

Leadership Serviteur : Leadership au Service de l'Entrepreneuriat Social Servant Leadership: Leadership in Service of Social Entrepreneurship

Salah WAKENNOU, (Doctorant)

*Laboratoire De Recherche En Économie, Management, Finance Et Stratégies Des
Organisations -LAREMSO-*

*Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales Mohammedia
Université Hassan II, Casablanca, Maroc*

Mounia FILALI OUAJAHAT, (Professeur d'Enseignement Supérieur)

*Laboratoire De Recherche En Économie, Management, Finance Et Stratégies Des
Organisations -LAREMSO-*

*Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales Mohammedia
Université Hassan II, Casablanca, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales Mohammedia Route de Rabat, Bd Hassan II BP 145 Université Hassan II Maroc (Casablanca) BP : 9167 Téléphone 06 14 00 04 00 / 06 14 00 04 01 / 06 14 00 04 02 Fax de l'établissement. 05 22 22 88 81 / 05 22 22 88 81
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	WAKENNOU, S., & FILALI OUAJAHAT, M. (2023). Leadership Serviteur : Leadership au Service de l'Entrepreneuriat Social. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(4-1), 129-143. https://doi.org/10.5281/zenodo.8197097
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: June 22, 2023

Accepted: July 28, 2023

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME
ISSN: 2658-8455
Volume 4, Issue 4-1 (2023)

Leadership Serviteur : Leadership au Service de l'Entrepreneuriat Social

Résumé

Le leadership serviteur et sa relation sur la performance de l'organisation constituent un sujet de recherche populaire parmi les chercheurs dans plusieurs disciplines. Cependant, il existe un manque d'études sur le leadership serviteur dans l'entrepreneuriat social. Cet article est une étude conceptuelle ayant pour objectif d'explorer ce style de leadership dans le contexte d'entrepreneuriat social. Il est proposé de discuter de l'effet significatif possible du style de leadership serviteur sur la performance des entreprises sociales.

Il a été remarqué l'insuffisance de travaux traitant les mécanismes à travers lesquels le leadership serviteur impact la performance des entreprises sociales. Ainsi, cet article se concentre, en se basant sur la littérature existante, sur l'un des mécanismes possibles à travers lesquelles le leadership serviteur affecte la performance de ce type d'entreprises qui est l'engagement organisationnel.

Cet article tente de construire un cadre conceptuel clarifiant la relation entre le leadership serviteur, l'entrepreneuriat social en fournissant une compréhension approfondie du rôle de l'engagement organisationnel dans cette relation.

Mots clés : Leadership serviteur, Entrepreneuriat social, Performance, Engagement organisationnel.

Classification JEL : L26

Type de l'article : Article théorique

Abstract

Servant leadership and its relationship with organizational performance are popular research topics across various disciplines. However, there is a lack of studies on servant leadership in the context of social entrepreneurship. This article is a conceptual study aiming to explore servant leadership in the context of social entrepreneurship. The focus is on discussing the possible significant impact of servant leadership on the performance of social enterprises.

Previous research has identified a gap in understanding the mechanisms through which servant leadership influences the performance of social enterprises. Therefore, this article specifically focuses on one possible mechanism, which is organizational commitment, based on existing literature.

The objective of this article is to construct a conceptual framework that clarifies the relationship between servant leadership and social entrepreneurship by providing a deeper understanding of the role of organizational commitment in this relationship.

Keywords: Servant leadership, social entrepreneurship, Performance, Organizational commitment.

JEL Classification: L26

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction

L'entrepreneuriat social est un phénomène en plein croissance, il vise à résoudre les problèmes sociaux en utilisant des activités commerciales. Les entrepreneurs sociaux cherchent à réaliser un impact social tout en demeurant viable sur le plan financier. Le leadership constitue la clé de réussite de ce type d'entrepreneurs, car il est essentiel pour diriger et inspirer les équipes, ainsi que pour générer et mobiliser les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs sociaux. Le style et l'approche du leader sont parmi principaux éléments impactant la performance des employés (Thigpen & Beauchair, 2012).

Dans cette perspective, l'adoption d'un style de leadership serviteur apparaît comme une approche pertinente pour diriger une entreprise sociale et améliorer sa performance. Le leadership serviteur met l'accent sur le développement et l'autonomisation des membres de l'équipe, la satisfaction de leurs besoins et la réalisation de leurs objectifs. Il favorise une collaboration harmonieuse entre les membres de l'équipe et les parties prenantes, permettant ainsi d'atteindre de manière efficiente et durable les objectifs sociaux de l'entreprise. En mettant l'accent sur le bien-être et la croissance des individus, le leadership serviteur offre un cadre propice à la coordination et à la réalisation collective des missions sociales de l'entreprise.

De nombreuses études et travaux ont été menés pour explorer l'impact du leadership serviteur sur la performance des entreprises sociales. Par exemple, Maizura et Izaidin (2014) l'ont identifié comme un style de leadership pertinent dans les coopératives, en accord avec les principes et les valeurs coopératives. De même, Latiff et al., (2017) ont défini cinq attributs du leadership serviteur susceptibles d'avoir un impact sur la performance des coopératives. De plus, Petrovskaya et Mirakyan (2018) soulignent que le leadership serviteur peut jouer un rôle important dans l'entrepreneuriat social en favorisant des comportements et des traits de caractère qui sont bénéfiques pour la création et la gestion d'organisations sociales.

Néanmoins, la réponse à la question de savoir comment le leadership peut influencer la performance des employés est loin de faire l'unanimité des chercheurs, car les résultats et les conclusions des recherches varient d'un chercheur à un autre et d'une région géographique à l'autre (McLaggan & Botha, 2013). De même, certains travaux ont souligné l'importance de développer des méthodes diverses pour comprendre la relation exacte entre la performance au travail des employés, l'engagement professionnel et la culture (McLaggan & Botha, 2013 ; T. Park & Pierce, 2020).

La littérature existante a montré des incohérences dans leurs résultats, ce qui nécessite davantage de recherche dans ce domaine en entrepreneuriat social.

