

L'impact de la loyauté sur la satisfaction à l'emploi : Le cas des banques en Tunisie

Soufien Zouari

Docteur en management

Pr. Sami Boudabbous

Laboratoire de recherche : Gouvernance Finance et Comptabilité

Introduction

Dans une organisation, un supérieur hiérarchique utilise-t-il, sans distinction, le même style de gestion avec tous les subordonnés ? La réponse négative à cette question suppose qu'il y a interaction entre supérieur et subordonnés, comme le suggère la théorie de l'échange supérieur/subordonnés, et suggère que le supérieur développe différents types d'échange avec chacun de ses subordonnés (Stinglhamber et al., 2021). Turnley et Feldman (1999, 2000) soutiennent que, dans certains cas, cet échange supérieur /subordonnés (E.S.S.) est affecté uniquement par des clauses contractuelles. Dans d'autres situations, l'échange entre les deux parties est caractérisé par la confiance mutuelle, le respect, l'appréciation et l'influence mutuelle (Pohl et Binard, 2014). La confiance d'un manager envers son subordonné est fondée sur sa croyance dans les compétences et les aptitudes requises par le subordonné pour effectuer son travail (Zeffane, 1994 ; Baudelot, 2003 ; Veriyanti et Nuhayati, 2022). En effet, le risque encouru par l'organisation pour laquelle il agit concerne bien la qualité et le degré de réalisation du travail confié à l'individu en question. Les chercheurs trouvent généralement une association significative entre l'ESS et la perception subjective et dynamique que construisent les individus touchés directement par cet échange, de même que l'influence de cette perception sur leurs attitudes et comportements (Turnley et Feldman, 1999 ; MC Donald et Makin, 2000 ; Power, 2013, Chapas, 2015). En tout état de cause, cette relation supérieur/subordonné n'est pas figée ; et à mesure qu'elle évolue, la latitude donnée au subalterne s'accroît (Herman et al., 2018). Selon Gollac et Volkolf (2002), cette latitude est déterminée par deux éléments : la flexibilité du supérieur à allouer des changements dans la tâche du subalterne, ainsi que son inclination à utiliser le pouvoir lié à sa position dans le but d'aider le subalterne à résoudre des problèmes liés à son travail. Il va, ainsi, de soi que la latitude qui découle d'un plus grand échange entre

le supérieur et le subordonné mène à une plus grande responsabilisation (Veriyanti et Nurhayati, 2022). Pour Meyer et Allen (1991, 1997), les subalternes, dont l'échange est plus grand avec leur supérieur, bénéficient d'une responsabilisation accrue dans l'organisation. Ainsi, leur satisfaction est plus élevée envers leur supérieur, envers la tâche à accomplir, envers leurs co-équipiers de travail, bref, envers leur emploi. Il est fort à relever, ainsi, que la satisfaction du subordonné envers son emploi est, en grande partie, fonction de sa capacité à négocier une certaine latitude avec son supérieur, comme le laisse suggérer Baudelot (2003).

S'inscrivant dans le cadre d'un programme de recherche en management et en gestion des ressources humaines, cette démarche tente d'approfondir les connaissances de cette thématique dans le secteur bancaire. La satisfaction à l'emploi constitue un axe de recherche qui a intéressé et continue d'intéresser de nombreux chercheurs, qui ont très souvent abordé différentes variables reliées à la satisfaction au travail. Cependant, ils sont très peu nombreux les chercheurs qui ont abordé la question sous l'angle de l'ESS (Loi et al., 2014), actuellement, fortement conceptualisé. Aussi avons-nous projeté, dans cette démarche, d'investir ce sujet et d'analyser la relation entre la satisfaction au travail et l'ESS à travers une enquête effectuée auprès d'un échantillon d'employés évoluant dans ce secteur en Tunisie.

Après incursion dans le champ théorique, nous mettons en revue notre méthodologie pour évoquer, en dernier lieu, les résultats auxquels nous sommes parvenus. Pour ce faire, nous utiliserons l'échelle multidimensionnelle développée par Liden et Maslyn (1998), tant elle permet d'étudier, simultanément, les différentes dimensions de l'échange entre le supérieur hiérarchique et les subalternes, et nous tenterons d'analyser le pouvoir de chacune de ces dimensions dans la réalisation de la satisfaction des employés à l'emploi.

