

**LA GESTION DE LA RELATION DE TRAVAIL : QUEL IMPACT SUR LA  
PERFORMANCE INDIVIDUELLE ? CAS DES BANQUES MAROCAINES**

**MANAGEMENT OF THE EMPLOYMENT RELATIONSHIP : WHAT  
IMPACT ON INDIVIDUAL PERFORMANE ? MOROCCAN BANKS CASE**

**QARROUTE SANA**

Enseignante chercheuse à l'Ecole Nationale de Commerce et Gestion  
Université Mohamed Premier, Oujda, Maroc

[s.garroute@ump.ac.ma](mailto:s.garroute@ump.ac.ma)

**AZIZI RACHID**

Directeur Général de Sara Electrique, Doctorant à l'Ecole Supérieure  
de Technologie, Université Mohamed Premier, Oujda, Maroc

[rachidazizi@gmail.com](mailto:rachidazizi@gmail.com)

**Date de soumission: 01/08/2019**

**Date d'acceptation: 20/11/2019**

**DOI : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3585963>**

## **RESUME**

Cet article soulève le problème de la gestion des relations de travail, et consiste à vérifier l'impact de la gestion de relation avec les employés (GRE) sur la performance individuelle au sein des banques marocaines. Pour ce faire, une étude est réalisée auprès de 85 employés dans 15 banques commerciales au Maroc. Un questionnaire a été élaboré en utilisant une échelle de Likert allant de 1 à 5. Nous avons eu recours successivement à des analyses de régressions et de corrélations pour analyser la relation entre la GRE et la performance des employés.

L'étude révèle que toutes les composantes de la GRE, telles que les pratiques des ressources humaines, les styles de leadership, les objectifs et les valeurs ont un impact plus significatif sur le rendement des employés. Tandis que les deux variables : communication et confiance ont l'impact modéré ou peu significatif sur la performance des employés des banques étudiées. Ainsi, ces composantes de la GRE devraient être correctement prises en compte et pratiquées par les banques afin d'améliorer les performances individuelles des employés.

**MOTS-CLES :** Gestion des relations avec les employés, performance des employés, secteur bancaire.

## **ABSTRACT**

This article raises the problem of the management of the working relationships, and consists in checking the impact of the management of relation with the employees (ERM) on the individual performance within the Moroccan banks. With this intention, a study is carried out near 85 employees in 15 trade banks in Morocco. A questionnaire was elaborate by using a scale of going Likert from 1 to 5. We had recourse successively to regression analyses and correlations to analyse the relation between the ERM and the performance of the employees. The study reveals that all the components of the ERM, such as the practices of human resources, the styles of leadership, the objectives and them values have a more significant impact on the output employees. While two variables: communication and confidence have the moderate or not very significant impact on the performance of the employees of the studied banks. Thus, these components of the ERM should be correctly taken into account and be practised by the banks in order to improve the individual performances of employees.

**KEYS WORDS:** Management of the relations, performance of the employees, banking environment.

## **INTRODUCTION**

Les employés constituent la pierre angulaire du développement de chaque organisation. Si les employés travaillent ensemble et entretiennent de bonnes relations avec les employeurs, ils peuvent accomplir leurs tâches beaucoup plus rapidement. La gestion des relations avec les employés est essentielle et indispensable au succès de l'organisation et à la réalisation des objectifs. Il est nécessaire d'établir une relation solide entre les employés et les employeurs menant à la productivité, à la motivation et à de meilleures performances.

La gestion des relations avec les employés (GRE) est un processus stratégique permettant de gérer et d'accroître la motivation de la main-d'œuvre en mettant davantage l'accent sur l'excellence sans faille des relations individuelles entre l'employeur et chaque employé (Fabi et al, 2011). La gestion des ressources humaines (GRH) s'efforce d'établir de bonnes relations entre les employés, de maintenir un niveau de confiance élevé et d'offrir de bonnes conditions de travail dans une organisation. Elle aide et agit en tant qu'agent de changement tout en contrôlant diverses activités de l'organisation (Lacourssière et al, 2011). L'application de la GRE au sein d'une entreprise est désormais un facteur de succès important pour la politique stratégique en matière de ressources humaines. La GRE n'est pas une technologie ni un produit logiciel, mais une notion axée sur les nouvelles formes de communication au sein d'une entreprise (Valois et al, 2008). Comme tout autre nouveau concept de gestion, la GRE est considérée comme une approche bénéfique offrant des valeurs communes aux employés et aux employeurs. Les principales valeurs promises aux employés sont la plus grande satisfaction possible de leurs besoins individuels, tandis que l'attrait, la rétention, la motivation et la performance accrues des employés sont des valeurs promises aux employeurs (Marbot, 2007). En particulier, la GRE se réfère à la gestion de la communication entre l'entreprise et le personnel, ce type de communication adopte une flexibilité, des moyens encourageants et non obligatoires pour maintenir la satisfaction du personnel, aider l'entreprise à atteindre ses objectifs. La GRE couvre tous les aspects de la gestion des ressources humaines, à compter du premier jour d'emploi (Arcand et al, 2002). La GRE favorise l'engagement, facilite la tâche des employés dans la réalisation des objectifs organisationnels, minimise les conflits en milieu de travail et augmente la confiance (Barrette et al, 2000). Si ces relations sont solides, les employés sont alors plus susceptibles d'être satisfaits de leur emploi et donc plus productifs (Barrette et al, 2000). La GRE doit prendre en compte l'équité