En examinant la littérature théorique ainsi que les études empiriques existantes dans les domaines du leadership en général, du leadership serviteur en particulier, de l'entrepreneuriat social et de l'engagement organisationnel, nous cherchons à répondre à la question suivante : comment le leadership serviteur impacte-t-il la performance des entreprises sociales et comment cet effet est-il médié par l'engagement organisationnel ? Notre objectif est de clarifier si la relation entre le leadership serviteur et la performance de l'entreprise sociale est directe ou si elle est médiée par d'autres facteurs tels que l'engagement organisationnel. Nous cherchons à fournir une compréhension approfondie des mécanismes par lesquels le leadership serviteur influence les pratiques entrepreneuriales sociales. Dans cette optique, nous proposerons un modèle théorique à tester à l'aide de données empiriques.

Dans le cadre de cet article, nous commencerons d'abord par examiner la littérature existante portant sur la relation entre le leadership serviteur et l'entrepreneuriat social. Puis, nous montrons le rôle de l'engagement organisationnel dans cette relation. Ensuite nous proposerons un modèle conceptuel comprenant des hypothèses destinées à être tester empiriquement par les futures recherches et études. Enfin, nous aborderons les limites de cette étude et les perspectives de recherche futures dans ce domaine.

2. Revue de littérature

2.1. Leadership serviteur

2.1.1. Définition

Père du leadership serviteur, Robert Greenleaf avait introduit le concept de leadership serviteur en réponse à une crise de leadership qui a été caractérisée par un écart important entre la qualité de la société telle qu'elle pourrait être et celle qui est réellement offerte par les institutions existantes. Le système en place, marqué par une injustice omniprésente et de l'hypocrisie, était dirigé par des leaders qui ne se souciaient que de leurs propres intérêts et utilisaient leur pouvoir de manière coercitive pour obtenir la soumission (Zoncita, 2016).

Greenleaf définit le leader-serviteur comme quelqu'un dont l'objectif ultime est de servir les autres. Cela passe par un désir naturel de servir, suivi d'un choix conscient de diriger. Selon lui, la mesure principale de l'efficacité et la réussite d'un leader-serviteur est la croissance de ses suiveurs (Zoncita, 2016).

Laub (1999) ajoute le but principal de ce type de leader est de se dévouer au service des autres en investissant dans leur bien-être et leur développement, avec pour objectif ultime d'accomplir les tâches et les objectifs de l'organisation. Sherry & Winnette (2011) soulignent qu'au cœur même du leadership serviteur réside un désir sincère de servir les autres pour le bien commun. Hunter et al., (2013) considèrent que le leader serviteur est celui qui s'investit pour permettre aux employés de réaliser leur plein potentiel et de donner le meilleur d'eux-mêmes. Le leader serviteur crée des occasions pour influencer ses suiveurs à travers la guérison émotionnelle et spirituelle (Lubin, 2001). Jennings (2002) ajoute que le leader serviteur applique une gestion responsable et privilégie la persuasion plutôt que le contrôle de ses collaborateurs.

Pour que ces derniers se sentent appréciés, il prépare un environnement ouvert dans lequel tout le monde a la possibilité de s'exprimer et de travailler en coopération (Kezar, 2002). Ce qui développe une culture positive chez les collaborateurs (Spears, 2004). Brewer (2010) conclut que le leadership serviteur est une idéologie de leadership unique qui va à l'encontre du comportement humain basé sur l'égoïsme et l'intérêt personnel.

La plupart des chercheurs ont défini le leadership serviteur comme un type de leadership qui place les besoins des autres au-dessus des propres intérêts du leader. La définition du leadership serviteur est-elle en adéquation avec les objectifs de l'entrepreneuriat social ?

2.1.2. Attributions et comportements

Des attributs plus spécifiques du leadership au service des autres ont été examinés dans la littérature pour correspondre au mieux aux principes et aux valeurs de l'entrepreneuriat social. Ces attributs sont les suivants

La guérison émotionnelle : selon Spears (2010) la capacité de guérison de sa propre personne et de ses relations avec les autres constitue l'une des attributs grandes forces du leadership serviteur. De nombreuses personnes ont l'esprit brisé et ont souffert de diverses blessures émotionnelles. L'auteur considère que malgré que cela fasse partie de l'être humain, les dirigeants serviteurs exploitent l'occasion en apportant de l'assistance à leurs collaborateurs.

L'écoute : En plus leurs compétences en matière de communication et de prise de décision, les leaders serviteurs doivent renforcer celle-ci par un engagement profond à écouter attentivement les autres. Cela leur permettra d'écouter ce qui est dit et ce qui n'est pas dit et par conséquent d'identifier la volonté d'un groupe et aide à la clarifier (Spears, 2010)

L'engagement à l'épanouissement des personnes : Les leaders serviteurs reconnaissent la valeur intrinsèque de leurs collaborateurs en tant que personne au-delà de leurs contributions en tant que travailleurs. Ce qui les incite à s'engager profondément dans le développement de chacun d'eux. Les leaders serviteurs assument toute la responsabilité pour faire tout ce qui est

en leur pouvoir afin de favoriser l'épanouissement personnel et professionnel de leurs suiveurs. Cela passe par la mise à leur disposition des ressources nécessaires pour le développement de professionnel et personnel, la promotion et la participation dans la prise de décision. Cet engagement peut se poursuivre même quand l'un des suiveurs quitte l'organisation (Spears, 2010)

Autonomisation : Robert Greenleaf estime que tous les acteurs d'une institution à savoir PDG, le personnel et les administrateurs jouent tous un rôle important en veillant à ce que celle-ci soit gérée dans l'intérêt ultime de la société. Le leadership serviteur, tout comme l'intendance, suppose d'abord et avant tout un engagement à servir les besoins des autres. Il met également l'accent sur l'ouverture et la persuasion, plutôt que sur le contrôle (Spears, 2010)

Persuasion : Robert Greenleaf suggère que pour prendre des décisions au sein d'une organisation, les leaders serviteurs s'appuient sur la persuasion, plutôt que sur le pouvoir qu'ils détiennent. Le leader serviteur cherche à convaincre les autres plutôt qu'à les contraindre à se conformer. Cette caractéristique constitue l'une des caractéristiques principales l'approche autoritaire traditionnelle et celle du leadership serviteur. L'auteur ajoute que le leader serviteur est efficace dans la recherche d'un consensus au sein des groupes. L'accent mis sur la persuasion plutôt que sur la coercition trouve ses racines dans les croyances de la Société religieuse à laquelle appartenait Robert Greenleaf (Spears, 2010)

Prévoyance : La prévoyance est l'une des caractéristiques importantes du leader serviteur. Il lui permet de comprendre les leçons du passé, les réalités du présent et les conséquences probables d'une décision pour l'avenir. Cette caractéristique est profondément ancrée dans l'esprit intuitif.

