

Formation professionnelle continue et performance sociale perçue à la BNDA au Mali.

Continuing professional training and perceived social performance at BNDA in Mali.

Koniba COULIBALY

Enseignant- chercheur

Institut Universitaire de Développement Territorial de Bamako (IUDT).

Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako

Association de Recherche en Stratégie et Management des Organisations (ARESMO)

Bamako, Mali.

Aboubacar T KONATE

Enseignant – chercheur

Institut Universitaire de Gestion de Bamako (IUG)

Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako

Association de Recherche en Stratégie et Management des Organisations (ARESMO)

Bamako, Mali.

Date de soumission : 15/08/2026

Date d'acceptation : 05/10/2026

Pour citer cet article :

COULIBALY. K et KONATE. A. T (2026) « Formation professionnelle continue et performance sociale perçue à la BNDA au Mali. », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 10 : numéro 1 » pp : 506-526.

Résumé

Cette recherche analyse les liens perçus entre la formation professionnelle continue et la performance sociale au sein de la Banque Nationale de Développement Agricole au Mali. Elle repose sur une étude de cas qualitative mobilisant des entretiens auprès de six participants, sélectionnés par une procédure non probabiliste, ainsi qu'une recherche documentaire. Les résultats issus de l'analyse de contenu sont présentés sous forme de catégories thématiques et d'effectifs descriptifs. Trois participants associent principalement la formation à l'adaptation aux changements, quatre à une plus grande aisance dans la prise de parole et quatre au renforcement du travail d'équipe. Les réponses évoquent également le respect, la tolérance, la résolution des conflits et la valorisation professionnelle. Cependant, les expériences de formation sont hétérogènes et les résultats de l'étude signalent des difficultés de planification, d'accès et de suivi. La discussion articule capital humain, reconnaissance et transfert des apprentissages pour proposer une lecture conditionnelle de la contribution sociale de la formation. L'étude conduit à recommander un pilotage associant accès, apprentissages, mise en pratique et qualité des relations de travail, sans conclure à un effet causal démontré.

Mots-clés:

Formation professionnelle continue ; performance sociale ; compétences ; pilotage social ; secteur bancaire malien.

Abstract:

This research analyzes the perceived links between continuing professional development and social performance within the National Agricultural Development Bank in Mali. It is based on a qualitative case study involving interviews with six participants, selected through a non-probability sampling procedure, as well as a literature review. The results of the content analysis are presented in thematic categories and descriptive sample sizes. Three participants primarily associate training with adapting to change, four with greater ease in public speaking, and four with strengthening teamwork. Responses also mention respect, tolerance, conflict resolution, and professional recognition. However, training experiences are heterogeneous, and the study's findings indicate difficulties in planning, access, and follow-up. The discussion connects human capital, recognition, and the transfer of learning to offer a conditional interpretation of the social contribution of training. The study leads to a recommendation for management that integrates access, learning, practical application, and the quality of working relationships, without concluding that a causal effect has been demonstrated.

Keywords:

continuing professional development; social performance; skills; social governance; Malian banking sector.

Introduction

La formation professionnelle continue soulève une question de gestion qui dépasse l'actualisation des savoirs techniques: dans quelles conditions les apprentissages développés par les salariés contribuent-ils à la qualité des relations de travail? Dans une banque, les activités de service supposent des échanges entre métiers, une compréhension partagée des situations et une coordination des interventions. La capacité à communiquer, à demander une clarification ou à traiter un désaccord constitue ainsi un objet pertinent pour apprécier la contribution sociale de la formation.

La littérature internationale souligne que les bénéfices de la formation peuvent concerner plusieurs niveaux, de l'individu à l'organisation (Aguinis & Kraiger, 2009). Cette pluralité invite toutefois à distinguer l'acquisition de compétences, leur mobilisation dans le travail et les résultats collectifs. Une formation appréciée par ses bénéficiaires ne suffit pas, à elle seule, à établir une amélioration durable du climat social. La question porte donc autant sur les apprentissages que sur les conditions organisationnelles permettant leur utilisation.