procédurale et interactionnelle, ce qui signifie la participation des personnes à tous les processus vitaux (Fabi et al, 2010). Ces derniers temps, alors que la plupart des employés du secteur bancaire sont en poste, ils n'offrent pas la meilleure performance possible s'il existe une relation malsaine entre eux et leurs employeurs. Si les employés ne sont pas satisfaits, il est peu probable qu'ils fidélisent les clients. Pour cette raison, la direction doit s'occuper de gérer une relation solide avec les employés. Cette situation crée une nécessité de relation employeur-employé, ce qui est bénéfique pour la croissance de toute organisation (Paauwe, 2004). Le problème avec une relation, c'est que cela ressemble beaucoup à un iceberg. La partie visible de la relation n'est que la partie visible de l'iceberg au-dessus du niveau de l'eau. La plupart des facteurs qui déterminent la qualité d'une relation sont sous l'eau. Toutes ces activités sont effectuées dans le but d'améliorer la productivité plutôt que d'interagir avec les employés (Raad, 2004). La présente étude a pour objectif d'une part de déterminer si la performance des employés peut varier en fonction du niveau d'interaction qu'ils entretiennent avec leur responsable. D'autre part, de vérifier si la GRE a un effet sur la performance des banques marocaines.

### **1. L'INTERET THEORIQUE DE LA GRE**

La gestion de la relation avec les employés (GRE) est un concept relativement nouveau. La GRE comprend un ensemble de stratégies, de pratiques, de programmes et de technologies permettant de gérer efficacement les relations des entreprises avec leurs employés potentiels, anciens et actuels. Il existe de nombreuses similitudes avec la gestion de la relation client (CRM), ce qui est compréhensible puisque la notion de la GRE a été dérivée de ce concept (Lemire et al, 2015). La relation avec l'employé est définie comme une relation entre l'employeur ou le gestionnaire et l'employé, visant à maintenir l'engagement, le moral et la confiance afin de créer un environnement de travail productif et sécurisé (Vuilbert, 2016). La GRE peut être définie comme un domaine spécifique de la gestion des ressources humaines (Barrette et al, 2000). Il s'agit du processus d'adoption de diverses méthodes et pratiques de contrôle pour réglementer les relations entre l'entreprise et le personnel et entre l'employé et l'employé, et permet à l'entreprise d'atteindre ses objectifs (Schoemaker et al, 2017). La GRE est un processus que les entreprises utilisent pour gérer efficacement toutes les interactions avec les employés, afin d'atteindre les objectifs de l'organisation (Numbi, 2015). La GRE est un processus dynamique de gestion de la relation entre les travailleurs du savoir et

l'entreprise, de sorte que les travailleurs du savoir choisissent de poursuivre un échange mutuellement avantageux d'actifs intellectuels contre rémunération d'une manière qui procure une valeur à l'entreprise (Lethielleux, 2011). La GRE est axée sur des communications organisationnelles efficaces, qui peuvent renforcer la confiance et la loyauté des employés et permettre aux gestionnaires de réaliser le potentiel des compétences et des connaissances au sein de l'organisation. (Gagnon, 2010).

### **1.1. LES COMPOSANTES DE LA GRE**

- **Pratiques RH** : considérées comme élément déterminant de la mise en place d'une politique ressources humaine efficace, les pratiques RH constituent une stratégie gagnante pour améliorer la GRE. Ainsi, il est donc possible d'améliorer la qualité de la relation au travail et la productivité liées à la motivation grâce à la formation, la rotation des postes, la satisfaction professionnelle, la gestion participative, l'évaluation des performances, la planification et le développement de carrière. Cela améliorera certainement le statut de la GRE, et par conséquent, rend les employés plus satisfaits et peuvent améliorer leur performance au sein de l'organisation (Wright, 2006).