Empathie : pour le leadership serviteur, les gens ont besoin d'être acceptés et reconnus pour comme ils sont. Pour cela, le leader serviteur s'efforce de les comprendre et de faire preuve d'empathie à leur égard. Il présume des bonnes intentions de ses des suiveurs et ne les refuse pas en tant que personne, même si l'on est obligé de refuser d'accepter certains comportements ou certaines performances (Spears, 2010).

Construire la communauté : Le leader serviteur prend conscience de la transition des communautés locales aux grandes institutions en tant que principaux façonneurs de la société et qui a causé la perte de beaucoup de choses dans l'histoire récente de l'humanité. Cette prise de conscience incite le leader serviteur à chercher à identifier des moyens pour promouvoir le sentiment de communauté parmi les collaborateurs de ces institutions. Ce type de leadership suggère qu'une véritable communauté peut être créée entre les collaborateurs de ces institutions. Dans le monde d'organisation, Reed et al. (2011) ajoutent que cette construction implique de valoriser les différences individuelles, encourager l'esprit de coopération et inspirer l'engagement organisationnel. Construire une communauté à l'extérieur de l'entreprise implique de reconnaître que les organisations ont le devoir moral non seulement de prendre en compte l'impact de l'action de l'organisation dans lesquelles elles opèrent, mais aussi d'améliorer de manière constructive ces communautés.

Altruisme : Cet attribut est défini comme une préoccupation désintéressée pour les autres se manifestant par service constructif, il est au cœur du leadership serviteur tel qu'il est présenté par Greenleaf. L'altruisme a été démontré par d'autres spécialistes du leadership qu'il avait un impact positif sur la motivation et les performances des employés (Avolio et al., 2009).

2.2. Entrepreneuriat social

2.2.1. Définition

Leadbetter (1997) considère que l'entrepreneuriat social implique l'utilisation d'un comportement entrepreneurial à des objectifs sociaux plutôt qu'à des fins de profit, ou

alternativement, que les bénéfices générés par des activités commerciales sont utilisés au profit d'un groupe spécifique défavorisé.

Thake et Zadek ajoutent que les entrepreneurs sociaux sont animés et motivés afin de réaliser la justice sociale. Ils aspirent à établir un lien direct entre ce qu'ils font et une amélioration de la qualité de vie des personnes avec lesquelles ils interagissent et qu'ils cherchent à servir. Leur objectif est de développer des solutions durables, tant sur le plan financier, organisationnel, social qu'environnemental (Zahra et al., 2009).

Dees souligne que les entrepreneurs sociaux agissent en tant qu'agents du changement dans le secteur social en : 1) Adoptant une mission axée sur la création et le soutien d'une valeur sociale, au-delà de la valeur privée, 2) Identifiant et poursuivant inlassablement de nouvelles opportunités pour servir cette mission, 3) S'engageant dans un processus continu d'innovation, d'adaptation et d'apprentissage, 4) Agissant avec audace sans se laisser restreindre par les ressources actuellement disponibles. Agissant avec audace sans être limités par les ressources actuellement disponibles et 5) Faisant preuve d'une responsabilité accrue envers les parties prenantes servies et les résultats obtenus (Zahra et al., 2009).

Drayton considère que l'entrepreneur social constitue un acteur de changement essentiel, dont les valeurs fondamentales sont axées sur l'identification et la résolution des problèmes sociétaux (Zahra et al., 2009).

La plupart d'auteurs et chercheurs en entrepreneuriat social s'accordent à dire que celui-ci constitue une pratique qui emploie de comportements entrepreneuriaux pour servir la société plutôt que de servir des intérêts personnels et que l'amélioration de la qualité de vie des personnes servies est la motivation principale des entrepreneurs sociaux. Ces derniers se fixent comme objectif ultime la création des solutions durables sur les plans financier, organisationnel, social et environnemental. Pour cela, ils agissent de manière responsable en tant qu'agents de changement, identifiant et résolvant les problèmes sociaux.

En partant des définitions précédentes, il est possible de considérer que les initiatives d'entrepreneuriat sociales nécessitent des leaders serviteurs qui puissent guider et servir différentes parties prenantes avec les valeurs soucieuses du bien-être des membres parce que les leaders serviteurs placent les besoins des autres avant leur propre intérêt et cherchant à maximiser leur impact social en utilisant la persuasion.

Le leader serviteur correspond donc bien aux entreprises sociales parce qu'il peut travailler pour servir les autres sans se soucier du pouvoir ou d'intérêt personnel, car sa satisfaction réside dans le développement des autres.

2.2.2. Principales approches

En ce qui concerne le concept d'entrepreneuriat social, la littérature indique l'existence de deux principaux courants à savoir le courant américain, composé de l'école des ressources marchandes et celle de l'innovation sociale et le courant européen composé principalement de l'approche du réseau EMES et celle du réseau Mouves.

