

Profil du dirigeant et son impact sur l'engagement en Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) dans les entreprises, dans un contexte d'incertitude, revue de la littérature

Executive profile and its impact on Corporate Social Responsibility (CSR) commitment in companies in a context of uncertainty, literature review.

Auteur 1 : Dounia ZOUHAIR

Auteur 2 : Fatima Zahra ALAMI

Dounia ZOUHAIR, (Doctorante)

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales FSJES –Ain -Chock

Université Hassan II, Casablanca, Maroc

Laboratoire de recherche en économie de développement et gouvernance des organisations

LAREDGO - Maroc

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

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales FSJES –Ain-Chock

Université Hassan II, Casablanca, Maroc

Laboratoire de recherche en économie de développement et gouvernance des organisations

LAREDGO - Maroc

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : ZOUHAIR .D & ALAMI .Fz (2024) « Profil du dirigeant et son impact sur l'engagement en Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) dans les entreprises, dans un contexte d'incertitude, revue de la littérature », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 23 » pp: 0682 – 0707.

Date de soumission : Mars 2024

Date de publication : Avril 2024



DOI : 10.5281/zenodo.11160407

Copyright © 2024 – ASJ



Résumé

Cet article traite le profil des dirigeants et son impact sur leur engagement en Responsabilité Sociale dans un contexte incertain. En s'appuyant sur une revue rigoureuse de la littérature existante, cet article propose une analyse approfondie des compétences et des comportements définissant les dirigeants dans diverses entreprises, en explorant des théories telles que la théorie des valeurs, des compétences, du style de leadership et des comportements. De plus, il examine l'impact de ces profils sur l'engagement en RSE, mettant en lumière l'importance du style de leadership, de l'ouverture du dirigeant et de ses compétences dans la promotion et la mise en œuvre de pratiques responsables dans un contexte incertain. Pour conclure, l'article souligne l'importance croissante de la RSE dans un contexte d'incertitude et met en évidence le rôle crucial du profil du dirigeant dans l'orientation stratégique de l'entreprise notamment en matière de RSE.

Mots clés

Profil des dirigeants, Responsabilité Sociale des Entreprises RSE, Incertitude, L'ouverture des dirigeants, Le style du leadership, La compétence du dirigeant, Engagement.

Abstract

This article deals with the profile of managers and its impact on their commitment to Corporate Social Responsibility in an uncertain context. Drawing on a rigorous review of existing literature, this article offers an in-depth analysis of the competencies and behaviors that define leaders in various companies, exploring theories such as values, competencies, leadership style and behaviors. It also examines the impact of these profiles on CSR commitment, highlighting the importance of leadership style, openness and skills in promoting and implementing responsible practices in an uncertain context. In conclusion, the article underlines the growing importance of CSR in a context of uncertainty, and highlights the crucial role of the executive's profile in the company's strategic orientation, particularly in terms of CSR.

Keywords

Profil des dirigeants, Responsabilité Sociale des Entreprises RSE, Incertitude, L'ouverture des dirigeants, Le style du leadership, La compétence du dirigeant, Engagement

Introduction

Dans un environnement en constante évolution, l'incertitude est devenue une réalité incontournable pour les individus et les organisations (Bouvier-Patron, 2009). Dans cette perspective, cette étude vise à explorer le lien entre le profil du dirigeant et l'engagement de l'entreprise en matière de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) dans un contexte incertain. Son but est de mieux comprendre comment le profil du dirigeant influence la manière dont les entreprises abordent ces incertitudes à travers leur engagement en matière de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) (Robaa, 2018) dans un environnement émergent et incertain.

Pour atteindre cet objectif, La première section traite le concept de la responsabilité sociale dans un contexte incertain. La deuxième section analyse les déterminants des profils des dirigeants selon plusieurs théories. La troisième section présente une synthèse bibliographique des modèles qui traite le lien entre le profil des dirigeants et leur engagement vis-à-vis de la responsabilité sociale dans un contexte d'incertitude.

1. La Responsabilité sociétale dans le contexte incertain

1.1. Le concept de l'incertitude

Defays définit l'incertitude comme « un état de méconnaissance ou d'indétermination d'un système, d'un individu, d'une situation, d'une assertion » (Marchand et al., 2017).

Attia (2023) affirme que « Si l'incertitude est le problème, alors la création d'une certitude ou sa réduction devrait être la solution évidente pour rassurer et renforcer la confiance organisationnelle des collaborateurs ».

Dans le domaine du management stratégique, plusieurs chercheurs estiment que l'incertitude joue un rôle crucial dans les prises de décision des dirigeants (Daniel, 2010). Cette incertitude se caractérise par l'absence d'une appréhension objective de la situation, la difficulté à établir des relations causales claires, et l'impossibilité de prévoir les conséquences des décisions (Brunet et Longcote, 2018).

1.2. Définition du concept de RSE.

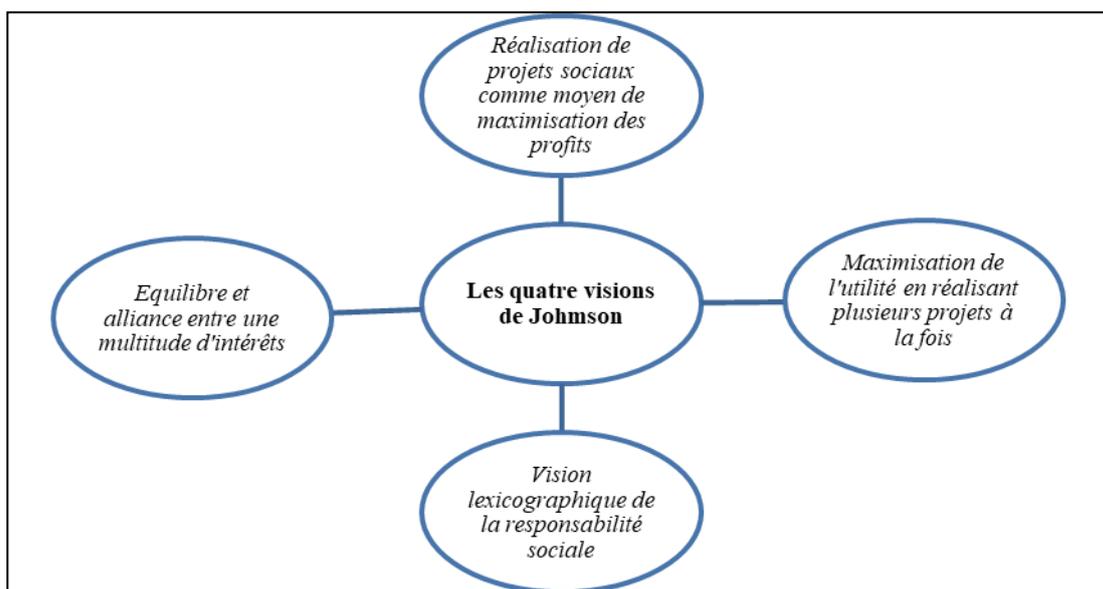
Le concept de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) a été introduit en 1953 par Bowen. Il a souligné l'importance pour les managers de prendre en compte l'impact probable de leurs décisions sur les actionnaires, les employés et les clients, et par conséquent, sur le fonctionnement de la société. Selon lui, la RSE « renvoie aux obligations des hommes d'affaires de suivre les politiques, de prendre les décisions, ou de suivre les orientations qui sont désirables en termes d'objectifs et de valeurs pour notre Société ».