- **La confiance** : La confiance est une variable critique qui influe sur la performance, l'efficacité et l'efficience de l'organisation (Querre, 2006). La confiance est considérée comme l'une des variables les plus influentes sur les performances organisationnelles. La confiance peut grandir, décliner ou même se dissoudre au cours d'une relation. La majorité des chercheurs partent du principe que la confiance est constituée de deux éléments : intégrité et fiabilité.

Dans la relation employeur-employé, la confiance est le niveau de confiance que l'on peut accorder aux informations reçues d'une autre personne et à la confiance accordée aux partenaires. En tant que telle, la confiance est un élément clé de la relation. (Van Belleghem, 2013). Si les employés ne font pas confiance à leurs gestionnaires, le flux de communication ascendante sera compromis (ou ne se produira tout simplement pas). De même, si les gestionnaires ne font pas confiance aux employés qui travaillent pour eux, le flux de communication à la baisse en sera affecté (Bonin, 2013).

- **La communication** : La communication est importante dans l'organisation. Il sert de lien de coordination entre les personnes et les fonctions organisationnelles. La communication bidirectionnelle est l'un des plus importants éléments d'une stratégie globale de relations avec les employés (Mouandjob et al, 2010). La communication avec les employés renforce

leur identification avec l'institution et crée une solidarité institutionnelle fondée sur la confiance entre les employés ou entre les différents départements (Chevalier et al, 2011). La communication permet une interaction entre les membres de l'équipe, ce qui peut se produire de différentes manières : réunions en face à face, téléphone, courriers électroniques, etc. La communication au sein de l'organisation est importante car les employés sont bien informés pour bien performer et échanger des idées avec leurs collègues (Anderson, 2010).

- **Le style de leadership** : Le leadership est considéré comme un facteur ayant une influence majeure sur la performance des organisations, et des employés (Doucet et al, 2005). Le style de leadership, souvent appelé «style de gestion», décrit l'approche que les gestionnaires utilisent pour traiter avec les membres de leur équipe.

- **Les objectifs et valeurs communes** : Dans le contexte commercial, un objectif est le plus souvent considéré comme quelque chose qu'une entreprise «valorise» et à travers lequel, les employés sont valorisés et les valeurs sont partagées entre les employés et l'entreprise. Les valeurs communes reposent sur la définition, le partage et le respect des valeurs, croyances, convictions, objectifs, politiques importantes ou non, appropriés ou inappropriés et correctes ou non. Le principe d'un objectif commun est de refléter le lien qui unit les employés et la direction en vue d'avoir une entreprise performante.

Le partage d'objectifs communs permet aux employés d'orienter leurs efforts vers la réalisation et l'atteinte de cet objectif particulier, mais pour ce faire, il doit y avoir une interdépendance et de la collaboration entre les employés. Le partage d'objectifs communs peut avoir un impact positif sur la performance des employés et les résultats organisationnels.

- **La performance des employés** : La gestion efficace du personnel ne se limite pas seulement à l'acquisition en quantité et en excellence des personnes, mais également la gestion des relations avec les employés afin de garantir en permanence la réalisation des objectifs de l'organisation.

Les employés devraient savoir ce que l'on attend d'eux, non seulement en termes de tâches et de responsabilités, mais aussi de normes de performance. Le concept de performance recouvre à la fois ce qui a été réalisé et comment il l'a été. Les performances des entreprises peuvent être mesurées de différentes manières. La façon la plus évidente de mesurer ce qui a été réalisé, et l'approche utilisée dans de nombreuses études, est de se référer à des indicateurs clés de performance (KPI), qui ont généralement trait aux résultats financiers

(rentabilité) ou à la productivité (Armstrong, 2009).

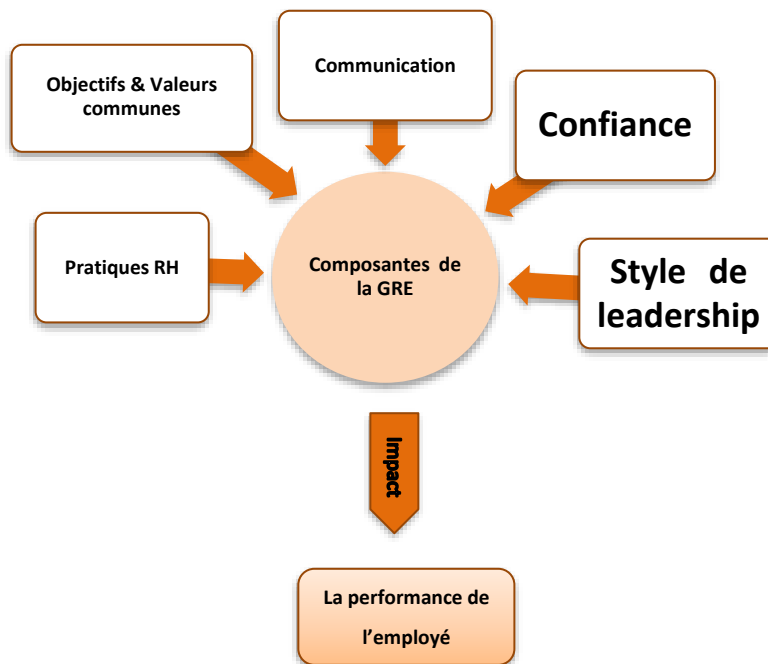
De nombreuses organisations estiment que leur personnel peut leur procurer un avantage concurrentiel et que, par conséquent, leur personnel contribue à la performance de l'organisation. Il a été démontré que la performance des employés a un effet positif et significatif sur la performance de l'organisation (Numbi, 2015).