➤ L'école des ressources marchandes

Selon l'école des ressources marchandes, l'entreprise sociale est définie comme des activités économiques marchandes réalisées par des organisations privées à but non lucratif dans le but de servir leur mission sociale. Cette approche considère l'entreprise sociale comme une solution innovante pour surmonter les difficultés de financement rencontrées par les organisations à but non lucratif lorsqu'elles sollicitent des dons ou des subventions. Cette notion s'est ensuite élargie pour inclure toutes les organisations, qu'elles soient à but lucratif ou non lucratif, dès lors qu'elles mènent une activité marchande dans un but social. (J. Defourny et M. Nyssens, 2011). Les partisans de cette approche soulignent l'importance des ressources marchandes et des pratiques de gestion issues du secteur privé lucratif. De plus, le concept de "social business" introduit par Muhammad Yunus englobe les entreprises qui doivent couvrir tous leurs coûts par

des revenus marchands, en se concentrant sur la fourniture de biens ou de services aux personnes dans le besoin. Dans ce modèle, les entreprises sociales sont généralement détenues par des investisseurs qui réinvestissent tous les profits dans l'entreprise pour soutenir sa mission sociale. (J. Defourny et M. Nyssens, 2011).

➤ **L'école de l'innovation sociale**

L'école américaine de l'innovation sociale se concentre sur la recherche de nouvelles approches pour résoudre les problèmes sociaux. Elle met l'accent sur l'innovation sociale portée par les entrepreneurs sociaux, qui jouent un rôle clé dans la création de valeur sociale. L'organisation Ashoka, fondée par Bill Drayton en 1980, a été une force motrice de cette approche. L'entrepreneuriat social intègre des éléments tels que les impacts sociaux, l'innovation, les revenus marchands et les techniques de gestion, indépendamment de la forme juridique de l'organisation. Cette évolution est due au changement de contexte, avec le désengagement de l'État social et l'émergence de nouveaux marchés rentables pour les entreprises sociales. (Richez Batessti et al., 2012)

➤ **Le réseau EMES (Emergence des Entreprises Sociales)**

En Italie, en 1991, une loi a été votée pour offrir un statut spécifique de coopérative sociale aux initiatives créant des activités économiques au service d'objectifs sociaux. Cette initiative a ensuite inspiré d'autres pays européens. En 1996, le réseau Emes a été créé pour étudier l'émergence des entreprises sociales en Europe et a développé une approche commune de l'entreprise sociale. Selon ce réseau, une entreprise sociale est une organisation initiée par un groupe de citoyens ayant un but explicite de service à la communauté, avec des limites sur l'intérêt matériel des investisseurs. (Dardour, 2012).

L'approche d'Emes repose sur des indicateurs économiques tels que la production de biens et/ou services, l'autonomie, la prise de risque économique et l'emploi rémunéré, ainsi que des indicateurs sociaux tels que le service à la communauté, l'initiative citoyenne, le pouvoir de décision participatif, la participation des parties prenantes et la limitation de la distribution des bénéfices. (Dardour, 2012).

➤ **Le réseau Mouves (Mouvement des entrepreneurs sociaux)**

En février 2010, le Mouvement des entrepreneurs sociaux (Mouves) a été créé avec pour objectif de mettre en cohérence les valeurs et les pratiques sociales. Inspiré par le réseau EMES, le Mouves a élaboré une définition de l'entreprise sociale basée sur quatre axes : le projet économique, la mission sociale, la lucrativité limitée et la gouvernance démocratique. Chaque axe est accompagné d'indicateurs permettant de classer les organisations dans le champ d'action social ou économique. Cette méthode reflète la diversité des entreprises sociales, mais soulève la difficulté du choix et de la pondération des indicateurs. (Dardour, 2012).

2.3. Leadership serviteur et entrepreneuriat social.

Le cadre théorique du leadership serviteur composé de la théorie du leadership serviteur (Servant Leadership Theory), vulgarisé par Robert K. Greenleaf en 1970 et celui de l'entrepreneuriat social regroupant les différentes approches présentées précédemment nous permet de mettre en évidence un ensemble de points communs et des synergies entre les deux concepts. Parmi ces points nous citons :

Orientation vers le service : Les deux concepts mettent l'accent sur l'importance de se concentrer sur le service envers les autres. Les leaders serviteurs et les entrepreneurs sociaux sont motivés par le désir de répondre aux besoins de la société et de contribuer à son bien-être.

Impact social positif : Tant le leadership serviteur que l'entrepreneuriat social visent à introduire un impact social positif. Les leaders serviteurs s'efforcent de satisfaire les besoins

des membres de leur équipe, tandis que les entrepreneurs sociaux exploitent des solutions innovantes pour résoudre les problèmes sociaux et environnementaux.

Orientation vers les objectifs sociaux : La théorie du leadership serviteur et celles de l'entrepreneuriat social soulignent que les individus sont motivés par des objectifs sociaux et le désir de participer au progrès et au développement de la société. Les leaders serviteurs et les entrepreneurs sociaux ont une vision à long terme axée sur la réalisation d'objectifs sociaux et la création d'un changement positif dans leur communauté.

Responsabilité sociale : Les deux approches reconnaissent l'importance de la responsabilité sociale. Les leaders serviteurs et les entrepreneurs sociaux intègrent des considérations éthiques et sociales dans leurs décisions et actions, en cherchant à maximiser l'impact positif tout en minimisant les conséquences négatives.

En combinant les cadres théoriques des deux concepts, il est possible de voir l'entrepreneuriat social comme une forme d'expression du leadership serviteur. Les entrepreneurs sociaux adoptent une approche de leadership qui met l'accent sur le service envers les autres, la satisfaction des besoins sociaux et la réalisation d'objectifs sociaux. Ils utilisent l'entrepreneuriat comme un moyen de créer un impact social positif et de résoudre les problèmes sociaux de manière performante.

2.4. Impact du leadership serviteur sur la performance organisationnelle

Il y a un consensus entre les chercheurs sur le rôle primordial que joue le leadership serviteur dans la performance des organisations. Avant d'entamer l'analyse des travaux et études qui se sont intéressés à cette relation, il importe de définir d'abord la performance organisationnelle. Profiroiu (2001) a défini la performance organisationnelle comme la relation entre les objectifs, les moyens et les résultats organisationnels. Randeree et Al Youha (2009) la considèrent comme la capacité d'une organisation à mettre en œuvre des stratégies pour atteindre efficacement ses objectifs institutionnels. Deshpande et al. (1997) avancent que les facteurs constitutifs de la performance organisationnelle sont l'efficacité des managers et des employés, l'efficacité du modèle d'affaires, les résultats, etc. Silva (2014) ajoute que la relation conditionnelle entre le manager, le leader et les membres de l'équipe est un autre facteur primordial de la performance organisationnelle.