Cette définition a introduit les premiers concepts clés qui ont ensuite contribué au développement de la RSE. Cette période a également été marquée par l'essor des mouvements sociaux réclamant les droits de l'homme, le respect de l'environnement et les droits des travailleurs. Dans ce contexte, les entreprises ont ressenti le besoin de dépasser leurs obligations économiques et légales pour garantir le bon fonctionnement de l'entreprise et ont donc investi davantage d'efforts pour répondre aux exigences sociales en faveur du bien-être de la société (McGuire, 1963).

Depuis lors, plusieurs chercheurs se sont intéressés à ce concept (Baba et al., 2016). Selon McGuire (1963), la RSE englobe les initiatives qui vont au-delà des exigences légales et économiques de l'entreprise en termes de santé, d'éducation et de bien-être de la communauté. Ainsi la définition de la Responsabilité sociale des entreprises a connu une évolution à travers quatre phases.

En 1971, Johnson produit quatre visions relatives au concept de la RSE (**Figure1**).

Figure 1 : Les quatre visions de (Johnson, 1971)



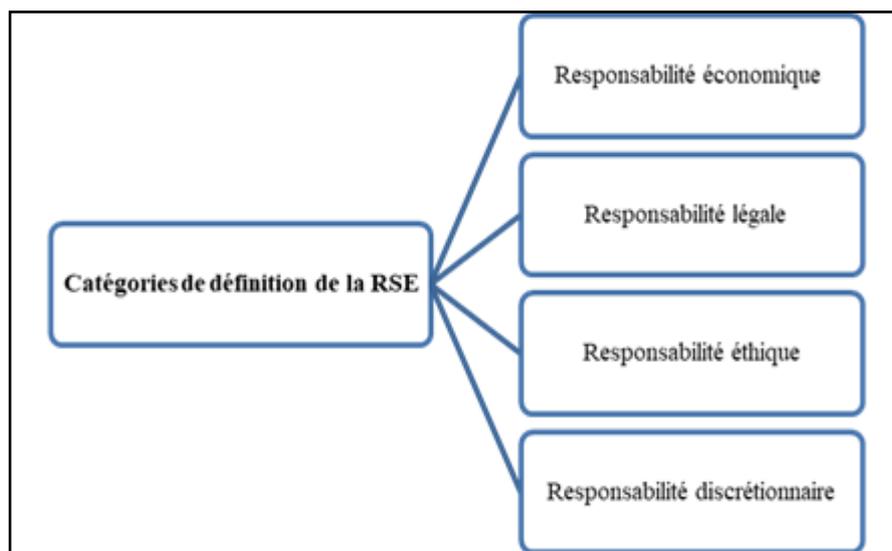
Source : Johnson, (1971) (Réalisé par nos soins)

D'après la Figure 1, le concept de la RSE établit quatre visions distinctes, à savoir l'équilibre entre les intérêts, la réalisation des projets sociaux, la maximisation de l'utilité, et la vision lexicographique.

- **L'équilibre des intérêts** : concerne l'équilibre et la synchronisation entre plusieurs intérêts (fournisseurs, employés, actionnaires...).
- **La réalisation des projets sociaux** : s'agit de la réalisation des projets sociaux qui sont considérés comme un moyen de maximisation de profits pour les entreprises.
- **La maximisation de l'utilité** : englobe la maximisation de l'utilité des entreprises en se basant sur la réalisation d'une multitude d'objectifs à la fois et non pas le seul objectif des bénéficiaires.
- **La vision lexicographique** : elle concerne la hiérarchisation des objectifs de l'entreprise.

En 1979, Carroll analyse l'ensemble des définitions du concept de la responsabilité sociale des entreprises exprimées par les théoriciens et les classent en quatre catégories de responsabilités notamment légale, éthique, économique et discrétionnaire (Carroll, 2016).

Figure 2 : Catégories de définitions de la RSE



Source : Carroll, (1979) (Réalisée par nos soins)

La Figure 2 présente les quatre catégories de la responsabilité sociale, à savoir la responsabilité économique, la responsabilité légale, la responsabilité éthique et la responsabilité discrétionnaire.

- **La responsabilité économique** : il s'agit d'une responsabilité fondamentale de l'entreprise consistant à réaliser des profits.
- **La responsabilité légale** : elle englobe l'obligation pour chaque entreprise de respecter la réglementation et la législation en vigueur dans le cadre de ses activités.

- **La responsabilité éthique** : cette catégorie concerne l'obligation pour les entreprises de respecter les valeurs éthiques de la société.
- **La responsabilité discrétionnaire** : elle comprend les actions volontaires et philanthropiques entreprises par les entreprises pour contribuer au bien-être de la société.

Selon l'Organisation Internationale de Travail (2010), la Responsabilité Sociale des Entreprises traduit « la façon dont les entreprises prennent en considération les effets de leurs activités sur la société et affirment leurs principes et leurs valeurs tant dans l'application de leurs méthodes et procédés internes que dans leurs relations avec d'autres acteurs »¹(Taoukif, 2014)

De sa part, la norme ISO 26000² définit le concept de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) comme « *des actions d'un organisme pour assumer la responsabilité de l'impact de ses actions sur la société et l'environnement pour autant que ses actions soient cohérentes avec les intérêts de la société et du développement durable...* » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2016). Cette définition repose sur le respect de l'éthique, de la loi, des instruments gouvernementaux, ainsi que sur les pratiques courantes des organismes.

1.3. La RSE dans un contexte incertain

L'évolution imprévisible des questions environnementales, des droits de l'homme et des attentes éthiques créent une incertitude quant à la manière dont les entreprises devraient adapter leurs stratégies de RSE pour répondre à leurs attentes changeantes.

En effet, Les attentes des parties prenantes envers les entreprises évoluent constamment. Les clients, investisseurs, employés et autres parties prenantes peuvent changer leurs priorités et exigences (Reymond et Bassan, 2014).

Les entreprises peuvent être confrontées à des fluctuations inattendues qui affectent leur capacité à financer et à mettre en œuvre des initiatives de RSE à long terme.

Les réglementations gouvernementales évoluent en réponse aux enjeux sociaux et environnementaux émergents.

L'incertitude liée à l'évolution de la législation peut influencer les stratégies de RSE, car les entreprises doivent s'adapter aux nouvelles exigences réglementaires.

Les avancées technologiques rapides introduisent une incertitude quant à la manière dont les nouvelles technologies peuvent être intégrées dans les pratiques de RSE. L'adoption de

¹ http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper.fr.pdf

² <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html>

solutions technologiques peut être un défi en raison de l'évolution rapide du paysage technologique.

