919>

**Open Access
Journal**

ASCI
Asian Science Citation Index

<https://www.ascidatabase.com/masterjournalist.php?v=17501>

EDITORIAL LINE

Journal of Applied Economics and Management of Organizations (JAEMO) publishes scientific manuscripts in the field of economics and management sciences as well as in very close fields. Nowadays, economics and management sciences have progressed a lot to the point that they have made alliances with neighboring sciences. This journal aims to promote very specialized, original and innovative scientific research.

Currently, the journal publishes in two languages: French and English. The JAEMO journal is biannual (one issue in June and the second in December). The articles to be published by the journal must deal with a very clear problem in the fields as defined above, present the conceptual framework, the well-provided methodology, the quality data with rigorous treatment and the results that can contribute to scientific research and applied policies.

Theoretical articles are also welcome as long as they indicate the modeled stylized facts and the intuitions on advanced theories. These types of manuscripts must demonstrate advanced conceptualization and use rigorous methodological tools to pave the way for future empirical verifications. In any case, the journal remains very demanding on scientific rigor.

PUBLICATION AND FORMAT

The journal is published in electronic and paper versions under the ISSN 1987-1694 twice a year. The online version is available in PDF format in the form of the complete volume or offprints. The edited version is in A4 format.

LIGNE EDITORIALE DE LA REVUE

Journal of Applied Economics and Management of Organizations (JAEMO) publie les manuscrits scientifiques dans le domaine des sciences économiques et de gestion ainsi que dans les domaines très proches. De nos jours, les sciences économiques et de gestion ont beaucoup progressé au point qu'elles ont fait des alliances avec les sciences voisines. Cette revue se veut faire la promotion de la recherche scientifique très pointue, originale et innovante.

Actuellement, la revue publie dans deux langues qui sont le français et l'anglais. La revue JAEMO est semestrielle (un numéro le mois de juin et le second en décembre). Les articles à publier par la revue doivent porter sur une problématique très claire dans les domaines tels que définis ci-dessus, présenter le cadre conceptuel, la méthodologie bien fournie, les données de qualité avec un traitement rigoureux et les résultats pouvant contribuer à la recherche scientifique et aux politiques appliquées.

Les articles théoriques sont aussi les bienvenus pour autant qu'ils indiquent les faits stylisés modélisés et les intuitions sur des théories avancées. Ces types de manuscrits doivent faire preuve d'une conceptualisation avancée et user d'outils méthodologiques rigoureux pour ouvrir la voie à des vérifications empiriques futures. En tout état de cause, la revue reste très exigeante sur la rigueur scientifique.

PARUTION ET FORMAT

La revue paraît en version électronique et en version papier sous l'ISSN 1987-1694 deux fois par an. La version en ligne est disponible en format PDF sous forme du volume complet ou des tirés à part. La version éditée est en format A4.

SCIENTIFIC COUNCIL ECONOMIC SCIENCES

CONSEIL SCIENTIFIQUE SCIENCES ECONOMIQUES

Pr Ahmadou Aly MBAYE, Université Cheikh Anta Diop ; Pr Birahim Bouna NIANG, Université Cheikh Anta Diop ; Pr Maman Nafiou MALAM MAMAN, Université Abdou Moumouni de Niamey ; Pr Jean-Jacques EKOMIE, Université Omar Bongo ; Pr Adama DIAW, Université Gaston Berger de Saint Louis ; Pr Gilbert Marie Aké N'GBO Université Félix Houphouët Boigny ; Pr Kimséyinga SAVADOGO, Université Thomas SANKARA ; Pr Pam ZAHONOGO, Université Thomas SANKARA ; Pr Noel THIOMBIANO, Université Thomas SANKARA ; Pr Omer COMBARY, Université Thomas SANKARA ; Pr Youssoufou HAMADOU DAOUDA, Université Djibo HAMANI ; Pr Denis ACCLASATO, Université d'Abomey Calavi ; Pr Charlemagne IGUE, Université d'Abomey Calavi ; Pr Akoété AGBODJI, Université de Lomé ; Pr AKLESSO Egbendewe-Mondzozo, Université de Lomé ; Pr Akilou AMADOU, Université de Lomé ; Pr Chérif Sidy KANE, Université Cheikh Anta Diop ; Pr Ousmane Papa KANTE, Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako.