Les performances des employés peuvent être fondées sur trois facteurs, à savoir les connaissances déclaratives, les connaissances procédurales et la motivation, qui permettent à un employé d'être plus performants que d'autres (Chevalier et al, 2011).

Les organisations ont besoin de personnes hautement performantes pour atteindre leurs objectifs, offrir les produits et les services dans lesquels elles se sont spécialisées et, finalement, obtenir un avantage concurrentiel. De faibles performances et des objectifs non atteints peuvent être perçus comme insatisfaisants voire même comme un échec personnel (Wright et al, 2006). La gestion des performances des employés est nécessaire à l'atteinte des objectifs qu'une organisation s'est fixés. L'évaluation des compétences d'un employé et la mesure de sa productivité sont essentielles dans le plan stratégique de l'organisation. Une meilleure performance de chaque employé crée des résultats immenses qui incluent principalement la congruence entre les employés, une production de qualité et l'engagement au travail.

Après analyse de la revue de la littérature, nous présentons le modèle conceptuel de l'étude comme suit :

Figure N° 1 : Cadre conceptuel de l'étude



Source : Elaboré par nos soins

## 2. OBJECTIFS

Cette étude vise principalement à :

1. Evaluer l'effet de la GRE sur la performance des employés des banques marocaines.
2. Fournir des recommandations d'amélioration de la GRE dans les organisations.

## 3. HYPOTHESES DE RECHERCHE

Les hypothèses ont été développées en se référant à la revue de littérature :

- H1 : Il existe une relation positive et significative entre les pratiques des ressources humaines et la performance de l'employé ;
- H2 : Il existe une relation positive et significative entre la communication et la performance de l'employé ;
- H3 : Il existe une relation positive et significative entre la confiance et la performance de l'employé ;
- H4 : Il existe une relation positive et significative entre les objectifs / valeurs communes et la performance de l'employé ;
- H5 : Il existe une relation positive et significative entre le style de leadership et la performance de l'employé.



#### **4. METHODOLOGIE**

##### **4.1. POPULATION CIBLE ET TAILLE DE L'ECHANTILLON**

La population de cette étude est constituée d'employés à temps plein de 08 différentes banques commerciales privées au Maroc, telles que Attijariwafa Bank, Banque Populaire, BMCE, BMCI, CFG Bank, Crédit du Maroc, SGMB et Arab Bank.

Les données ont été recueillies entre août 2018 et octobre 2018.

Notre échantillon est formé de 85 employés hommes et femmes de différentes banques marocaines.

##### **4.2. TECHNIQUE ET OUTILS DE COLLECTE DE DONNEES**

Des données primaires et secondaires ont été recueillies pour cette étude. On a accordé plus d'importance aux données primaires qu'aux données secondaires. L'analyse des données secondaires nous a beaucoup aidé à développer le cadre théorique de l'étude. Les données primaires ont été recueillies au moyen d'un questionnaire structuré, où les répondants devaient dire s'ils sont en accord ou non en choisissant une des cases sur une échelle de Likert de 0 à 5.

Les choix s'étendent respectivement de « totalement en désaccord », « en désaccord », « légèrement en désaccord », légèrement d'accord », « d'accord », à « totalement d'accord ».

##### **4.3. OUTILS D'ANALYSES**

Des statistiques descriptives ont été utilisées pour analyser et décrire de façon synthétique les données recueillies.

Pour approfondir notre analyse, on a eu recours à des outils statistiques, une matrice d'inter-corrélation et des analyses de régression multiple. Le logiciel SPSS a été utilisé pour l'analyse statistique des données.

#### **5. ANALYSE ET INTERPRETATION DES DONNEES**

##### **5.1. FIABILITE ET VALIDITE DES DONNEES**

Pour mesurer la cohérence interne, l'un des indicateurs les plus communément utilisé est le alpha de Cronbach. Ce dernier devrait être égal ou supérieur à 0,700. Pour notre étude, le coefficient alpha de Cronbach se situe à 0,836, ce score élevé indique donc la fiabilité et la cohérence interne des données.

