

Styles de leadership et pratiques de RSE

Leadership styles and CSR practices

Dounia ZOUHAIR, (Doctorante)

*Laboratoire de recherche en économie de développement et gouvernance des organisations
 LAREDGO*

*Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales FSJES – Ain-Chock
 Université Hassan II, Casablanca, Maroc*

Fatima Zahra ALAMI, (Vice-présidente, Professeure Universitaire)

*Laboratoire de recherche en économie de développement et gouvernance des organisations
 LAREDGO*

*Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales FSJES – Ain-Chock
 Université Hassan II, Casablanca, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales d'Ain Chock, Casablanca Université Hassan II - Casablanca, Maroc Adresse : Km 8, Route El Jadida, BP 8110 Oasis, Casablanca Tel : + 212 (0)522 23 11 00 – (0)522 23 04 94
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	ZOUHAIR, D., & ALAMI, F. Z. (2023). Styles de leadership et pratiques de RSE. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(4-1), 230- 245. https://doi.org/10.5281/zenodo.8264703
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: July 14, 2023

Accepted: August 17, 2023

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 4, Issue 4-1 (2023)

Styles de leadership et pratiques de RSE

Résumé :

Actuellement, les entreprises considèrent l'intégration de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) comme une priorité motivée par des facteurs multiples. Dans ce sens cet article présente une revue de littérature systématique sur les styles du leadership des dirigeants et leur impact sur la mise en place efficace des pratiques de la responsabilité sociétale des entreprises.

En effet, les entreprises prennent de plus en plus conscience de l'impact positif de la RSE sur leur stratégie commerciale, ainsi que de l'impact du style du leadership des managers sur sa mise en œuvre efficace. Cette intégration de la RSE joue un rôle crucial dans l'amélioration de l'image de marque et de la réputation des entreprises. En conséquence, l'intégration de la RSE est devenue un élément clé de la stratégie commerciale des entreprises modernes. Ce faisant, il devient essentiel d'analyser en profondeur les différents styles de leadership et d'évaluer leur impact sur la réussite de la mise en œuvre des pratiques de la RSE.

En vue d'analyser et d'explorer dans quelle mesure le style du leadership des dirigeants influence la mise en place des pratiques RSE dans les entreprises, cet article présente une revue de littérature sur le leadership autocratique et démocratique et leur influence sur les pratiques de RSE au sein de l'entreprise.

Cette étude contribuera à une meilleure compréhension de l'importance du leadership dans le contexte de la RSE, fournissant des perspectives utiles pour les dirigeants d'entreprise souhaitant intégrer avec succès la RSE dans leur stratégie globale. En fin de compte, il s'agit d'explorer comment le leadership peut être un catalyseur pour des pratiques responsables au sein des entreprises.

Mots clés : Responsabilité Sociétale de l'entreprise (RSE), Pratiques de la Responsabilité sociétale, Style du leadership, Leadership autocratique, Leadership démocratique.

Classification JEL : M14, O35, Q56

Type de l'article : Article théorique

Abstract:

Today, companies see the integration of Corporate Social Responsibility (CSR) as a priority driven by multiple factors. With this in mind, this article looks at executive leadership styles and their impact on the effective implementation of CSR practices.

Indeed, companies are becoming increasingly aware of the positive impact of CSR on their business strategy, as well as the impact of managers' leadership styles on its effective implementation. This integration of CSR plays a crucial role in improving corporate image and reputation. As a result, CSR integration has become a key element in the business strategy of modern companies. In so doing, it becomes essential to analyze different leadership styles in depth and assess their impact on the successful implementation of CSR practices.

In order to analyze and explore the extent to which the leadership style of executives influences the implementation of CSR practices in companies, this article presents a literature review of autocratic and democratic leadership and their influence on CSR practices within the company.

This study will contribute to a better understanding of the importance of leadership in the context of CSR, providing useful insights for business leaders wishing to successfully integrate CSR into their overall strategy. Ultimately, the aim is to explore how leadership can be a catalyst for responsible practices within companies.

Keywords: Corporate Social Responsibility (CSR), CSR practices, Leadership style, Autocratic leadership, Democratic leadership.

JEL classification: M14, O35, Q56

Paper type: Theoretical Research

Introduction

Au fur et à mesure des évolutions et de l'émergence socio-économique du marché concurrentiel, les objectifs de l'entreprise ont connu des changements significatifs. Dans les circonstances concurrentielles actuelles, les dirigeants des entreprises ne limitent pas leur concentration sur l'objectif de la maximisation des profits de leurs activités commerciales, mais ils le dépassent en prenant en compte les impacts sociaux et environnementaux de ces activités. Cette vision moderne des dirigeants d'entreprises souligne l'importance de la valeur accordée aux parties prenantes, telles que les employés, les clients, les actionnaires et la société dans son ensemble (Boiral, 2006).

Au fur et à mesure que cette vision évolue et émerge, la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est de plus en plus perçue comme un moyen permettant aux entreprises de se démarquer et d'obtenir un avantage concurrentiel en améliorant leurs performances (Porter et Kramer, 2006).