De même, Ryan et al. (2012) suggèrent qu'elle dépend en grande partie des compétences sociales, cognitives et émotionnelles d'un leader, car il joue un rôle crucial dans l'orientation et la direction d'une organisation particulière ainsi que de ses employés (Meraku, 2017).

De plus, Matei L. (2006) indique que l'idée de performance organisationnelle se trouve à l'intersection de trois notions, à savoir : (1) La mise en œuvre des règles, des réglementations et de l'orientation suivies par une organisation particulière. (2) Les groupes cibles (clients, utilisateurs et autres acteurs) doivent être au centre des préoccupations. (3) Utilisation efficace des ressources organisationnelles pour atteindre les objectifs et les objectifs organisationnels. L'étude du leadership serviteur et de son impact sur la performance organisationnelle de l'entreprise a été démontrée par plusieurs chercheurs.

Ainsi, Liden et al. (2008) indiquent que la capacité du servant leadership au niveau individuel à expliquer de manière unique l'engagement organisationnel ce qui le distingue d'autres styles de leadership en l'occurrence leadership transformationnel et du LMX. Pour expliquer comment le leadership affecte l'engagement des employés, ces auteurs ont invoqué la théorie de l'échange social de Blau. Cette théorie postule que les individus qui reçoivent des récompenses de valeur de la part d'un partenaire d'échange sont motivés à réciproquer par des contributions de valeur similaire, jusqu'à un certain point. Étant donné que les dirigeants sont souvent perçus comme le "visage" ou la "personnification de l'organisation" les subordonnés peuvent être motivés pour répondre en nature aux efforts supplémentaires de leur chef en faisant preuve d'un engagement accru à l'égard de l'organisation.

De même, Neubert et al. (2008) avancent que les employés sont plus créatifs que ceux qui travaillent avec des dirigeants qui ont obtenu un score plus faible en matière de leadership serviteur.

En outre, Hu et Liden (2011) ont mené une étude spécifiquement axée sur les antécédents de l'efficacité de l'équipe, en mettant l'accent sur le leadership serviteur. Les résultats ont montré que ce dernier était positivement lié à la clarté des objectifs et des processus, ce qui, à son tour, était associé à une plus grande puissance de l'équipe et à une meilleure performance de l'équipe. De plus, les travaux de Peterson et al. (2012) soulignent que le leadership serviteur prédit significativement la performance des entreprises. Les auteurs constatent que le rendement financier des actifs est plus élevé dans les entreprises dirigées par des chefs d'entreprise qui ayant un style de leadership serviteur.

Examinant l'effet du leadership serviteur sur la performance individuelle des employés, les travaux de Liden et al. (2014) indiquent que le leadership serviteur était positivement lié à la performance individuelle et à la performance de l'entité. Les auteurs ont également constaté l'efficacité de ce style de leadership dans les l'organisation ayant une culture orientée vers le service.

De surcroît, Donia et al. (2016) constatent que le leadership serviteur était positivement associé à la satisfaction au travail des employés.

En outre, Zhang et al. (2021) constatent que le leadership serviteur est positivement lié aux résultats des suiveurs (par exemple, l'autonomisation psychologique, l'engagement organisationnel, la qualité du service), aux résultats du leader (par exemple, l'efficacité du leader) et aux résultats du groupe (par exemple, la performance du service de groupe).

Si toutes ces études affirment qu'il existe une relation positive directe entre le leadership serviteur et la performance organisationnelle, Waal et al. (2012) affirment que les preuves empiriques ayant servi à cette affirmation font défaut jusqu'à présent, les auteurs ajoutent qu'il existe toutefois des indications selon lesquelles l'introduction du leadership serviteur dans une organisation a une influence positive sur les facteurs médiateurs de la performance, qui à leur tour se traduisent à une meilleure performance organisationnelle.

En partant de ce postulat, Waal et al. (2012) ont mené une étude de cas auprès 116 managers et employés d'un centre médical aux Pays-Bas. L'étude n'a montré aucune preuve d'une relation positive directe entre le leadership serviteur et la performance organisationnelle. Toutefois, ces auteurs concluent que le leadership serviteur influence les facteurs d'un cadre organisationnel à haute performance à différents niveaux.

2.5. Recherches antérieures sur le leadership serviteur en entrepreneuriat social

La relation entre le style de leadership serviteur et l'entrepreneuriat social est un sujet d'intérêt croissant dans la littérature. Il a été abordé dans plusieurs travaux de recherche. Par exemple, Les travaux de Petrovskaya et Mirakyan (2018) qui se sont intéressés à l'hypothèse selon laquelle les entrepreneurs sociaux peuvent avoir des caractéristiques de leadership similaires à celles des leaders serviteurs. Les résultats de ces travaux ont confirmé cette hypothèse en indiquant ces caractéristiques. Il s'agit de l'altruisme, l'intégrité, la confiance dans les autres et l'empathie.

Une autre étude récente menée par Mignenan et al., (2022) visant l'examen de l'impact du style de leadership sur le capital humain et la performance de l'entrepreneuriat social au sein du réseau des organisations de jeunesse. En travaillant sur un échantillon de 150 organisations, les auteurs ont conclu que le leadership serviteur a une influence indirecte sur la performance de l'entrepreneuriat social, en passant par le biais du capital humain. Les auteurs ajoutent que la chaleur humaine et la crédibilité exercent une influence directe significative sur le capital humain ainsi que sur la performance en termes de changement transformationnel, se manifestant par des modifications comportementales et une cohabitation pacifique au sein des

communautés. En outre, la passion pour l'excellence a une influence significative sur le changement innovant.