1. Revue de la littérature

La théorie de l'ESS a été introduite pour la première fois par Dansereau et al. (1975) et Graen et Cashman (1975). Depuis, plusieurs modifications ont été apportées à cette théorie (Martin et al., 2016). Selon Liden et al. (1997), l'étude de l'ESS est issue directement de la théorie des rôles de Kahn et al. (1964) dans laquelle il est dit que les subalternes d'une organisation accomplissent leur travail en adoptant un rôle ou des comportements qui sont attendus d'eux par ceux qui détiennent un pouvoir hiérarchique. En tout état de cause et avant l'apparition de cette théorie, le leadership était considéré comme une approche unidimensionnelle (Nawaz, et Khan, 2016) ; et on admettait que le supérieur hiérarchique agissait d'une manière semblable avec tous les subordonnés, appliquant, pour cela, une même réglementation, les mêmes

directives et un même style de gestion de façon collective envers tout le groupe. La théorie de l'ESS est arrivée pour mettre en évidence des différences qui pourraient exister dans les relations d'un supérieur avec chacun de ses subalternes (Chapas, 2015). Plusieurs chercheurs, en étudiant cette relation du supérieur avec chacun de ses subordonnés, ont abouti à deux formes de relation (Pohl et Binard, 2014). Pour Graen (1976), le premier type de relation est circonscrit par les descriptions d'emploi et les ententes contractuelles, alors que le deuxième type est caractérisé par la qualité des rapports entre le supérieur et les subalternes. C'est justement dans cette deuxième forme de relation que le supérieur peut agir et peut jouer un rôle important, sinon non négligeable, dans la satisfaction au travail de chacun de ses subordonnés (Wislon et al., 2020 ; Nawaz et Khan, 2016). Pour Schein (1980) et Vastel (2000), les subalternes qui ont une relation positive avec le supérieur reçoivent plus d'informations et d'échanges personnels de la part de ce dernier. De façon implicite, ils sont considérés comme faisant partie d'un groupe privilégié (Rudolph et al., 2021). Ainsi, selon cette perspective, un engagement organisationnel est souvent développé, il tient à un processus de socialisation qui crée chez les employés une forme d'obligation éthique ou de sens de réciprocité envers l'organisation découlant des bénéfices liés à la loyauté organisationnelle, comme par exemple le développement des habiletés et des compétences à travers des activités de formation continue offertes et défrayées par l'organisation (Bernaud et al., 2016). Par ailleurs, les subalternes qui ne font pas partie de ce groupe ont moins d'affinité avec le supérieur. Celui-ci les perçoit comme étant des subalternes qui sont moins fiables et moins impliqués dans leur emploi et ayant des comportements au travail inadéquats (Meyer et Allen, 1997 ; Thévenet, 2002 ; Macey et Scheinder, 2008, Loan, 2020).

Il appert nettement ainsi qu'on s'est toujours soucie d'évaluer la qualité de « l'ESS ». Cependant, les premières études ont utilisé une échelle de mesure simplement unidimensionnelle (Graen, 1991). Maintenant, pour tenter d'expliquer ces comportements, les moyens ont évolué. On utilise, désormais, une échelle de mesure multidimensionnelle (Martin et al., 2016), la première approche ne permettant pas de saisir la multiplicité des rôles dans l'organisation. Cette nouvelle approche utilise quatre dimensions : l'affection, la loyauté, le respect professionnel et la contribution, et permet de discriminer, avec plus de précision, la complexité des interactions entre supérieur et subordonnés. Une échelle multidimensionnelle a été mise en place par Liden et Maslyn (1998).

Quatre forces majeures apparaissent nettement dans la théorie de l'ESS qui, de surcroît, apporte une contribution certaine à la compréhension du leadership (Akanni, 2014 ; Choi et al., 2021). D'abord, plusieurs chercheurs ont souligné que sa mise en application est bénéfique et

a des conséquences positives pour l'organisation, tant au niveau de ses performances qu'au niveau de la responsabilisation des subalternes, devenant, désormais, plus impliqués dans la stratégie générale de l'organisation. Brillman (2003), Plane (2003), Permartin (2005) et Greenan et Walkowiak (2010) soutiennent que la théorie de l'ESS est associée à des aspects positifs pour les organisations, tels que l'amélioration du niveau de performances, du climat de travail et des comportements des employés, ou encore à l'augmentation de l'engagement personnel et la responsabilisation.

Ensuite, il faut relever que cet ESS est une approche de l'étude du leadership qui place la relation dyadique (Sup. /Sub.) au centre du processus du leadership (Stinglhamber et al., 2021).

Plus encore, la théorie de l'ESS a cet avantage de reconnaître que certains subalternes apportent davantage de contributions que d'autres à l'organisation (Zhao et al., 2019).