La RSE offre aux entreprises l'opportunité de prendre en compte les dimensions sociales, environnementales et économiques de leurs activités, ce qui contribue non seulement à répondre aux attentes de la société, mais aussi à renforcer leur réputation, leur image de marque et leur relation avec les parties prenantes. Ainsi, la RSE devient un levier stratégique pour les entreprises qui cherchent à se positionner favorablement sur le marché concurrentiel. Dans ce sens, plusieurs travaux de recherches soulignent l'importance de la responsabilité sociétale (RSE) dans l'orientation stratégique des entreprises et démontrent le rôle crucial de la posture du leadership managérial dans la mise en place de la stratégie et des pratiques socialement responsables au sein de leur entreprise ((Henriques et Sadosky 1996) ; (Boutiba et al., 2017)).

Dans le cadre de cette étude, cet article présente une synthèse bibliographique systématique de articles et thèses au cours de la période 1979 - 2021 en utilisant la méthode PRISMA dans l'objectif d'examiner l'impact du style du leadership des dirigeants sur leur engagement responsable en matière de la RSE ainsi que l'influence de cet engagement sur les pratiques des entreprises dans ce domaine.

Pour atteindre cet objectif, la 1^{ère} section de cet article traite l'importance de la Responsabilité sociétale des entreprises ainsi que les pratiques qui la déterminent. La 2^{ème} section présente un rappel des principales théories en relation avec le leadership et la RSE, la 3^{ème} section étale une analyse de manière détaillée sur les différents styles du leadership selon plusieurs théories de recherche. Enfin la 4^{ème} section met en évidence l'impact du style du leadership managérial sur les pratiques de la responsabilité sociétale dans les entreprises et conclut par une synthèse et des perspectives de ce travail.

1. La Responsabilité Sociétale des Entreprises : Rôle et pratiques.

1.1 Définitions de la Responsabilité sociétale

La RSE est un concept qui émerge dans les années 1950 et prend de l'ampleur dans les années 1990. Elle se réfère à la responsabilité des entreprises envers la société et l'environnement. Ce concept est défini selon plusieurs perspectives et visions dans des chercheurs. Elle est définie comme :

- Un élément clé pour les entreprises qui cherchent à créer de la valeur pour toutes les parties prenantes (Crane, et al., 2009).
- Un élément essentiel dans la stratégie des entreprises pour répondre aux exigences réglementaires imposées par la société et à la compétitivité du marché dans le but de satisfaire les clients et les consommateurs en matière de développement durable.

- Un critère important pour l'attractivité des investisseurs vis-à-vis des entreprises (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004).
- Cette démarche qui adopte des pratiques responsables en matière de développement durable pour renforcer la confiance et la loyauté des consommateurs et la réputation de l'entreprise auprès de ses parties prenantes, de ses investisseurs et de ses employés (Boistel, 2008).

1.2 Le rôle de la Responsabilité sociétale dans les entreprises

Les pratiques de la RSE permettent d'améliorer en premier lieu la réputation de l'entreprise auprès des consommateurs, des employés et des investisseurs. Ensuite, l'engagement des entreprises en faveur de la RSE donne à ces dernières le pouvoir d'être perçues plus fiables et plus dignes de confiance. Il leur permet aussi d'être moins exposées aux risques de réputation, de litiges et de réglementation.

Actuellement, les stratégies des organisations sont de plus en plus conscientes de la nécessité de tenir compte des préoccupations sociales vis-à-vis des droits de l'homme et de l'environnement (Arora et Puranik, 2004).

Selon Carroll (2016) la responsabilité sociétale des entreprises regroupe quatre grandes catégories de responsabilités à savoir la Responsabilité économique, la responsabilité Légale, la Responsabilité éthique et la Responsabilité Discrétionnaire.

La Responsabilité Economique : elle représente l'objectif élémentaire de toutes les parties prenantes des entreprises qui consiste à la production et la vente des produits et des services.

La Responsabilité Légale : cette responsabilité exige le respect de la réglementation et la législation par l'entreprise en vigueur lors de la réalisation de ces activités.

La Responsabilité Éthique : Les entreprises sont tenues de respecter les valeurs éthiques dans toutes ses relations avec leurs parties prenantes. **La Responsabilité Discrétionnaire :** inclut les actions volontaires et philanthropiques pour venir en aide à la société.

On conclut ainsi que la définition de la responsabilité sociétale de l'entreprise incorpore des nouvelles dimensions, dont le volontariat. Une entreprise socialement responsable est une entreprise qui réussit à créer une coexistence entre l'économique et le social, sans pour autant que l'un l'emporte sur l'autre (Pesqueux, 2020).

1.3 Les dimensions de la Responsabilité sociétale dans les entreprises

Selon une étude réalisée par Dalhsrud (2006) sur les différentes définitions de la responsabilité sociétale émises par différents chercheurs entre 1980 et 2003, l'auteur conclut que la responsabilité sociétale met en relief cinq dimensions dans d'entreprise notamment la dimension sociale, la dimension volontariste, la dimension relationnelle, la dimension économique et la dimension environnementale (Robert et Frau, 2014).