## 5.2. ANALYSE DE CORRELATION DE PEARSON

Les analyses de corrélations donneront une indication du lien existant entre les éléments traités comme le démontre le tableau suivant :

**Tableau 1 : Analyse de corrélation de Pearson**

		<b>Satisfaction des clients</b>
<b>Pratiques RH</b>	<b>Corrélation de Pearson</b>	.845**
	Signification (bilatérale)	.000
	N	85
<b>Communication</b>	<b>Corrélation de Pearson</b>	.542**
	Signification (bilatérale)	.000
	N	85
<b>Confiance</b>	<b>Corrélation de Pearson</b>	.535**
	Signification (bilatérale)	.000
	N	85
<b>Objectifs/valeurs commune</b>	<b>Corrélation de Pearson</b>	.772
	Signification (bilatérale)	.001
	N	85
<b>Style de leadership</b>	<b>Corrélation de Pearson</b>	.821**
	Signification (bilatérale)	.000
	N	85
<b>Performance de l'employé</b>	<b>Corrélation de Pearson</b>	-----
	Signification (bilatérale)	-----
	N	-----

\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

**Source : Elaboré par nos soins à partir de l'enquête sur le terrain**

L'analyse de corrélation de Pearson a été utilisée pour calculer le coefficient de corrélation entre les variables. Pour ce qui est de la relation entre les variables traitées, l'on constate des données du tableau 1 que la dépendance est très significative.

Le résultat révèle des corrélations positives et significatives entre les pratiques de ressources humaines et la performance des employés.

## 5.3. ANALYSE DE REGRESSION

Pour procéder à la vérification de nos hypothèses, des analyses de régression linéaire ont été réalisées entre la variable dépendante à savoir la performance de l'employé et les cinq variables indépendantes que l'on identifie ici comme étant des dimensions. Il s'agit des : pratiques RH, la confiance, la communication, les objectifs communs et le style de leadership. Il est à noter que le niveau de confiance est de 95% pour toutes les hypothèses.

Pour évaluer l'impact des différentes dimensions de la GRE sur les performances des

employés, les variables explicatives et la variable expliquée ont été testées et analysées dans le cadre d'un modèle de régression multiple ; on a obtenu l'équation suivante :  $PE = \alpha + 1a + 2b + 3c + 4d + 5x + e$

D'où,

PE = Performance des employés ; a = Pratiques RH

B = Communication ; c = confiance

d = objectifs et valeurs communes ; x = style de leadership

Et  $\alpha$  est constant et  $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$  et  $\beta_5$  sont des coefficients pour estimer et e est l'erreur standard.

### **5.3.1. Résumé du modèle**

La valeur du carré R (0,929) et R (0,964) montre qu'il existe une forte association entre les variables indépendantes et la variable dépendante avec l'erreur type de .10123 (tableau 2). Cette valeur significative suggère que les données sont assez bien ajustées au modèle.

De plus, le tableau 2 laisse entendre que la performance des employés des banques traitées dépend à 96 % des pratiques RH, de la communication, de la confiance, des objectifs communs et du style de leadership.

**Tableau 2 : Récapitulatif du modèle**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.986 <sup>a</sup>	.951	.925	.10123

a. Valeurs prédites : (constantes), Pratiques RH, Communication, confiance,  
Objectifs et valeurs communes, Style de Leadership

**Source : Elaboré par nos soins à partir de l'enquête sur le terrain**

### **5.3.2. Test ANOVA**

La valeur F du test pour les données est 274,025. La valeur p associée à cette valeur F, qui est 0 000, est inférieure à la valeur alpha 0,05 (tableau 3). De plus, le tableau 3 indique que la variable indépendante a un impact significatif sur la variable dépendante et que le modèle appliqué est parfaitement parfait pour prédire la variable dépendante.