ECONOMIC SCIENCES READING COMMITTEE

COMITE DE LECTURE SCIENCES ECONOMIQUES

Pr Birahim Bouna NIANG, Université Cheikh Anta Diop ; Pr Pam ZAHONOGO, Université Thomas SANKARA ; Pr Noel THIOMBIANO, Université Thomas SANKARA ; Pr Omer COMBARY, Université Thomas SANKARA ; Pr Maman Nafiou MALAM MAMAN, Université Abdou Moumouni de Niamey ; Pr Youssoufou HAMADOU DAOUDA, Université Djibo HAMANI de Tahoua ; Pr Denis ACCLASATO, Université d'Abomey Calavi ; Pr Charlemagne IGUE, Université d'Abomey Calavi ; Pr Akoété AGBODJI, Université de Lomé ; Pr AKLESSO Egbendewe-Mondzozo, Université de Lomé ; Pr Akilou AMADOU, Université de Lomé ; Pr Chérif Sidy KANE, Université Cheikh Anta Diop ; Pr PILO Mikémina, Togo, Université de KARA ; Pr Ndiack FALL, Université Cheikh Anta Diop ; Pr MOHAMED BELLO Ibrahim, Université Djibo HAMANI ; Pr LOKONON Kounagbè Odilon Boris, Université de Parakou ; Pr ZOUNGRANA Tibi Didier, Université Thomas SANKARA.

SCIENTIFIC COUNCIL MANAGEMENT SCIENCES

CONSEIL SCIENTIFIQUE SCIENCES DE GESTION

Pr Tidjani Bassirou, Université Cheikh Anta Diop de Dakar ; Pr Augustin Anassé Adja Anassé, Université de Bouaké ; Pr Nadédjo Bigou-Lare, Université de Lomé ; Pr El Bachir Wade, Université Cheikh Anta Diop de Dakar ; Pr Serge Francis Simen Nana, Université Cheikh Anta Diop de Dakar ; Pr Zakari Yaou KAKA, Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako ; Pr Bertrand Sogbossi Bocco, Université de Parakou ; Pr Jean Paul Mamboudou, Université Omar Bongo de Libreville ; Pr Emmanuel Hounkou, Université d'Abomey-Calavi ; Pr Judith B. Glidja, Université d'Abomey-Calavi ; Pr Rosaline Worou H., Université d'Abomey-Calavi ; Pr Karima Sylla Doucouré, Université d'Abomey-Calavi ; Pr Yao Messah Kounetsron, Université de Lomé ; Pr Mamadou Toe, Université Thomas Sankara de Ouagadougou ; Pr Jean-Max Kono Abe, Université de Yaoundé II ; Pr Adama Tahirou Younoussi Meda, Université Djibo Hamani de Tahoua ; Pr Birahim Gueye, Université Gaston Berger de Saint Louis ; Pr Seydou Sané, Université Gaston Berger de Saint Louis ; Pr Balibié Serge Auguste Bayala, Université Ouaga II ; Pr Boubacar Baïdari, Université Abdou Moumouni de Niamey ; Pr Désirée Altante Biboum, Université de Douala ; Pr Raphaël Nkaleu, ESSEC de Douala ; Pr Fatou Diop Sall, Université Gaston Berger de Saint Louis ; Pr Jean-Claude Kouladoun Ousseuknadji, Université de N'Djamena, Tchad.

MANAGEMENT SCIENCES READING COMMITTEE

COMITE DE LECTURE SCIENCES DE GESTION

Pr Serge Francis Simen Nana, Université Cheikh Anta Diop de Dakar ; Pr Yaou Zakari Kaka, Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako ; Pr Boubacar Baidari, Université Abdou Moumouni de Niamey ; Pr Balibié Serge Auguste Bayala, Université Ouaga II ; Pr Désirée Altante Biboum, Université de Douala ; Pr Judith Glidja, Université d'Abomey-Calavi ; Pr Karima Sylla Doucouré, Université d'Abomey-Calavi ; Pr Birahim Gueye, Université Gaston Berger Saint Louis ; Pr Yao Messah Kounetsron, Université de Lomé ; Pr Raphaël Nkaleu, ESSEC de Douala – Tsotso Kouévi, Université de Lomé ; Pr Djaoudath Alidou, Université de Parakou ; Pr Tanko A. Tankpé, Université de Kara ; Pr Fatou Diop Sall, Université Gaston Berger de Saint Louis ; Pr Augustin Anassé Adja Anassé, Université de Bouaké ; Pr Nadédjo Bigou-Lare, Université de Lomé ; Pr El Bachir Wade, Université Cheikh Anta Diop de Dakar ; Pr Houdou Attikou Diallo, Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako ; Pr Amara Nimaga, Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako ; Pr Boubacar Kamissoko, Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako.