La dimension volontariste : le degré de prise de décision discrétionnaire en matière de RSE et l'absence de contraintes externes imposées (Bocquet et Mothe, 2013).

La dimension économique : consiste à intégrer des préoccupations extra économiques dans les activités commerciales et les stratégies de l'entreprise (Mohamed, 2023).

La dimension environnementale : il s'agit de l'engagement des entreprises de protéger l'environnement et de préserver les ressources naturelles (Mohamed, 2023).

Dans le même contexte, En 2015, Su et Jie catégorisent les déterminants de la RSE, selon deux perspectives principales : la perspective sociale et la perspective des parties prenantes (Chiadmi, 2022).

1.2.1 La perspective sociale de la RSE :

La perspective sociale de la RSE cherche le bien-être social à travers les actions des entreprises. Selon Bowen (1953), Gendron (2000) et Delchet (2007), cette perspective de la responsabilité sociale des entreprises est traitée par trois courants principaux, notamment le

courant Business Ethics, le courant Business on Society, et le courant social issu Management (Echaine et Smouni, 2022).

Le courant Business Ethics : ce courant moraliste présume que l'activité de l'entreprise est influencée par le jugement moral. Il puise ses fondements de l'éthique des affaires, en supposant qu'il s'agit de l'application du concept de la moralité à l'entreprise.

Le courant Business on Society : dit aussi sociétal ou contractuel. Ce courant sociétal et contractuel suggère qu'un contrat social est inscrit au sein de l'entreprise afin de donner plus de légitimité à l'activité de celles-ci.

Le courant Social Issue Management : Ce courant stratégique et utilitaire remet en question la rationalité de la fonction de l'entreprise. À l'inverse des deux courants précédents, ce courant s'intéresse à la correction des pratiques des entreprises, dont celui-ci, vise à la compréhension du comportement des entreprises (Capron, 2016).

Le **Tableau 2** résume les visions théoriques de la perspective sociale de la RSE dans la littérature ainsi que leurs définitions et dimensions selon différents auteurs :

Tableau 1 : Synthèse des visions théoriques des perspectives sociales de la RSE

Vision de la RSE	Définition	Dimension	Auteurs
Vision fonctionnaliste de l'interface Entreprise-Société	Une fonction régulatrice permettant l'intégration des objectifs entre les entreprises et la société	La fonction sociale	Carroll (1979) Wood (1991) Waddock et Graves (1997) Gond et Matten (2007) Dhaouadi (2021) Gimenes et Payaud (2018)
Vision sociopolitique	Un ensemble de relations de pouvoir cristallisées entre les entreprises et la société Un moyen d'accroître ou de légitimer le pouvoir des acteurs	Le rapport de force	Jones, 1996 Banerjee, 2003 Moon et al., 2005 Gond et Matten (2007) Marais, M. (2014). Dhaouadi (2021).
Vision culturaliste	Un ensemble de représentations et de discours sociaux reflétant des facteurs organisationnels, institutionnels, nationaux et culturels locaux	Un produit culturel	Swanson, 1999 Aguilera et al., 2007 Gond et Matten (2007) Matten et Moon, 2008 Jean-Pascal (2010) Cherkaoui et Bennani (2015) Pesqueux (2020).
Vision constructionniste	Un compromis provisoire Un ordre négocié et soutenu par des dispositifs et des pratiques conçus par des acteurs sociaux	Une construction sociocognitive	Pasquero, 1996 Mitnick, 2000 Rowley et Berman, 2000 Gond et Matten (2007) Ramonjy, et al. (2013). Dlimi (2020)

Source : Auteurs

1.2.2 La perspective des parties prenantes

La perspective des parties prenantes vise à identifier les politiques du management stratégique et prendre en considération les intérêts, les contraintes et la manière d'opérationnalisation des réponses stratégiques des acteurs ((Pesqueux, 2006) ; (Pesqueux, 2020)).

Cette théorie porte sur une approche normative étudiant la responsabilité de toutes les parties prenantes. Elle se divise selon trois théories phares, la Catégorie de type normatif, la Catégorie instrumentale et la Catégorie empirique descriptive (Donaldson et Preston, 1995).

La vision descriptive : elle forme un outil d'étude des pratiques adoptées par les entreprises socialement responsables dont ses activités impactent les parties prenantes.

La vue instrumentale : elle prend en considération les intérêts des parties prenantes afin de créer la valeur dans un cadre assurant la performance organisationnelle.

L'optique normative : il correspond à la formulation et la prescription d'actions managériales qui favorisent la responsabilité sociale en offrant une légitimation et en prenant en considération les intérêts des parties prenantes dans la gouvernance des entreprises.

Ces trois grandes théories sont regroupées seulement selon deux catégories. La 1^{ère} théorie est la théorie empirique qui regroupe la perspective descriptive et la perspective instrumentale. La 2^{ème} théorie, il s'agit de la théorie normative basée sur la perspective éthique (Renaud, 2009).