Les catastrophes naturelles et les événements imprévus peuvent avoir des conséquences majeures sur la RSE, notamment en matière de gestion des chaînes d'approvisionnement durables et de réduction de l'empreinte environnementale.

L'incertitude entourant les répercussions potentielles sur la réputation constitue un facteur majeur. Les entreprises doivent anticiper et réagir à des événements imprévus pouvant avoir un impact sur leur image et leur crédibilité en matière de RSE.

La crise sanitaire a mis en évidence la montée de l'incertitude comme une réalité incontournable (Chartier Gueudet, 2021).

Dans un monde caractérisé par une prolifération croissante d'incertitudes telles que les cyber-attaques, les crises climatiques, les pandémies, et les avancées technologiques, il devient essentiel d'adopter une approche systémique pour relever efficacement ces défis. Les entreprises sont confrontées à un environnement en constante évolution, avec des changements technologiques, économiques, environnementaux et sociaux imprévisibles. En conséquence, les leaders d'entreprise doivent posséder la capacité de s'adapter, d'apprendre et de promouvoir des valeurs solides pour guider les transformations nécessaires.

Pour conclure, l'incertitude impacte profondément les stratégies de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), créant un environnement dynamique et en constante évolution (Frimousse et Peretti, 2021). Les entreprises doivent faire preuve d'agilité, de flexibilité et d'adaptabilité pour faire face à ces changements imprévus, tout en étant prêtes à ajuster leurs stratégies et leurs objectifs établis afin de maintenir leur engagement envers la RSE et de répondre aux attentes évolutives de leurs parties prenantes (ARABECHE et TABETI, 2017).

2. Le profil du dirigeant au sein des entreprises

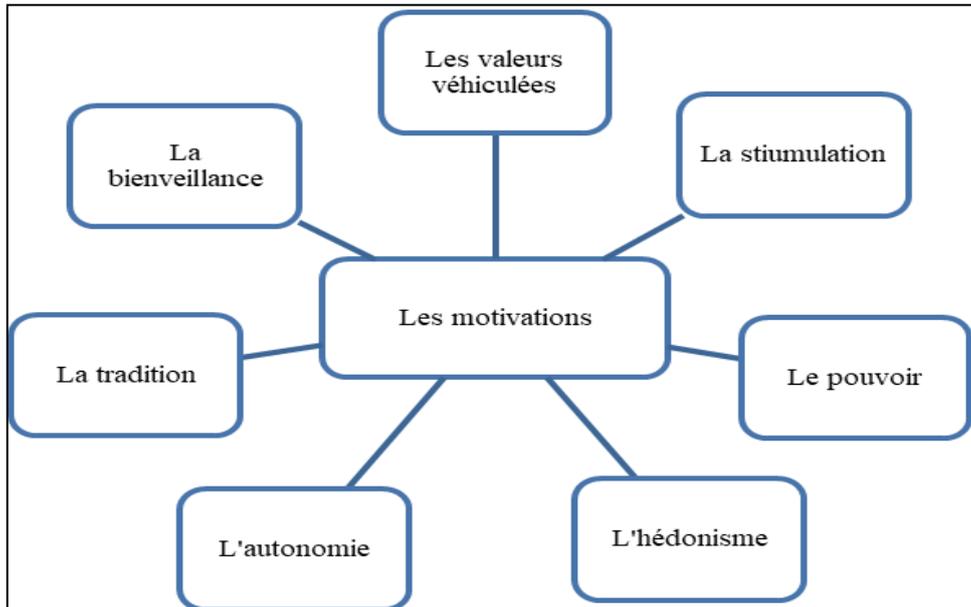
Le dirigeant joue un rôle central dans des situations hétérogènes de la création non limitée des activités (Julien et Marchesnay, 1996). Il est considéré comme un créateur de valeur qui partage les défis et les risques de l'innovation (Berger-Douce, 2011).

Selon Fayolle (2024), un dirigeant doit détenir le caractère de la passion, la capacité de révéler les défis et de créer de la valeur (Fayolle, 2004).

2.1. La théorie des valeurs

En 1992, Schwartz définit les types de valeurs motivationnelles auxquelles les dirigeants doivent répondre vis-à-vis des individus et des sociétés.

Figure 3 : Les valeurs motivationnelles des dirigeants



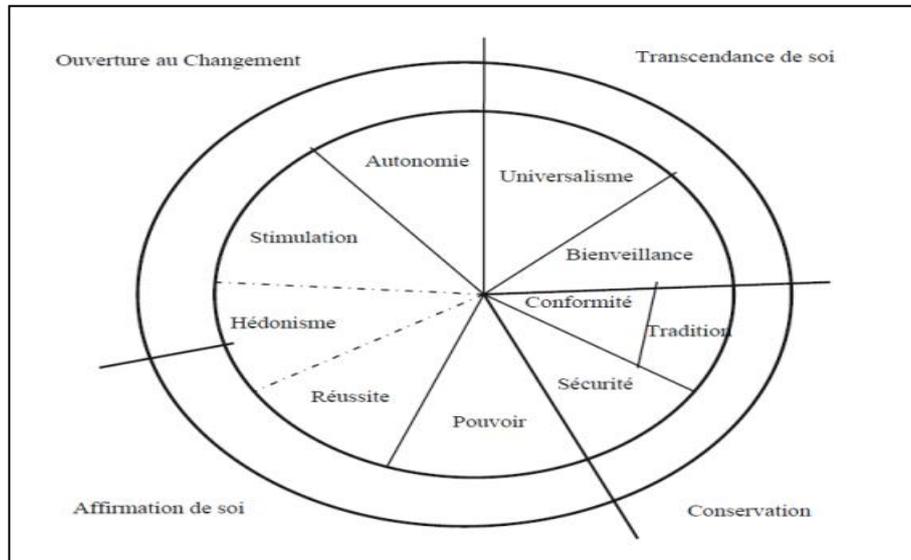
Source : selon Schwartz,(1992) (Réalisée par nos soins)

La Figure 3 illustre les valeurs motivationnelles que les dirigeants doivent intégrer dans l'accomplissement de leurs missions. Il s'agit de l'autonomie, de l'hédonisme, du pouvoir, de la simulation, de la tradition, de la bienveillance ainsi que des valeurs véhiculées.

En 2012, Schwartz cite l'ouverture au changement comme une valeur motivationnelle universelle (Schwartz, 2012).

Selon (Wang, 2015), le système des valeurs est composé de dix valeurs divisées en quatre catégories principales (Figure 4).

Figure 4 : La structure des systèmes de valeurs des dirigeants



Source : Wang ,(2015)

Selon la Figure 4, Wang (2015) divise les valeurs des dirigeants en dix valeurs, classées sous quatre catégories notamment l'ouverture au changement, l'affirmation et la transcendance de soi ainsi que la conservation.

