



Les styles de leadership permettent-ils d'expliquer les pratiques RSE de l'entreprise ?

SOUGUIR GUIOI, Rihab

Doctorante, IHEC Carthage

Rihab.souguirguioi@gmail.com

BOUSSOURA, Ezzeddine

Enseignant chercheur, Laboratoire ECSTRA, IHEC Carthage

Ezzeddine.boussoura@gmail.com

HANINI, Nesrine

Sous-chef de service, Banque Centrale de Tunisie

Nesrine.hanini@bct.gov.tn

Résumé :

L'étude de l'impact du style de leadership sur la pratique de la RSE a fait l'objet d'un regain d'intérêt dans la littérature (Strand,2013a). Cela se justifie par l'importance des leaders dans la mise en place d'une démarche RSE dans un environnement complexe (Maak et Pless, 2006). L'objet de ce travail de recherche est de s'interroger sur l'impact de six styles de leadership sur les pratiques RSE.

Pour ce faire, nous avons conduit une enquête auprès de 50 entreprises tunisiennes certifiées ISO 14001. Les résultats de notre recherche supportent l'effet positif des styles de leadership axés sur la relation sur les pratiques RSE. Toutefois, les styles de leadership axés sur l'exécution impactent négativement les pratiques RSE. Ces résultats ont donc mis en valeur une typologie de styles de leadership qui constituent un terrain favorable à l'exercice de la RSE.

Mots-clés : styles de leadership axés sur la relation, styles de leadership axés sur l'exécution, pratiques RSE.



Les styles de leadership permettent-ils d'expliquer les pratiques RSE de l'entreprise ?

INTRODUCTION

La RSE, depuis sa théorisation effectuée par Bowen (1953), constitue un champ en perpétuelle diffusion dans la recherche scientifique (p.ex., Wang et Wang, 2020 ; Gond et al., 2017 ; Du et al., 2012). L'étude de la RSE s'est développée, en majorité, selon une perspective instrumentale où les travaux se sont plus focalisés sur l'effet de la RSE sur la performance financière (Boussoura et al., 2021 ; Hasan et al., 2018). Néanmoins la perspective managériale de la RSE, en particulier le profil du manager qui se charge de la mise en place de la RSE, demeure peu exploitée.

Le rôle des managers dans la mise en place d'une démarche RSE a été confirmé par de nombreuses recherches (Maak et al., 2016 ; Gond et al., 2011). En effet, les managers sont capables de diriger leurs subordonnés vers l'atteinte des objectifs éthiques et communs. Le leader joue un rôle fondamental dans l'intégration de la culture responsable au sein de son entreprise. Il est le plus prédisposé à assurer la justice organisationnelle et à encourager ses subordonnés à adopter le comportement de citoyenneté.

C'est dans cette perspective que s'inscrit cette recherche. Elle s'interroge sur l'effet des styles de leadership sur les pratiques RSE. Deux catégories d'objectifs sont assignées à notre recherche : un objectif principal et des objectifs spécifiques. L'objectif principal se cristallise dans le développement d'un cadre d'analyse qui justifie la relation entre les styles de leadership et la RSE. Les objectifs spécifiques se traduisent par l'étude des pratiques RSE au sein du contexte tunisien et l'identification des styles de leadership les plus propices à l'exercice de la RSE.

Ce travail de recherche est composé de quatre parties. La première partie présente les concepts centraux de notre recherche, en particulier les notions de RSE et de leadership. La deuxième partie fournit les justifications théoriques du modèle de recherche qui relie les styles de leadership aux pratiques RSE. La troisième partie dresse une vue d'ensemble sur le cadre méthodologique de recherche. Et finalement, la quatrième partie présente l'analyse et l'interprétation des résultats.



1. CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

Après avoir présenté la diversité des approches théoriques et pratiques de la RSE, ce titre fournit une mise en perspective des différentes représentations des styles de leadership.

1.1. LA RSE : DU CONCEPT A LA PRATIQUE

1.1.1. La RSE : un concept aux multiples facettes

L'introduction de la RSE dans les sciences de l'organisation date des années 50s. Cela a été relayé dans l'ouvrage fondateur de Bowen (1953). De nos jours, la RSE constitue un champ de recherche répandu dans la littérature (Gond et al., 2017). Cependant, il demeure encore illusoire de lui trouver une définition consensuelle. Car, la RSE s'agit d'un concept complexe (Matten et Moon, 2008) et dynamique (Carroll, 1999). De plus, les acceptions de la RSE varient selon le contexte géographique, les pratiques des cas étudiés (Matten et Moon, 2008), et la dimension mentionnée (Sheehy, 2015).

L'examen de la littérature révèle la présence d'une panoplie de conceptualisations de RSE. Le tableau ci-dessous présente les différentes définitions de la notion RSE, répertoriées selon quatre perspectives théoriques.

Tableau 1. Grille de lecture des acceptions de la RSE

APPROCHES THEORIQUES	REPRESENTATIONS DE LA RSE	AUTEURS DE REFERENCE
Approche axée sur les convictions et les valeurs	La RSE serait la prise en considération des valeurs éthiques de manière volontaire pour dépasser les objectifs purement économiques.	Bowen (1953) ; Davis (1960) ; Backman (1975) ; Jones (1980)
Approche axée sur les parties prenantes	La RSE serait l'aptitude d'une entreprise à consolider sa relation avec ses parties prenantes.	Friedman (1962) ; Freeman (1984) ; Clarkson (1995)
Approche axée sur l'intégration de multiples dimensions	La RSE serait l'intégration des pratiques responsables en vue de contribuer à un monde meilleur.	Carroll (1979) ; Swanson (1995)
Approche axée sur le processus	La RSE serait le processus de création de sens chez les responsables de l'entreprise à l'égard du bien commun.	Basu et Palazzo (2008) ; Angus-Leppan et al. (2010)

Dans le cadre de cette recherche, nous allons nous situer par rapport à la définition de la RSE centrée sur la théorie des parties prenantes. Cette conception stipule que la RSE serait l'ensemble des pratiques qui permettent de contribuer au bien des parties prenantes (Turker, 2009).



1.1.2. La RSE : une diversité des pratiques

La mise en pratique de RSE a été faite de différentes manières. L'examen de la réalité des pratiques RSE nous invite à les classer en deux grandes typologies à savoir, la typologie selon les influences institutionnelles et la typologie selon la nature des parties prenantes ciblées.

