

**CATHERINE POURQUIER**

Burgundy School of Business, Univ. de Bourgogne  
Franche-Comté (CEREN EA 7477)



**JACQUES IGALENS**

Univ. Toulouse Capitole ; TSM Research  
(UMR CNRS)

# Leadership responsable, un double alignement entre valeurs et engagement RSE

*La littérature a montré que la RSE influe sur le leadership d'une organisation. Les auteurs proposent une nouvelle définition du leadership responsable qui s'appuie sur un double alignement, alignement des valeurs et des engagements. Pour cela ils s'appuient sur une étude exploratoire qualitative menée dans deux entreprises connues pour avoir été parmi les pionnières de la RSE en France, Danone et Essilor ainsi que du chairman de la Grameen Danone Bank, le prix Nobel de la paix Muhammad Yunus. À partir de vingt-cinq entretiens ils montrent comment un leadership responsable peut être caractérisé en lien avec la culture et les engagements de l'organisation.*

L'étude des liens entre la RSE et le leadership est en pleine émergence depuis une bonne décennie dans la littérature (Miska et Mendenhall, 2018).

En matière de RSE, depuis quelques années l'attention des chercheurs a été attirée par le niveau individuel (Rupp et Mallory, 2015) parfois qualifié de niveau « micro » (Bau-man et Skitka, 2012) ou encore de micro-RSE (micro-CSR)<sup>1</sup>. Les travaux les plus récents sur la micro-RSE mettent en évidence d'une part les déterminants individuels de la RSE et d'autre part les réactions individuelles à la RSE (Gond et al., 2017). Les auteurs relèvent que la RSE a de nombreux effets positifs sur les individus. Par exemple, ils mettent en évidence que la RSE influence positivement l'implication (Peterson, 2004 ; Brammer et al., 2007 ; Grant et al., 2008 ; Mueller et al., 2012), la satisfaction (Vlachos et al., 2013), l'identification (El Akremi et al., 2018), la confiance, l'engagement, la fierté d'appartenance, le support organisationnel perçu, etc. Il est surprenant toutefois que cette revue systématique ne mentionne aucun effet de la RSE concernant le leadership.

De son côté, la littérature en matière de leadership (surtout nord-américaine)

dessine depuis plus d'une dizaine d'années les contours la notion de « leadership responsable » (désormais LR) (Maak et Pless, 2006 ; Doh et Quigley, 2014 ; Stahl et Sully de Luque, 2014 ; Waldman et Balven, 2015 ; Miska et Mendenhall, 2018). Son approche se situe elle aussi principalement au niveau micro en s'intéressant à la posture du leader responsable. Miska et Mendenhall (2018) distinguent trois niveaux différents de recherche sur le leadership responsable. Le niveau macro qui concerne les institutions, la culture et la société ; le niveau meso qui touche le contexte organisationnel, les groupes et la stratégie *corporate* et enfin le niveau micro relatif aux individus et aux aspects individuels du leadership. Pour ces auteurs il est important de développer des recherches académiques multiniveaux, ce que notre recherche se propose de faire.

En partant de la notion d'alignement (Igalens et Pourquier, 2019), dans une approche micro et méso nous tentons de répondre à la question suivante : quelles sont les conditions d'un alignement RSE qui permettraient de caractériser un leadership responsable ?

La littérature a montré que la RSE influe sur le leadership d'une organisation<sup>2</sup>. Notre

1. Plusieurs numéros spéciaux et quelques meta-analyses (ou revues de littérature) ont été récemment consacrés à faire le point sur « ce que l'on sait et ce que l'on ignore » (Aguinis et Glavas, 2012) sur ce sujet. La définition de la RSE sur laquelle s'appuient ces travaux est celle d'Aguinis : "context-specific organizational actions and policies that take into account stakeholders' expectations and the triple bottom line of economic, social, and environmental performance" (Aguinis, 2011, p. 855). Des numéros spéciaux de revues ont été consacrés à la micro-RSE : *Group & Organization Management* (2015), *Journal of Organizational Behaviour* (2013) et *Personnel Psychology* également (2013). Les états de l'art comportent notamment des travaux relatifs à la perception de la RSE par les individus (El Akremi et al., 2018), au croisement entre psychologie individuelle et RSE (Glavas, 2016), à l'articulation entre la GRH et la RSE au niveau du salarié (Morgeson et al., 2013) et au croisement de l'*Organizational Behavior* et de la RSE (Gond et al., 2017).