2.2. La théorie des compétences

Pettersen et Jacob (1992) décrivent les compétences du dirigeant comme un ensemble d'aptitudes, d'habiletés et de connaissances qui se définissent comme les caractéristiques et les comportements nécessaires pour être efficace dans une situation donnée (Hejaji et Cherkaoui, 2022).

En 1992, Chandler et Jansen substituent les compétences des dirigeants en trois catégories :

- **Les compétences entrepreneuriales** : la capacité à détecter les opportunités ;
- **Les compétences managériales** : les capacités organisationnelles, relationnelles et politiques des dirigeants
- **Les compétences technico-fonctionnelles** : les connaissances des produits, des marchés et des facteurs clés de succès.

2.3. La théorie de style du leadership

En 2000, Goleman définit sept styles de direction à savoir : l'Autoritaire, l'Affectif, le Coercitif, le Démocratique, le Coach, le Meneur et le Laisser-faire (Figure 5)

Figure 5 : Les styles de direction selon le leadership du dirigeant

Les styles de direction	
<i>Coercitif</i>	<i>La soumission immédiate des collaborateurs</i>
<i>Autoritaire</i>	<i>La mobilisation des collaborateurs autour d'une vision</i>
<i>Affectif</i>	<i>La création de relations harmonieuses et des liens affectifs avec les collaborateurs</i>
<i>Démocratique</i>	<i>L'établissement du consensus par la participation des collaborateurs</i>
<i>Meneur</i>	<i>La fixation des normes de performance élevée</i>
<i>Coach</i>	<i>Le développement des talents des collaborateurs pour le futur</i>
<i>Laisser-faire</i>	<i>L'octroi d'une grande autonomie aux collaborateurs</i>

(Goleman 2000)

La Figure 5 illustre les déterminants du profil des dirigeants selon Goleman (2000), il s'agit du coercitif, autoritaire, affectif, démocratique, Meneur, Coach et Laisser faire.

2.4. Théories des comportements : Théorie des Actions raisonnées et Théorie des Comportements Planifiés

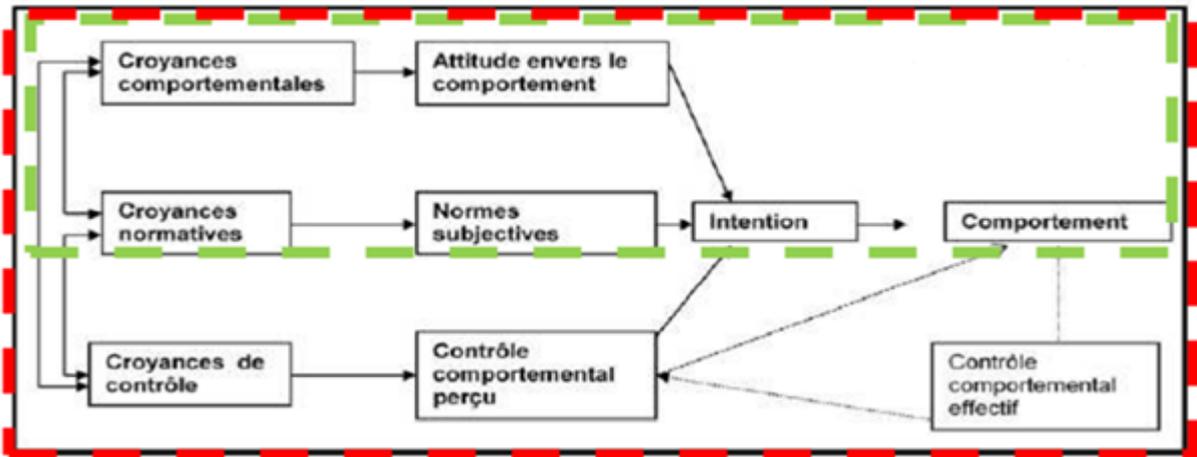
La Théorie de Comportement Planifié (TCP) développée par (Ajzen, 1985; Ajzen, 1991) prend ses origines de la Théorie de l'Action Raisonnée (TAR) établie par Ajzen et Fishbein (1977, 1980). Le concept majeur de cette théorie repose sur le fait que le comportement adopté par un individu est contrôlé principalement par son attention. Cette théorie a été ensuite enrichie par le concept « *contrôle perçu* » renvoie à l'évaluation réalisée par un individu de la difficulté ou la facilité qu'il aura à faire le dit « comportement » (Zitouni et Ezzina, 2007).

Ainsi, les choix comportementaux sont perçus comme une conduite planifiée, raisonnée et contrôlée. Ces choix présentent un indicateur exprimant la volonté d'adopter ledit comportement (Giger, 2008). De ce fait, le choix comportemental est le résultat d'une « *intention comportementale* » (Steg et al., 2001); (Bagozzi et al., 2002)).

Cependant, la conduite « *raisonnée* » ne veut pas dire qu'elle est synonyme de « *rationalité, non biaisée ou basée sur des règles objectives et logiques* », mais préférablement l'idée d'une « *délibération* » devant l'action (Giger, 2008).

La Théorie de l'Action Raisonnée prévoit le comportement social adopté par l'individu (Letirand et Delhomme, 2006). Dans ce sens, les croyances sont les préalables des attitudes, des normes subjectives et du contrôle comportemental perçu, qui conduisent à un comportement (Figure 6):

Figure 6 : la Théorie de l'Action Raisonnée et la Théorie du Comportement Planifié



La TAR : en vert. La TCP : en rouge

(Ajzen, 2005)

La Figure 6 illustre les composantes de la théorie de l'action raisonnée développée par Ajzen, 2005. Il s'agit de :

- **L'attitude envers un comportement** : basée sur des croyances induites d'un comportement donné ;
- **Les normes subjectives** : engendrées par des croyances sur les attentes normatives ;
- **Les croyances sur le contrôle comportemental** : les croyances facilitant la performance et la réalisation du comportement qui différencie entre le contrôle effectif et le contrôle perçu.

2.5. Les déterminants du profil du dirigeant

Tableau 1 : Synthèse des déterminants du profil du dirigeant

1. Théorie	Auteurs	Variables étudiant les spécificités du dirigeant
Théorie des Actions raisonnées (TAR)	Ajzen et Fishbein, (1975)	Identifient deux types de croyances : - Les compétences comportementales - Les croyances normatives
Théorie des Comportements Planifiés (TCP)	(Ajzen, 1985)	- Est une extension de la théorie de l'action raisonnée, dans laquelle une variable complémentaire a été ajoutée : Le contrôle comportemental perçu, « the theory of planned behavior differs from the theory of reasoned action in its addition of perceived behavioral control », (Ajzen, 1991). - L'attitude vis-à-vis du comportement, - La norme sociale perçue et - Le contrôle comportemental perçu.
approches par les traits et caractéristiques personnelles	Storey, (1994)	Rattache les traits de l'entrepreneur aux variables de formation, d'expérience, d'antécédents familiaux et de caractéristiques personnelles.
Approche basée sur les caractéristiques descriptives	Chapellier, (1997)	Détermine trois variables objectives qui sont indispensables pour définir le profil des dirigeants. Il s'agit de l'âge, la formation et l'expérience.
L'approche des "quatre C".	Willcocks, (1998)	Caractéristiques personnelles ; Caractéristiques professionnelles ; Caractéristiques Comportementales ; Caractéristiques Environnementales.