PUBLICATION DIRECTOR / DIRECTEUR DE PUBLICATION

M. Issoufou SOUMAILA MOULEYE, Maître de Conférences Agrégé

EDITORIAL TEAM / EQUIPE DE REDACTION

Dr Amadou BAMBA, Dr Boubacar KAMISSOKO, Dr Abdoulaye MAÏGA, Dr Abdoulaye Soumaïla MOULAYE, Dr Yaya SIDIBE, Dr Souaïbou Samba Lamine TRAORE, Dr Abdoulaye N'Tigui KONARE, Dr Aminata S. Coulibaly, Dr Khalid DEMBELE, Dr Kadia CISSE, Dr Bakary BERTHE, Dr Bakary KONE, Dr Sidiki KOUMA.

TECHNICAL TEAM AND SECRETARIAT

EQUIPE TECHNIQUE ET SECRETARIAT

Djimé Silamakan DIAWARA

Ibrahim Ahmadou TOURE

Fousseyni BAGAYOGO

© *Journal of Applied Economics and Management of Organizations*

SUMMARY / SOMMAIRE

Titres et Auteurs / Titles and Authors	Pages
Supportisme et logiques actantielles dans le « sponsoring de saison » du football au Cameroun <i>Supporters' culture and Actantial Logic in "Season Sponsorship" in Cameroonian Football</i> Léopold NGODJI TCHEUTOU	1-17
Adaptation de l'agriculture vivrière (riz, mil, sorgho et maïs) face aux effets de la variation du climat au Mali <i>Adaptation of subsistence agriculture (rice, millet, sorghum, and maize) to the effects of climate variability in Mali</i> Mahamadou Bassirou TANGARA - Kadia CISSE - Barazi Tagalifi MAIGA	18-34
L'approche de la RSE pour l'exploitation aurifère durable au bénéfice du développement local : Cas du Mali <i>CRS approach for sustainable gold mining in favor of local development: Case of Mali</i> Amadou DOLO - Boubacar SY - Boureima CISSE et Balla CAMARA	35-57
Effets du Travail Non Rémunéré sur la Sécurité Alimentaire au Mali <i>Effects of Unpaid Work on Food Security in Mali</i> Fousseny DIALLO- Tiémoko SOUMAORO - Yacouba SANGARE - Aly Badara SAMASSEKOU	58-71
Influence des pratiques de développement des ressources humaines sur la performance sociale des PME de la Commune Urbaine de Labé en Moyenne Guinée <i>The Impact of Human Resource Development Practices on the Social Performance of SMEs in the Urban Municipality of Labé, Central Guinea</i> Dr Siaka FAROKO - Dr Mamadou Malal BALDE - Dr Abdoulaye KEITA - Dr Mohamed Sékou SIMPARA	72-91
Management de la supply chain et performance logistique dans le secteur de télécommunications au Mali : le cas d'Orange Mali <i>Supply chain management and logistics performance in the telecommunications sector in Mali: The case of Orange Mali</i> Zakari Yaou KAKA - Daouda DIARRA - Boubacar KAMISSOKO	92-107