En effet la perspective des parties prenantes de la RSE vise une approche stratégique de l'entreprise liée à sa pensée managériale et à sa gouvernance en prenant en considération les intérêts et les considérations de toutes les parties prenantes.

1.3 La performance RSE et son évaluation dans les entreprises

Chaque entreprise se trouve dans l'obligation de respecter des exigences envers la société (Carroll, 1979). Dans ce sens, l'auteur souligne quatre catégories d'importance de la RSE pour garantir sa performance dans les entreprises. Il s'agit des responsabilités discrétionnaires, des responsabilités éthiques, des responsabilités légales et des responsabilités économiques.

Les responsabilités discrétionnaires : représentent le sommet de la pyramide de Carroll (1991). Cette dimension met en évidence l'engagement de l'entreprise à améliorer la qualité de vie des employés, de la communauté locale et de la société générale ((Crane et Matten, 2004); (Andaloussi et Makati, 2022).

Les responsabilités éthiques : ces responsabilités permettent à l'entreprise d'aller au-delà du cadre légal et institutionnel pour s'intéresser aux exigences éthiques de ses parties prenantes dans le but d'améliorer le comportement général de l'entreprise au sein de la société.

Les responsabilités légales : ces responsabilités exigent que toute entreprise doive exercer en conformité avec la loi (Carroll, 1979). Crane et Matten (2004) précisent que l'entreprise doit respecter et se conformer aux lois représentées dans le processus de codifications des valeurs morales existantes au sein de la société.

Les responsabilités économiques : Le rôle de l'entreprise est la réalisation du bénéfice afin de garantir sa pérennité. D'autant plus, elle est tenue de remplir les responsabilités économiques envers ses différentes parties prenantes (les salariés, les actionnaires, l'État, les consommateurs...) (Diawara et Lavallée, 2014).

Dans une autre perspective, Wood (1991) définit la performance sociale de l'entreprise selon deux approches théoriques :

- **L'approche de la performance sociale fondée sur le processus :** elle regroupe les éléments moraux et éthiques sur lesquels se fondent les démarches de la firme (Husted, 2000).
- **L'approche de performance sociétale fondée sur les résultats :** elle se fonde sur l'évaluation de la performance sociétale en basant sur la théorie des parties prenantes. Cette approche est utilisée pour étudier les interactions entre la performance environnementale et sociale et la performance financière (Meddeb, 2021).

2- La relation du leadership et la RSE : Synthèse théorique

Avant d'explorer en détail l'impact du style de leadership sur la responsabilité sociétale des entreprises, il est essentiel de situer ce sujet dans le contexte des principales théories du leadership et sa relation avec la RSE. En effet, ces théories offrent des cadres conceptuels importants pour comprendre comment les dirigeants peuvent influencer positivement les pratiques sociales et environnementales au sein de leur organisation.

Dans ce sens nous présentons dans cette section un rappel synthétisé des principales théories en relation avec le leadership et la RSE, afin de fournir une base solide pour revue de littérature systématique. Passons donc en revue ces théories qui éclaireront notre réflexion sur le sujet.

2.1 La Théorie des Parties Prenantes

Fondée par Freeman en 1984, cette théorie définit une partie prenante comme tout individu ou groupe qui peuvent impacter la réalisation des objectifs de l'entreprise (Cherkaoui, 2016).

Cette théorie souligne que les organisations sont responsables envers ses acteurs, notamment les employés, les clients, les fournisseurs, les communautés locales, et même l'environnement qui impacte leurs activités.

Dans le contexte de cette théorie, les dirigeants se retrouvent dans l'obligation de prendre en considération (Mercier, 2010) les intérêts et les besoins de toutes ses parties prenantes dans la prise de leurs décisions stratégiques afin d'assurer un développement durable et éthique de leurs structures.

Dans le cadre de cette théorie, plusieurs auteurs développent un ensemble de typologie des parties prenantes notamment volontaires et involontaires((Hill et Jones, 1992) ; (Clarkson, 1995)), internes et externes(Caroll et al 1997) ainsi que primaires et secondaires(Caroll et al. 2000).

2.2 La Théorie Néo-Institutionnelle (TNI)

Outre que l'implication des parties prenantes dans la RSE des entreprises, d'autres facteurs influencent également la stratégie et l'évolution de ces dernières. Parmi ces facteurs on trouve la législation, la réglementation, le développement économique ainsi que les émergences technologiques (Cherkaoui, 2016). Ces éléments imposent à l'entreprise d'opter une stratégie de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) dans le but de gagner en légitimité au sein de son environnement.

Selon Suchman (1995), cette légitimité est une perception collective qui émerge du consensus social concernant les comportements et les pratiques d'une organisation et l'inscrit dans les normes et les attentes de la société. Ainsi les dirigeants de l'entreprise se retrouvent soumis, consciemment ou inconsciemment, à l'influence de trois types de contraintes imposées par la société, notamment la contrainte coercitive, la contrainte normative ainsi que la contrainte mimétique (Capron et Quairel-Lanoiselée, 2010).