Rivera et al. (2018) se sont intéressés aux attitudes et intentions comportementales à l'égard des initiatives sociales, leur étude a démontré que le style de leadership serviteur est prédicteur des attitudes à l'égard de l'entrepreneuriat social plus que les autres styles de leadership, notamment le leadership transformationnel, transactionnel et laissez-faire.

Dans le contexte des coopératives, Maizura et Izaidin (2014) ont étudié le rôle du leadership servant dans les coopératives et son impact sur leur performance. Ils ont proposé un cadre conceptuel pour explorer cette relation. Ce cadre propose l'utilisation du leadership servant comme modèle de leadership le plus pertinent pour les coopératives, en raison de son adéquation avec les principes et les valeurs coopératives. Parmi ces valeurs, les auteurs ont identifié la guérison émotionnelle, la construction de la communauté, l'autonomisation, la responsabilité, le service et la vision.

Dans le même contexte, Latiff et al. (2017) ont mené une étude en s'intéressant à l'identification des attributs possibles du leadership serviteur susceptibles d'impacter la performance des coopératives. Afin d'atteindre cet objectif, les auteurs ont commencé par la réalisation d'une revue approfondie des études existantes afin de clarifier les attributs de mesure précis du leadership serviteur, dans le but de développer un nouvel instrument de construction de leur étude. Les résultats de l'étude ont énuméré les caractéristiques suivantes :

- ✓ Faire ce qu'il faut,
- ✓ Développer une vision,
- ✓ Démocratie,
- ✓ Développer les autres
- ✓ Développer la communauté.

D'autres travaux ont essayé d'étudier cette relation, mais cette fois-ci en comparant le leadership serviteur aux autres styles notamment le leadership entrepreneurial. Les résultats ont révélé une relation significative du leadership serviteur avec l'engagement organisationnel comparativement au leadership entrepreneurial qui a montré une association peu significative (Newman et al., 2017).

3. Le médiateur : Engagement organisationnel dans l'entreprise sociale

Nous nous intéressons à l'engagement organisationnel, un facteur clé qui pourrait impacter la relation entre leadership serviteur et performance organisationnelle en entrepreneuriat social. Ce concept, qui traduit une interaction entre l'individu et l'entreprise, a été considéré par Brewer (1996) comme étant la volonté des individus à participer avec efforts au système collectif. Hiltrop (1996) considère que pour se maintenir compétitives, les entreprises doivent intégrer autant que possible les besoins et valeurs de l'organisation et ceux de l'individu, pour que le succès de l'organisation soit aussi perçu comme un succès personnel.

Les études empiriques réalisées par, Hu et Liden (2011), Peterson et al. (2012), Liden, et al. (2014), ont démontré qu'il existe des liens entre le leadership serviteur et la performance dans les entreprises. Cela est valable dans le contexte de l'entrepreneuriat social, des chercheurs tels que Mignenan et al. (2022), Latiff et al. (2017), ont démontré l'existence des liens entre le leadership serviteur et la performance dans les entreprises sociales.

De même, plusieurs chercheurs tels que Liden et al. (2008), Zhang et al. (2021), ont souligné l'impact de leadership serviteur sur l'engagement organisationnel. De la même façon, plusieurs travaux tels que ceux de Mignenan et al. (2022) et de Latiff et al. (2017) ont démontré l'existence des liens entre le leadership serviteur et la performance entreprises sociales.

Quant à l'engagement organisationnel, les travaux de Chughtai et Buckley (2009), Gorgievski, Bakker et Schaufeli (2010) et Bakker et Bal (2010), suggèrent qu'il positivement lié directement

à la performance. Cette relation est pour Kirk-Brown et Dijik (2011) médiatisée partiellement par la sécurité psychologique et par l'orientation vers l'apprentissage selon Chughtai et Buckley (2009).

Dans une autre étude, Medlin et Green (2009) avancent que l'établissement d'objectifs mène à des employés engagés, ces derniers manifestent un niveau élevé d'optimisme au travail, et en conséquence, que l'optimisme au travail se traduit par des niveaux élevés de performances individuelles au sein des organisations.

Quant à l'engagement organisationnel, les travaux de suggèrent qu'il joue le rôle de médiation dans la relation entre la confiance des enseignants envers leur directeur et leur performance dans leur rôle. Dans une autre étude, Medlin et Green (2009) avancent que l'établissement d'objectifs mène à des employés engagés, ces derniers manifestent un niveau élevé d'optimisme au travail, et en conséquence, que l'optimisme au travail se traduit par des niveaux élevés de performances individuelles au sein des organisations.

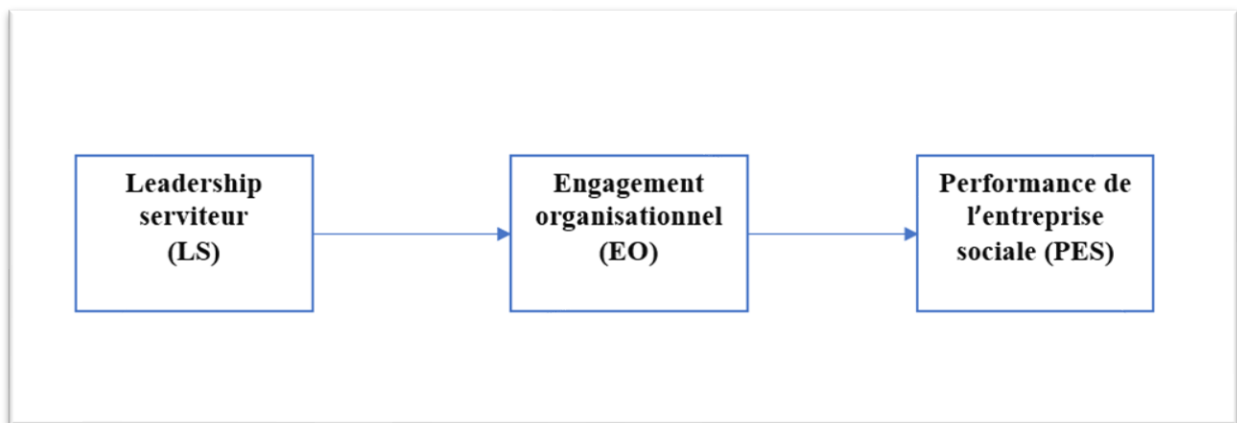
Cependant, d'après la littérature examinée, aucune étude n'a examiné les relations entre ces trois variables (leadership serviteur, engagement organisationnel et performance) simultanément dans le contexte d'entrepreneuriat social.