2. On sait, par exemple, que certains aspects de la RSE ont fait évoluer le *leadership* dans certains secteurs où cet aspect jouait un rôle important. Par exemple, la diversité a fait évoluer le *leadership* dans l'enseignement (Aguirre et Martinez, 2002) et l'implémentation de solutions innovantes en matière de recherche d'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle a eu le même effet dans les établissements de soins (Mattock, 2015) tandis que pour la banque, le *leadership* est sensible au caractère implicite ou explicite de la RSE (Angus-Leppan et al., 2010).

propos est d'aller plus loin en montrant qu'il y a une interdépendance entre la posture du leader responsable et la stratégie *corporate* RSE de l'organisation.

S'agissant d'une étude qualitative exploratoire nous dessinons les contours de la notion de leadership responsable (LR) à partir de 25 entretiens semi-directifs réalisés auprès de leaders appartenant à deux entreprises engagées de longue date dans la RSE et d'un leader mondial de l'engagement responsable, le Professeur Muhammad Yunus. Après une revue de la littérature, nous étudions le contexte et la méthodologie, puis nous présentons et discutons les résultats afin de proposer un modèle du LR ayant des implications managériales, enfin, nous envisageons les limites et la conclusion de cette étude.

## I – RSE, LEADERSHIP RESPONSABLE ET ALIGNEMENT

### 1. La RSE, valeurs et engagement

Si l'on se réfère à une approche normative de la RSE, il existe des arguments en faveur de l'idée que la RSE influence le leadership. En effet, la RSE s'appuie sur des valeurs et procède d'une vision qui marquent l'organisation responsable dès lors qu'il s'agit d'un engagement authentique et constant (Dillon *et al.*, 2014). À leur tour, ces valeurs, cette vision peuvent d'autant plus influencer le style de leadership qu'elles s'incarnent dans l'ethos de l'entreprise, dans

ses politiques et dans ses *process* de gestion. Ce cadre normatif de la RSE est d'ailleurs celui sur lequel s'appuient les normes de la RSE<sup>3</sup>.

La recherche académique a également mis en évidence la nécessité du « fit » (Caplan, 1987) entre la culture de l'organisation et les engagements en termes de durabilité, de prise en compte des parties prenantes, d'éthique et de transparence (Baumgartner, 2014). Dans la banque, par exemple, en s'appuyant sur l'opposition classique due à Moon et Matten (Matten et Moon, 2008), des auteurs ont montré que la RSE explicite est reliée à un style de leadership autoritaire et la RSE implicite à un style de leadership authentique (Angus-Leppan *et al.*, 2010).

En termes d'engagements, la littérature met en évidence la pertinence de la RSE pour servir de support à l'engagement des salariés. Ceci inclut les impacts de ces engagements sur leur motivation et leur sentiment d'identité organisationnelle (Glasvas et Piderit, 2009 ; Mirvis, 2012)<sup>4</sup>.

Engagement et sens attribué au travail sont souvent reliés à la RSE à travers des mécanismes d'identification et d'échanges (El Akremi *et al.*, 2018 ; Collier et Esteban, 2007). Si les recherches concernant les mécanismes par lesquels l'engagement du salarié et ceux de l'entreprise peuvent être reliés s'appuient sur de solides théories, en revanche, elles n'ont pas permis de dégager jusqu'ici le rôle du leader. De là découle la nécessité d'étudier l'autre pan de la

3. Ainsi, ISO 26 000 :2010 définit des valeurs en lien avec la RSE notamment la transparence, l'éthique, la redevabilité. Ces valeurs sont considérées comme des fondements indispensables pour l'identification des parties prenantes et celle des enjeux de RSE. Ces valeurs guident les actions de l'entreprise dans différents domaines d'action. Ainsi, le leadership en tant qu'influence psychologique et sociale d'un individu ou d'un groupe d'individus sur un individu ou un autre groupe ne peut échapper à l'influence de ces mêmes valeurs sauf à être à l'origine de graves dissonances cognitives.

4. La RSE agit comme une source de création de sens dans la mesure où elle relie des dimensions qui, sans elle, apparaissent souvent comme séparées, les dimensions économiques, sociales et environnementales (Cramer, 2004).

littérature qui s'intéresse aux diverses formes contemporaines de leadership à l'heure de la RSE.