Enfin, force est de relever que la théorie de l'ESS accorde une importance capitale à la qualité de la communication dans le leadership. Ceci va dans le même sens que les nouvelles orientations de la Gestion des Ressources Humaines, qui considèrent que la communication, lorsqu'elle est caractérisée par la confiance, le respect et l'engagement mutuel entre les parties, permet à chacun de créer et de soutenir des échanges efficaces nécessaires à l'amélioration de la qualité, de la productivité et de l'efficacité (Pundt et Hermann, 2015). La confiance d'un salarié dans son management induirait non seulement des attitudes et des comportements positifs à l'égard de ce management, mais également des attitudes positives envers son travail (Loi et al., 2014). Notamment, son anxiété diminuerait, sa satisfaction au travail augmenterait ainsi que son engagement au travail (Thévenet, 2002 ; Herman et al., 2018). Mais surtout, elle influencerait sur son attitude à l'égard de l'organisation dans son ensemble, c'est-à-dire sur son implication dans l'organisation au sens d'attachement, de dévouement et de loyauté à l'égard de celle-ci (Brockner et al., 1997 ; Power, 2013). Plusieurs auteurs avancent une explication de ce phénomène : la croyance que ceux qui dirigent et représentent l'organisation se préoccupent des intérêts du salarié (besoins, bien-être, carrière, etc.) constituerait une source importante d'implication ; les employés seraient d'autant plus impliqués qu'ils sentiraient l'organisation concernée par leur situation personnelle (Dionne, 2004 ; Uhl-Bien et al., 2022). Thévenet (2002) détaille cette affirmation et note que la confiance dans le fait que le management se préoccupe des intérêts du salarié stimulerait l'implication organisationnelle de celui-ci pour plusieurs raisons : elle réduirait son sentiment d'insécurité et la peur qui l'accompagne; elle susciterait le sentiment que l'organisation et le salarié ont des intérêts communs.

Toutefois et malgré ses avantages, l'ESS n'a pas manqué d'être la cible de plusieurs critiques (Herman, 2018). Pour plusieurs auteurs, les comparaisons des résultats, d'une étude à

l'autre, soulèvent beaucoup de réserves et doivent être effectuées avec beaucoup de prudence, d'autant que le travail d'analyse demeure difficile (Loi et al., 2014 ; Pundt et Hermann, 2015 ; Choi, 2021).

En effet, si Dienesch et Liden (1986) ont développé, les premiers, une échelle de mesure multidimensionnelle pour l'ESS et qu'ils ont redessiné la théorie en trois dimensions : la dimension affection, la dimension loyauté et celle contribution, Liden et Maslyn (1998) l'ont enrichie par une quatrième dimension, celle du respect professionnel, pour mettre en place une échelle multidimensionnelle utilisée pour mesurer l'ESS en considérant quatre différentes dimensions : l'affection, la loyauté, la contribution et le respect professionnel. L'affection, c'est l'attraction mutuelle des membres d'une dyade basée sur leur relation interpersonnelle, nonobstant le travail ou les valeurs professionnelles. S'agissant de la loyauté, c'est le témoignage du support public pour les buts, les spécificités et les caractéristiques de l'autre membre de la dyade supérieur / subordonné. Pour la contribution, il s'agit d'une perception du niveau actuel de l'activité que chaque membre accomplit pour la réalisation de l'objectif commun. Quant au respect professionnel, il dénote le degré d'excellence que chaque membre de la dyade atteint dans la réalisation de son travail, et reflète la perception du degré auquel chaque membre a bâti une réputation à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.

2. Méthodologie

L'objet de notre démarche est la mise en exergue et l'analyse de la relation qui pourrait exister entre la qualité de l'ESS et la satisfaction au travail des employés. Nous avons cherché à donner des éléments de réponse aux questions de savoir quel devrait être le niveau de la qualité de l'ESS pour un niveau de satisfaction à l'emploi élevé chez les subalternes ? Est-ce que les dimensions de l'échelle multidimensionnelle de l'ESS sont en relation avec la satisfaction au travail des employés ? Quel est l'effet de l'affection, la loyauté, la contribution et du respect professionnel sur la satisfaction à l'emploi des travailleurs ?

Bien que plusieurs auteurs n'aient cherché qu'à étudier seulement les caractéristiques des supérieurs pour investir le sujet du leadership, il n'en demeure pas moins que le subalterne joue aussi un rôle important dans l'ESS (Stinglhamber, 2021). Aussi, est-il important de se pencher sur les perceptions de ce dernier en ce qui concerne la qualité de la relation qu'il entretient avec son supérieur hiérarchique et son impact sur sa satisfaction au travail.

En tout état de cause, l'échelle de mesure, développée par Liden et Maslyn (1998), pourrait être l'instrument adéquat pour étudier l'ESS à travers une approche multidimensionnelle. Elle

permet de tracer un aperçu global de la qualité de l'ESS, et met chacune des dimensions identifiées en relation avec un des aspects les plus importants de la gestion : la satisfaction au travail.

2.1. Choix des variables

Pour obtenir des éléments de réponse aux questions posées, nous avons choisi deux variables. La première est indépendante ; elle concerne la qualité de l'échange entre les supérieurs et les subordonnés. Elle est mesurée à travers un questionnaire, à 12 items, emprunté aux travaux de Liden et Maslyn (1998) et présenté en annexe n°1. Ces items permettent de connaître le degré de latitude dont dispose le subalterne dans sa relation avec son supérieur. La seconde variable est dépendante et concerne la satisfaction à l'emploi, mesurée à travers 20 items présentés en annexe n°2 et empruntés à Dionne (2004).