- La contrainte coercitive : elle résulte des lois et réglementations en vigueur dans la société, ainsi que des attentes et des volontés collectives.
- La contrainte normative : elle émane des normes et des valeurs prédominantes dans les milieux professionnels, et qui orientent les comportements des dirigeants.
- La contrainte mimétique, elle incite les entreprises à imiter les pratiques d'autres organisations considérées comme des modèles à suivre.

Ces différentes formes de contraintes influencent significativement les décisions et les actions des dirigeants, et les imposent d'aligner leurs objectifs économiques avec les attentes sociales et professionnelles pour gagner en légitimité et répondre aux attentes de la société civile et des groupes d'acteurs qui peuvent influencer le devenir de l'entreprise (Quairel 2004).

2.3 La Théorie de la Régulation Sociale (TRS)

La Théorie de la Régulation Sociale (TRS) est développée par Reynaud en 1979 (Freeman, 2014). Cette théorie suscite un grand intérêt et des questionnements sur les dynamiques de pouvoir au sein des entreprises et dans la société (Segrestin, 2019). Elle se focalise sur l'étude des règles sociales et de leur fonctionnement dans les relations sociales et professionnelles.

Selon Richebé et al., 2020, il existe trois théories de régulation fondée par Reynaud 1979 :

- **La régulation de contrôle** : qui impose les règles de manières externes aux acteurs ;
- **La régulation conjointe**, qui exige la participation des acteurs à l'élaboration des règles avec d'autres groupes

La régulation autonome : qui exige l'autonomie et le consentement des acteurs d'élaborer élaborent eux-mêmes les règles imposées (Richebé et al., 2020).

La Théorie de la Régulation Sociale met en évidence comment les entreprises doivent faire aux pressions des parties prenantes que ce soient internes ou externes.

En examinant ces différentes théories on conclut que les leaders des entreprises peuvent mieux comprendre les facteurs qui façonnent la responsabilité sociale des entreprises et élaborer des stratégies de leadership qui intègrent efficacement les dimensions RSE dans les décisions et les actions de l'entreprise.

3. Les styles du leadership

Selon Bass et Stogdill (1990) le leadership est défini comme l'influence exercée par un individu sur un groupe de personnes afin d'atteindre un but commun.

Dans le monde des affaires, le leadership est un concept qui permet aux dirigeants d'être capables d'influencer et de motiver les membres de leurs équipes pour atteindre des objectifs communs à tous les niveaux d'une organisation pour garantir son succès.

3.1 Le leadership Transformationnel Vs Le leadership Transactionnel

En 1978, Burns identifie deux grandes catégories de styles de leadership que les managers peuvent adopter : le leadership transformationnel et le leadership transactionnel.

Le leader transformationnel : ce style de leadership s'articule sur une vision de l'avenir qui se concentre sur le développement et l'épanouissement des employés en les motivant à atteindre leur plein potentiel. Ce style de leadership est considéré plus efficace à long terme, car il permet aux employés de développer leurs compétences et leur engagement envers l'entreprise.

Le leader transactionnel : c'est un style de leadership qui se concentre sur la réalisation des objectifs en utilisant des récompenses et des sanctions pour motiver les employés (Avolio & Bass, 1991). Il se concentre sur l'accomplissement des tâches et l'obtention de résultats. (Burns, 1978); (Waldman, Bass, & Einstein, 1987).

3.2 Le Leadership Autocratique Vs le Leadership démocratique

Les travaux de Kurt Lewin, sur les styles de leadership et la dynamique de groupe, identifient deux principaux styles de leadership notamment l'autocratique et le démocratique ((Kurt, 1944) ; (Cherry, 2006); (Crosby, 2021)).

Le leadership autocratique : Le leadership autocratique est un style de leadership où un leader prend des décisions de manière autoritaire et ne permet pas aux employés de participer aux processus décisionnels (Cherry, 2019). Dans un style de leadership autocratique, le pouvoir de direction et la prise de décision sont centralisés, le leader ne consulte pas les employés et la motivation est un ensemble structuré de récompenses et de punitions.

Le leadership démocratique : Le leadership démocratique est un style de leadership où les décisions sont prises de manière collective par une équipe ou un groupe d'employés. Les leaders démocrates sont généralement des facilitateurs et des animateurs qui cherchent à créer un environnement de travail où les idées et les contributions de tous les employés sont valorisées. Ils ont tendance à être ouverts à la discussion, à la participation et au dialogue. Le style de leadership démocratique est aussi appelé style participatif, dans lequel le leader encourage les employés à participer à la prise de décision (Héroux, 2016).

La section suivante présente l'impact des différents styles des leaders sur les pratiques RSE au sein des entreprises avec leurs facteurs de succès et leurs limites.