La théorie de style du leadership	Kurt, (1944) Burns, (1978)	Le leadership transactionnel et transformationnel (Burns , 1978) le leader l'autocratique et le leader démocratique (Kurt,1944)
La théorie des traits de personnalité du dirigeant	(Digman, 1990)	Les traits sont définis comme l'ensemble des caractéristiques de la personnalité qui restent les mêmes quels que soient le moment où la situation. Ils se rapportent au mode stable du comportement, de la pensée et de l'affect et qui permettent à l'individu d'agir d'une certaine façon (Pervin et al., (2005);(Hejaji et Cherkaoui, (2022)). Les variables socio démographiques (sexe, âge, genre, milieu et ethnie), Les variables de parcours (expériences et formation), Variables de contrôle (locus of control, self concept), Variables affectives et émotionnelles (passion...), Traits de personnalité (extraversion, conscience...).
"Classification des Dirigeants selon Collignon"	Collignon (2000)	Énumère six types de personnalité : Dirigeant travailleur, Dirigeant empathique, Dirigeant rebelle, Dirigeant persévérant, Dirigeant prometteur, Dirigeant rêveur.

Théorie du Style de direction	Goleman (2000)	Sept styles de direction développés par Goleman qui sont : Coercitif, Autoritaire, Affectif, Démocratique, Meneur, Coach et Laisser-faire.
Approche basée sur le « background », les traits de personnalité et le réseau relationnel.	Lee et Tsang (2001)	Le profil des dirigeants est selon les caractéristiques basées sur le « background » (éducation et expérience), les traits de personnalité et le réseau relationnel.
La théorie des valeurs des dirigeants	Schwartz (2006)	L'autonomie, L'universalisme, La stimulation, L'hédonisme, La réussite, Le pouvoir, La sécurité, La tradition, La conformité et La bienveillance
Les théories des dirigeants des PME	Berger-Douce (2007)	La théorie du Grand homme La théorie basée sur les caractéristiques personnelles des dirigeants La théorie comportementale
La théorie du « Big Five »	Goldberg (1990)	La personnalité d'un individu est organisée autour de cinq traits stables qui sont les suivants : caractère agréable, caractère consciencieux, extraversion, stabilité émotionnelle et ouverture à l'expérience. (Saint-Michel, 2010)
La théorie des compétences	Grandclaude et Nobre (2013)	Compétences entrepreneuriales Compétences stratégiques Compétences managériales Compétences fonctionnelles Compétences cognitives

Théorie des valeurs	Abbass et al (2021)	<p>Les valeurs individuelles des dirigeants sont classées en deux catégories des valeurs : terminales et instrumentales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les valeurs terminales : le bonheur, le respect de soi, la reconnaissance, l'harmonie intérieure, une vie prospère et l'excellence professionnelle. • Les valeurs instrumentales : manière dont les désirs humains devraient être réalisés.
---------------------	---------------------	---

(Réalisé par nos soins)

3. Le profil du dirigeant et l'engagement RSE

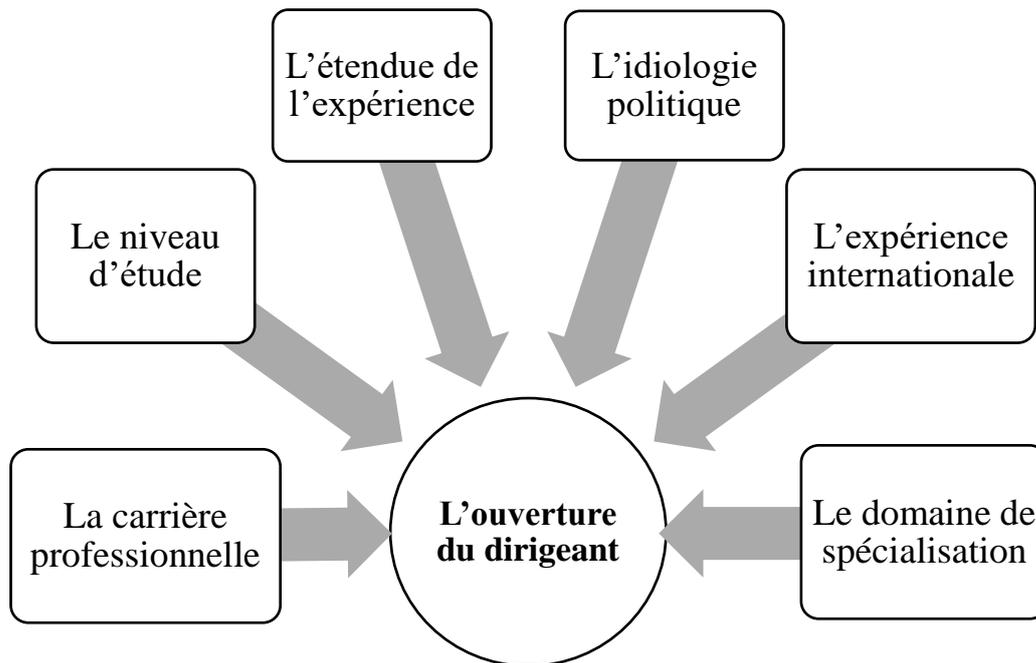
L'engagement est défini, selon Thévenet (1992), par la relation existante entre l'individu et l'environnement de travail (Valéau, 2007) .

3.1.L'ouverture des dirigeants et l'engagement RSE des entreprises

L'ouverture du dirigeant est étudiée comme un concept englobant d'une part les cognitions des dirigeants et d'autre part les caractéristiques démographiques et les valeurs motivationnelles influençant le comportement individuel du dirigeant et ses décisions stratégiques de l'entreprise (Hitlin et Piliavin, 2004).

En 2012, Schwartz cite l'ouverture au changement comme une valeur motivationnelle universelle (Schwartz, 2012). De même, Judge et al., (2009) ajoutent que l'ouverture à l'expérience fait partie des cinq traits de la personnalité emprunté du domaine de la psychologie, à savoir l'extraversion, le névrosisme, l'agréabilité, l'ouverture à l'expérience et le caractère consciencieux.

Figure 7 : L'ouverture du dirigeant



Source : (D. Mazutis et Zintel, 2015)

En effet, il est prouvé que les valeurs des leaders en matière de l'ouverture aux changements influencent considérablement les questions sociétales (Marais, 2014).