La première typologie des pratiques selon les influences institutionnelles a été élaborée par Matten et Moon (2008). Cette typologie décline les pratiques en deux catégories ; implicite et explicite. Les pratiques responsables implicites impliquent le cadre politique qui englobe les relations entre l'entreprise, la société et le gouvernement. Ce cadre peut contribuer à l'élaboration des normes et des règles qui doivent être appliquées par les entreprises afin de gérer leurs relations avec les parties prenantes. Les pratiques responsables implicites se traduisent par des valeurs, des normes et des règles élaborées essentiellement par les associations professionnelles représentatives. En un mot, elles sont considérées comme étant une réaction à l'environnement institutionnel. Quant aux pratiques responsables explicites, elles englobent l'ensemble de programmes et de stratégies (Porter et Kramer, 2006) mis en place par l'entreprise d'une manière volontaire en vue de répondre à des impératifs sociétaux. Ces pratiques visent à combiner la valeur commerciale avec la valeur sociétale. Les pratiques RSE engagées par Home DEPOT, Wal-Mart et d'autres entreprises américaines constituent un exemple de ce genre de pratique explicite. Ces entreprises ont fourni des secours aux victimes de l'ouragan Katrina en 2005 (Matten et Moon, 2008).

La deuxième typologie des pratiques RSE cible les parties prenantes. Mattingly et Berman (2006) ont réalisé une étude exploratoire de l'ensemble de données de l'agence de notation sociétale Kinder Lydenburg Domini (KLD). Les résultats empiriques de cette étude ont distingué deux types de pratiques RSE, en particulier, les pratiques responsables institutionnelles et les pratiques responsables techniques. Cette distinction renvoie de près à la nature des parties prenantes qui sont ciblées. En effet, les pratiques responsables techniques sont les pratiques ciblant les parties prenantes primaires. Quant aux pratiques responsables institutionnelles, elles ciblent les parties prenantes secondaires. Les pratiques RSE techniques font principalement référence aux actions RSE liées à la production et à la gouvernance. Par exemple, les actions qui visent à améliorer la qualité et la sécurité des produits, les avantages sociaux et la gouvernance organisationnelle. Les pratiques responsables institutionnelles, visant les parties prenantes secondaires, couvrent les activités responsables d'une entreprise dans les domaines communautaires et environnementaux (éducation, arts et culture,



technologies propres et recyclage). Ces pratiques institutionnelles sont souvent considérées comme des actions volontaires (Godfrey et al, 2009).

1.2. LE LEADERSHIP : UN CONCEPT AUX PERSPECTIVES PLURIELLES

1.2.1. Éléments de définitions du concept de leadership

Stogdill (1974) affirme depuis plus de quarante ans qu'il existe autant de définitions distinctes du leadership. Il s'avère donc qu'il serait illusoire de trouver une définition englobante de ce concept. En effet, l'ouvrage de Bass et Bass (2008) a recensé les définitions les plus répandues dans la littérature qu'il a classées selon une perspective chronologique. Il a indiqué aussi que la multitude des définitions existe grâce à la diversité des cas étudiés par les chercheurs (Bass et Bass, 2008). Chaque définition dépend de la perspective étudiée, du rôle du leader et de son impact sur l'organisation (DeChurch et al., 2010). Le tableau 2 ci-dessous met en valeur la diversité des définitions au fil des décennies.

Tableau 2. Mise en perspective chronologique des conceptions du leadership

Conceptions du leadership	Période	Représentations correspondantes	Auteurs de référence
Conception centrée sur le profil du leader	1920s-1930s	Le leadership est l'ensemble des caractéristiques personnelles et des traits de personnalité.	Kohs et Irle (1920) ; Flemming (1935)
Conception centrée sur la capacité d'influence du leader	1940s-1990s	Le leadership est la capacité d'influencer, de convaincre et de guider les subordonnés en vue d'atteindre des objectifs communs, sans avoir recours aux outils de coercition.	Stogdill et Shartle (1948); Bass (1990)
Conception centrée sur les responsabilités assignées au leader	2000s-2010s	Le leader est une personne dotée d'une mission, ayant des responsabilités de management. Il dispose d'une panoplie d'obligations à l'égard de ses subordonnés.	Avolio (2007) ; Kellerman (2014)

1.2.2. Hétérogénéité des styles de leadership

L'examen de la littérature révèle l'existence d'une diversité de styles de leadership. Dans le cadre de cette recherche, nous avons sélectionné les styles les plus répandus que nous avons classé en deux catégories en se basant sur la catégorisation de Bass (1990a, 1990b). Nous retrouvons ainsi :



- Les styles de leadership axés sur l'exécution : ils désignent les styles de leadership qui sont stratégiquement guidés tels que le leadership transactionnel, le leadership bureaucratique et le leadership autocratique.
- Les styles de leadership axés sur la relation : ils mettent en valeur l'effort des leaders à assurer un niveau élevé de communication au sein de leurs équipes. Ces styles englobent le leadership transformationnel, le leadership éthique et le leadership démocratique (Bass, 1990a, 1990b).

Le tableau suivant présente une vue d'ensemble sur les différents styles envisagés.