## 2. Notion de leadership responsable

La notion de LR est en pleine émergence (Maak et Pless, 2006 ; Doh et Quigley, 2014 ; Stahl et Sully de Luque, 2014 ; Waldman et Balven, 2015 ; Miska et Mendenhall, 2018).

Selon les pionniers de ce champ de recherche, Maak et Pless (2006, p. 103), le LR est « un phénomène relationnel et éthique qui intervient dans des processus d'interaction avec ceux qui affectent ou sont affectés par le leadership et ont un intérêt dans le but et la vision de la relation de leadership »<sup>5</sup>.

Pour Maak et Pless le LR se fonde sur une relation basée sur des valeurs et des principes éthiques solides entre les dirigeants et les parties prenantes connectés à travers un sens et un but partagé qui leur permet de s'élever à des niveaux supérieurs de motivation et d'engagement (Pless et Maak, 2011 ; Pless, 2007, p. 438)<sup>6</sup>. Pless et al. (2012) ont développé un modèle de leadership responsable basé sur les orientations des leaders.

Miska et Mendenhall (2018) soulignent qu'il existe peu d'études empiriques sur le LR et qu'il est important de mener des recherches académiques au niveau du

leader, de l'organisation et aussi de l'ensemble des parties prenantes.

Afin de mieux comprendre la notion de LR, il nous semble important de le distinguer d'autres styles de leadership en précisant que les styles de leadership mis en évidence par la littérature contemporaine ne s'opposent pas systématiquement mais se complètent ou bien mettent l'accent sur une dimension par rapport à d'autres<sup>7</sup>. Nous envisageons ainsi tour à tour, le leadership transformationnel, le « servant leadership », le leadership authentique et enfin, le leadership éthique.

Le leadership transformationnel est un processus qui engage mutuellement le leader et le subordonné (Bass, 1978 ; Bass, 1985)<sup>8</sup>. L'engagement conjoint du leader et du *follower* s'appuie sur une adhésion à une vision et à des valeurs communes incarnées par le leader (Bass et Avolio, 1994), il y a « alignement » des valeurs. Plus une entreprise adopte un leadership transformationnel plus elle est encline à institutionnaliser des pratiques de RSE (Du et al., 2013).

Greenleaf (1977, 2002, p. 35) a le premier évoqué la notion de « servant leadership ». Le « servant leadership » ou leadership de service permet une approche plus humaine et donneuse de sens (Van Dierendonck et Patterson, 2015).

Le leadership authentique est une approche du leadership qui met l'accent sur la construction de la légitimité du leader à travers des relations empreintes d'honnêteté

5. L'expression « ceux qui affectent ou sont affectés » fait écho à la définition des *stakeholders* de Freeman (1984, 2010, p. 52).

6. Leur approche suppose donc un haut degré d'inclusion des *stakeholders* et une responsabilité de large portée (Miska et al., 2014). La dimension comportementale est importante aussi (Stahl et Sully de Luque, 2014).

7. Ce qui n'était pas le cas dans les premiers travaux sur le *leadership* qui mettaient en évidence des styles pouvant être opposés, par exemple le style autoritaire et le style « laissez faire » (Tannenbaum et Schmidt, 1973).

8. Dans un contexte transformationnel, les *followers* sont habilités à accomplir des tâches et à remplir des objectifs communs avec ceux du leader.

avec les suiveurs, relations qui valorisent l'apport de ces derniers (Luthans et Avolio, 2003) ; généralement le leader authentique est une personne positive et ouverte (Avolio et Gardner, 2005). L'authenticité peut sous certains aspects se rapprocher de la notion d'exemplarité (Major, 2015).

Brown *et al.* (2005, p. 120) définissent le leadership éthique comme « ... la démonstration d'une conduite appropriée du point de vue normatif par des actions personnelles et des relations interpersonnelles, et la promotion de cette conduite auprès des "followers" par le biais de la communication, du renforcement et de la prise de décision dans les deux sens ». Cette forme de leadership a pu être rapprochée du leadership transformationnel, spirituel et authentique (Brown et Trevino, 2006).

Maak et Pless (2006) dans leur définition du LR parlent de « phénomène relationnel et éthique ». Toutefois, s'ils évoquent la dimension relationnelle du LR, ils n'expliquent pas pour autant les mécanismes qui la sous-tendent.