4. L'impact des styles du leadership sur les pratiques de la RSE

Au fil des années, les objectifs des entreprises ont évolué. Dans le passé, la maximisation du profit était considérée comme l'objectif ultime de toute activité commerciale. Cependant, les dirigeants d'aujourd'hui reconnaissent de plus en plus l'importance de prendre en compte les impacts sociaux et environnementaux de leurs actions. Cette évolution a conduit à considérer la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) comme un moyen pour les entreprises de se démarquer et d'obtenir un avantage concurrentiel (Porter & Kramer, 2006).

Dans ce contexte, plusieurs études montrent que les styles du dirigeant et du leadership ont un impact significatif sur l'orientation stratégique d'une entreprise en générale ainsi que sur le développement de pratiques responsables (Henriques & Sadorsky, 1996).

Selon Hemingway et Maclagan (2004), l'engagement responsable diffère un leader à un autre, et l'une des explications plausibles de cette différence réside dans le style de leadership du dirigeant (Hemingway et Maclagan, 2004),

Dans le même contexte, Googins, et al., (2007) affirment que les dirigeants ont la capacité de définir la vision, la mission et les valeurs de l'entreprise, ainsi que de prendre des décisions stratégiques en ce qui concerne la performance sociétale de l'entreprise.

En 2013, démontrent l'impact de la différence du genre (Homme ou Femme) du leader dans l'entreprise sur l'engagement aux pratiques de la RSE dans les PME après une étude exploratoire réalisée sur 46 PME de l'étude de (St -Pierre et al., 2011).

De sa part Chidiac (2015) démontre, dans un contexte libanais, qu'il existe une relation entre la culture relationnelle et le style du leadership impacte l'engagement RSE de l'entreprise et son impacte sur sa performance (Chidiac, 2015)

D'après une étude empirique par enquête réalisée auprès de 98 entreprises dans les différents secteurs d'activités en Tunisie, Bchini (2017) confirme le lien causal significatif entre le style du leadership et la RSE et le rôle de cette dernière dans l'amélioration de la performance des entreprises étudiants (Bchini, 2017).

De même d'après une étude exploratoire réalisée sur deux entreprises pionnières RSE en France par Ingalens et Pourquier (2020) sur le leadership responsable, les auteurs confirment que ce type de leadership génère une réputation solide de l'entreprise en terme de la RSE (Ingalens, Pourquier, 2020)

La question essentielle qui se pose est de quelle manière le style de leadership favorise-t-il l'engagement des dirigeants en matière de RSE ? Quelle est l'influence du style de leadership du dirigeant sur son engagement responsable ?

Dans ce sens le Tableau 2 synthétique les travaux qui traitent l'impact du style du leadership sur l'engagement en termes des pratiques RSE

Tableau 2. Les Styles du Leadership et leur impact sur les pratiques de la RSE

Style du leadership	Caractéristiques	Avantages sur pratiques RSE	Inconvénients sur les pratiques RSE	Auteurs
Leadership transformationnel	Une vision de l'avenir partagée avec ses subordonnés, Concentration sur le développement et l'épanouissement des employés Motivation des employés pour atteindre les objectifs leur plein potentiel. Considéré comme un style de leadership plus efficace à long terme. Permet aux employés de développer leurs compétences et leur engagement envers l'entreprise.	Priorise les initiatives de RSE et incite les employés à agir de manière socialement responsable. Plus efficace pour promouvoir la RSE que le style de leadership transactionnel		Bchini, 2017 Koudayah, (2021). Igalens et Pourquier (2019)
Le leadership transactionnel	Se concentre sur la réalisation d'objectifs en utilisant des récompenses et des sanctions pour motiver les employés Se concentre sur l'accomplissement de tâches et sur l'obtention de résultats.	Renforce les comportements de leadership transformationnel Associé à une approche plus réactive de la RSE, où les dirigeants n'abordent les questions sociales et environnementales que lorsque la loi ou des pressions externes l'exigent.	Se concentre davantage sur la réalisation d'objectifs spécifiques et ne pas accorder autant d'importance à la RSE.	Koudayah, (2021). Ben Hassine, et Gherib, (2019).

Leadership autocratique	Le leadership autocratique est un style de leadership où un leader prend des décisions de manière autoritaire et ne permet pas aux employés de participer aux processus décisionnels	Une prise de décision rapide et efficace, car les décisions sont prises par un seul leader, sans avoir à consulter tous les employés ou les parties prenantes. Une direction claire pour les employés, car ils savent exactement ce qui est attendu d'eux.	Une absence de participation des employés et des parties prenantes aux processus décisionnels, ce qui peut entraîner un manque de motivation et d'engagement. Une absence de créativité et d'innovation, car les idées et les contributions des employés ne sont pas valorisées. Une absence de compréhension des préoccupations et des besoins des parties prenantes, ce qui peut entraîner des initiatives de RSE qui ne sont pas adaptées aux besoins réels des parties prenantes. peut entraver la mise en place de pratiques de RSE car il peut y avoir peu d'espace pour la participation des employés et des parties prenantes.	Chebbi et al., 2018
---------------------------------------	---	---	---	----------------------------

Style du leadership	Caractéristiques	Avantages sur pratiques RSE	Inconvénients sur les pratiques RSE	
Leadership démocratique,	Leadership démocratique peuvent inclure une motivation et un engagement accrus des employés, une créativité et une innovation accrue, ainsi qu'une meilleure résolution des conflits. Les employés se sentent impliqués dans les décisions et les échanges avec les parties prenantes sont plus fréquents, entraînant une meilleure compréhension et une participation accrue de ces dernières aux initiatives de RSE.	Peut faciliter la mise en place de pratiques de RSE car il permet à tous les employés et les parties prenantes de participer aux processus décisionnels.		