Pour Schriesheim, Neider et Scandura (1998), il y a une forte corrélation entre la responsabilisation, la productivité et la satisfaction à l'emploi. Plus le degré de l'ESS est élevé, plus élevé sera le degré de satisfaction du subalterne. En conséquence, les résultats de notre démarche devraient, a priori, présenter une corrélation positive entre la latitude des subalternes et la satisfaction à l'emploi.

Le premier questionnaire, à douze items, devrait nous permettre de mesurer les dimensions de la relation supérieur /subordonné ; ce qui nous donnera l'occasion d'analyser l'importance de chacune d'elles dans l'explication de la satisfaction au travail.

2.2. Choix de l'échantillon.

Pour parfaire notre étude, nous avons choisi de cibler les succursales des banques tunisiennes installées dans la région de Sfax. Notre choix a été guidé par plusieurs impératifs :

- En premier lieu, les succursales des banques présentent des caractéristiques semblables, quelle que soit l'enseigne de la maison-mère.
- De surcroît, dans le secteur bancaire, les rôles du supérieur et du subordonné sont bien définis et semblables d'une agence bancaire à l'autre.
- En dernier lieu, nous avons évité les banques à participation étrangère majoritaire dans leur capital social afin d'éviter les interférences culturelles dans les relations supérieur/subordonnés, qui risqueraient de fausser un tant soit peu nos mesures.

19 agences bancaires évoluant dans le grand Sfax ont été ciblées. Nous avons contacté les chefs d'agences, chacun à part, qui ont manifesté un intérêt certain à notre sujet de recherche et ont répondu favorablement à notre demande en nous accordant des entretiens particuliers, à

l'issue desquels nous leur avons remis les questionnaires aux fins de distribution à leurs subalternes.

100 questionnaires ont été distribués aux employés évoluant dans les banques que nous avons ciblées. 73 employés ont répondu et retourné les questionnaires dont 13 inexploitables. Nous avons, par conséquent, bâti notre recherche sur 60 réponses.

2.3. Instruments de mesure

Le premier questionnaire, celui de Liden et Maslyn (1998), comportant 12 items, est exploité dans cette recherche. La réponse à chaque item est évaluée sur une échelle de Likert comportant 7 graduations. L'analyse en composantes principales (ACP) a été appliquée pour extraire l'information contenue dans les réponses des personnes interrogées.

Le deuxième questionnaire, emprunté à Dionne (2004), a pour but de mesurer la satisfaction en fonction de différents aspects, et selon l'environnement du travail. Il est composé de 20 items concernant la satisfaction au travail et rend possible l'obtention d'un rendement individuel de la satisfaction selon les raisons de chaque interviewé. Les interviewés, pour répondre à ces questions, ont à leur disposition une échelle de mesure de Likert où cinq points expriment leur degré de satisfaction : Très insatisfait, insatisfait, je ne peux pas décider, Satisfait et très satisfait.

La même méthode (ACP) a été appliquée sur ces items.

3. Résultats.

Le tableau, ci-après, donne les résultats de la première application obtenus à l'aide du logiciel SPSS :

Tableau n°1 : Corrélations entre les items de l'ESS et les 4 premiers facteurs (après rotation Varimax).

Items	FAC1	FAC2	FAC3	FAC4
1	0,79	-0,15	0,24	-0,28
2	0,71	-0,11	0,28	-0,31
3	0,68	0,23	0,31	0,27
4	- 0,05	0,65	-0,25	-0,31
5	0,2	0,68	-0,31	0,42
6	- 0,15	0,58	-0,23	0,13
7	0,18	0,25	0,52	-0,24
8	0,15	0,23	0,48	-0,15
9	-0,23	-0,21	0,53	0,19
10	-0,48	-0,31	0,17	-0,65
11	0,15	-0,24	0,24	-0,52
12	0,63	0,21	0,31	-0,47

Le tableau 1 indique que les mesures de l'ESS dégagent 4 facteurs qui permettent de récupérer 87% de l'information totale contenue dans les réponses des interviewés.

Les parts d'informations récupérées par les 4 premiers facteurs sont données comme suit :

	FAC1	FAC2	FAC3	FAC4
Part d'information récupérée	35%	25%	16%	11%

Le premier facteur est lié positivement aux items de loyauté. Les coefficients de corrélation varient entre 0,68 et 0,79. Ce facteur devrait faire apparaître que les interviewés admettent que leurs supérieurs seraient enclins à leur témoigner un support public en ce qui a trait à leur travail ou à leurs spécificités.

Le facteur 2 représente la contribution. Les employés des banques, ayant participé à cette démarche, seraient alors d'avis qu'ils contribuent d'une manière importante à la réalisation des objectifs prévus par le supérieur dans l'intérêt bien compris de l'organisation. Auront-ils alors

le sentiment et la conviction qu'ils fournissent plus d'effort pour aider le supérieur à réaliser les objectifs communs.