**Tableau 3: ANOVA**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Signification
1 Régression	11.106	5	2.221	207.305	.000 <sup>b</sup>
Résidu	.846	79	.011		
Total	11.953	84			

a. Variable dépendante: Performance employé

b. Valeurs prédites : (constantes), Pratiques RH, Communication, confiance, Objectifs et valeurs communes, Style de Leadership

**Source : Elaboré par nos soins à partir de l'enquête sur le terrain**

### 5.3.3. Coefficients de régression

À partir du tableau 4 ci-dessous, les coefficients non normalisés indiquent dans quelle mesure la variable dépendante varie avec une variable indépendante, lorsque toutes les autres variables indépendantes sont maintenues constantes. Les coefficients bêta indiquaient comment et dans quelle mesure les dimensions de la gestion des relations avec les employés telles que les pratiques RH, la communication, la confiance, les objectifs/valeurs communes et le style de leadership influencent la performance des employés d'une banque. On a constaté que les pratiques des RH (bêta = 0,621, t=4,326, p<0,05), le style de leadership (bêta=0,583, t=7,816, p<0,05) et les objectifs et valeurs communes (bêta=0,530, t=6,982, p<0,05), ont un impact significatif et élevé sur la performance des employés, tandis que la confiance (bêta = 0,310, t=5,894, p<0,05) et la Communication (bêta = 0,226, t=5,043, p<0,05) ont un impact relativement moindre sur la performance des employés.

Le modèle de régression est comme suit :

Performance des employés = 0,680 + 0,621 \* a (pratiques RH) + 0,226 \* b (communication d'entreprise) + 0,310 \* c (confiance) + 0,530 \* d (objectifs /valeurs communes) + 0,583 \* x (style de direction).

**Tableau 4 : Résultats de l'analyse de régression**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Signification
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (constante)	.680	.188		3.607	.001
Pratiques RH	.621	.139	.895	4.326	.000
Communication	.226	.146	.134	5.043	.000
Confiance	.310	.069	.780	5.894	.000
Objectifs/valeurs	.530	.100	.192	6.982	.000
Style de Leadership	.583	.069	.885	7.816	.000

a. Variable dépendante: Performance employé

**Source : Elaboré par nos soins à partir de l'enquête sur le terrain**

#### 5.3.4. Test d'hypothèse

Les hypothèses ont été testées avec un niveau de signification de  $\alpha = 0,05$ .

Règle de décision : l'hypothèse sera acceptée si la valeur de P est inférieure au niveau de signification, c'est-à-dire 0,05 ; par contre, si la valeur de P est supérieure au niveau de signification, l'hypothèse sera rejetée.

**Tableau 5. Résumé des résultats des hypothèses (1-5)**

Variable Dépendante	Variables indépendantes	Valeur P	Niveau de signification	t	Constat
Performance employée	Pratiques RH	.000	.05	4.261	Acceptée
	Communication	.000	.05	5.095	Acceptée
	Confiance	.000	.05	5.955	Acceptée
	Objectifs/valeurs communes	.000	.05	6.955	Acceptée
	Style de Leadership	.000	.05	7.618	Acceptée

**Source : Elaboré par nos soins à partir de l'enquête sur le terrain**

#### 5.3.5 Discussion des résultats

Les résultats obtenus nous ont donc permis de corroborer nos cinq hypothèses de départ à savoir :

H1 : Il existe une relation positive et significative entre les pratiques des ressources humaines et la performance de l'employé ;

H2 : Il existe une relation positive et significative entre la communication et la performance de l'employé ;

H3 : Il existe une relation positive et significative entre la confiance et la performance de

l'employé ;

H4 : Il existe une relation positive et significative entre les objectifs / valeurs communes et la performance de l'employé ;

H5 : Il existe une relation positive et significative entre le style de leadership et la performance de l'employé.

En effet, l'étude révèle qu'une gestion efficace des relations de travail permet d'améliorer la performance des employés au sein des banques marocaines. C'est à dire, que la GRE a un effet direct, positif et signification sur la performance des employés au sein des banques traitées.

#### **5.3.6 Implications managériales :**

Sur le plan managérial, cette étude sensibilise les responsables et les gestionnaires des RH, au sein des banques marocaines, à l'importance de la gestion de la relation de travail. Pour se faire, cette étude affirme le manque à gagner dans la perception de la GRE dans un contexte de plus en plus en mutation. En effet, établir une relation solide entre les employés et les employeurs menant à la productivité, à la motivation et à de meilleures performances, devient donc une nécessité.

## **CONCLUSION**

L'objectif principal de cette recherche est d'évaluer l'effet de la GRE sur la performance des employés du secteur bancaire marocain. Il ressort de cet article que les composantes de la GRE ont un effet positif et significatif sur la performance des employés dans le secteur bancaire.

De plus en plus les organisations réalisent que la GRE leur permet d'établir des relations plus solides avec leurs employés. A ce titre, la GRE peut créer des relations, renforcer l'engagement envers l'entreprise et améliorer les performances des employés.