5. Conclusion

A partir de cette synthèse bibliographique sur les styles du leadership et l'engagement à la RSE, nous constatons que le style du leadership a un impact significatif sur l'intégration de la RSE. Ceci nous permet d'en conclure que les leaders autocratiques, en prenant des décisions sans consulter les employés, peuvent entraîner une faible adhésion et une résistance aux changements. De même, l'intégration de la RSE sous un style de leadership démocratique favorise un plus grand engagement et motivation des employés.

Il convient de noter que le style de leadership autocratique peut être plus efficace pour prendre des décisions rapides, et trouver un équilibre entre les deux styles de leadership pour intégrer efficacement la RSE. Ainsi, les dirigeants doivent être conscients des avantages et des inconvénients de leur style de leadership et utiliser celui qui convient le mieux à la situation pour intégrer la RSE. Ils devraient également veiller à ce que les employés soient impliqués dans le processus de prise de décision et de leur fournir les outils nécessaires pour s'exprimer et donner leur avis.

Cependant, le style de leadership n'est pas le seul facteur à considérer dans l'engagement RSE de l'entreprise. Il existe également que la culture d'entreprise, la vision stratégique, les valeurs des dirigeants et d'autres facteurs qui jouent également un rôle important pour une intégration réussie de la RSE dans les entreprises.

Dans cette perspective, plusieurs hypothèses pourraient être posées notamment de voir quelles sont les déterminants du style du leadership des dirigeants et de l'engagement RSE dans les entreprises ?

Et dans quelle mesure ces déterminants interagissent entre eux ? Ainsi dans ce sens nous envisageons proposer un modèle conceptuel pour étudier l'impact du style du leadership sur l'intégration réussie de la RSE dans les organisations.

Références

- (1). Andaloussi, G., & Makati, S. (2022). Le rôle de la RSE dans l'Entrepreneuriat Social: proposition d'un modèle de recherche. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 3(9).
- (2). Arora, B., & Puranik, R. (2004). A review of corporate social responsibility in India. *Development*, 47(3), 93-100.
- (3). Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991). Full-range training of leadership. Manual. Binghamton, NY: Bass/Avolio & Associates.
- (4). Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- (5). Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- (6). Boiral, O. (2006). La certification ISO 14001: une perspective néo-institutionnelle. *Management international*, 10(3), 67-79.
- (7). Boistel, P. (2008). La réputation d'entreprise: un impact majeur sur les ressources de l'entreprise. *Revue management et avenir*, (3), 9-25.

- (8). Boutiba, R., Boussoura, E. & Zeribi Ben-Slimane, O. (2017). Chapitre 50 - Vers une redéfinition du rôle du leader... L'incarnation du style de leadership responsable. Dans : Soufyane Frimousse éd., *Réinventer le leadership* (pp. 524-536). Caen: EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.frimo.2017.01.0524>.
- (9). Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Brothers. New York.
- (10). Burns J. M. G. (1978). *Leadership* (1st ed.). Harper & Row.
- (11). Capron, M. (2016, July). Le concept de redevabilité au cœur de la relation entreprises-société. In *RIODD 2016*.
- (12). Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2004). Mythes et réalités de l'entreprise responsable: acteurs, enjeux, stratégies.
- (13). Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2010). La responsabilité sociale d'entreprise.
- (14). Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505.
- (15). Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G).
- (16). Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), 268-295.
- (17). Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International journal of corporate social responsibility*, 1(1), 1-8.
- (18). Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2000). *Business and society: Ethics and stakeholder management: Cincinnati. OH: South-Western College Publishing*.
- (19). Carroll, A. B., & Näsi, J. (1997). Understanding stakeholder thinking: Themes from a Finnish conference. *Business Ethics: A European Review*, 6(1), 46-51.
- (20). Cherkaoui, A. (2016). Pratiques RSE des PME au Maroc: une analyse perceptuelle auprès des dirigeants casablancais. *Question (s) de management*, (3), 13-26.
- (21). CHERKAOU, A., & BENNANI, Y. B. (2015). La Responsabilité Sociétale des Entreprises: Un Concept Controversé. *Revue Economie, Gestion et Société*, (3).
- (22). Cherry, K. (2006). Leadership styles. Retrieved from.
- (23). Cherry, K. (2019). What is autocratic leadership. *Very Well Mind*, 1-6.
- (24). CHIADMI, M. (2022). Responsabilité sociale de l'entreprise: un concept complexe, protéiforme et aux multiples approches. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(4).
- (25). Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1), 92-117.
- (26). Crane, A., & Matten, D. (2004). *Business ethics: a European perspective; managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization*. Oxford University Press.
- (27). Crane, A., Matten, D., McWilliams, A., Moon, J., Siegel, D. S., Eds.; Oxford University Press, 2009; pp 83–
- (28). Delchet, K. (2007). *Développement durable: l'intégrer pour réussir: 80 PME face au SD 21000*. Afnor.
- Diawara, K., & Lavallée, S. (2014). La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) dans l'espace Ohada: pour une ouverture aux considérations non économiques. *Revue internationale de droit économique*, (4), 431-451. <https://doi.org/10.3917/ride.284.0431>.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91. <https://doi.org/10.2307/258887>.