### 3. Leadership responsable et alignement

« L'alignement peut être compris comme une forme de cohérence interne qui permet à l'organisation et aux individus d'aller ensemble dans une démarche de RSE à la fois structurée et vivante. » (Igalens et Pourquier, 2019, p. 19).

Pour ces auteurs, l'adéquation entre le leader responsable et son environnement (*i.e.* l'entreprise et sa politique RSE) est une composante de l'alignement. Ainsi, le LR est-il à la fois transformationnel, visionnaire et intégratif (Igalens et Pourquier, 2019).

La posture de leader responsable se distingue de la non-responsabilité, la posture

de manager responsable et enfin, de la posture de citoyen responsable.

La non-responsabilité est une neutralité à l'égard de la RSE. La question de la frontière avec l'irresponsabilité envisagée par la littérature, d'un point de vue *corporate* (Carvalho *et al.*, 2015 ; Chiu et Sharfman, 2018) peut se poser.

Pour Fray et Soparnot (2010), le manager responsable est un manager ouvert sur son environnement, avec un sens de la citoyenneté, proche de ses collègues de travail et en même temps capable de gérer des contraintes économiques. La posture de manager responsable (Nonet *et al.*, 2016 ; Ingham et Havard, 2017) doit toutefois être distinguée de celle de leader responsable qui ne se contente pas de mettre en œuvre une politique de RSE *corporate* mais y ajoute des éléments *intuitu personae*, notamment ses valeurs personnelles.

La posture de citoyen responsable peut être rapprochée de celle des OCBers (*Organizational Citizen Behavior(s)*). Le comportement des OCBers (Klotz *et al.*, 2018) a été associé à un comportement et des résultats organisationnels positifs et à une meilleure évaluation du rendement des employés par les managers. Toutefois, dans ce cas, des préoccupations ont été soulevées au sujet des coûts personnels possibles (Deery *et al.*, 2017).

Les principaux éléments de la revue de la littérature sont résumés dans le [tableau 1](#).

## II – CONTEXTE DE L'ÉTUDE ET MÉTHODOLOGIE

Notre étude se situe dans le champ de la micro-RSE. Pour cette raison, notre démarche portant sur la spécificité du leadership responsable doit être confrontée à la réalité

**Tableau 1** – Synthèse de la littérature mobilisée dans l'étude empirique

<b>Influence de la RSE sur l'engagement et la posture des salariés</b>	La RSE influence positivement l'implication des salariés (Peterson, 2004 ; Brammer <i>et al.</i> , 2007 ; Grant <i>et al.</i> , 2008 ; Mueller <i>et al.</i> , 2012)
	La RSE influence positivement la satisfaction des salariés (Vlachos <i>et al.</i> , 2013 ; Glavas et Kelley, 2014)
	La RSE influence positivement l'identification, l'engagement et la fierté d'appartenance des salariés (El Akremi <i>et al.</i> , 2018)
	Un engagement corporate RSE authentique et constant (Dillon <i>et al.</i> , 2014) porte ses fruits en termes d'engagement de la part des collaborateurs (Peterson, 2004 ; Brammer <i>et al.</i> , 2007 ; Grant <i>et al.</i> , 2008 ; Mueller <i>et al.</i> , 2012)
<b>RSE explicite et RSE implicite et style de leadership</b>	La RSE explicite est reliée à un style de leadership autoritaire et la RSE implicite à un style de leadership authentique (Angus-Leppan <i>et al.</i> , 2010)
<b>Styles de leadership</b>	Authentique (Avolio <i>et al.</i> , 2004)
	Charismatique (Conger et Kanungo, 1998)
	Transformationnel (Bass, 1985)
	Servant (Greenleaf, 1977 ; Van Dierendonck et Patterson, 2015)
	Éthique (Brown <i>et al.</i> , 2005)
	Responsable (Maak et Pless, 2006 ; Miska et Mendenhall, 2018 ; Igalens et Pourquier, 2019)
<b>Degrés d'engagement RSE et postures d'alignement</b>	OCBer (Klotz <i>et al.</i> , 2018)
	Manager responsable (Fray et Soparnot, 2010 ; Nonet <i>et al.</i> , 2016 ; Ingham et Havard, 2017)
	Leader responsable (Miska et Mendenhall, 2018 ; Igalens et Pourquier, 2019)

des entreprises fortement engagées dans la RSE. L'engagement de l'entreprise dans la RSE et l'apparition d'un style de leadership particulier sont sans doute en interaction mais une seule direction est explorée ici,

celle qui relie un fort engagement de l'entreprise dans la RSE et l'émergence d'un leadership responsable. La relation inverse est tout aussi vraisemblable mais n'est pas étudiée dans notre recherche.