Gestion des ressources humaines et incitation des femmes bénéficiaires dans les activités génératrices de revenus cas du projet de savonnerie de Dogoni <i>Human resource management and incentives for women beneficiaries in income generating activities: the case of the Dogoni soap-making project</i> Bourama DEMBELE - Sory DOLO - Kalifa DIARRA - Amadou A MAIGA	108-121
Mobilité géographique au Mali : contrainte institutionnelle et opportunité de développement des compétences professionnelles <i>Geographical mobility in Mali: institutional constraint and opportunity for professional skills development</i> Bourama DEMBELE - Kalifa DIARRA - Amadou DOLO - Jacob COULIBALY	122-134
Apport de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans les relations sociales dans le secteur bancaire au Mali : cas de la Coris Bank International <i>Contribution of forward planning of jobs and skills to the social relations in banking sector: case of Coris Bank International Mali</i> Dr Bocar Issiaka YALCOUE et Pr Zakari Yaou KAKA	135-146
Effet de l'éducation sur la gestion des risques des producteurs de riz dans la zone de l'Office du Niger au Mali <i>Effect of Education on the Perception and Management of Farms among rice Producers in the Office du Niger zone in Mali.</i> Moussa DOUGNON - Boubacar SY- Abdoul Karim DIAMOUTENE	147-160
Dysfonctionnements dans le processus de recrutement des agents de santé et leurs impacts sur la performance des ressources humaines : cas du centre de santé de référence de Sikasso (Mali) <i>Dysfunctions in the recruitment process of healthcare workers and their effects on human resource performance: a case study of the Sikasso district referral health center (CSRéf), Mali.</i> Zakari Yaou KAKA - Mohamed SANOGO - Sory SAMASSEKOU	161-179
Rôle de la digitalisation dans la performance financière des cabinets d'expertise comptable au Mali : cas de la Société d'expertise comptable Diarra <i>The role of digitalization in the financial performance of accounting firms in Mali: the case of Société d'expertise comptable Diarra</i> Oumar SY - Hamane ADIAWIAKOYE - Sory SAMASSEKOU - Boubacar KAMISSOKO	180-201

Les mutations entrepreneuriales du secteur public malien face aux programmes d'ajustement structurels : de l'indépendance à la souveraineté économique (1960-2026) <i>Entrepreneurial Mutations of Mali's Public Sector under Structural Adjustment Programs: From Independence to Economic Sovereignty (1960-2026)</i> Dr Mahamane Chirfi ASCOFARÉ	202-218
---	-----------------------



Apport de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans les relations sociales dans le secteur bancaire au Mali : cas de la Coris Bank International

Contribution of forward planning of jobs and skills to the social relations in banking sector: case of Coris Bank International Mali

Dr Bocar Issiaka YALCOUE¹ et Pr Zakari Yaou KAKA²

1- Enseignant-chercheur à l'Institut de Pédagogie Universitaire (Mali), Email : bocyalcoue@yahoo.fr

2- 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, Email : zakai_yaou@yahoo.fr

Résumé

Nous avons travaillé sur l'apport de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) dans les relations sociales (RS) 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 6 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 a un apport positivement dans les relations sociales de la CBI Mali.

Mots-clés : Apport ; GPEC ; relations sociales ; banque ; Mali

Abstract

We worked on the contribution of forward planning of jobs and skills (FPJS) to social relations (SR) 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 6 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 contributes to social relations of CBI Mali.

Key-words: Contribution; FPJS; social relations; bank; Mali

Introduction

« Les stratégies, les démarches, les outils, si bons soient-ils, dépendent de la volonté des hommes. Les effets de la guerre du temps entrent en contradiction avec les habitudes de stabilité entretenues par la gestion classique des ressources humaines. La révision en profondeur de la gestion des ressources humaines se réalisera dans l'adversité » (Maigre et Muller, 1998).

Les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) peuvent influencer les compétences et la motivation des salariés, ce qui favoriserait une meilleure rentabilité, le

partage des gains de productivité et de reconnaissance envers les employés (Audet et al., 1998). La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est un moyen visant à réenchainer 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). Les relations sociales ont un apport positif sur les performances des entreprises en termes de productivité, de rentabilité et d'innovation à travers le dialogue social exercées par les syndicats (Dunlop, 1944).

Par ailleurs, Fleury et Laval, (2015) ont mené une étude qui explique l'apport de la GPEC dans les relations sociales. Les résultats montrent qu'il existe un lien important entre la GPEC intégrée dans la stratégie d'entreprise et les relations sociales. En effet, le secteur bancaire est confronté à une concurrence accrue et à une évolution sans précédent. Les banques maliennes ne sont pas non plus épargnées à cette situation conflictuelle et incertaine. 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 relation sociale dans le secteur bancaire.

La Coris Bank International Mali intervient dans tous les domaines du financement de l'économie et de la finance islamique. 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. 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 les relations sociales 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 les relations sociales de la CBI Mali. Dans cette optique, notre proposition est la suivante : La GPEC influence positivement les relations sociales 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 les relations sociales 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 les relations sociales de la CBI Mali.