4. Le modèle conceptuel

Cette partie de l'étude présente un modèle conceptuel traitant la relation entre le leadership serviteur, l'engagement organisationnel et la performance des entreprises sociales. Ce modèle propose que le leadership serviteur impacte positivement l'engagement organisationnel, qui à son tour influe la performance de l'entreprise sociale.

Le modèle conceptuel traite la relation entre le leadership serviteur, l'engagement organisationnel et la performance de l'entreprise sociale.

Figure 1 : Model conceptuel proposé



Source : Elaboré par les auteurs.

5. Conclusion

Les résultats attendus de cette étude mettront en évidence les liens entre le leadership serviteur et la performance des entreprises sociales. Il est prévu que les attributs du leadership serviteur auront un impact positif sur la performance des entreprises sociales, en particulier lorsqu'ils sont médiatisés par l'engagement organisationnel.

Ces résultats permettront d'approfondir notre compréhension de la manière par laquelle le leadership serviteur peut favoriser l'amélioration la performance des entreprises sociales. Elle fournira une base solide pour formuler des recommandations futures visant à promouvoir

l'adoption du leadership serviteur par les entrepreneurs sociaux, en vue d'améliorer leur performance globale.

Les contributions théoriques de cette étude résident dans l'application du modèle de leadership serviteur dans le contexte des entreprises sociales. En proposant un modèle de leadership pertinent pour ces entreprises, cette recherche enrichit la littérature existante sur le leadership serviteur en mettant en exergue sa capacité pour améliorer la performance des entreprises sociales. Elle contribue également à une meilleure compréhension des mécanismes par lesquels le leadership serviteur peut impacter les résultats organisationnels.

Les implications pratiques de cette étude sont d'une grande importance pour les entrepreneurs sociaux et les dirigeants des entreprises sociales. Ses conclusions soulignent le rôle du leadership serviteur dans le développement d'une culture organisationnelle basée sur le service aux autres. Les entrepreneurs sociaux peuvent tirer parti de ces conclusions en développant leurs compétences de leadership serviteur et en favorisant une approche collaborative et basée sur les valeurs au sein des entreprises sociales. Cela peut contribuer à renforcer la performance globale de l'entreprise sociale. En ce qui concerne les limitations de cette étude et les suggestions pour des recherches futures, l'une de ces limitations est l'absence de données empiriques. Notre étude est principalement basée sur l'analyse de la littérature existante, ce qui signifie qu'elle ne repose pas sur des données empiriques directement collectées. Par conséquent, il peut y avoir un manque de preuves concrètes pour soutenir les concepts et les propositions avancées.

Il serait donc nécessaire, pour les chercheurs, de mener des recherches empiriques approfondies pour valider le modèle proposé et examiner les relations entre le leadership serviteur, l'engagement organisationnel et la performance organisationnelle des entreprises sociales. Une autre limitation de notre étude provient du fait qu'elle est basée sur un nombre limité d'études, ce qui limite la généralisation des résultats.

Des études futures pourraient tester les hypothèses proposées par des données empiriques. Une autre piste très pertinente pour les futures recherches serait d'examiner l'impact du leadership serviteur dans l'entrepreneuriat social, non seulement sur les employés, mais aussi sur d'autres parties prenantes externes telles que les clients, les bénéficiaires des services et la communauté. Cela permettrait de mieux comprendre comment le leadership serviteur peut contribuer à la réalisation de l'impact social recherché.

Références

- (1). Alexander Newman, Cristina Neesham, Graham Manville & Herman H. M. Tse (2017): Examining the influence of servant and entrepreneurial leadership on the work outcomes of employees in social enterprises, *The International Journal of Human Resource Management*, DOI: 10.1080/09585192.2017.1359792
- (2). Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60, 421-449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- (3). Bakker, A. B., & Bal, P. M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 189–206. <https://doi.org/10.1348/096317909X402596>
- (4). Brewer, W. F. (1996). What is recollective memory. *Remembering our past: Studies in autobiographical memory*, 19-66.
- (5). Chughtai, Aamir & Buckley, Finian. (2009). Linking trust in the principal to school outcomes: The mediating role of organizational identification and work engagement. *International Journal of Educational Management*. 23. 574-589. <https://DOI:10.1108/09513540910990816>.