La dimension « Affection », révélée par le facteur 3, met en exergue que nos interviewés apprécient largement leurs supérieurs. Cette affection serait-elle basée sur des relations interpersonnelles et non professionnelles ?

Enfin, le facteur 4 révèle la dimension « respect professionnel », ce qui laisse penser que les subalternes respectent les qualités professionnelles de leurs supérieurs et leurs compétences.

En ce qui concerne le deuxième questionnaire, l'application de l'ACP dégage 3 facteurs qui permettent de récupérer un cumul d'informations égal à 82,3%. La part de chaque facteur est donnée comme suit :

	FAC1	FAC2	FAC3
Part d'information récupérée	42,5%	27,2%	12,6%

La corrélation entre les 20 items et les 3 facteurs est donnée dans le tableau suivant :

Tableau 2 : Corrélations Items/Facteurs (après rotation varimax)

Items	FAC1	FAC2	FAC3
1	0,79	-0,19	0,29
2	0,63	-0,23	-0,33
3	0,71	0,31	-0,15
4	0,66	-0,21	0,27
7	0,74	0,25	-0,26
8	0,51	-0,19	0,14
9	0,58	-0,22	-0,08
10	0,76	0,32	-0,05
11	0,69	-0,19	0,12
15	0,75	-0,24	-0,25
16	0,61	-0,21	0,19
20	0,59	0,17	-0,18

5	0,39	0,55	-0,30
6	-0,17	0,62	0,36
12	-0,28	0,58	-0,19
13	0,40	0,47	-0,22
14	-0,33	0,50	0,17
19	-0,15	0,53	-0,13
17	0,06	0,28	0,55
18	0,11	0,33	0,42

Le premier facteur est relatif à l'évaluation de la satisfaction intrinsèque.

L'évaluation de la satisfaction extrinsèque est révélée par le facteur 2.

Ceci laisse penser que les employés interviewés trouvent une satisfaction intrinsèque dans l'accomplissement de leur travail. Toutefois, et s'agissant des facteurs externes, comme les politiques de l'entreprise, la reconnaissance pour un travail bien fait, ou encore le style de gestion du supérieur, les réponses dénotent une certaine indécision quant à leur degré de satisfaction. En tout état de cause, nos interviewés semblent plus généralement satisfaits de leur emploi.

Le troisième facteur révèle la satisfaction générale des employés.

Dans une deuxième partie de notre investigation empirique, nous avons tenté de chercher des éléments de réponse à la question de savoir si l'affection, la loyauté, la contribution et le respect professionnel sont des dimensions qui sont reliées avec la satisfaction à l'emploi chez les subordonnés. Le tableau 3, ci-après, donne une réponse affirmative et indique les résultats obtenus et les corrélations entre chacune des dimensions avec la satisfaction à l'emploi.

Tableau 3 CORRELATIONS DE L'ESS ET DE LA SATISFACTION							
Variables	1	2	3	4	5	6	7
L'ESS							
1. Affection							
2. Loyauté							
3. Contribution							
4. Respect professionnel							

Satisfaction							
N°1 Intrinsèque	,38**	,48**	,37**	,33**			
N°2. Extrinsèque	,58**	,60**	,36**	,48**	,58**		
N°3. Satisfaction générale	,49**	,67**	,36**	,42**	,58**	,80**	

** significatif à 1%.

En effet, ce tableau nous mène à constater qu'il y a effectivement une relation entre les quatre dimensions de l'étude et la satisfaction à l'emploi. Nous relevons un effet positif et fortement significatif de l'affection, de la loyauté, de la contribution et du respect professionnel sur la satisfaction à l'emploi

Pour ce qui est du 3ième axe de notre démarche et qui concerne la recherche de l'effet de chacune des 4 dimensions sur la satisfaction à l'emploi, des analyses de régression ont été effectuées afin de déterminer le pouvoir explicatif des dimensions : loyauté, affection et respect professionnel. Les trois équations indiquées dans le tableau n°4, ci-après, ont été analysées afin de connaître la contribution de chacune des dimensions.