En effet, la GRE peut apporter des avantages aux organisations. Elle peut fonctionner en améliorant et en renforçant les relations entre les organisations et leurs employés. Pour tirer profit des avantages de la GRE, il est nécessaire de les mettre en œuvre conformément à la stratégie. Les résultats de la recherche révèlent que si les composantes de la GRE (les ressources humaines, la communication, la confiance, les objectifs /les valeurs communes et les styles de leadership) sont mises en œuvre dans les organisations et que les responsables y accordent une attention particulière, ils peuvent améliorer le statut GRE dans les organisations en aidant les employés à atteindre les objectifs préalablement fixés pour leurs postes de travail, et à développer des canaux et des systèmes de communication efficaces afin que les besoins en information des employés soient satisfaits.

Les composantes de la GRE mettent l'accent sur la performance, la croissance et le perfectionnement des employés pour créer un avantage concurrentiel. Elles contribuent à améliorer les conditions de travail, à établir des relations saines entre les employés et à leur inculquer un sentiment d'appartenance.

La performance des employés a révélé que les pratiques RH étaient les plus approuvées du point de vue des membres de l'échantillon, suivies du style de direction, en suite les objectifs et valeurs commune, la confiance et enfin la communication. En fait, la GRE existerait au sein de l'organisation en plus de ce qui suit les processus et les pratiques de tous les jours qui sont connus des employés et des gestionnaires dans le secteur bancaire. En d'autres termes, ce n'est pas parce que les pratiques organisationnelles qui aident la GRE ne sont pas gérées ou documentées activement au sein des entreprises qu'elles n'existent pas réellement. Le secteur bancaire se concentre sur les pratiques RH, le style de leadership et les objectifs et valeurs communes qui sont considérés comme des préalables et des fondements pour

améliorer le rendement des employés. Une pratique RH a le plus grand effet sur la performance des employés lorsque ceux-ci s'acquittent très bien de leurs tâches.

A l'issue de cette étude, nous avons retenu que le secteur bancaire marocain se trouve devant le besoin d'accorder une attention particulière à toutes les composantes de la GRE, notamment les pratiques en matière de ressources humaines, la communication, la confiance, les styles de leadership et les objectifs communs.

Les valeurs sont des variables importantes en raison de leur effet considérable sur la performance des employés à long terme. Les banques peuvent penser à un modèle clair pour la GRE. Un modèle qui prend en considération tous les aspects des relations entre employés, où la GRE représente un nouveau concept que les organisations adoptent et mettent en œuvre, où les employés sont la clé du succès de toute organisation.

#### **PRINCIPAUX APPORTS DE LA RECHERCHE**

Le principal apport de notre recherche réside dans l'aspect explicatif de l'analyse de la relation GRE-performance. Cette logique explicative et dynamique nous a démontré qu'une organisation peut atteindre des performances meilleures grâce à une gestion efficace des différentes composantes de la GRE. Ce résultat est d'une grande importance. Il permet notamment de répondre à la question de savoir comment maintenir la performance le plus longtemps possible. Autrement dit, les organisations peuvent maintenir leur avantage compétitif en adoptant différentes stratégies de GRE qui soient adaptés à leur contexte.

#### **LIMITES DE L'ÉTUDE**

Tout travail scientifique n'est parfait, cela vient du fait que le chercheur se trouve devant un phénomène plus ou moins complexe, dans une situation de sous information, de sur information, ou l'influence de ses jugements lors d'une interprétation etc. Parmi les limites de notre travail, nous pouvons citer :

- Bien que la taille de l'échantillon soit appréciable, il reste que seulement 85 employés qui ont répondu à notre appel. Ceci représente une certaine limite au niveau de la généralisation qui ne peut être faite à l'ensemble des banques marocaines.

- Dans le même sens, la variété observée au niveau des répondants eux-mêmes, en particulier au niveau des postes occupés, peut être considérée comme une source d'erreur possible. En



effet, bien que nous ayons adressé les questionnaires majoritairement à des responsables et aux gestionnaires des ressources humaines, aucun contrôle véritable n'a pu être exercé relativement à la personne qui allait finalement répondre au questionnaire.

Malgré ces limites, l'étude fournit des preuves empiriques appuyant l'idée d'une relation positive entre la gestion de la relation du travail et la performance des employés.

### **PERSPECTIVES ET SUGGESTIONS POUR LES RECHERCHES FUTURES**

Étant donné du rôle stratégique de la gestion des relations avec les employés tant sur le plan économique que sur le plan social, et en nous basant sur nos limites, apports et résultats obtenus, il serait sans doute intéressant d'étendre notre étude sur plusieurs entreprises, de différentes tailles et différents secteurs d'activités, afin de savoir comment la GRE pourra contribuer à la création de la richesse. La question sera donc :

***« Comment l'optimisation de la GRE au sein des entreprises marocaines peut contribuer à la création de la richesse? »***