Cependant, les dirigeants adoptant des valeurs conservatrices présentent le plus de réticence vis-à-vis des stratégies axées sur la RSE ((Martínez-Ferrero et al., 2015) ; (Egri et Herman, 2000) ;(Mazutis, 2013). Alors que d'autres recherches confirment que l'ouverture des dirigeants à l'expérience les incite à s'engager davantage dans des initiatives responsables (Hemingway et Starkey, 2017). De ce fait, l'ouverture au changement et à l'expérience sont considérées comme des variables déterminantes pour l'explication de l'engagement des dirigeants dans des initiatives socialement responsables et leur considération comme opportunité ou une menace (Aragón-Correa et Sharma, 2003).Ainsi, cette ouverture impactera les décisions stratégiques prises dans le domaine des RSE (Marais, 2014).

3.2.Le style du leadership du dirigeant et l'engagement RSE d'entreprise

D'après Bass et Stogdill (1990), le leadership se caractérise par l'influence qu'un individu exerce sur un groupe en vue d'accomplir un objectif partagé. Dans le contexte professionnel, le leadership est un principe permettant aux dirigeants d'inspirer et de stimuler les membres de leur équipe afin d'atteindre des objectifs communs à tous les niveaux de l'organisation, assurant ainsi sa réussite.

En 1978, Burns a identifié deux grandes catégories de styles de leadership que les managers peuvent adopter, à savoir le leadership transformationnel et le leadership transactionnel.

Le leadership transformationnel se caractérise par une vision prospective axée sur le développement et l'épanouissement des employés, les incitant à réaliser leur plein potentiel. Ce style de leadership est considéré comme plus efficace à long terme, car il favorise le développement des compétences des employés ainsi que leur engagement envers l'entreprise.

Quant **au leadership transactionnel**, il se concentre sur l'atteinte des objectifs en utilisant des récompenses et des sanctions pour motiver les employés (Avolio et Bass, 1991). Ce style de leadership met l'accent sur l'exécution des tâches et l'obtention de résultats (Burns, 1978);(Waldman et al., 1987).

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

Le leadership autocratique se caractérise par un leader prenant des décisions de manière autoritaire, sans implication des employés dans le processus décisionnel (Cherry, 2019). Dans ce style, le pouvoir et la prise de décision sont centralisés, le leader n'inclut pas les employés dans les consultations, et la motivation est principalement basée sur des récompenses et des sanctions prédéterminées.

D'autre part, **le leadership démocratique** implique une prise de décision collective par une équipe ou un groupe d'employés. Les leaders démocrates agissent souvent en tant que facilitateurs et encourageants, favorisant un environnement où les idées et les contributions de chacun sont valorisées. Ce style est également connu sous le nom de leadership participatif, où le leader encourage activement la participation des employés dans le processus décisionnel (Héroux, 2016) .

3.3.La compétence du dirigeant et l'engagement RSE des entreprises

L'adoption de stratégie RSE est aussi influencée significativement et positivement par la carrière professionnelle du dirigeant dominante dans les fonctions de sortie (avec des expériences en marketing/ventes, recherche et développement ou en entrepreneuriat). Plusieurs travaux de recherches démontrent qu'un lien positif existe entre la stratégie RSE et la carrière professionnelle dominante du dirigeant dans les fonctions de sortie ((Thomas et Simerly, 1994) ,(Musteen et al., 2006) et (D. D. Mazutis, 2013)).

De même, Thomas et Simerly (1994) avancent d'après les résultats de leurs travaux de recherches que les entreprises ayant des scores de performance sociale élevés sont généralement

dirigées par des dirigeants expérimentés dans les fonctions de sortie (Hambrick et Mason, 1984).

La carrière professionnelle est considérée comme un important prédicteur aussi bien dans l'engagement responsable que le désengagement sociétal. Beyer et al (1997) ont approuvé que la carrière professionnelle ne permette pas uniquement de déterminer la perception sélective des dirigeants mais aussi de l'imperception sélective. Beyer et al (1997).

Les travaux réalisés par Mazutis (2013) mettent en relief l'importance d'une carrière professionnelle diversifiée des dirigeants par rapport au niveau de l'engagement des entreprises en matière de la RSE. Ils ajoutent aussi que l'expérience internationale des dirigeants favorise une performance sociale élevée (Slater et Dixon-Fowler, 2009); (Mazutis, 2011, 2013).

Conclusion :

Aujourd'hui, la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est devenue un élément crucial pour façonner l'image de marque et maintenir une réputation positive (Ait Benzaiter et Bentaleb, 2022; Beaupré et al., 2008) surtout dans un contexte où l'incertitude prédomine. La gestion de cette incertitude implique la reconnaissance et l'acceptation des facteurs externes qui peuvent échapper au contrôle de l'organisation.

Selon Brassard (2003), l'adaptation est définie comme une transformation organisationnelle qui répond à l'émergence prévue ou observée de nouvelles conditions, qu'elles soient internes ou externes à l'organisation. En effet, dans le contexte de changement brutal, telles que celle induite par la pandémie de coronavirus, on observe des entreprises disparaître du marché du travail tandis que d'autres sont confrontées à des risques de mise en péril. Comme l'ont souligné (Frimousse et Peretti, 2020), une crise comme celle du coronavirus engendre des coûts importants pour les entreprises et peut compromettre leur viabilité ainsi que leur succès à long terme.

Face à ces incertitudes, il est clair que l'intégration réussie de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) dépend largement des caractéristiques du profil du dirigeant. Selon Frimousse et Peretti (2023) « Le rôle du dirigeant est primordial dans la réassurance, l'appréhension et la gestion de l'incertitude » (Diallo et al., 2023). De nombreuses recherches soulignent également l'importance d'un style de leadership engagé pour une intégration efficace de la RSE, mettant en avant l'engagement personnel et visible des dirigeants dans la stratégie RSE de leur entreprise.

Par conséquent, le dirigeant est devenu un acteur central dans l'engagement social de l'entreprise, jouant un rôle crucial dans la promotion et la garantie de cet engagement à travers différentes facettes de son profil (Courrent et al., 2016), notamment son style de leadership, ses valeurs et ses compétences (Abbass et al., 2021).

En examinant de près les facteurs clés des profils des dirigeants et leur impact sur l'engagement RSE dans un contexte d'incertitude, cette analyse nous a permis de mieux comprendre les dynamiques en jeu et les stratégies nécessaires pour encourager une RSE efficace et durable au sein des organisations.

Cependant, il est important de noter que l'incertitude quant à l'avenir est une réalité inévitable. Cette situation n'est pas nécessairement défavorable ; au contraire, elle peut inciter à la créativité et à la réinvention constante (Blanchette, 2023).