Le cas de la Banque Nationale de Développement Agricole (BNDA) au Mali permet d'explorer cette articulation. L'étude décrit une organisation bancaire engagée dans une dynamique de transformation de ses activités et présente les perceptions de six participants ayant bénéficié de formations. Les réponses concernent notamment l'adaptation aux changements, la communication interne, l'esprit d'équipe, la satisfaction et les relations entre collègues. L'étude offre un accès aux significations attribuées à la formation, tout en imposant une prudence quant à l'étendue des conclusions.

La problématique retenue est la suivante: comment les participants à l'étude décrivent-ils la contribution de la formation professionnelle continue à la performance sociale de la BNDA, et quelles conditions organisationnelles paraissent susceptibles d'en soutenir la réalisation?

Trois objectifs structurent l'analyse: caractériser les expériences de formation rapportées, identifier les dimensions sociales auxquelles les participants les associent et discuter les implications de ces perceptions pour le pilotage de la formation.

L'intérêt de l'article réside dans la distinction entre trois objets souvent rapprochés trop rapidement : l'effort de formation, les bénéfices individuels déclarés et les transformations collectives perçues. Cette distinction permet de construire une discussion de gestion sans assimiler les effectifs de réponses à des

mesures d'impact. L'étude apporte ainsi un éclairage exploratoire situé sur les relations entre développement des compétences et fonctionnement social d'une banque au Mali.

L'article présente d'abord le cadre conceptuel, puis la méthodologie. Les résultats sont ensuite exposés. La discussion précise les apports, les implications managériales et les limites, avant la conclusion.

1. Cadre conceptuel et théorique

1.1. La formation continue comme processus de développement

La formation professionnelle continue désigne ici les activités d'apprentissage auxquelles les salariés participent au cours de leur vie professionnelle afin d'actualiser ou de développer leurs compétences. Elle recouvre des contenus techniques, linguistiques et relationnels. Son analyse suppose de différencier l'accès à une session, l'apprentissage réalisé et la mobilisation de cet apprentissage dans une situation de travail.

La théorie du capital humain fournit un premier éclairage. Becker (1964) considère l'éducation et la formation comme des investissements dans les capacités des individus. Appliquée au cas étudié, cette perspective aide à comprendre les références à l'adaptation, à la maîtrise professionnelle et à l'acquisition de compétences. Elle ne permet cependant pas de déduire mécaniquement une amélioration des relations entre collègues à partir du seul nombre de formations suivies.

Les bénéfices sociaux attendus exigent une articulation entre capacités individuelles et interactions professionnelles. Une compétence linguistique peut soutenir certains échanges ; une compétence de communication peut faciliter l'expression d'un désaccord ; un outil de suivi peut contribuer à clarifier les responsabilités. Ces possibilités constituent des mécanismes interprétatifs. Leur réalisation effective doit être documentée, et non présumée à partir de l'intitulé d'une formation.

1.2. Délimiter la performance sociale interne

Dans cet article, la performance sociale renvoie à la qualité perçue des rapports au travail et des relations professionnelles internes. Elle comprend la satisfaction, la reconnaissance, la coopération, la communication et la régulation des tensions. Cette délimitation écarte une confusion avec la performance financière ou la responsabilité sociétale externe de la banque.

Une distinction supplémentaire concerne le niveau d'observation. La confiance en soi et la satisfaction relèvent d'abord de l'expérience individuelle. L'entraide et la qualité des échanges concernent les relations entre personnes. Le climat social représente une appréciation plus collective, qui demanderait une investigation élargie pour être caractérisée à l'échelle de l'établissement. Les réponses des six participants renseignent ces dimensions sans constituer un diagnostic exhaustif de la banque.

La rapidité d'exécution mérite un traitement distinct. Elle correspond à un bénéfice opérationnel déclaré et ne constitue pas, en elle-même, une preuve de bien-être ou de cohésion. De même, la maîtrise des risques et l'élaboration de tableaux de bord désignent des compétences professionnelles ; leur contribution sociale dépend des usages qu'en font les équipes. La séparation de ces registres renforce la précision de l'interprétation.