Tableau 3. Cartographie des styles de leadership envisagés

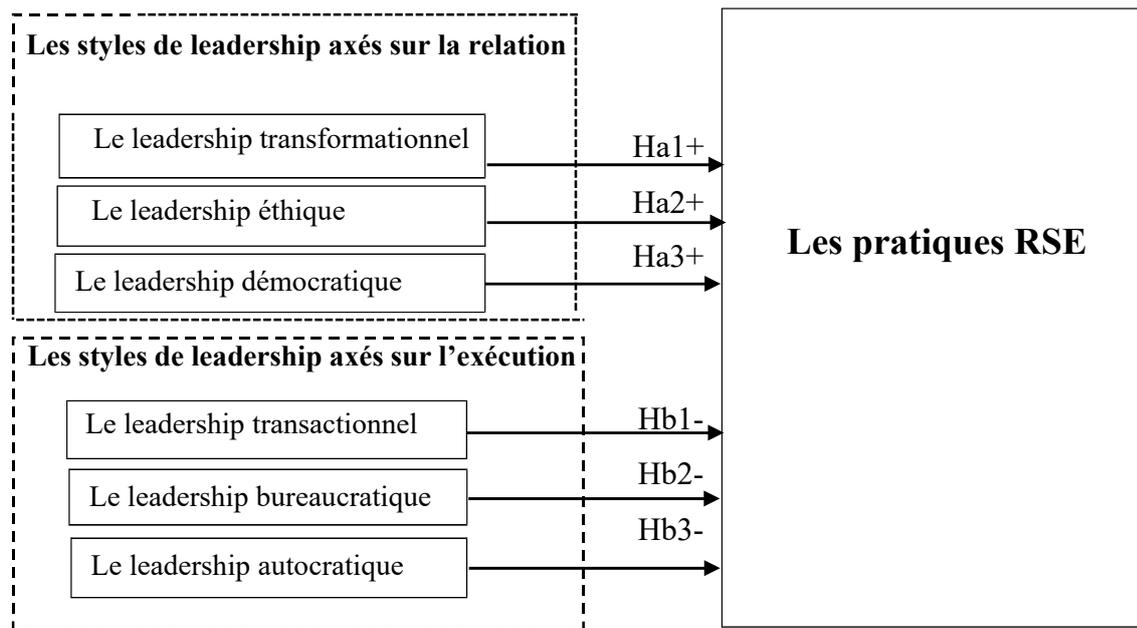
CATEGORIES DECLINEES	STYLES DE LEADERSHIP	REPRESENTATIONS DU LEADER	AUTEURS DE REFERENCE
Styles de leadership axés sur l'exécution	Leadership transactionnel	Le leader transactionnel s'appuie sur la récompense contingente et le management par exception pour assurer l'atteinte des objectifs de l'organisation.	Bass (1985)
	Leadership bureaucratique	Le leader bureaucratique s'appuie sur des procédures standardisées, des normes et des règles dans l'élaboration des décisions stratégiques et opérationnelles	Weber (1947) ; Jaques (1989)
	Leadership autocratique	Le leader autocratique compte sur lui-même pour prendre des décisions et atteindre les objectifs organisationnels. Il est reconnu par son autonomie lors de la prise des décisions organisationnelles.	Lewin (1939)
Styles de leadership axés sur la relation	Leadership transformationnel	Le leader transformationnel est capable d'orienter les schémas de pensée de ses adeptes vers le bien de l'équipe et de l'organisation.	Bass (1985)
	Le leadership éthique	Le leader éthique est considéré par ses subordonnés comme honnête, altruiste et digne de confiance.	Treviño et al. (2000)
	Le leadership démocratique	Le leader démocratique s'appuie sur ses capacités de communication et de délégation afin d'instaurer une meilleure interaction intra-groupe.	Lewin (1939)



2. EFFETS DES STYLES DE LEADERSHIP SUR LES PRATIQUES RSE : DEVELOPPEMENT D'UN CADRE D'ANALYSE

Notre cadre d'analyse vise à fournir une justification de la relation entre six styles de leadership et les pratiques RSE. Le modèle proposé se présente comme suit :

Figure.1. Le modèle de recherche



2.1. LES EFFETS DES STYLES DE LEADERSHIP AXES SUR LA RELATION SUR LES PRATIQUES RSE

Les styles de leadership axés sur l'exécution désignent les styles de leadership focalisés sur la production des interactions intra-groupes à savoir, le leadership transactionnel, le leadership éthique et le leadership démocratique (Bass ;1990a, 1990b).

2.1.1. L'effet du style de leadership transformationnel sur les pratiques RSE

Les travaux antérieurs sur le leadership transformationnel ont commencé avec la première théorisation de Bass (1985). Il est défini comme un provocateur du changement. Il incite, également, ses adeptes à partager sa vision et à mobiliser leurs compétences pour atteindre un objectif fixé. A cet effet, le leader transformationnel est considéré comme conducteur du changement performant. La stimulation du changement de la vision commence par le fait que le leader encourage ses adeptes à remettre en question les anciennes hypothèses. Cette remise en question va motiver les adeptes vers l'articulation des problèmes de façon plus novatrice (Bass, 1997). Donc, le leader transformationnel est capable de diriger ses adeptes vers



l'adoption d'une nouvelle culture responsable. Waldman et al. (2006) affirment que la stimulation intellectuelle est corrélée positivement avec la RSE.

Le leader transformationnel est un vecteur du changement des visions de ses adeptes. Il intègre les intérêts de son entourage dans ses décisions d'affaires (Bass et Steidlmeier, 1999). Il est susceptible de développer les valeurs morales de son équipe. Cela implique que le leadership transformationnel est associé positivement avec la RSE.

Il est donc possible de proposer l'hypothèse suivante. Ha1 : la mise en place d'un leadership transformationnel a un impact positif sur les pratiques RSE.

2.1.2. L'effet du style de leadership éthique sur les pratiques RSE

Le leadership éthique est appelé également le leadership authentique. Cette notion a été introduite par Treviño et al. (2000). Les comportements de ce leader sont basés sur des valeurs morales. Le leader éthique est considéré par ses subordonnés comme honnête, altruiste et digne de confiance. Il se comporte d'une façon authentique vis-à-vis de son entourage professionnel et personnel (Treviño et al., 2003). Les comportements des leaders éthiques font preuve de bonne foi et de leurs attachements aux actions de charité (Treviño et al., 2000). Leur idéal se manifeste par le désir profond de faire ce qui est juste (Angus-Leppan, 2010). Par conséquent, ils seront capables de consolider leurs relations avec leurs parties prenantes.

Les caractéristiques du leader éthique sont quasiment conformes aux exigences de la mise en place des pratiques RSE. En effet, Freeman et al. (2004) indiquent à cet égard que le développement d'une relation avec les parties prenantes réside dans l'intégration des valeurs éthiques. Donc il est vraisemblable que le leadership éthique a un impact positif sur la RSE.

Il est donc possible de proposer l'hypothèse suivante. Ha2 : l'adoption d'un leadership éthique a un impact positif sur les pratiques RSE.