Bibliographie :

- Abbass, Z., Hammouchi, M. S. et Hiri, A. E. (2021). Le leadership stratégique et les pratiques de RSE : un focus théorique sur le rôle de l'orientation ouverte du dirigeant. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, 13(2), 100-129. <https://doi.org/10.48376/IMIST.PRSM/remarem-v13i2.28982>
- Ait Benzaiter, M. et Bentaleb, C. (2022). Chapitre I. Engagement RSE et impact sociétal : le cas du Groupe Ménara. Dans *Recherches en sciences de gestion au Maroc* (p. 13-26). Éditions EMI. <https://doi.org/10.3917/emi.sahra.2023.01.0013>
- Ajzen, I. (2005). *Attitudes, Personality and Behaviour*. McGraw-Hill Education (UK).
- Ajzen, I. et Fishbein, M. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: an introduction to theory and research*.
- Ajzen, Icek. (1985). *From Intentions to Actions: A Theory of Planned Behavior*. Dans J. Kuhl et J. Beckmann (dir.), *Action Control: From Cognition to Behavior* (p. 11-39). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-69746-3_2
- Ajzen, Icek. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.
- ARABECHE, Z. et TABETI, P. H. (2017). La stratégie de la RSE dans les PME algériennes Une approche entrepreneuriale du dirigeant. *Revue Algérienne des Ressources Humaines* Vol, 1(02).
- Aragón-Correa, J. A. et Sharma, S. (2003). A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy of management review*, 28(1), 71-88.
- ATTIA, I. (2023). Réduire l'incertitude pour renforcer la confiance organisationnelle.
- Avolio, B. J. et Bass, B. M. (1991). *Full-range training of leadership. Manual*. Binghamton, NY: Bass/Avolio & Associates.
- Baba, S., Moustaquim, R. et Bégin, É. (2016). Responsabilité sociale des entreprises : un regard historique à travers les classiques en management stratégique. *Vertigo - la revue électronique en sciences de l'environnement*, (Volume 16 numéro 2). <https://doi.org/10.4000/vertigo.17715>
- Bagozzi, R. P., Zynep, G.-C. et Joseph, P. (2002). *The Social Psychology Of Consumer Behaviour*. McGraw-Hill Education (UK).
- Bass, B. M. et Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Simon and Schuster.

- Beaupré, D., Cloutier, J., Gendron, C., Jiménez, A. et Morin, D. (2008). Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale. *Revue internationale de psychosociologie*, XIV(33), 77-140.
<https://doi.org/10.3917/rips.033.0077>
- Berger-Douce, S. (2007). Les stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs. *Revue de l'Entrepreneuriat / Review of Entrepreneurship*, 6(1), 53-71.
<https://doi.org/10.3917/entre.061.0053>
- Berger-Douce, S. (2011). Le développement durable, un levier d'innovation pour les PME ? *Revue française de gestion*, 215(6), 147-166.
- Blanchette, C. (2023). Face à l'incertitude osons le bien-être au travail, la confiance, la créativité et le développement des compétences Cynthia BLANCHETTE, - Recherche Bouvier-Patron, P. (2009). La question de la réduction d'incertitude chez F. Knight. *L'Actualité économique*, 72(4), 397-415. <https://doi.org/10.7202/602214ar>
- Brassard, A. (2003). Adaptation, transformation et stratégie radicale de changement. *Revue des sciences de l'éducation*, 29(2), 253-276.
<https://doi.org/10.7202/011032ar>
- Brunet, L. et Longcote, E. (2018). Le management en situation de complexité et d'incertitude. *Apport de la Recherche et Développement. Journal International de Technologie, de l'Innovation, de la Physique, de l'Energie et de l'Environnement*, 4(1).
- Burns, J. M. (1978). *Leadership* (1st ed). Harper & Row. <https://bac-lac.on.worldcat.org/oclc/299967151>
- Capron, M. et Quairel-Lanoizelée, F. (2016). La genèse et le développement de la RSE. *Reperes*, 3e éd., 5-17.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, 10.
- Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(1), 3.
<https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6>
- Chandler, G. N. et Jansen, E. (1992). The founder's self-assessed competence and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 7(3), 223-236.
[https://doi.org/10.1016/0883-9026\(92\)90028-P](https://doi.org/10.1016/0883-9026(92)90028-P)
- Chapellier, P. (1997). Profils de dirigeants et données comptables de gestion en PME. *Revue internationale PME*, 10(1), 9-41.
- Chartier Gueudet, S. (2021). Enjeux et avenir dans le monde post-Covid,. *Question(s) de management*, 31(1), 151-206.

<https://doi.org/10.3917/qdm.211.0151>

Cherry. (2006). Leadership styles. Retrieved from.

Cherry, K. (2019). What is autocratic leadership. Very Well Mind, 1-6.

Courrent, J.-M., Spence, M. et Gherib, J. (2016). Profil du dirigeant et adhésion à l'argument économique de la responsabilité sociale en petite entreprise. *Revue Internationale PME*, 29(2), 31-64. <https://doi.org/10.7202/1037922ar>

Crosby, G. (2021). Lewin's Democratic Style of Situational Leadership: A Fresh Look at a Powerful OD Model. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(3), 398-401.

<https://doi.org/10.1177/0021886320979810>

Daniel, P. (2010). Pilotage stratégique de projets et management des systèmes dynamiques. *Innovations*, 31(1), 51-80.

<https://doi.org/10.3917/inno.031.0051>

Diallo, A., Bamako et Mali. (2023). Face à l'incertitude de la coopération naît la confiance <https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2023-4-page-200.htm>

Digman, J. M. (1990). Personality Structure: Emergence of the Five-Factor Model. *Annual Review of Psychology*, 41(1), 417-440.

<https://doi.org/10.1146/annurev.ps.41.020190.002221>

Egri, C. P. et Herman, S. (2000). Leadership in the North American environmental sector: Values, leadership styles, and contexts of environmental leaders and their organizations. *Academy of Management journal*, 43(4), 571-604.

Fayolle, A. (2004). À la recherche du cœur de l'entrepreneuriat : vers une nouvelle vision du domaine. *Revue internationale P.M.E.*, 17(1), 101-121.

<https://doi.org/10.7202/1008453ar>

Frimousse, S. et Peretti, J.-M. (2020). Les répercussions durables de la crise sur le management. *Question(s) de management*, 28(2), 159-243.

<https://doi.org/10.3917/qdm.202.0159>

Frimousse, S. et Peretti, J.-M. (2021). Repenser la culture d'entreprise après la crise Covid-19. *Question(s) de management*, 31(1), 151-206.

<https://doi.org/10.3917/qdm.211.0151>

Frimousse, S. et Peretti, J.-M. (2023). Développer l'antifragilité de l'entreprise. *Question (s) de management*, (2), 153-155.

Giger, J.-C. (2008). Examen critique du caractère prédictif, causal et falsifiable de deux théories de la relation attitude-comportement : la théorie de l'action raisonnée et la théorie du comportement planifié. *L'Année Psychologique*, 108(01), 107.

<https://doi.org/10.4074/S000350330800105X>

Goldberg, L. R. (1990). An Alternative" Description of Personality": The Big-Five Factor Structure. *Journal of Personality*, 59(6), 1216-1229.

Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2).

Goleman, Daniel. (2000, 1 mars). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*.
<https://hbr.org/2000/03/leadership-that-gets-results>

Grandclaude, D. et Nobre, T. (2013, 1 juin). Caractéristiques du propriétaire dirigeant de PME, entre l'être et le faire, où en sommes-nous?