Tableau 4									
VARIABLES EXPLICATIVES DE LA SATISFACTION									
A L'EMPLOI DES SUBALTERNES (N = 60)									
	R² = 0,32			R² = 0,32			R² = 0,32		
Variables explicatives	B standardisé	SE	p	B standardisé	SE	p	B standardisé	SE	p
Loyauté	,560	,026	,000	,429			,049	,000	,410
,051	,002								
Affection				,190	,050	ns	,170		
,052	ns								
Respect professionnel								,03	
,04	ns								

Eu égard à la première équation, force est de constater que la dimension loyauté contribue d'une manière importante à la satisfaction à l'emploi. Cette dimension prédit la satisfaction avec un R² de 0,32 ; ce qui laisse entendre que la dimension loyauté est la variable la plus influente sur la satisfaction. Une conclusion s'impose d'elle-même : « la loyauté » est la seule dimension qui contribue de façon significative à ce résultat. Dans les deux autres équations, l'affection et le respect professionnel ont un apport positif, mais non significatif. Ainsi, et

puisque la dimension « Loyauté » est celle qui a un effet significatif sur la satisfaction à l'emploi des employés, il appartient, désormais, aux gestionnaires d'accorder une importance capitale au témoignage du support public envers les subordonnés pour réussir à maintenir le cap et réaliser les objectifs de l'organisation. En gérant la loyauté, le dirigeant peut donc espérer susciter, du même coup, le dévouement et la fidélité à l'égard de l'organisation.

En effet, cette loyauté pourrait bien se révéler avoir une influence tout aussi significative sur l'implication organisationnelle : le sentiment que l'organisation reconnaît la valeur de l'individu dans ce sens réduirait l'impression d'insécurité et faciliterait l'identification aux buts et aux valeurs de l'entreprise.

Conclusion

Ce papier a permis de montrer qu'il est possible pour un dirigeant d'une organisation de dynamiser la loyauté entre lui et ses collaborateurs :

- en adoptant un comportement relationnel centré sur la qualité de la communication au travail (respect, assistance, feed back) ;
- en renforçant ou en soulignant leur pouvoir et les rôles qui leur sont confiés (participation aux décisions, autonomie, enrichissement de leur mission).

Les résultats obtenus révèlent que les dirigeants ont tout intérêt à s'appuyer sur la loyauté pour susciter l'implication de leurs salariés à l'égard de l'organisation pour laquelle ils forment les rouages opérationnels.

La loyauté apparaît bien, ainsi, comme un concept central de la GRH dans les banques. La proximité des acteurs et la personnification de la banque autour de la personnalité du dirigeant constituent sans doute des phénomènes contribuant à accroître l'importance de la loyauté dans ce cadre.

Nous espérons, au terme de cette recherche, avoir pu réussir à apporter un élément nouveau dans la recherche de la contribution de chacune des dimensions de l'ESS dans la satisfaction à l'emploi des subalternes. La simple étude corrélationnelle entre l'ESS et le niveau de satisfaction général des subalternes aurait dégagé une relation positive et significative.

Nous avons réussi à confirmer que les dimensions, affection, loyauté, etc., sont en relation avec la satisfaction à l'emploi ; il n'en demeure pas moins que les analyses de régression nous ont permis de constater que « la loyauté » est à la tête de toutes les dimensions, affectant la satisfaction des subalternes Il s'agit du témoignage du support public pour les buts et les

spécificités de l'autre membre de la dyade de l'ESS. Elle implique une fidélité constante quelle que soit la situation.

Nous espérons avoir pu contribuer au développement de l'étude de l'ESS, étude qui devrait occuper une place prépondérante dans les recherches en management et en gestion des ressources humaines au cours des prochaines années, sans pour autant avoir la prétention de pouvoir généraliser nos résultats. Nous pensons que d'autres voies de recherche sur le sujet sont ouvertes ; et il serait intéressant, pour pouvoir réaliser des analyses statistiques plus développées, de reprendre cette recherche avec un échantillon plus important provenant de milieux différents. Il est aussi important, pour une prochaine recherche, de recueillir les informations aussi bien auprès des subordonnés que des supérieurs.... La voie est véritablement ouverte.....