2.1.3. L'effet du style de leadership démocratique sur les pratiques RSE

Le leadership démocratique a été introduit dans la littérature par Gross (1948). Le leader démocratique est celui qui s'appuie sur la production d'une meilleure interaction intra-groupe (Bovard, 1951) afin d'assurer une croissance socio-émotionnelle (Gross, 1948). Ce style de leadership présente plusieurs avantages en termes de stimulation intellectuelle de ses adeptes. Il favorise l'échange des idées entre les différents membres du groupe puisqu'il est centré sur le groupe. Cette qualité est susceptible de l'aider à développer un dialogue actif non seulement avec ses adeptes mais aussi avec les parties prenantes. Cela lui permet d'être à leur



écoute et d'identifier leurs attentes. En effet, l'un des objectifs de la démarche RSE est la satisfaction des besoins des parties prenantes. Le leader est invité donc à être sensible aux besoins de ses parties prenantes et à intégrer leurs attentes dans la stratégie de son entreprise (Maak et Pless, 2006b).

Par ailleurs, le leader démocratique pourrait assurer l'implémentation et le maintien d'une culture RSE car il est capable de partager sa vision avec ses adeptes.

Nous pouvons donc avancer l'hypothèse suivante. Ha3 : l'exercice du leadership démocratique a un impact positif sur les pratiques RSE.

2.2. LES EFFETS DES STYLES DE LEADERSHIP AXES SUR L'EXECUTION SUR LES PRATIQUES RSE

Les styles de leadership axés sur l'exécution désignent les styles stratégiquement guidés. En effet, ces leaders se focalisent sur le processus d'atteinte des objectifs (Bass, 1990a, 1990b).

2.2.1. L'effet du style de leadership transactionnel sur les pratiques RSE

Le leader transactionnel est celui qui s'appuie sur le système de récompense et de sanction pour stimuler ses adeptes à atteindre un objectif préalablement fixé (Avolio et Bass, 1999).

Dans le cas de la RSE, les dirigeants formulent des accords explicites concernant les récompenses aux membres de l'organisation afin de les inciter à mieux accomplir leurs tâches. Ils suivent leurs adeptes pour s'assurer qu'ils sont sur la bonne voie. Les leaders transactionnels s'appuient sur un système de récompense qui satisfait les intérêts personnels des adeptes.

La littérature suggère que le leadership transactionnel est associé à l'éthique utilitariste qui repose sur l'utilisation du pouvoir (Groves et LaRocca, 2011b). L'étude de Friedman (1970) indique que les leaders transactionnels considèrent la RSE comme une distraction par rapport au principal objectif de l'entreprise. Ils adoptent une vision axée principalement sur les intérêts des actionnaires seulement. Même si ces leaders aspirent d'adopter des pratiques responsables, ils sont incapables de mobiliser leurs adeptes vers l'adoption d'une nouvelle culture (Du et al., 2013). En conclusion, il apparaît clairement que le leadership transactionnel est associé négativement aux pratiques RSE.

Il est donc possible d'envisager l'hypothèse suivante. Hb1 : l'adoption du leadership transactionnel a un impact négatif sur les pratiques RSE.



2.2.2. L'effet du style de leadership bureaucratique sur les pratiques RSE

Le leader bureaucratique est celui qui s'appuie sur des normes pour élaborer des choix. Il impose, également, des règles qui doivent être appliquées par ses adeptes (Jaques, 1989). L'ambiance de la firme dirigée par la bureaucratie est caractérisée par la présence des barrières artificielles. Ces barrières entravent l'interactivité entre le leader et ses adeptes. Ce qui paralyse l'échange des idées et freine la création d'idées novatrices telles que le choix de la RSE. Raison pour laquelle, la bureaucratie est considérée comme étant une démarche contre-productive (Uhlbien, 2007). Le leadership bureaucratique est considéré comme étant le style le plus résistant aux changements. Dans le cadre d'un environnement instable, les organisations bureaucratiques reconnaissent des difficultés fondamentales en termes de réconciliation entre le désir de structuration et le besoin de l'adaptation (Uhlbien, 2007). Dans ce cas, il est difficile pour l'entreprise et pour le leader de s'adapter aux changements et d'instaurer de nouvelles cultures tel que la culture RSE. Il devient donc périlleux pour le leader bureaucratique d'instaurer la démarche RSE. Cela indique que la bureaucratie n'est pas un terrain favorable à l'exercice de la RSE.

Nous pouvons donc avancer l'hypothèse suivante. Hb2 : l'exercice du leadership bureaucratique a un impact négatif sur les pratiques RSE.

2.2.3. L'effet du style de leadership autocratique sur les pratiques RSE

Le leader autocratique est aussi appelé leader directif. Ce dernier compte sur lui-même pour élaborer des choix stratégiques. Ses comportements sont centrés sur les pratiques qui pourraient contribuer au succès financier de l'entreprise. Le leader autocratique est caractérisé par la compétence et l'efficacité dans la formulation des décisions diverses qui visent à générer plus de bénéfices économiques (Page et McGinnies, 1959). En effet, les leaders autocratiques font preuve d'une compétence élevée dans l'élaboration des décisions stratégiques et dans la maximisation des profits de l'entreprise. Cette compétence, purement technique, écarte toutes formes de communications avec les subordonnées. En effet, il est indispensable pour le leader visant à intégrer la RSE, de mener un dialogue actif avec les parties prenantes et de consolider sa relation avec eux. Les principes de la RSE sont basés sur des valeurs visant à satisfaire les besoins d'autrui (Maak et Pless, 2006b).

Il est possible, donc, d'avancer l'hypothèse suivante. Hb3 : la mise en place du leadership autocratique a un impact négatif sur les pratiques RSE.



3. CADRE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

3.1. MODE D'OPERATIONNALISATION DES VARIABLES

Le tableau suivant présente les échelles retenues afin d'opérationnaliser les variables de notre modèle de recherche.