1.3. Reconnaissance et valeur attribuée à la formation

La formation peut également être interprétée comme une marque de considération. Lorsqu'un salarié évoque la valorisation de son poste ou une perspective de carrière, il exprime une signification qui dépasse le contenu pédagogique. La théorie du soutien organisationnel perçu aide à envisager cette dimension : les salariés construisent des croyances relatives à la valeur que l'organisation accorde à leur contribution et à leur bien-être (Eisenberger et al., 1986).

Cette perspective est mobilisée comme une grille de discussion, car l'étude ne comporte pas de mesure spécifique du soutien organisationnel. Elle permet néanmoins de formuler une question : l'opportunité de formation est-elle comprise comme un investissement dans la personne et son avenir professionnel ? Les catégories de reconnaissance et de valorisation du poste invitent à examiner cette possibilité sans conclure à l'existence d'un mécanisme statistiquement vérifié.

La théorie du signal de Spence (1973) propose un éclairage différent sur la valeur informationnelle de la formation et des qualifications. Elle peut aider à discuter les attentes de carrière. La valeur de signal demeure donc une piste interprétative secondaire, distincte de la reconnaissance exprimée par les participants.

1.4. Le transfert des apprentissages comme condition de réalisation

Baldwin et Ford (1988) distinguent l'apprentissage de son transfert, compris comme sa généralisation aux situations professionnelles et son maintien dans le temps. Leur analyse attire l'attention sur la conception de la formation, les caractéristiques des participants et l'environnement de travail. Elle permet d'interroger ce qui se passe après la session : les salariés disposent-ils d'occasions et d'un accompagnement pour utiliser les acquis ?

Dans cette perspective, une contribution sociale durable suppose davantage qu'une participation administrative. La disponibilité du personnel, la pertinence des contenus et le suivi peuvent favoriser ou limiter la mise en pratique. L'étude évoque précisément ces difficultés, le transfert constitue une entrée utile pour discuter l'écart possible entre appréciations favorables et fonctionnement du dispositif.

Le cadre retenu articule ainsi le développement des compétences, significations de reconnaissance et conditions de transfert. Il sert à organiser l'interprétation des perceptions recueillies. Il ne constitue pas un modèle causal testé et n'autorise pas à hiérarchiser empiriquement le poids de ces mécanismes.

2. Méthodologie

2.1. Une étude de cas qualitative exploratoire

La recherche repose sur une étude de cas centrée sur la BNDA au Mali. La démarche vise à comprendre les perceptions associées à la formation professionnelle continue et à ses contributions sociales. Elle s'appuie sur des entretiens guidés et une recherche documentaire. Ce choix est cohérent avec un objectif exploratoire portant sur l'expérience et les significations attribuées par les participants.

2.2. Échantillonnage et composition du corpus

L'échantillon est constitué de six individus sélectionnés selon une procédure non probabiliste.

L'échantillon ne permet pas une généralisation statistique au personnel de la BNDA ou aux banques maliennes.

2.3. Collecte et contenu des entretiens

Le guide aborde le rôle professionnel, la dynamique sociale, les formations suivies et leurs liens perçus avec la motivation, la collaboration, la communication et la satisfaction. Il interroge également l'esprit d'équipe, les conflits, les attitudes, les compétences acquises et les améliorations souhaitées. L'entretien se termine par une appréciation générale de la relation entre formation et performance sociale.

Plusieurs formulations demandent en quoi la formation a amélioré une situation ou quels changements positifs ont été observés. Cette orientation peut favoriser l'évocation de bénéfices et réduire la visibilité des expériences neutres ou défavorables. Elle est prise en compte dans l'interprétation de la tonalité globalement positive des réponses.

2.4. Analyse et présentation des résultats

L'étude retient une analyse de contenu en référence à Bardin (1977). Pour cet article, les catégories et les effectifs déjà présentés sont conservés et regroupés par proximité thématique.