Nous avons choisi deux entreprises du CAC 40 dont l'engagement dans la RSE est reconnu et nous avons interrogé douze leaders sur la notion de leadership responsable. Nous avons aussi interrogé un leader mondial (en relation étroite avec l'une de ces deux entreprises) qui se situe dans une approche macro de la RSE, le prix Nobel de la paix (2006), Muhamad Yunus.

### 1. Les deux modèles étudiés : Danone et Essilor

Parmi les entreprises cotées, Danone et Essilor figurent dans le peloton de tête des entreprises notées par les agences de notation extra-financière<sup>9</sup>.

Bien qu'elles ne soient pas les seules à avoir ce profil, elles présentent la particularité d'avoir plus d'antériorité que d'autres dans leurs engagements RSE du fait de leur histoire respective (Gond et Igalens, 2012). Cette antériorité est un élément important pour l'émergence d'un style de leadership particulier ainsi que l'a montré le projet GLOBE (House *et al.*, 2004).

#### *Danone*

En 1996 le fils du fondateur de Danone, Franck Riboud devient P-DG, il accélère l'internationalisation et recentre le groupe sur trois métiers, les produits laitiers, l'eau et les biscuits. S'inspirant du « double projet » que son père avait présenté dès 1972 il publie deux textes de référence, la Charte de l'environnement et les fondements de la gestion de la RSE avec Danone Way (Gond

et Igalens, 2012). Danone devient alors un des leaders de la RSE en France et l'une des premières sociétés françaises à indexer une part de la rémunération variable de ses dirigeants sur l'atteinte des objectifs RSE (ORSE, 2012). En 2006, à la suite de la rencontre entre Franck Riboud et Muhammad Yunus, Emmanuel Faber lance le projet de social business « Grameen-Danone Foods Ltd » au Bangladesh. En 2014, Emmanuel Faber succède à Franck Riboud et devient directeur général de Danone, en 2017, il est nommé P-DG. Danone a opéré plusieurs changements depuis son arrivée, notamment des cessions dans ses anciennes spécialités pour se recentrer sur le secteur de la santé et pour renforcer sa responsabilité sociale, notamment lors de la dernière assemblée générale des actionnaires qui vit le P-DG renoncer à ses retraites-chapeau.

#### *Essilor*

Essilor est née de la fusion d'Essel et Silor en 1972. En 1849, 13 ouvriers lunetiers parisiens s'associèrent en coopérative. La société des Frères Lissac d'abord distributrice de verres et de montures devient aussi un fabricant de verres correcteurs. Depuis la fin des années 2000, et notamment sous l'action de son P-DG Hubert Sagnières, Essilor a développé une activité philanthropique et d'inclusion sociale, dont la finalité est généralement de développer l'accès à la bonne vision dans le monde (plusieurs milliards de personnes dans le monde ont une mauvaise vision non corrigée). Essilor est signataire du Pacte mondial de l'ONU

9. Toutes les deux ont intégré le *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI) qui recense, au niveau mondial, les entreprises les plus engagées dans la RSE. Au sein du CAC 40 elles sont dans le groupe de tête des entreprises ayant la meilleure réputation, la RSE étant la composante principale de la mesure de réputation ([http://www.burson-marsteller.fr/wp-content/uploads/2016/05/bmie\\_-infog\\_repdag-1005-web.pdf](http://www.burson-marsteller.fr/wp-content/uploads/2016/05/bmie_-infog_repdag-1005-web.pdf)).

---

## MÉTHODOLOGIE

---

Cette étude exploratoire s'appuie sur des données qualitatives primaires (Igalens et Roussel, 1998). Nous avons tout d'abord mené 24 entretiens, 12 chez Danone, 12 chez Essilor auprès de 12 cadres ayant ou ayant eu une expérience de leadership. Dans les deux grands groupes nous avons interrogé 3 femmes et 3 hommes, dont le responsable RSE chez Danone et le responsable développement durable chez Essilor. Ces entretiens enregistrés ont duré en moyenne 60 minutes, ils ont été conduits à partir de deux guides d'entretien. Le premier guide d'entretien portait sur les valeurs RSE de l'entreprise et les valeurs de responsabilité sociale de la personne interrogées. Le second guide d'entretien portait sur la représentation du leadership responsable de notre interlocuteur et sa pratique dans son entreprise.