Tableau 4. Récapitulatif du mode opérationnalisation des variables

TYPES DES VARIABLES	INTITULES	DIMENSIONS	NOMBRE D'ITEMS	AUTEUR(S) DE REFERENCE
VARIABLE DEPENDANTE	Pratiques RSE	Unidimensionnel	12	Adapté de Du et al. (2013)
VARIABLES INDEPENDANTES	Leadership transformationnel	Stimulation intellectuelle	2	Adapté de Du et al. (2013)
		Charisme	13	
	Leadership transactionnel	Récompense contingente	2	Avolio et Bass (1999)
		GPEA (Gestion Par Exception Active)	6	
	Leadership éthique	Auto-conscience	2	Walumbwa et al. (2008)
		Transparence relationnelle	2	
		Perspective morale internalisée	2	
		Traitement équilibré	2	
	Leadership bureaucratique	Centralisation de prise de décision	3	Arnold et al. (2000)
		Formalisation	3	Hage et Aiken (1967) et Rafferty et Griffin (2004)
Leadership démocratique	Concentration de prise de décision	2	De Cremer et Alberts (2004)	
Leadership autocratique	Succès de manipulation	2	Jarley et al. (1997)	

3.2. ECHANTILLON

Nous avons opté pour le mode d'échantillonnage par convenance. Nous avons ciblé les entreprises ayant des pratiques responsables relativement prospères. La certification considérée est l'ISO 14001, relative au système de management environnemental. Le nombre



des entreprises certifiées ISO 14001 est de 154 en Tunisie. Nous avons contacté l'API (Agence de Promotion de l'industrie et de l'innovation) pour accéder aux coordonnées des entreprises sélectionnées.

Nous avons contacté les 154 entreprises. Nous n'avons eu un retour que de 50 d'entre elles, malgré nos nombreuses relances. Les 50 répondants dirigent des entreprises appartenant à neuf secteurs d'activités présentés dans le tableau ci-après.

Tableau 5. Description des entreprises enquêtées selon le secteur d'activité

SECTEUR D'ACTIVITE	EFFECTIF	POURCENTAGE
Industries agro-alimentaires	4	8%
Industries des matériaux de constructions céramique et verre	3	6%
Industries métalliques et métallurgiques	13	26%
Industries électriques électroniques et de l'électroménagers	11	22%
Industries chimiques	9	18%
Industries textiles et d'habillement	2	4%
Industries de bois et d'ameublement	3	6%
Industries papetières	3	6%
Industrie de cuir et de chaussures	2	4%
Total	50	100%

La technique d'investigation retenue pour la collecte des données est l'enquête par questionnaire. Nous avons employé deux méthodes d'administration du questionnaire, à savoir le mode numérique et le mode face à face. Il convient de mentionner que le logiciel SPSS 'version 20' est utilisé pour le traitement statistique des données.

4. ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS

4.1. RESULTATS DE L'ANALYSE FACTORIELLE EN COMPOSANTES PRINCIPALES (ACP)

Les résultats de l'ACP sont présentés dans le tableau suivant. Ces résultats ont montré de bonnes qualités d'ajustements des échelles de mesure. Seules les dimensions de la variable leadership bureaucratique présentent une fiabilité relativement faible. Cette variable sera écartée de l'analyse de causalité.


Tableau 6. Récapitulatif des résultats de l'ACP

TYPES DES VARIABLES	INTITULES	DIMENSIONS	ALPHA DE CRONBACH	QUANTITE DE VARIABLE RESTITUE	KMO
VARIABLE DEPENDANTE	Pratiques RSE	Unidimensionnelle	0.96	74.437%	0.703
VARIABLES INDEPENDANTES	Leadership transformationnel	Stimulation intellectuelle	0.877	64.529%	0.831
		Charisme	0.889		
	Leadership transactionnel	Récompense contingente	0.564	67.282%	0.762
		GPEA	0.817		
	Leadership éthique	Auto-conscience	0.726	78.64%	0.804
		Transparence relationnelle	0.684	76.012%	
		Perspective morale internalisée	0.67	79.366%	
		Traitement équilibré	0.637	73.323%	
	Leadership bureaucratique	Centralisation de prise de décision	0.664	60.372%	0.786
		Formalisation	0.512	50.784%	
	Leadership démocratique	Concentration de prise de décision	0.965	96.6%	0.5
Leadership autocratique	Succès de manipulation	0.959	96.05%	0.5	

4.2. PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ANALYSE DE LA REGRESSION

Le tableau 7 permet de récapituler les informations permettant de vérifier la significativité des relations entre chacune des cinq variables explicatives et la variable à expliquer. Au regard des résultats de la régression, nous avons pu confirmer que seuls les styles transformationnels, démocratiques et autocratiques présentent un effet sur les pratiques RSE avec un « t de



student » supérieur à 1.96. Cette étude ne supporte pas les effets des styles transactionnels, éthique et bureaucratique.

Tableau 7. Récapitulatif des résultats de la régression

VARIABLES INDEPENDANTES	DIMENSIONS DES VARIABLES INDEPENDANTES	Beta standardisé	T	Significativité	RESULTAT
Leadership transformationnel	Stimulation intellectuelle	0.580	5.298	0	Validée
	Charisme	0.317	2.898	0.006	
Leadership transactionnel	Récompense contingente	-0.188	-	0.167	Rejetée
	GPEA	-0.344	-2.56	0.014	
Leadership éthique	Auto-conscience	0.005	0.26	0.980	Rejetée
	Transparence relationnelle	0.451	2.347	0.023	
	Perspective morale internalisée	-0.098	-0.56	0.578	
	Traitement équilibré	-0.001	-	0.995	
Leadership démocratique	Concentration de prise de décision	0.558	4.662	0	Validée
Leadership autocratique	Succès de manipulation	-0.443	-	0.001	Validée

4.3. INTERPRETATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

La première hypothèse de notre recherche porte sur l'effet positif du leadership transformationnel sur les pratiques RSE. Cette hypothèse a été vérifiée. Ce résultat est conforme à l'étude de Du et al. (2013). En effet, cette étude a conclu également que les entreprises qui sont dirigées par des leaders transformationnels réussissent dans l'implémentation de la culture RSE.

A cet effet, les leaders ayant la capacité de stimuler les visions de leurs adeptes sont capables de s'engager dans des actions responsables. En effet, la faculté de stimuler le changement des états d'esprit des collaborateurs est un facteur favorisant l'adoption d'une nouvelle culture. De plus, ces leaders sont charismatiques et sont capables d'influencer leurs adeptes. Dans le contexte tunisien, les leaders transformationnels encouragent leurs subordonnés à remettre en question leur vision restreinte qui se limite au court terme. Ils les orientent vers des pratiques pérennes telles que la RSE, qui constitue un facteur de performance à long terme.



Cette logique permet aux subordonnés d'adopter les valeurs de la responsabilité sociétale et les encourage à consolider les relations de l'entreprise avec sa communauté. Le leader transformationnel pousse son équipe à détecter les besoins des parties prenantes et à chercher des solutions pour satisfaire leurs besoins. En guise de conclusion, le leadership transformationnel fait partie des vecteurs de la réussite de la démarche RSE au sein d'une entreprise.