Les effectifs sont privilégiés aux pourcentages : une personne sur six correspond à 16,67 %, deux à 33,33 %, trois à 50 % et quatre à 66,67 %.

3. Résultats

3.1. Une dynamique sociale favorable mais des expériences de formation variées

Trois participants qualifient la dynamique sociale de forte, deux la jugent acceptable et un estime qu'elle peut être améliorée. Cette distribution fait apparaître une appréciation plutôt favorable au sein du groupe interrogé, tout en conservant un point de vue plus réservé. Elle ne permet pas d'attribuer l'état des relations sociales à la formation.

Concernant la participation, trois personnes déclarent avoir suivi une formation, deux en mentionnent deux et une en rapporte plus de deux. Tous les participants ont donc une expérience de formation, mais son volume varie.

Tableau 1. Expériences de formation et contexte social

Dimension	Catégorie rapportée	Effectif
Dynamique sociale	Forte	3
	Acceptable	2
	Peut-être améliorée	1
	Total	6
Nombre de formations suivies	Une formation	3
	deux formations	2
	Plus de deux formations	1
	Total	6

Source: les auteurs

3.2. Adaptation professionnelle et bénéfices individuels

Dans les réponses relatives à la motivation, l'adaptation aux changements est mentionnée par trois participants. Les trois autres catégories — confiance, perspectives de carrière et reconnaissance — regroupent chacune une personne. La formation est ainsi principalement reliée, dans cette répartition, à la capacité de faire face aux évolutions du travail.

Pour la satisfaction, trois participants évoquent l'augmentation des compétences, deux la valorisation du poste et un la rapidité d'exécution. Le développement professionnel et le sens accordé au poste apparaissent conjointement. Le bénéfice de rapidité est conservé comme une appréciation opérationnelle, sans être assimilé à une amélioration mesurée de la productivité.

Les compétences acquises sont diverses : la communication est citée par deux personnes, tandis que l'anglais, la maîtrise des risques, l'élaboration de tableaux de bord et l'écoute sont chacun mentionnés par une personne.

Tableau 2. Bénéfices individuels et compétences

Dimension	Catégorie rapportée	Effectif
Motivation	Sentiment de confiance	1
	Nouvelle perspective de carrière	1
	Adaptation aux changements	3
	La reconnaissance	1
	Total	6
Satisfaction	La valorisation du poste	2
	Augmentation des compétences	3
	La rapidité	1
	Total	6
Compétences acquises	La maîtrise de l'anglais	1
	La maîtrise des risques	1
	L'élaboration de tableau de bord	1
	La communication	2
	L'écoute	1
	Total	6

Source: les auteurs.

3.3. Communication et attitudes relationnelles

Quatre participants associent la formation à une plus grande aisance dans la prise de parole. Une personne évoque la maîtrise des termes appropriés et une autre le respect dans la communication. Cette répartition situe l'expression orale au premier plan des bénéfices rapportés en matière de communication interne.

Les attitudes relationnelles décrites après la formation concernent le respect pour trois personnes, la tolérance pour deux et l'écoute pour une. Ces réponses donnent un contenu concret à la dimension relationnelle de la performance sociale perçue. Elles ne permettent toutefois pas de mesurer la fréquence des comportements ni de déterminer leur maintien dans le temps.

Tableau 3. Communication et attitudes

Dimension	Catégorie rapportée	Effectif
Communication interne	Oui, aisance dans la prise de parole	4
	La maitrise des termes appropriés	1
	Le respect dans la communication	1
	Total	6
Attitudes relationnelles	Le respect	3
	La tolerance	2
	L'écoute	1
	Total	6

Source: les auteurs

3.4. Esprit d'équipe et régulation des conflits

Les réponses sur l'esprit d'équipe se répartissent également entre l'engagement envers un même but, la collaboration et l'entraide, avec deux participants dans chaque catégorie. Sur la question désignée comme « productivité sociale », quatre participants mettent en avant le travail d'équipe, un la collaboration et un la reconnaissance des efforts individuels. Ces catégories renvoient principalement à la coopération et à la considération, plutôt qu'à un rendement collectif calculé.