- (29). ECHAINED, M., & SMOUNI, R. (2022). Débats conceptuels sur la démarche RSE: Les fondements théoriques, le développement et l'institutionnalisation. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(3).
- (30). Freeman, R. (2014). Avant-propos. Dans : Maria Bonnafous-Boucher éd., *La theorie des parties prenantes* (pp. 3-4). Paris: La Découverte.
- (31). Gendron, C. 2000. « Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale », Cahier de recherche du CRISES, UQAM, , n° 4, 74 p.
- (32). Googins, B. K., Mirvis, P. H., & Rochlin, S. A. (2007). *Beyond good company: Next generation corporate citizenship*. Macmillan.
- (33). Hemingway, C. A., & MacLagan, P. W. (2004). Managers' personal values as drivers of corporate social responsibility. *Journal of business ethics*, 50, 33-44. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000020964.80208.c9>.
- (34). Henriques, I., & Sadorsky, P. (1996). The determinants of an environmentally responsive firm: An empirical approach. *Journal of environmental economics and management*, 30(3), 381-395.
- (35). Héroux, A. (2016). *Le savoir-être humaniste enraciné dans la pratique du leadership démocratique: une recherche coopérative de type praxéologique en contexte de plein air avec des gestionnaires*. Université du Québec a Chicoutimi (Canada).
- (36). Hill, C. W., & Jones, T. M. (1992). Stakeholder-agency theory. *Journal of management studies*, 29(2), 131-154.
- (37). Husted, B. W. (2000). A contingency theory of corporate social performance. *Business & society*, 39(1), 24-48.
- (38). KURT, L. (1944). The Dynamics of Group Action. *Educational Leadership* , 195-200.
- (39). Kurucz, E. C., Colbert, B. A., & Wheeler, D. (2008). The business case for corporate social responsibility. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0004>.
- (40). Meddeb, Y. (2021). *L'influence du système de gouvernance de l'entreprise familiale sur sa performance sociétale: cas des entreprises familiales côtées* (Doctoral dissertation, Université de Pau et des Pays de l'Adour).
- (41). Mercier 1, S. (2010). Une analyse historique du concept de parties prenantes: Quelles leçons pour l'avenir?. *Revue management et avenir*, (3), 142-156. <https://doi.org/10.3917/mav.033.0142>.
- (42). Pesqueux, Y. (2006). Pour une évaluation critique de la théorie des parties prenantes. *Décider avec les parties prenantes*, 19-40. <https://doi.org/10.3917/dec.bonna.2006.01.0019>.
- (43). Pesqueux, Y. (2020). À propos des théories du leadership.
- (44). Pesqueux, Y. (2020). La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE): la «vieille» RSE d'avant les Accords de Paris de 2015 et de la pandémie covid-19 de 2020.
- (45). Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12), 78-92.
- (46). Renaud, A. (2009, May). Les Outils D'Evaluation De La Performance Environnementale: Audits Et Indicateurs Environnementaux. In *La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit* (pp. CD-ROM).
- (47). Robert, J., & Frau, M. (2014, August). La place de la communication dans la gestion du risque sous l'angle de la responsabilité sociale: le cas des entreprises seveso. In *L'audit social au service du progrès du management et de la bonne gouvernance- Proceeding*. ESSEC and IAS, Paris, France.
- (48). Segrestin, D. (2019). In Memoriam Jean-Daniel Reynaud (1926-2019) A scientific itinerary, has works published, Professor. <https://doi.org/10.4000/sdt.18092>.
- (49). Strand, R. (2011). Exploring the role of leadership in corporate social responsibility: A review. *Journal of Leadership, Accountability, and Ethics*, 8(4), 84-96

- (50). Su, R. J., & Jie, X. W. (2015, January). Literature review on corporate social responsibility. In *2015 International Conference on Management Engineering and Management Innovation (icmemi-15)* (pp. 11-16). Atlantis Press.
- (51). Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20(3), 571-610. <https://doi.org/10.2307/258788>.
- (52). Waldman, D. A., Bass, B. M., & Einstein, W. O. (1987). Leadership and Outcomes of Performance Appraisal Processes. *Journal of Occupational Psychology*, 60, 177-186.
- (53). Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of management review*, 16(4), 691-718. <https://doi.org/10.2307/258977>.