L'hypothèse Ha3 stipule que le leadership démocratique a un effet positif sur les pratiques RSE. Cette hypothèse a été validée. Ce résultat met en valeur le rôle de l'adoption du leadership démocratique par les responsables tunisiens dans la pratique RSE. Ce style de management repose sur les valeurs de l'altruisme et sur la sensibilité aux problèmes de la communauté locale (Bargues, 2017 ; Angus-Leppan et al., 2010). Nos résultats montrent que les leaders démocratiques sont orientés vers la satisfaction des besoins des parties prenantes, plutôt que l'intérêt unique lié à la performance économique.

L'hypothèse Hb3 stipule que le leadership autocratique a un effet négatif sur les pratiques RSE. Cette hypothèse a été vérifiée. En d'autres termes, le leader tunisien qui n'est pas doté d'un bon sens relationnel n'est pas capable d'instaurer la culture responsable au sein de son entreprise. La validation de cette hypothèse peut être expliquée par la non adéquation entre les caractéristiques du leader autocratique et les valeurs de la responsabilité sociétale. Nos résultats montrent l'incapacité du leader autocratique à motiver ses subordonnés. Parallèlement, les managers tunisiens autocratiques ne sont pas capables de développer un dialogue actif avec leurs parties prenantes. La littérature affirme que le leadership autocratique entrave le succès des pratiques RSE. Car, il existe des contradictions entre les valeurs de la responsabilité sociétale centrées sur l'altruisme, et celles de l'autocratie focalisées sur le machiavélisme (Angus-Leppan et al., 2010 ; Maak et Pless, 2006b).

Concernant l'étude des effets des styles de leadership transactionnel, éthique et bureaucratique, les hypothèses s'avèrent non validées. Nous ne pouvons donc pas nous prononcer sur un éventuel effet, ou non de ces styles sur la pratique RSE.

Conclusion

Ce travail de recherche avait pour objet de s'interroger sur l'effet des styles de leadership sur les pratiques RSE. A cet effet, nous avons développé une typologie de styles de leadership que nous avons classés en deux catégories : ceux axés sur la relation et ceux axés sur l'exécution. Les styles de leadership axés sur la relation sont focalisés sur le maintien et la



consolidation de la relation entre le leader et ses subordonnés. Les styles de leadership axés sur l'exécution sont centrés sur le processus de l'atteinte des objectifs.

Notre recherche a permis de valider l'effet des styles de leadership transformationnel, démocratique et autocratique sur les pratiques RSE. Par contre, notre travail n'a pas trouvé de relation entre les pratiques RSE et les styles de leadership transactionnel, éthique et bureaucratique.

Ce travail présente des contributions à la fois théoriques et managériales. Sur le plan théorique, cette étude contribue à l'avancement des connaissances qui portent sur les moteurs organisationnels de la RSE. Elle a permis de dresser un cadre d'analyse qui permet de justifier l'interaction entre les styles de leadership et les pratiques responsables. De plus, ce travail de recherche est l'un des rares travaux ayant étudié l'interaction entre le leadership et la RSE dans le contexte tunisien. Sur le plan managérial, ce travail de recherche permet de montrer aux dirigeants l'importance de placer la RSE au cœur des choix stratégiques. Il se propose, également, de fournir une justification sur l'importance du rôle du leadership dans l'implémentation de la culture responsable. Ainsi, ce travail pourrait éclairer les dirigeants sur les styles de leadership les plus propices à l'exercice de la RSE. Les leaders sont donc appelés à mettre en place une politique de communication avec les parties prenantes afin de peaufiner leurs pratiques RSE.

Malgré ces apports, cette recherche présente des limites à la fois théoriques et méthodologiques. Les limites théoriques se rapportent aux styles de leadership mobilisés. En effet, ce travail de recherche a fait appel à six styles de leadership. D'autres styles plus récents peuvent être évoqués tels que le style de leadership responsable (Maak et al., 2016) et encore agile ([Bäcklander, 2019](#)). Il importe donc, pour d'éventuelles recherches futures, de tester l'effet éventuel de ces styles sur les pratiques RSE.

Les limites méthodologiques renvoient essentiellement à la taille limitée de l'échantillon qui peut affecter la généralisation des résultats. Il s'avère donc plus judicieux pour d'éventuelles recherches futures d'étendre davantage l'analyse vers d'autres secteurs d'activité et de procéder à des études comparatives entre les secteurs. Une deuxième limite renvoie à la méthode employée pour valider le cadre d'analyse. En effet, ce travail aurait pu être plus pertinent si l'étude statistique était précédée par une phase exploratoire en vue de mieux adapter le cadre d'analyse aux spécificités du terrain de recherche.



REFERENCES

- Angus-Leppan, T. Metcalf, L. et Benn, S. (2010). Leadership Styles and CSR Practice: An Examination of Sensemaking, Institutional Drivers and CSR Leadership. *Journal of Business Ethics*, 93: 2, 189-213.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., et Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire : The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of organizational behavior*, 21 : 3, 249-269.
- Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American psychologist*, 62 : 1, 25- 33.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., et Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72 : 4, 441-462.
- Bäcklander, G. (2019). Doing complexity leadership theory: How agile coaches at Spotify practise enabling leadership. *Creativity and Innovation Management*, 28 :1, 42-60.
- Backman J. (1975). *Social responsibility and accountability*, New York University Press.
- Bargues, E. Hollandts, X. Valiorgue, B (2017). Mettre en œuvre une gouvernance démocratique suite à une reprise en SCOP. *Revue Française de Gestion*. Lavoisier, 43 : 263, 31 - 50.
- Bass, Bernard M (1985). Leadership : Good, better, best. *Organizational dynamics*, 13 :3, 26-40.
- Bass, B.M (1990a). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18 :4, 19-31.
- Bass, B.M (1990b). *Bass and Stogdill's handbook of leadership*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52: 2, 130–139.
- B. M. Bass et Steidlmeier, P. (1999) “Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior,” *Leadership Quarterly*, 10: 2, 181-217.
- Bass et Bass (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications (4th ed.)*. New York: Free Press.
- Basu, K. et Palazzo, G. (2008). Corporate social responsibility: a process model of sensemaking. *Academy of Management Review*, 33 (1), 122-136.
- Bovard Jr, E. W. (1951). The experimental production of interpersonal affect. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46:4, 521–528.
- Boussoura, E., Boutiba, R., et Zeribi Ben-Slimane, O. (2021). Vers une trilogie de la performance sociétale de l'entreprise. Principes, acteurs et instruments. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 25 : 2, 124-140.
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the businessman*. New York, Harper & Brothers.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4:4, 497-505.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38: 3, 268-295.
- Clarkson, M. (1995) A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20:1, 92-117.



- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities. *California Management Review*, 2: 3, 70-76.
- DeChurch, L. A., et Mesmer-Magnus, J. R. (2010). Measuring shared team mental models: A meta-analysis. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 14:1, 1–14.
- De Cremer, D., et Alberts, H. J. (2004). When procedural fairness does not influence how positive I feel : The effects of voice and leader selection as a function of belongingness need. *European Journal of Social Psychology*, 34 : 3, 333-344.
- Du, S. Swaen, V. Lindgreen, A. Sen, S. (2013). The Roles of Leadership Styles in Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 114:1, 155–169.
- Flemming, E. G. (1935). A factor analysis of the personality of high school leaders. *Journal of Applied Psychology*, 19 : 5, 596.
- Freeman R. E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, éditions Pitman.
- Freeman, R. E., A. C. Wicks, B. Parmar (2004) Stakeholder theory and “The corporate objective revisited.” *Organisation Science*. 15:3, 364–369.
- Friedman M. (1962). *Capitalism and Freedom*. University Press of Chicago.
- Gond, J. P., Kang, N., et J. Moon (2011). The government of self-regulation: On the comparative dynamics of corporate social responsibility. *Economy and society*, 40 :4, 640-671.
- Gond, J. P., El Akremi, A., Swaen, V., et Babu, N. (2017). The psychological microfoundations of corporate social responsibility : A person-centric systematic review. *Journal of Organizational Behavior*, 38 : 2, 225-246.
- Godfrey, P. C., Merrill, C. B., et J. M. Hansen (2009). The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: An empirical test of the risk management hypothesis. *Strategic Management Journal*. 30: 4, 425-445.
- Gross, L. (1948). The peace of Westphalia, 1648–1948. *American Journal of International Law*, 42 :1, 20-41.
- Groves, K. S., et LaRocca, M. A. (2011). An empirical study of leader ethical values, transformational and transactional leadership, and follower attitudes toward corporate social responsibility. *Journal of business ethics*, 103 : 4, 511-528.
- Hage, J., et M. Aiken (1967). Relationship of centralization to other structural properties. *Administrative Science Quarterly*, 12 : 1, 72-92.
- Hasan, I., Kobeissi, N., Liu, L., et Wang, H. (2018). Corporate social responsibility and firm financial performance : The mediating role of productivity. *Journal of Business Ethics*, 149 :3, 671-688.
- Jarley, P., Fiorito, J., et Delaney, J. T. (1997). A structural contingency approach to bureaucracy and democracy in US national unions. *Academy of Management Journal*, 40 :4, 831-861.
- Jones, T. (1980). Corporate social responsibility revisited. Redefined California management review, 22: 3, 59-67.
- Kellerman, B. (2014). *Hard Times : Leadership in America*. Stanford University Press.
- Kohs, S. C., et K. W. Irlle (1920). Prophesying Army promotion. *Journal of Applied Psychology*, 4 : 1, 73–87.
- Lewin, K., Lippitt, R., et White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates. *The Journal of Social Psychology*, 10 : 2, 271–299.
- Maak, T. et Pless, N. M. (2006b). Responsible leadership in a stakeholder society. A relational perspective. *Journal of Business Ethics*, 66:1, 99-115.



- Maak, T., Pless, N. M., Voegtlin C. (2016). Business statesman or shareholder advocate ? CEO responsible leadership styles and the micro-foundations of political CSR. *Journal of Management Studies*, 53 :3, 463-493.
- Matten, D. et J, Moon. (2008). ““Implicit” and “Explicit” CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility’. *Academy of Management Review*, 33: 2, 404–424.
- Mattingly, J.E. et Berman, S.L. (2006). Measurement of Corporate Social Action: Discovering Taxonomy in Kinder Lydenberg Domini Ratings Data. *Business and Society*, 45:1, 20-46.
- Page, R.H. et McGinnes, E. (1956). Comparison of two styles of leadership in small group discussion. *Journal of applied psychology*, 43: 4, 43-46.
- Porter, M.E. et Kramer, M.R. (2006). Strategy and society, the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84 :12, 78-92.
- Rafferty, A. E., et Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership : Conceptual and empirical extensions. *The leadership quarterly*, 15 : 3, 329-354.
- Sheehy, B. (2015). Defining CSR : Problems and solutions. *Journal of business ethics*, 131 :3, 625-648.
- Stogdill, R. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research (3th Edition)*. New York: The Free Press.
- Stogdill, R. M., et Shartle, C. L. (1948). Methods for determining patterns of leadership behavior in relation to organization structure and objectives. *Journal of Applied Psychology*, 32 : 3, 286.
- Swanson, D.L. (1995). Addressing a theoretical problem by reorienting the Corporate Social Performance model. *Academy of Management Review*, 20:1, 43-64.
- Treviño, L. K., Brown, M. et Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56:1, 5– 37.
- Treviño, J. Rodriguez, M. L. Ortiz, L. T. Rebolé, A. Alzueta, C. (2000). Protein quality of linseed for growing broiler chicks. *Animal Feed Science and Technology*, 84: 3-4, 155-166.
- Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility : A scale development study. *Journal of business ethics*, 85 :4, 411-427.
- Uhl-Bien, M., R. Marion et McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting Leadership from the Industrial Age to the Knowledge Era. *The Leadership Quarterly*, 18:4, 298–318.
- Wang, H., Gibson, C., et Zander, U. (2020). Editors’ comments : Is research on corporate social responsibility undertheorized ? *Academy of Management Review*, 45 :1, 1-6.
- Wang, Y., Xu, S., et Wang, Y. (2020). The consequences of employees’ perceived corporate social responsibility : A meta-analysis. *Business Ethics : A European Review*, 29 :3, 471-496.
- Walumbwa, F. O., Wu, C., et Orwa, B. (2008). Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: The role of procedural justice climate perceptions and strength. *The leadership quarterly*, 19:3, 251-265.
- Waldman, D., Sully de Luque, M., Washburn, N., House, R. J., Adetoun, B., Barrasa, A., Bobina, M., Bodur, M., Chen, Y. J., Debbarma, S., Dorfman, P., Dzuvichu, R. R., Evcimen, I., Fu, P., Grachev, M., Duarte, R. G., Gupta, V., Den Hartog, D. N., De Hoogh, A. H. B., Wilderom, C. P. M. (2006). Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: A GLOBE study of 15 countries. *Journal of International Business Studies*, 37 :6, 823-837.



Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. T. Parsons and A. M. Henderson. Trans. New York: Oxford University.

ANNEXES

Annexe A : LE QUESTIONNAIRE

PARTIE I : NATURE DES PRATIQUES DE RESPONSABILITE SOCIETALE

Veuillez donner votre opinion par rapport aux formulations suivantes.					
Votre entreprise cherche toujours à :					
Intégrer les intérêts de sa communauté dans ses décisions d'affaires	1	2	3	4	5
Soutenir financièrement l'éducation de sa communauté locale	1	2	3	4	5
Stimuler le développement économique de sa communauté locale	1	2	3	4	5
Aider à améliorer la qualité de vie de sa communauté locale	1	2	3	4	5
Donner de l'argent à des organismes de bienfaisance de sa communauté locale	1	2	3	4	5
Soutenir financièrement des activités (arts, culture, sports) de sa communauté locale	1	2	3	4	5
Dépasser volontairement la réglementation environnementale imposée par le gouvernement	1	2	3	4	5
Intégrer les préoccupations environnementales dans ses décisions d'affaires	1	2	3	4	5
Intégrer les objectifs de performance environnementale dans ses plans d'organisation	1	2	3	4	5
Soutenir financièrement les initiatives environnementales	1	2	3	4	5
Mesurer sa performance environnementale	1	2	3	4	5
Minimiser l'impact environnemental de toutes ses activités	1	2	3	4	5

PARTIE II : STYLES DE MANAGEMENT

Veuillez donner votre opinion sur le comportement que vous adoptez au sein de votre entreprise.					
Vous réexaminez les hypothèses critiques pour déterminer si elles sont appropriées	1	2	3	4	5
Vous cherchez des perspectives différentes lors de la résolution de problèmes	1	2	3	4	5
Vous cherchez à amener les autres à regarder les problèmes sous différents angles	1	2	3	4	5
Vous suggérez de nouvelles façons de voir comment accomplir les devoirs	1	2	3	4	5
Vous parlez de vos valeurs et croyances les plus importantes	1	2	3	4	5
Vous précisez l'importance d'avoir un sens fort du but	1	2	3	4	5



Vous considérez les conséquences morales et éthiques des décisions	1	2	3	4	5
Vous soulignez l'importance d'avoir un sens collectif de la mission	1	2	3	4	5
Vous parlez avec optimisme de l'avenir	1	2	3	4	5
Vous parlez avec enthousiasme de ce qui doit être accompli	1	2	3	4	5
Vous articulez une vision convaincante du futur	1	2	3	4	5
Vous exprimez la confiance que les objectifs seront atteints	1	2	3	4	5
Vous instillez la fierté dans les autres d'être associé(e) à eux	1	2	3	4	5
Vous allez au-delà de l'intérêt personnel pour le bien du groupe	1	2	3	4	5
Vous agissez de manière à renforcer le respect des autres pour eux	1	2	3	4	5
Vous affichez un sentiment de puissance et de confiance	1	2	3	4	5
Vous portez votre attention sur les irrégularités, les erreurs, les exceptions et les écarts par rapport aux normes	1	2	3	4	5
Vous focalisez votre attention sur les erreurs, les plaintes et les échecs	1	2	3	4	5
Vous notez toutes les erreurs	1	2	3	4	5
Vous dirigez votre attention vers le non-respect de la norme	1	2	3	4	5
Vous fournissez de l'aide aux autres en échange de leurs efforts	1	2	3	4	5
Vous discutez avec vos adeptes les responsabilités qui leurs seront affectées	1	2	3	4	5
Vous précisez ce qui est attendu à recevoir lorsque les objectifs de performance sont atteints	1	2	3	4	5
Vous exprimez votre satisfaction lorsque les autres répondent aux attentes	1	2	3	4	5
Vous recherchez des commentaires pour améliorer l'interaction intra-équipe	1	2	3	4	5
Vous décrivez avec précision comment les autres voient vos capacités	1	2	3	4	5
Vous dites exactement ce que vous voulez dire	1	2	3	4	5
Vous êtes prêt à admettre vos erreurs quand elles sont faites	1	2	3	4	5
Vous démontrez des croyances qui sont compatibles avec vos actions	1	2	3	4	5
Vous prenez des décisions en fonction de vos croyances fondamentales	1	2	3	4	5



Vous sollicitez des opinions qui défient les positions profondément ancrées	1	2	3	4	5
Vous écoutez attentivement les différents points de vue avant de tirer des conclusions	1	2	3	4	5
Vous utilisez les suggestions du groupe de travail pour prendre des décisions qui affectent la firme	1	2	3	4	5
Vous écoutez les idées et les suggestions du groupe de travail	1	2	3	4	5
Vous encouragez les membres du groupe de travail à exprimer leurs idées/suggestions	1	2	3	4	5
Vous donnez à tous les membres du groupe de travail la possibilité d'exprimer leurs opinions	1	2	3	4	5
Vous vous appuyiez sur beaucoup de règles et de règlements dans votre équipe de travail	1	2	3	4	5
Vous travaillez avec beaucoup de paperasse et d'administration	1	2	3	4	5
Vous vous appuyiez sur des procédures bureaucratiques	1	2	3	4	5
Vos décisions majeures ne sont prises qu'après une large consultation à tous les niveaux de la firme	1	2	3	4	5
Le pouvoir sur les décisions majeures est partagé entre quelques personnes	1	2	3	4	5
Vous imposez vos opinions	1	2	3	4	5
Vous êtes considéré comme autocratique	1	2	3	4	5

PARTIE III : INFORMATIONS SUR L'ENTREPRISE

1. Le nom de votre entreprise :
2. La taille de votre entreprise (effectif approximatif) :
4. Votre secteur d'activité :
5. Informations sur le répondant : poste occupé :
6. Contact : Votre email