Pour la résolution des conflits, trois participants mentionnent la formation à la gestion des conflits, deux les compétences en communication et un le sens de l'écoute. Les réponses identifient des ressources perçues pour faire face aux tensions.

Tableau 4. Coopération et gestion des tensions

Dimension	Catégorie rapportée	Effectif
Esprit d'équipe	L'engagement pour le même but	2
	La collaboration	2
	L'entraide	2
	Total	6
Résolution des conflits	Les compétences en communication	2
	La formation sur la gestion des conflits	3
	Sens de l'écoute	1
	Total	6
Productivité sociale déclarée	Travail d'équipe	4
	La collaboration	1
	La reconnaissance des efforts individuels	1
	Total	6

Source: les auteurs.

3.5. Appréciation générale et attentes des participants

Dans l'appréciation synthétique de la relation entre formation et performance sociale, trois personnes mentionnent l'amélioration du climat social, deux le développement personnel et une la motivation. Ce classement montre la coexistence de registres collectifs et individuels dans les réponses.

Selon un participant: « *la formation bien fait contribue à la performance sociale, cette dernière engendre la performance globale. Donc une banque qui ne forme pas risque d'être dépassée* ». Cette formulation, reproduite telle qu'elle figure dans la source, exprime une représentation de la formation comme investissement nécessaire. Elle ne constitue pas une preuve empirique de l'enchaînement causal évoqué.

Les suggestions portent sur la diversification des formations pour trois participants, le renforcement de l'esprit d'équipe pour deux et la formation à l'accueil pour un. Ces attentes prolongent les bénéfices relationnels précédemment évoqués, tout en signalant que l'offre pourrait être davantage adaptée aux besoins perçus.

Tableau 5. Attentes et appréciation générale

Dimension	Catégorie rapportée	Effectif
Suggestions	La diversification des formations	3
	La formation sur l'accueil	1
	La formation sur le sens de l'esprit d'équipe	2
	Total	6
Lien général perçu	La motivation	1
	Amélioration du climat social	3
	Le développement personnel	2
	Total	6

Source: les auteurs.

3.6. Difficultés signalées dans le diagnostic du dispositif

Il évoque des insuffisances de planification, les contraintes de disponibilité des salariés et un suivi post-formation parfois négligé. Il mentionne également le coût des formations spécialisées, des contraintes budgétaires, des contenus trop généraux et un recours limité à certaines modalités numériques ou pratiques.

Ce diagnostic fait enfin état de différences d'accès, de difficultés de motivation et d'un besoin d'actualisation des formations. Toutefois, ces constats ne sont accompagnés ni d'effectifs ni d'extraits permettant d'identifier leur origine précise.

4. Discussion

4.1. Une contribution perçue qui associe capacités et relations

Les résultats suggèrent que les participants donnent à la formation une portée à la fois professionnelle et relationnelle. L'adaptation et l'augmentation des compétences constituent des bénéfices individuels récurrents, tandis que l'expression orale et le travail d'équipe occupent une place marquée dans leurs domaines respectifs. Le cas permet ainsi d'identifier plusieurs composantes de la contribution sociale attribuée à la formation.

La lecture par le capital humain éclaire les catégories relatives à l'acquisition et à l'actualisation des capacités (Becker, 1964). L'apport du cas consiste à déplacer l'attention vers l'utilisation relationnelle possible de ces capacités. La possibilité de mieux s'exprimer ou de mobiliser un vocabulaire approprié peut contribuer à des échanges plus compréhensibles. Il s'agit cependant d'une interprétation du rapprochement entre catégories, et non d'une médiation démontrée au niveau individuel.

Cette prudence évite de confondre des niveaux d'analyse. Les déclarations de six personnes concernant le travail d'équipe ne suffisent pas à établir une amélioration de toutes les équipes. De même, une perception favorable de la communication ne renseigne pas directement sur l'accès de chacun à la décision.