1. Revue de la littérature

Dans ce paragraphe, nous aborderons la notion de la GPEC, celle des relations sociales et le 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 le plan quantitatif (effectifs) que sur le 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 ; Dejoux, 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) 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). Dans le contexte marqué par la progression du chômage, l'absentéisme redevient un sujet de débat dans les entreprises et pouvoirs publics (Bouville, 2011, p.41-50).

1.2. Relation sociale

Les indicateurs de la relation sociale au travail comportent le dialogue social, la satisfaction des employés, le climat social de l'entreprise, le taux de roulement des employés, le principe

d'égalité, les bonnes conditions de travail, la motivation, etc. (Charpentier et Guillot, 2004 ; Lapointe, 2016).

- **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 dialogue social**

« Le dialogue social inclut tous types de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs selon des modalités diverses, sur des questions relatives à la politique économique et sociale présentant un intérêt commun », Organisation Internationale du Travail (OIT, 2024).

- **Le climat social**

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

- **Le roulement du personnel**

Le roulement du personnel désigne le phénomène de départ des salariés de leur emploi au sein d'une organisation, 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).

- **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 relation sociale au travail

La GPEC intégrée dans la stratégie d'entreprise a un lien positif dans les relations sociales Fleury, Laval, (2015). Bourgeois et al., (2019, p.96) affirment que la GPEC réinventée qui peut être un pilier dans les relations sociales. Cependant, ils suggèrent que la GPEC traditionnelle peut avoir un impact négatif sur les relations sociales.

Ainsi, Hosdain (2020) avance que la GPEC peut avoir un apport positif dans les relations sociales. Elle contribue à :

- Accompagner la stratégie de l'entreprise, optimiser les recrutements, définir les besoins de formation, optimiser les budgets et développer le dialogue social.

- Participer aux activités sociales (mariages, baptêmes, décès...) des salariés et souvent, de leur offrir quelques cadeaux symboliques. (Dejoux, 2008) soutient l'idée de Hoisdain en s'appuyant sur la gestion des compétences et la GPEC.

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 l'approche qualitative basée sur inductive. Nous avons choisi la posture interprétativiste pour comprendre et expliquer le lien entre la GPEC et les relations sociales (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 les relations sociales de la CBI Mali (Delacroix et al., 2021 et Dumez, 2016).

2.1. Echantillonnage 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 6 agents de la CBI Mali.

Outils et techniques d'analyse

Dans le cadre de l'analyse des données, nous avons procédé à la transcription de toutes les données et retenu l'analyse du contenu thématique. Cette dernière consiste à « transposer un corpus donné en un certain nombre de thèmes représentatifs du contenu analysé, 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 attribué un code à chaque interviewé afin de garantir l'anonymat et de faciliter le traitement des données collectées.

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	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, 2025

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
Nettoyeuse	A6

Source : *Nous-mêmes, 2025*

Le codage est le découpage du corpus grâce aux unités d'analyse choisies afin de constituer les catégories voire les rubriques (Thiétart et al, 2014). Notre codage a été effectué à posteriori dans une logique de thématisation (catégorisation continue). A l'issue de l'analyse des entretiens, nous avons deux rubriques : GPEC et relations sociales. Ainsi, nous avons résumé les rubriques, les catégories et les thèmes dans le tableau ci-dessous.

Tableau 3 : Analyse thématique des rubriques « GPEC et performance sociale »

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 socioprofessionnelles (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 événements 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)	La contre-performance du personnel (8) Le registre de présence (14) La justification des absences (13) Le suivi des employés présents à l'aide d'une application (15) L'octroi des congés (18) Les temps de travail et repos (7)

Rubriques	Catégories	Thèmes
Relations sociales	Satisfaction (266)	Le développement du personnel (16) L'appréciation des compétences et performances du personnel (98) Les systèmes de promotions (52) La qualité de la supervision et les relations avec le management (14) Le sentiment d'indépendance (5) L'appropriation de la culture de conformité (22)
	Climat social (82)	Les rencontres périodiques entre le Directeur Général et les représentants du personnel (10) La bonne entente entre les différentes catégories de travailleurs de l'entreprise (18) Le respect culturel et religieux (11) La prise en compte des contraintes personnelles (4) La gestion des risques bancaires (26) L'organisation des sorties et des fêtes du personnel (6) L'adaptation des styles de management à toutes les situations (7)
	Dialogue social (105)	L'appréciation des négociation collectives (35) La qualité de l'information (30) L'apport de la consultation dans la réalisation des objectifs (20) La contribution à la pérennité de l'entreprise et à la prévention des conflits (20)
	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, 2025

Nous avons analysé qualitativement et quantitativement les données (Thiéart 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 les relations sociales 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 de bonnes relations sociales de la CBI.