## **BIBLIOGRAPHIE**

- ANDERSON DL., (2010),** " Comment utiliser les communications et les discussions pour faciliter les changements organisationnels ? ", Revue Gestion, 4 vol. 35, pp. 90-95.
- ARCAND, M., BAYAD, M. ET FABI, B., (2002),** " L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité organisationnelle des coopératives financières".
- BARRETTE, J. & BEDARD, J., (200),** " Gestion de la performance : la relation superviseur employés et les liens avec les systèmes de gestion des ressources humaines ". Gestion, volume 25, numéro 1, printemps, p.33-39.
- BESSEYRE D, CHEVALIER F., FABI B., PERRETTI J-M., (2011),** " GRH, une approche internationale ", 3ème édition de Boeck, Paris, p.78-85.
- BONIN D., (2013),** " La confiance au travail, chap. 7 ; Les modèles d'organisation et de management en question : pour un modèle de management par le travail engendrant la confiance ", Paris : Octares Editions canadiennes », Annals of Public and Cooperative Economics, vol. 73, no 2, p.75.
- DOUCET O., SIMARD G., TREMBLAY M., (2008).** " L'effet médiateur du soutien et de la confiance dans la relation entre le leadership et l'engagement ", Relations Industrielles, vol. 63, no 4, p. 625-769.
- FABI, B., & LACOURSIERE, R., (2011),** « Manager ses ressources humaines " dans Diriger sa petite entreprise : Gérer, communiquer, se développer. K. Gundolf et A. Jaouen (Éds), Paris : Dunod.
- FABI, B., LACOURSIERE R., MORIN, M ET RAYMOND, L., (2010),** " Pratiques de gestion des ressources humaines et engagement envers l'organisation ", Revue Gestion ; vol.34, no 4, p. 21-29.
- FABI, B., LACOURSIERE, R., ET RAYMOND, L., (2011),** " Processus de fidélisation des employés : une analyse structurelle de certaines variables sous-jacentes ", dans La fidélisation des ressources humaines : Approches conceptuelles et recherches empiriques, P. Paillé (Dir.), Québec : Presses de l'Université Laval.
- FABI, B., MARTIN, Y. ET VALOIS, P., (2008),** " L'engagement organisationnel des personnes oeuvrant dans des organisations en transformation : qu'avons-nous appris ? " dans Gérer la performance au travail (sous la direction de Alain Gosselin et Sylvie St-Onge), collection " Racines du savoir ", Montréal: École des Hautes Études Commerciales.
- GAGNON, JEAN-H. (2010),** " La négociation stratégique : mieux négocier en 12 étapes ", Les Éditions Yvon Blais, 2e édition, p.257.
- LEMIRE L., CHAREST E., GAËTAN M., LARIVIÈRE J., (2015),** " La planification stratégique des Ressources Humaines, 2ème édition ", Presses de l'Université du Québec.
- LETHIELLEUX L., (2011),** « l'essentiel de gestion des ressources humaines ", Edition LEXTENSO, 5ème édition, paris, p.45-53.
- MARBOT E., (2007),** " L'évaluation : le cœur de la gestion des personnes ". In : THEVENET M. Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines. Paris, Pearson Education.
- MOUANDJOB L.P., MBIANDA P., (2010),** « Théorie et pratique de la communication ", édition l'Harmattan, Paris, p. 56-75.
- Noguéra F., Plane J.M., (2016),** " Le leadership. Recherches et pratiques ", AGRH (Association francophone de gestion des Ressources Humaines) Vuibert.
- NUMBI SH., (2015),** " Stratégies managériales et gestion des Ressources Humaines ", p.20.
- PAAUWE, J., (2004),** " HRM and Performance : unique approaches for achieving long term Viability ". Oxford : Oxford University Press, p. 56-70.

**QUERE L., (2006),** « Confiance et engagement », Dans A. Ogien et L. Quéré (s/d.) Les moments de la confiance. Connaissance, affects et engagement. Paris, Economica, (Coll. Etudes sociologiques), p.117-142.

**RAAD G., 2004** " Quels liens entre la gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle ? " Le cas de l'actionnariat salarié, Institut d'administration des entreprises (IAE) de Caen, CIME, p.10.

**SCHOEMAKER J.H., TETLOCK E., (2017),** " Super prévisions : perfectionner le jugement de votre entreprise ", - HBR.

**VAN BELLEGHEM, L., (2013),** " Réciprocité des enjeux de confiance au travail - Le cas des coursiers et de leur dispatheur ". Dans L. Karsenty (coord.), La confiance au travail. Toulouse, Octarès.

**WRIGHT, P. M., GARDNER, T. M., MOYNIHAN, L. M., (2006),** " The impact of HR practices on the performance of business units ", Human Resource Management Journal, 13 (3), p.21-36.