4.2. La reconnaissance comme interprétation complémentaire

Les mentions de reconnaissance, de valorisation du poste et de carrière montrent que la formation n'est pas uniquement appréciée pour son utilité immédiate. Elle peut aussi être comprise comme une marque d'attention à l'égard du parcours professionnel. Cette interprétation rejoint le questionnement sur le soutien organisationnel perçu (Eisenberger et al., 1986).

Le matériau ne permet toutefois pas d'établir que la reconnaissance provient de la sélection en formation, de la réussite de l'apprentissage ou d'une transformation ultérieure du travail. Ces voies devraient être distinguées dans une enquête complémentaire. Il convient également de ne pas assimiler une perspective de carrière à une promotion effectivement obtenue.

La diversité des volumes de formation introduit une question supplémentaire : comment les opportunités sont-elles comprises par ceux qui en bénéficient moins ? Le nombre de sessions peut varier selon les besoins des métiers et les parcours. L'enjeu de gestion consiste à rendre intelligibles les critères d'accès et à examiner leur adéquation aux besoins, plutôt qu'à imposer une stricte égalité du nombre de formations.

4.3. Des bénéfices déclarés à leur maintien dans le travail

L'articulation entre résultats favorables et difficultés de suivi conduit à considérer la contribution de la formation comme conditionnelle. Les déclarations renseignent ce que les participants lui attribuent ; elles ne garantissent pas que les apprentissages sont systématiquement mobilisés dans les situations professionnelles. Le cadre du transfert permet précisément de distinguer ces objets (Baldwin & Ford, 1988).

Dans le cas étudié, l'absence de suivi documenté limite l'appréciation de la continuité entre apprentissage et comportements. Une personne peut se sentir mieux préparée à prendre la parole sans que les réunions lui offrent davantage d'occasions de s'exprimer. De même, la connaissance d'une méthode de gestion des conflits ne suffit pas à garantir son utilisation. Ces exemples sont des hypothèses explicatives destinées à orienter l'investigation, et non des situations observées à la BNDA.

Il en résulte une proposition de recherche : la contribution sociale de la formation pourrait dépendre de la combinaison entre pertinence des contenus, reconnaissance de l'apprentissage et possibilités de mise

en pratique. Une investigation longitudinale serait nécessaire pour suivre ces conditions et leurs variations. Le cas actuel ne permet pas de déterminer laquelle est prioritaire.

4.4. Implications pour le pilotage social de la formation

Les résultats invitent à construire un suivi distinguant les moyens mobilisés, les acquis, les usages et les perceptions sociales. Le nombre de sessions renseigne l'activité du dispositif, mais pas la qualité du transfert. Un score de satisfaction renseigne une réaction, mais pas la transformation du climat social. Le pilotage gagne donc à rapprocher plusieurs informations tout en préservant leur signification propre.

Le tableau suivant propose des indicateurs à construire. Aucun n'est présenté comme une mesure déjà disponible à la BNDA et aucune cible chiffrée n'est fixée sans diagnostic préalable.

Tableau 6. Proposition de suivi de la contribution sociale des formations

Objet	Indicateur proposé	Source à constituer
Accès	Bénéficiaires distincts / salariés éligibles, par métier	Registre de formation et effectifs éligibles
Apprentissage	Progression sur une mise en situation avant et après session	Évaluation pédagogique adaptée au contenu
Transfert	Bénéficiaires ayant réalisé une application documentée / bénéficiaires suivis	Retour différé du salarié et du responsable
Relations de travail	Évolution des perceptions de communication, respect et entraide	Enquête confidentielle répétée et entretiens
Reconnaissance	Appréciation de l'utilité professionnelle et de la transparence de l'accès	Retours des bénéficiaires et des non-bénéficiaires
Ressources	Coût par bénéficiaire et temps mobilisé	Données budgétaires et registre des sessions

Source: les auteurs.

Sur le plan opérationnel, une analyse des besoins par métier et par situation de coopération permettrait de mieux articuler contenus techniques et relationnels. La diversification demandée par trois participants pourrait être examinée à partir de situations concrètes : accueil, échanges entre services et traitement des désaccords. Un programme de formation devrait préciser les compétences visées et les situations dans lesquelles elles pourront être mobilisées.