3.1. Les manifestations de la GPEC

La GPEC se manifeste concrètement dans le secteur bancaire par des outils des accords visant des mutations technologiques, la digitalisation et l'évolution des métiers (Thierry et Sauret 1993 ; Nizet et Pichaut, 2000, Dietrich et perlier, 2007).

- La cartographie des métiers et des compétences qui vise à établir une nomenclature dynamique pour évaluer les effectifs actuels face aux besoins futurs.
- Plan de formation de de mobilité interne prépare la conversion des collaborateurs vers des métier d'avenir.
- Les accords de branche fixent les règles d'anticipation structuration de l'emploi.
- L'observation des métiers permet d'analyser les tendances de l'emploi.

3.2. Les relations sociales de la Coris

Les relations sociales chez Coris Bank International Mali repose sur une culture d'entreprise baptisée « la banque autrement », axée sur la proximité, l'intégrité et la confiance. Ces trois relations sont articulées à deux niveaux :

- Interne (les collaborateurs) : La CBI favorise un environnement familial et participatif. L'inclusion, le bien-être des salariés et l'intelligence collective sont encouragés à travers des valeurs de sociabilité et des responsabilités partagées.
- Externe (les clients et les partenaires) : la politique commerciale cherche à construire une relation sociale durable avec sa clientèle qui englobe les particuliers, entreprises et associations, par la voie de l'écoute et de l'accompagnement.

3.3. Apport de la GPEC dans les relations sociales

➤ 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. Quelques verbatims des personnes interrogées viennent étayer 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 le climat social de la banque. Quelques verbatims 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 le dialogue social**

Selon tous les répondants, le respect du suivi de la masse salariale du principe d'égalité et d'équité conduit au bon dialogue social 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 le dialogue social 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 contribué au bon déroulement du dialogue social 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 verbatims 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 améliore 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 verbatims pour confirmer nos propos :

« L'implication du personnel est un moyen qui influence l'amélioration des conditions de travail ». Nous sommes très satisfaits vis-à-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 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 verbatims :

« C'est le responsable du capital humain qui gère notre absence à travers un registre déposé à l'entrée de la banque ; il a aussi une application pour contrôler les absences. Cette gestion équitable pousse les salariés à être motivés ». **Code C**

4. Discussion

Nos résultats mettent, en exergue, globalement, le lien entre la GPEC et les relations sociales dans le secteur bancaire. Cela confirme les travaux de Bourgeois et al., (2019) la GPEC réinventée influence positivement les relations sociales. Toutefois, ils avancent que la GPEC traditionnelle a un impact négatif sur les relations sociales.

D'après la majorité des personnes interviewés de la CBI Mali, les bonnes pratiques de la GPEC contribue aux bonnes relations sociales. Cela concorde avec les résultats de Allouche et al., (2004) ; Lapointe (2016) ; Obada (2017).

Pour améliorer les relations sociales des salariés, les banque doivent impliquer les managers et les outiller dans la gestion des relations sociales pour développer la mobilité interne des salariés, optimiser les recrutements en définissant les besoins de formation, optimiser les budgets et développer le dialogue social (Hosdain, 2020).

Par ailleurs, il serait intéressant que les dirigeants participent aux activités sociales (mariages, baptêmes, décès...) des salariés et souvent, de leur offrir des cadeaux symboliques ou de rendre visite aux malades.

En ce qui concerne les contributions managériales, ce travail révèle comment de nombreux indicateurs de la GPEC influencent des relations sociales des banques et font du capital humain d'un avantage concurrentiel. Également, la GPEC un moyen efficace pour éviter les contraintes imposées par la concurrence afin de saisir les opportunités présentées par l'environnement.

Enfin, les résultats de cette recherche pourraient servir de modèle aux managers de la CBI Mali souhaitant adapter leurs pratiques de GPEC afin qu'elles influencent positivement les relations sociales du personnel.

Conclusion

Notre travail a porté sur le lien entre la GPEC et les relations sociales de la Coris Bank International Mali. Notre objectif était de comprendre et d'expliquer l'apport de la GPEC dans les relations sociales de la CBI 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 les relations sociales de la CBI Mali. Les relations sociales au travail dépendent 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 cette recherche est délimitée à l'influence de la GPEC sur les relations sociales au travail de la CBI 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 souhaitant adapter leurs pratiques de GPEC pour influencer les relations sociales du personnel.