- (6). Dardour, A. (2012). Les modèles économiques en entrepreneuriat social : Proposition d'un modèle intégrateur. *La Revue des Sciences de Gestion*, 255-256, 49-57. <https://doi.org/10.3917/rsg.255.0049>
- (7). De Waal, A., & Sivro, M. (2012). The relation between servant leadership, organizational performance, and the high-performance organization framework. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(2), 173-190. <https://doi.org/10.1177/1548051812439892>
- (8). Defourny, J., & Nyssens, M. (2011). Approches européennes et américaines de l'entreprise sociale : une perspective comparative. *Revue internationale de l'économie sociale*, (319), 18-35.
- (9). Donia, M. B., Raja, U., Panaccio, A., & Wang, Z. (2016). Servant leadership and employee outcomes: The moderating role of subordinates' motives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(5), 722-734. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1149471>
- (10). Donkor, F., Dongmei, Z., & Sekyere, I. (2021). Les effets médiateurs de l'engagement organisationnel sur les styles de leadership et la performance des employés dans les entreprises d'État au Ghana: une analyse de modélisation d'équation structurelle. *Sage Open*, 11(2), 21582440211008894.
- (11). Gorgievski, M. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2010). Work engagement and workaholism: Comparing the self-employed and salaried employees. *The Journal of Positive Psychology*, 5(1), 83–96. <https://doi.org/10.1080/17439760903509606>
- (12). Hiltrop, J. M. (1996). Managing the changing psychological contract. *Employee relations*, 18(1), 36-49. <https://doi.org/10.1108/01425459610110227>
- (13). Hu, J., & Liden, R. C. (2011). Antecedents of team potency and team effectiveness: An examination of goal and process clarity and servant leadership. *Journal of Applied psychology*, 96(4), 851.
- (14). Hunter, Emily & Neubert, Mitchell & Perry, Sara & Witt, L.A. & Penney, Lisa & Weinberger, Evan. (2013). Servant Leaders Inspire Servant Followers: Antecedents and Outcomes for Employees and the Organization. *The Leadership Quarterly*. 24. 316–331. <http://DOI:10.1016/j.leaqua.2012.12.001>.
- (15). Jennings, D. B. (2002). Those who would lead must first serve: The praxis of servant leadership by public school principals. The University of North Carolina at Greensboro.
- (16). Kezar, A. (2002). Reconstruire des images statiques du leadership: une application de la théorie de la positionnalité. *Journal of Leadership Studies*, 8(3), 94-109. <https://doi.org/10.1177/10717919020080030>
- (17). Kim, W., Kolb, J. A., & Kim, T. (2013). The Relationship Between Work Engagement and Performance: A Review of Empirical Literature and a Proposed Research Agenda. *Human Resource Development Review*, 12(3), 248–276. <https://doi.org/10.1177/1534484312461635>
- (18). Kirk-Brown, Andrea & Dijk, Van. (2011). Kirk-Brown, A. and Van Dijk, P. (2011). Safe to engage: Chronic illness and organizational citizenship behaviours at work. *International Journal of Disabilities Management Research* 6 (1), 1-9.
- (19). Latiff, A., Majid, I. A., & Mohamad, M. (2017). Exploring servant leadership instrument for social enterprise (Cooperative). *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 2(3), 7-23. <https://doi.org/10.26417/ejms.v4i3.p7-23>
- (20). Laub, J. A. (1999). Assessing the Servant Organization: Development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument. Dissertation Abstracts International UMI No. 9921922.
- (21). Leadbeater, C.W. (1997). L'essor de l'entrepreneur social.

- (22). Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of management journal*, 57(5), 1434-1452.
- (23). Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The leadership quarterly*, 19(2), 161-177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- (24). Lubin, K. A. (2001). Visionary leader behaviors and their congruency with servant leadership characteristics. University of La Verne.
- (25). Mclaggan, E., Botha, C. T., & Bezuidenhout, A. (2013). Leadership style and organisational commitment in the mining industry in Mpumalanga. *SA Journal of Human Resource Management*, 11(1), 1-9.
- (26). Medlin, Bobby & Green, Kenneth. (2009). Enhancing performance through goal setting, engagement, and optimism. *Industrial Management and Data Systems*. 109. 943-956. <https://DOI:10.1108/02635570910982292>.
- (27). Mignenan, V., Latrous, I., Meddeb, B. (2022). Effectiveness of Servant Leadership in an Organizational Environment: Influence on Human Capital and Performance in Social Entrepreneurship. *Journal of Organizational Psychology*, 22(1). <https://doi.org/10.33423/JOP.V22I1.5118>
- (28). Mohamad, M., & Majid, I. A. (2014). Entrepreneurial Servant Leadership (ESL): A Proposed Leadership Model for Social Enterprise (Cooperative). *International Journal of Technical Research and Application*, 2(8), 51-57.
- (29). Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2008). Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1220-1233. <https://doi.org/10.1037/a0012695>.
- (30). Norman, Zoncita. (2016). Servant Leadership: All About an Effective Servant-Leader. *SSRN Electronic Journal*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2834147>
- (31). Park, T., & Pierce, B. (2020). Impacts of transformational leadership on turnover intention of child welfare workers. *Children and Youth Services Review*, 108, 104624.
- (32). Peterson, S. J., Galvin, B. M., & Lange, D. (2012). CEO servant leadership: Exploring executive characteristics and firm performance. *Personnel Psychology*, 65(3), 565-596.
- (33). Petrovskaya, I., & Mirakyan, A. (2018). A mission of service: social entrepreneur as a servant leader. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(3), 755-767. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-02-2016-0057>
- (34). Reed, L. L., Vidaver-Cohen, D., & Colwell, S. R. (2011). A new scale to measure executive servant leadership: Development, analysis, and implications for research. *Journal of business ethics*, 101, 415-434.
- (35). Richez-Battesti, N., Petrella, F. & Vallade, D. (2012). L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse ?. *Innovations*, 38, 15-36. <https://doi.org/10.3917/inno.038.0015>
- (36). Rivera, R. G., Santos, D., Martín-Fernández, M., Requero, B., & Cancela, A. (2018). Predicting attitudes and behavioural intentions towards social entrepreneurship: the role of servant leadership in young people/Predicción de las actitudes y las intenciones conductuales hacia el emprendimiento social: el papel del liderazgo de servicio en los jóvenes. *Revista de Psicología Social*, 33(3), 650-681.
- (37). Schneider, Sherry & George, Winnette. (2011). Servant leadership versus transformational leadership in voluntary service organizations. *Leadership & Organization Development Journal*. 32. 60-77. <https://DOI:10.1108/01437731111099283>.

- (38). Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The journal of virtues & leadership*, 1(1), 25-30.
- (39). Spears, L.C. (2004), Practicing servant-leadership. *Leader to Leader*, 2004: 7-11. <https://doi.org/10.1002/ltl.94>
- (40). Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of business venturing*, 24(5), 519-532. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.007>
- (41). Zhang, Y., Zheng, Y., Zhang, L., Xu, S., Liu, X., & Chen, W. (2021). A meta-analytic review of the consequences of servant leadership: The moderating roles of cultural factors. *Asia Pacific Journal of Management*, 38, 371-400. <https://doi.org/10.1007/s10490-018-9639-z>