L'accompagnement après formation pourrait comprendre une mise en application convenue avec le responsable, un retour d'expérience et un partage des acquis avec les collègues concernés. Les modalités doivent rester compatibles avec les contraintes de service. L'usage de formations internes ou

à distance, doit être apprécié en fonction de l'accès aux équipements, du temps disponible et des objectifs pédagogiques.

Enfin, l'évaluation doit permettre l'expression de difficultés et de résultats décevants. Un indicateur de conflits enregistrés, par exemple, est ambigu : une augmentation peut refléter une dégradation des relations ou une amélioration du signalement. Son interprétation exige des éléments qualitatifs. La fonction de pilotage consiste à éclairer les décisions, sans transformer chaque variation en preuve de succès ou d'échec de la formation.

4.5. Apports et limites de la recherche

L'apport empirique est un éclairage situé sur les perceptions de six participants dans une banque malienne. L'apport analytique réside dans la séparation des bénéfices professionnels, des significations de reconnaissance et des dimensions relationnelles. L'apport managérial tient à la proposition d'un suivi qui différencie participation, apprentissage, transfert et résultats sociaux.

Plusieurs limites restreignent ces contributions. Le faible effectif et la sélection non probabiliste empêchent une généralisation statistique. L'absence de profils détaillés limite la contextualisation des perceptions. Le guide, orienté vers les bénéfices, et la nature déclarative des réponses peuvent favoriser la désirabilité sociale. L'absence de données avant et après formation ou de groupe de comparaison empêche de conclure à un effet causal.

Des recherches ultérieures pourraient intégrer des personnes moins formées ou non formées, diversifier les métiers représentés et suivre plusieurs sessions dans le temps. Des observations de situations de travail et des données de suivi RH permettraient de confronter les perceptions aux pratiques. Une comparaison entre établissements aiderait à examiner la transférabilité des mécanismes proposés, en conservant l'attention portée aux contextes organisationnels.

Conclusion

Cette recherche avait pour objectif d'analyser la contribution perçue de la formation professionnelle continue à la performance sociale de la BNDA. L'exploitation des résultats recueillis auprès de six participants fait apparaître des bénéfices déclarés en matière d'adaptation, de compétences, de

communication, de coopération et de relations interpersonnelles. Les appréciations globales mettent notamment en avant le climat social et le développement personnel.

Ces résultats soutiennent une lecture de la formation comme ressource potentielle pour le fonctionnement social de l'organisation. Ils ne démontrent pas une causalité entre participation et amélioration collective. L'hétérogénéité des expériences, les limites du matériau et les difficultés de suivi signalées conduisent à retenir une interprétation conditionnelle : les apprentissages doivent pouvoir être utilisés, reconnus et entretenus dans le travail.

Pour la gestion bancaire, l'enjeu est de relier la programmation de la formation à une compréhension des besoins et à un suivi de ses usages. Un pilotage social pertinent associe des indicateurs d'accès et d'apprentissage à l'observation des relations professionnelles, sans réduire celles-ci à un taux de participation. Cette orientation fournit une base pour approfondir les connaissances sur la formation et la performance sociale dans le contexte bancaire malien.

BIBLIOGRAPHIE

- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451–474.
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63–105. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x>
- Bardin, L. (1977). *L'analyse de contenu*. Presses universitaires de France.
- Becker, G. S. (1964). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. National Bureau of Economic Research. <https://www.nber.org/books-and-chapters/human-capital-theoretical-and-empirical-analysis-special-reference-education-first-edition>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- HILMI, y., & NAJI, F. (2016). Audit social et performance de l'entreprise : une étude empirique au sein du champ organisationnel marocain. *Revue des Etudes Multidisciplinaires en Sciences Economiques et Sociales*, 1(3). doi:<https://doi.org/10.48375/IMIST.PRSM/remses-v1i3.5271>
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355–374.
<https://doi.org/10.2307/1882010>