Un dernier entretien de 45 minutes de Muhammad Yunus, prix Nobel de la paix et *chairman* de la Grameen Danone Bank a porté sur la posture du leader responsable, il permet de donner une dimension macro à notre étude.

Ces 25 entretiens ont été analysés avec le logiciel NVivo et ont fait l'objet d'un codage à double niveau. L'analyse des entretiens a été réalisée par une analyse de contenu systématique et un codage réalisé avec le logiciel NVivo<sup>10</sup>.

À ces données primaires s'ajoutent les documents de travail fournis par les entreprises, les informations disponibles sur leurs sites internet, ainsi que l'ouvrage « Building Social Business » (Yunus, 2007 ; Yunus *et al.*, 2010).

---

depuis 2003. Le groupe figure dans l'indice Low Carbon 100 Europe d'Euronext, qui réunit les 100 valeurs européennes émettant le moins de dioxyde de carbone. En 2017, Essilor a été classée quatrième des plus grandes entreprises consommatrices de papier en France pour sa politique de papier eco-responsable et 9 000 salariés actionnaires de l'entreprise, sont regroupés au sein de l'association Valoptec. Nos interviews ont eu lieu en 2016/2017 c'est-à-dire avant l'annonce de la fusion d'Essilor avec l'italien Luxottica qui a eu lieu en 2018.

### III – PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Notre question de recherche est la suivante : existe-il un leadership spécifique dans les entreprises ayant intégré les valeurs de RSE ? Si oui, quelles sont ses caractéristiques ?

#### 1. L'alignement sur les valeurs

Le leadership responsable s'appuie sur un alignement entre les valeurs RSE « corporate » et les valeurs personnelles de responsabilité sociale du leader.

---

10. Le traitement des données pour cette étude représente environ 150 h de travail dont 75 h de retranscription et 50 h de codage sur NVivo. Les nœuds parents choisis pour le codage sont : alignement, engagement et valeurs. Les nœuds enfants pour les 3 nœuds précités sont *corporate* et *personnel*.



« Un leader responsable est un leader qui se comporte et qui vit ses valeurs (de responsabilité sociale) dans son métier, qui vit sa responsabilité. » (E2).

***Le leadership responsable s'incarne dans une entreprise qui a intégré les valeurs RSE***

L'intégration des valeurs de RSE se caractérise à la fois par une vision et une culture socialement responsables. La vision socialement responsable des deux entreprises étudiées est intégrée à un double niveau celui du métier et de l'engagement sociétal. Le cœur de métier sert de socle à leur vision socialement responsable. Danone apporte la santé par l'alimentation, Essilor améliore ou redonne la vue. Leur activité économique les met de fait au centre d'un engagement vital pour les êtres humains.

Le *Danone way* et le programme *New Vision Generation* d'Essilor illustrent cet alignement par les valeurs RSE.

*Danone way* est une démarche d'auto-évaluation qui met en place des plans d'action pour concilier performance économique et responsabilité sociale à l'égard des hommes et de toutes les parties prenantes (Gond et Igalens, 2012). Cette démarche s'appuie sur une vision transverse :

« La vision transverse, ça c'est clair. Avoir une vision transverse, globale de l'impact. » (D2).

La démarche RSE de Danone se caractérise par une mission et une culture spécifique.

Sa mission est « d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre ». Ainsi, la santé est au cœur des valeurs RSE de Danone :

« Aujourd'hui... nos blockbusters sont en train de se localiser... cela peut t'amener à prendre une décision et dire : "Pourquoi est-ce que je vais aller vendre de l'Activia ou de l'Actimel là où il n'y en a pas besoin. Par contre, je peux vendre autre chose, parce que je sais faire autre chose. Cela va très loin. » (D1).

La culture de Danone est celle de la vente d'un produit socialement responsable. Historiquement Danone est un vendeur de yaourts avec des ingrédients favorables à la santé. Cette culture produit est aujourd'hui très présente dans l'approche RSE de Danone.