BIBLIOGRAPHIE

- Akanni, A. (2014). The impact of affection and honesty on the satisfaction to employee in the senegalese bank and insurance firms. *Question (s) de management*, 6(2), 11-27.
- Baudelot C. et al. (2003), « Travailler pour être heureux ? », Fayard.
- Bernaud, J. L., Guedon, D., Pari, P., & Lemonnier, C. (2016). Empathie organisationnelle, soutien organisationnel perçu et efficacité des équipes de travail dans l'industrie nucléaire. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 22(4), 232-241.
- Brilman J. (2003), « Les meilleures pratiques de management », Éditions d'Organisation.
- Brockner J.P.A. Siegel. J.P.Daly.T.Tyler et C.Martin (1997), "When trust matters: the moderating effect of outcome favorability". *Administrative Science Quarterly*, vol.42.
- Chapas, B. (2015). La «propriété sociale»: un concept clé pour élaborer une théorie de l'ESS?. *Revue française de socio-Economie*, (1), 135-152.
- Choi, W. S., Kang, S. W., & Choi, S. B. (2021). Innovative behavior in the workplace: An empirical study of moderated mediation model of self-efficacy, perceived organizational support, and leader-member exchange. *Behavioral Sciences*, 11(12), 182.
- Dansereau F., G. Graen, et W. J. Haga. (1975), "A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organisations: A longitudinal investigation of the role making process", *Organizational Behavior and Human Performance*, n° 13.
- Dienesch R. M., Liden R. C., (1986) "Leader- member exchange model of leadership: A critique and further development", *Academy of Management Review*, n°11.
- Dionne L. (2004), "La loyauté dans les relations hiérarchiques", RFG, n°152.
- Evrard Y. et al. (1993), « Market : études et recherches en marketing », Nathan.
- Gollac M. et Volkolf S. (2000), "les conditions de travail", Editions la Découverte.
- Graen G.B. (1976), "Role-making process within complex organizations", *Handbook of industrial and organizational psychology*, M.D. Dunette (ed.), Chicago, Rand McNally.
- Graen. G.B. Cashman, J. (1975) "A role -making model of leadership in formal organaizations : A developmental approach, *Leadership frontiers*", J.G Hunt et L.L. Larson (eds), Kent State University Press.
- Graen. G.B. et Uhl-bien (1991), "The transformation of Professionals Into Self-Managing and Partially Self Designing Contributors", *Journal of Management Systems*, n°3.
- Greenan, N., & Walkowiak, E. (2010). Les structures organisationnelles bousculées par les nouvelles pratiques de management?. *Réseaux*, (4), 73-100.
- Herman, H. M., Troth, A. C., Ashkanasy, N. M., & Collins, A. L. (2018). Affect and leader-member exchange in the new millennium: A state-of-art review and guiding framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 135-149.

- Kahn R. et al. (1964), "Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity", Wiley, New York
- Liden R. C., Maslyn J. M., (1998), "Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development", *Journal of Management*, n° 16.
- Liden R. et al.(1997), "Leader-Member Exchange Theory.The past and Potential for the future", *Research in Personnel and Human Resources Management*, G. Ferris (ed.), Jai Press, Greenwich Ct.
- Loan, L. (2020). The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, 10(14), 3307-3312.
- Loi, R., Chan, K. W., & Lam, L. W. (2014). Leader–member exchange, organizational identification, and job satisfaction: A social identity perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 42-61.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader–member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel psychology*, 69(1), 67-121.
- MC Donald, D.J. Makin, P.J. (2000), "The psychological contract, organisational commitment and job satisfaction of temporary staff", *Leadership & Organisation Development Journal*, vol.21,n°2.
- Meyer, J.P. et Allen N.J. (1991), "A three-component conceptualisation of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, vol.1.
- Meyer, J.P. et Allen N.J. (1997), "Commitment in the workplace: Theory, research, and application", Newbury Park CA, Sage.
- Nawaz, Z. A. K. D. A., & Khan, I. (2016). Leadership theories and styles: A literature review. *Leadership*, 16(1), 1-7.
- Permartin D. (2005), "La compétence au Coeur de la GRH", Éditions Management de la Société.
- Plane J. (2003), "Management des organisations", Economica.
- Pohl, S., & Binard, C. (2014). La qualité de la relation leader/membre et les comportements innovants: le rôle modérateur de la résistance au changement. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 20(4), 354-366.
- Power, R. L. (2013). Leader-member exchange theory in higher and distance education. *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 14(4), 277-284.
- Pundt, A., & Herrmann, F. (2015). Affiliative and aggressive humour in leadership and their relationship to leader–member exchange. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1), 108-125.

- Rudolph, C. W., Allan, B., Clark, M., Hertel, G., Hirschi, A., Kunze, F., ... & Zacher, H. (2021). Pandemics: Implications for research and practice in industrial and organizational psychology. *Industrial and Organizational Psychology*, 14(1-2), 1-35.
- Schein, E. (1980), "Organizational Psychology", 3rd ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Schriesheim. C. A., Neider L. L., Scandura T. A., (1998), " Delegation and Leader- member Exchange : Main Effects, Moderators, and Measurement issues", *Academy of Management Journal*, n°41.
- Stinglhamber, F., Caesens, G., Chalmagne, B., Demoulin, S., & Maurage, P. (2021). Leader–member exchange and organizational dehumanization: The role of supervisor’s organizational embodiment. *European Management Journal*, 39(6), 745-754.
- Thévenet M. (2002), « Politiques de personnel et implication des personnes », Vuibert.
- Turnley, W.H.; Feldman, D.C. (2000), "Re-examining the effects of psychological contract violations: Unmet expectations and job dissatisfaction as mediators", *Journal of Organizational Behaviour*, vol.21 n°1.
- Uhl-Bien, M., Carsten, M., Huang, L., & Maslyn, J. (2022). What do managers value in the leader-member exchange (LMX) relationship? Identification and measurement of the manager’s perspective of LMX (MLMX). *Journal of Business Research*, 148, 225-240.
- Vastel D. (2000), « Le fossé salariés-entreprises », In *Personnel*.
- Veriyanti, U., & Nurhayati, M. (2022). The Role of Leader-Member Exchange in Moderating the Influence of Competence, Innovative Behavior, and Career Development on Employee Engagement. *European Journal of Business and Management Research*, 7(1), 153-159.
- Wilson, J., North, M., Morris, D., & McClellan, R. (2020). Rethinking Implicit Leadership Theories: Tomorrow's Leaders are Collective, Generative, and Adaptive. *Journal of Leadership Studies*, 14(3), 24-32.
- Zeffane, R.(1994). "Patterns of organizational commitment and perceived management style: A comparison of public and private sector employees", *Human Relations*, vol.47, n°8
- Zhao, H., Liu, W., Li, J., & Yu, X. (2019). Leader–member exchange, organizational identification, and knowledge hiding: T he moderating role of relative leader–member exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 834-848.