Hambrick, D. C. et Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *The Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.

<https://doi.org/10.2307/258434>

Hejaji, I. et Cherkaoui, A. (2022). L'influence du profil du dirigeant-propriétaire sur les pratiques RH au sein des PME marocaines : Enseignements de deux études de cas. *Revue Management & Innovation*, 6(2), 46-69.

<https://doi.org/10.3917/rmi.206.0046>

Hemingway, C. A. et Starkey, K. (2017). A falling of the veils: turning points and momentous turning points in leadership and the creation of CSR. *Journal of Business Ethics*, 151(4).

Héroux, A. (2016). Le savoir-être humaniste enraciné dans la pratique du leadership démocratique : une recherche coopérative de type praxéologique en contexte de plein air avec des gestionnaires [phd, Université du Québec à Chicoutimi].

<https://constellation.uqac.ca/id/eprint/4143/>

Hitlin, S. et Piliavin, J. A. (2004). Values: Reviving a dormant concept. *Annu. Rev. Sociol.*, 30, 359-393.

Johnson, H. L. (1971). *Business in contemporary society: framework and issues*. Wadsworth Pub. Co.

Judge, T. A., Piccolo, R. F. et Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 855-875. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.004>

Julien, P.-A. et Marchesnay, M. (1996). *L'entrepreneuriat* / Pierre-André Julien, Michel Marchesnay. Économica. Paris.

<https://bibliotheque.tbs-education.fr/Default/doc/SYRACUSE/13832/l-entrepreneuriat-pierre-andre-julien-michel-marchesnay>

Kurt, L. (1944). *The Dynamics of Group Action*.

- KURT, L. (1944). The Dynamics of Group Action. *Educational Leadership* , 195-200. -. Lee, D. Y. et Tsang, E.
- W. K. (2001). The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on venture growth*. *Journal of Management Studies*, 38(4), 583-602.
<https://doi.org/10.1111/1467-6486.00250>
- Letirand, F. et Delhomme, P. (2006). Accessibilité des croyances associées aux deux options d'une alternative comportementale. Une piste à explorer pour mieux expliquer le comportement de vitesse des jeunes conducteurs ? *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, Numéro 69(1), 3-14. <https://doi.org/10.3917/cips.069.0003>
- Marais, M. (2014). Quelle marge de manoeuvre pour l'engagement socialement responsable des dirigeants ? Enjeux et perspectives du gouvernement d'entreprise. *M@n@gement*, 17(4), 237-265. <https://doi.org/10.3917/mana.174.0237>
- Marchand, D., Weiss, K., Chaventré, F., Ramalho, O. et Collignan, B. (2017). L'incertitude, un facteur explicatif de l'évolution de crises environnementales. *Bulletin de psychologie*, Numéro 548(2), 105-116. <https://doi.org/10.3917/bupsy.548.0105>
- Martínez-Ferrero, J., Garcia-Sanchez, I. M. et Cuadrado-Ballesteros, B. (2015). Effect of financial reporting quality on sustainability information disclosure. *Corporate social responsibility and environmental management*, 22(1), 45-64.
- Mazutis, D. D. (2013). The CEO effect: A longitudinal, multilevel analysis of the relationship between executive orientation and corporate social strategy. *Business & Society*, 52(4), 631-648.
- Mazutis, D. et Zintel, C. (2015). Leadership and corporate responsibility: a review of the empirical evidence. *Annals in Social Responsibility*, 1, 76-107.
<https://doi.org/10.1108/ASR-12-2014-0001>
- McGuire, J. W. (1963). *Business and Society*. McGraw-Hill.
- Musteen, M., Barker III, V. L. et Baeten, V. L. (2006). CEO attributes associated with attitude toward change: The direct and moderating effects of CEO tenure. *Journal of Business Research*, 59(5), 604-612.
- Pervin, L. A., Cervone, D. et John, O. P. (2005). *Personality: Theory and Research*. Wiley.
- Pettersen, N. et Jacob, R. (1992). Comprendre le comportement de l'individu au travail : un schéma d'intégration. Agence d'Arc.
- Reymond, P. et Bassan, M. (2014). *IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES*.

Robaa, G. (2018). La communication sociétale des entreprises de travail temporaire face au stress des intérimaires lié à la précarité du secteur d'activité. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 30, 7(1), 81-88.

<https://doi.org/10.3917/rimhe.030.0081>

Saint-Michel, S. (2010). Le genre et le leadership. *Revue internationale de psychosociologie*, (40), 181-201.

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. Dans M. P. Zanna (dir.), *Advances in Experimental Social Psychology* (vol. 25, p. 1-65). Academic Press.

[https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60281-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6)

Schwartz, S. H. (2006). Les valeurs de base de la personne : théorie, mesures et applications. *Revue française de sociologie*, Vol. 47(4), 929-968.

Schwartz, S. H. (2012). An overview of the Schwartz theory of basic values. *Online readings in Psychology and Culture*, 2(1), 11.

Slater, D. J. et Dixon-Fowler, H. R. (2009). CEO International Assignment Experience and Corporate Social Performance. *Journal of Business Ethics*, 89(3), 473-489.

<https://doi.org/10.1007/s10551-008-0011-y>

Steg, L., Vlek, C. et Slotegraaf, G. (2001). Instrumental-reasoned and symbolic-affective motives for using a motor car. *Transportation research part F: Traffic psychology and behaviour*, 4(3), 151-169.

Storey, D. J. (1994). *Understanding the Small Business Sector*. Routledge.

Taoukif, F. E.-Z. (2014). *Analyse perceptuelle des déterminants de l'engagement sociétal des entreprises marocaines labellisées RSE : de la performance au développement durable - cas du maroc* [these de doctorat, Toulon].

<http://www.theses.fr/2014TOUL2004>

Thévenet, M. (1992). *Impliquer les personnes dans l'entreprise*. Éd. Liaisons.

Thomas, A. S. et Simerly, R. L. (1994). The Chief Executive Officer and Corporate Social Performance: An Interdisciplinary Examination. *Journal of Business Ethics*, 13(12), 959-968.

Valéau, P. (2007). L'engagement des entrepreneurs: des doutes au second souffle. *Revue internationale PME*, 20(1), 121-154.

Waldman, D. A., Bass, B. M. et Einstein, W. O. (1987). Leadership and outcomes of performance appraisal processes. *Journal of Occupational Psychology*, 60(3), 177-186.

<https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1987.tb00251.x>

Wang, S. (2015). Chinese Strategic Decision-making on CSR. Springer Berlin Heidelberg.
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-44997-4>

Willcocks, S. G. (1998). Managerial effectiveness in an NHS Hospital Trust: Some observations based on contrasting organizational perspectives. *International Journal of Public Sector Management*, 11(2/3), 130-138.

Zitouni, S. et Ezzina, R. (2007). Mesure de l'effet des variables individuelles sur l'intensité d'adoption de l'EAD par les étudiants tunisiens : approche par la théorie du comportement planifié.