« Mais quand je vois le portefeuille de produits de Danone, c'est quand même un élément incroyable. C'est LA boîte du CAC 40, je veux dire quand tu regardes des boîtes de l'agroalimentaire de taille équivalente voire plus grosses, elles n'ont pas le degré de cohérence qu'on a. On a beau avoir des contradictions, elles n'ont pas le degré de cohérence d'un portefeuille aussi exigeant quant à sa dimension santé » (D1).

« Emmanuel (Faber) aussi pousse dans cette réflexion mais tout en étant conscient de sa responsabilité : on parle de révolution lente. »<sup>11</sup>

À travers la mission et la culture de Danone on retrouve bien la dimension contextuelle propre à la RSE décrite par Aguinis (2011).

11. « Il pousse vers des produits et dans le terme l'éco-conception (qu'on a utilisé à tort et à travers, n'importe comment), sa vision du produit éco-conçu est totale. C'est-à-dire un produit qui évidemment soit bon, qui prenne en compte la dimension culturelle, soit sourcé avec une empreinte environnementale la plus minimale possible voire la neutralité. Et puis un produit, qui dans son ancrage local, au-delà de respecter les cultures, génère un développement de territoire, voire même un développement de *landscape*, de paysage. L'éco-conception, c'est l'éco-conception 360. » (D2).

Le programme *New Vision Generation* d'Essilor est au centre de la mission *corporate*. Il se situe sur différents niveaux. Tout d'abord, sensibiliser les pouvoirs publics aux conséquences des déficiences visuelles, puis mettre en place des actions de type « *charity business* » (Secours populaire, *Eyes mitra*).

L'engagement RSE d'Essilor est inscrit dans sa mission et dans sa culture.

Sa mission est « d'améliorer la vision pour améliorer la vie ». Ainsi, la santé est au cœur de la mission de l'entreprise :

« Une mauvaise vision vous sort du système assez rapidement car elle joue sur votre performance. On est au cœur d'un engagement sociétal. » (E2).

« Chez Essilor c'est du bonheur. Entre notre mission et notre réalisation opérationnelle, tout est aligné en termes de sens. On produit des bons produits pour aider les gens et cela améliore la société. On aligne tout. La vision, la mission, les objectifs, et les valeurs des gens. C'est assez universel. » (E2).

La culture d'Essilor est celle de l'entrepreneuriat socialement responsable. Cette culture entrepreneuriale revient de manière récurrente dans les entretiens. Chaque leader peut ainsi donner sa couleur à l'action qu'il entreprend dans la mesure où elle rejoint les valeurs du Groupe. Les niveaux hiérarchiques sont peu nombreux et l'autonomie érigée comme un gage de créativité et de responsabilité.

« Essilor c'est de l'entrepreneuriat, de l'autonomie mais dans un consensus pour que les décisions soient smooth et partagées

et diffusées et cela dans un organigramme qui n'est pas très structuré. » (E3).

« Au niveau de la direction du groupe, on laisse chaque responsable être un petit peu comme un entrepreneur. Une fois que l'on est sur un poste à responsabilité, on est suffisamment libre de nos actions. » (E5).

« Notre première valeur est l'esprit entrepreneurial qui se traduit par l'encouragement de l'initiative et de la responsabilisation. » (E4).

Dans ce contexte d'autonomie et de responsabilité, la valeur « courage » est souvent évoquée chez les personnes interrogées :

« Il est important d'envisager le courage sous toutes ses formes. Le courage de traiter les problèmes. » (E4).

La dimension entrepreneuriale se retrouve dans les projets de *business inclusive* mis en place par Essilor. Dans ses projet de *charity business* il y a notamment le parrainage des *Eyes Mitra* (littéralement « les amis des yeux ») qui sont des entrepreneurs locaux dans les pays émergents formés par Essilor et qui vont ouvrir des boutiques dans lesquelles ils pourront faire du dépistage de problèmes oculaires et proposer des lunettes à des prix très bon marché<sup>12</sup>.