Annexe n° 1

MESURES DE L'ESS SELON LIDEN ET MASLYN (1998)								
		<i>Totalement en désaccord</i>					<i>Totalement d'accord</i>	
1.	J'aime mon supérieur. (AS)	1	2	3	4	5	6	7
2.	Mon supérieur est le type d'individu qu'on aimerait avoir comme ami (SA)	1	2	3	4	5	6	7
3.	J'ai beaucoup de plaisir à travailler avec mon supérieur. (PTS)	1	2	3	4	5	6	7
4.	Mon supérieur me défend auprès de son supérieur même s'il ne connaît pas tous les faits du problème. (SDS)	1	2	3	4	5	6	7
5.	Mon supérieur viendrait à mon secours si j'étais « attaqué » par d'autres. (SVS)	1	2	3	4	5	6	7
6.	Mon supérieur me défendrait devant les autres dans l'organisation, si j'avais fait une faute involontaire (SDF)	1	2	3	4	5	6	7
7.	Je fais du travail pour mon supérieur qui dépasse ma description d'emploi. (FTS)	1	2	3	4	5	6	7
8.	Je suis prêt à faire un effort supplémentaire, afin d'aider mon supérieur à atteindre ses objectifs. (ESAS)	1	2	3	4	5	6	7
9.	Ça ne me dérange pas de travailler plus pour mon supérieur. (TPS)	1	2	3	4	5	6	7
10.	Je suis impressionné par les connaissances et les compétences de mon supérieur. (ICS)	1	2	3	4	5	6	7
11.	je respecte les connaissances et les							

compétences de mon supérieur dans son emploi.	(RCCS)	1	2	3	4	5	6	7
12. J'admire les habiletés professionnelles de mon supérieur.	(AHPS)	1	2	3	4	5	6	7

Annexe n°2

MESURES DE LA SATISFACTION À L'EMPLOI Selon Dionne (2004)

Dans mon présent emploi, voici comment je me sens par rapport à :

		T1	1	N	S	TS
1. Etre occupé tout le temps	(EOT)	1	2	3	4	5
2. La chance de travailler seul.	(CTS)	1	2	3	4	5
3. La chance de faire différentes choses	(CFDC)	1	2	3	4	5
4. La chance d'être considéré dans la communauté	(CECC)	1	2	3	4	5
5. Le comportement du supérieur avec ses subalternes	(CSS)	1	2	3	4	5
6. La compétence de mon supérieur	(CS)	1	2	3	4	5
7. Etre capable de faire des choses qui ne vont pas à l'encontre de ma conscience	(CFC)	1	2	3	4	5
8. La sécurité d'emploi	(SE)	1	2	3	4	5
9. La chance de faire des choses pour les autres	(CFCA)	1	2	3	4	5
10. la chance de dire aux autres ce qu'ils doivent faire	(CDADF)	1	2	3	4	5
11. La chance de faire quelque chose qui mette mes habiletés à contribution	(CFQC)	1	2	3	4	5
12. La façon avec laquelle les politiques de l'entreprise sont mises en application	(FPEMA)	1	2	3	4	5
13. Mon salaire et la quantité de travail effectué	(SQT)	1	2	3	4	5
14. Les chances d'avancement dans mon emploi	(CAE)	1	2	3	4	5
15. La liberté d'exprimer mon propre						

jugement	(LEPJ)	1	2	3	4	5
16. La chance d'essayer mes propres méthodes de travail	(CEPM)	1	2	3	4	5
17. Les conditions de travail	(CT)	1	2	3	4	5
18. La collaboration de mes collègues entre eux/elles	(CCEE)	1	2	3	4	5
19. Les félicitations suite à travail bien fait	(FSTBF)	1	2	3	4	5
20. Le sens d'accomplissement obtenu dans mon job	(SAOMJ)	1	2	3	4	5

- **TI** : très insatisfait avec cet aspect de mon emploi.
- **I** : insatisfait avec cet aspect de mon emploi.
- **N** : je ne peux pas décider entre satisfait et non satisfait avec cet aspect de mon emploi.
- **S** : satisfait avec cet aspect de mon emploi.
- **TS** : très satisfait avec cet aspect de mon emploi.