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

Nous espérons qu'il serait important que cette étude sur l'apport des de la GPEC dans les relations sociales puisse s'étendre aux autres types de relations existantes dans toutes banques maliennes en utilisant l'approche mixte pour mieux comprendre et expliquer le lien entre les deux concepts.

Références bibliographiques

Agonhossou, D. K., & Godonou, C. K. (2011). Implication organisationnelle et performance au travail chez les infirmières et infirmiers diplômés d'État au Bénin. *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.

Allouche, M., Charpentier, M., & Guillot-Soulez, C. (2004). Gestion des ressources humaines et performance de l'entreprise. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 53, 2-17.

Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu* (2e éd.). Paris : Presses Universitaires de France (PUF).

Bouville, G. (2011). L'absentéisme au travail : un révélateur d'un mal organisationnel. Dans *La Découverte*, Paris, pp. 41-50.

Christel, D. G., & Laurent, G. (2003). Gestion des ressources humaines et performance économique : une étude du bilan social. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 49, 7-28.

Dejoux, C. (2008). *Gestion des compétences et GPEC* (2e éd.). Paris : Dunod.

Dessau, J. (1963). Plan et masse salariale. *Droit Social*, pp. 231-248.

Diebold, S. (2018). *Faut-il disrupter la GPEC ?* Paris : Dunod.

Dietrich, A., & Parlier, M. (2007). *Les accords de GPEC : une technologie visible*. Paris : ANACT.

Dunlop, J. T. (1944). *Wage Determination under Trade Unions*. New York : Macmillan.

Fleury, N., & Laval, F. (2015). Relations professionnelles et information stratégique dans la mise en œuvre d'accords GPEC : l'apport de deux études de cas du secteur automobile. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 95, 23-42.

- Hausman, P. (1998). La discrimination salariale entre les femmes et les hommes employés privés. CPES/INSTEAD, 113, P.68.
- Hosdain, M. F. (2020). Réussir une GPEC en 9 étapes : Déployer la gestion des compétences avec méthode et agilité. Paris : Vuibert, pp. 16-17.
- Kamar, K. M., Andrews, M. C., Van Rooy, D. L., Steilberg, R. C., & Cerrone, S. (2006). Sure everybody can be replaced..., but at what cost? Turnover as a predictor of unit-level performance. *Academy of Management Journal*, 49(1), 133-144.
- Kerlan, F. (2007). Guide pour la GPEC. Paris : Éditions d'Organisation.
- Kleinginna, A. M., & Kleinginna, P. R. (1981). A categorized list of emotion definitions, with suggestions for a consensual definition. *Motivation and Emotion*, 5(4), 345-379.
- Lapointe, P.-A. (2016). Dialogue social, relations du travail et syndicalisme : Perspectives historiques et internationales. Québec : Presses de l'Université Laval, 317 p.
- Maigre, C., & Muller, J.-L. (1998). La guerre du temps. Paris : Éditions ESF.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Nizet, J., & Pichault, F. (2000). Les pratiques de gestion des ressources humaines. Paris : Éditions du Seuil.
- Obada, M. (2017). La GPEC : un levier stratégique de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique. *Revue Africaine de Management*, 2(1), 45-61.
- Paillé, P. (2008). Les comportements de citoyenneté organisationnelle : une étude empirique avec l'engagement affectif, la satisfaction au travail et l'implication au travail. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 63(1), 22-42.
- Salomon, B. K. (2016). Piloter et contrôler les effectifs : stabilité et évolution des modes de coordination entre acteurs. Paris : L'Harmattan.
- St-Onge, S., Audet, M., Haines, V. Y., & Petit, A. (2002). Relever les défis de la gestion des ressources humaines. Montréal : Gaëtan Morin Éditeur.
- Thierry, D., & Sauret, C. (1993). La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Paris : L'Harmattan.
- Thiétart, R. A. (2003). Le management (127e éd.). Paris : PUF.
- Weiss, D. (1999). Les ressources humaines. Paris : Éditions d'Organisation.
- Yin, R. K. (2012). Applications de la recherche par étude de cas. Thousand Oaks, CA : SAGE Publications.