### ***Le leadership responsable s'appuie sur des valeurs personnelles de responsabilité sociale intégrées par le leader***

La cohérence et l'exemplarité sont au cœur des valeurs personnelles incarnées par le leader responsable. En un sens « he walks

---

12. « Nos trois principes en matière d'engagement responsable sont : respecter les lois et appliquer des standards élevés ; ancrer nos principes dans les relations humaines ; employer nos ressources avec responsabilité et discernement. Ces principes s'appuient sur cinq valeurs : l'esprit entrepreneurial, le respect et la confiance (notamment dans les rapports humains, logique de considération), l'innovation, le travail d'équipe, notre diversité et la valorisation de notre différence. » (E4).

the talk », il fait ce qu'il dit, expression reprise dans les interviews des deux sociétés. Dans les deux entreprises étudiées les valeurs d'authenticité, d'écoute, de respect et d'engagement responsable sont présentes. Toutefois leur modèle de leadership est différent.

Chez Danone, le modèle de leadership est personnalisé. La personne d'Emmanuel Faber est présentée *de facto* comme la figure du leader responsable. La cohérence et l'authenticité (Avolio *et al.*, 2004) sont mises en avant. Le P-DG de Danone a baissé son salaire et renoncé à ses retraites-chapeau pour montrer l'exemple, il affiche un style de vie délibérément modeste (notamment la marque et le modèle de sa voiture de fonction). Ce leader sait communiquer avec les symboles et des discours marquants (*cf.* notamment son discours à HEC<sup>13</sup>). Sur ce point on peut dire qu'en plus d'être responsable, Emmanuel Faber est un leader charismatique (Conger et Kanungo, 1998).

« Le leader responsable est celui qui montre l'exemple. Emmanuel Faber par son charisme donne envie de le suivre. » (D4).

Toutes les personnes interrogées chez Danone l'ont cité au moins une fois dans l'entretien en modèle. En voici quelques exemples :

« On dit que l'exemple vient d'en haut mais chez nous c'est encore plus vrai, c'est plus qu'un exemple c'est un modèle. » (D1)<sup>14</sup>

Le Pr. Yunus résume tout cela en quelques mots : « Faber is an amazing person. »

Cette posture de leadership responsable initié par Emmanuel Faber découle d'une posture globale de responsabilité basée sur l'ouverture, l'authenticité et la confiance : « Si l'entreprise veut être crédible dans sa démarche de RSE qui repose quelque part dans la contribution à l'intérêt général, elle se doit d'être authentique. » (D1).

On retrouve bien ici l'idée suivant laquelle la RSE influence positivement l'implication (Peterson, 2004 ; Brammer *et al.*, 2007 ; Grant *et al.*, 2008 ; Mueller *et al.*, 2012) et la confiance. Il semble donc qu'il y ait un phénomène d'auto-renforcement entre le soutien organisationnel et la posture de responsabilité du leader.

Chez Essilor, l'approche du leadership est collective. Le leadership est moins associé à la personnalité des cadres dirigeants. La culture d'Essilor met davantage l'accent sur la dimension collective. Ainsi l'exemplarité (Major, 2015) est présente chez les DG :

« Dans notre style de leadership général, c'est le P-DG qui donne le "la" et ses successeurs aussi. Il y a toujours eu cette exemplarité c'est très fort, c'est historique et cela continue de se perpétuer. » (D2).

« En tant que directeur du développement durable, le fait d'être leader oblige à une transparence. » (D1).

Mais aussi chez les collaborateurs cadres : « Ce qui me marque c'est son exemplarité. Notamment sur les questions d'équité. Ces décisions s'appuient sur l'équité et non pas sur la personne qui lui demande quelque

13. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.youtube.com/watch?v=x4rj4MfNkys>

14. « Faber a cette grandeur froide, donc c'est un homme que tu peux admirer. » (D2). « Emmanuel Faber est un modèle pour nous tous » (D4). « Qu'une personne comme Emmanuel Faber, quand il parle de croissance inclusive, quand il parle de l'interdépendance avec les cycles d'approvisionnement et non pas la chaîne d'approvisionnement, c'est une relation à la terre qui est donc très clairement guidée par une vision qui dépasse même son entreprise. » (D1).

chose. Il ne prend pas ses décisions à la tête du client. N. a des valeurs et une vraie pratique d'équité. Ces valeurs sont en lien avec les valeurs du groupe. » (D5).

Plus généralement, l'engagement responsable est apprécié et encouragé globalement au niveau du groupe :

« Ensuite il y a le côté engagement, volontariat. On apprécie et on reconnaît les gens qui sont engagés au-delà de leur simple mission, de leur job. » (D2).

Chez Essilor, le modèle historique de la coopérative ouvrière, donne au leadership responsable une coloration associative. L'association des salariés actionnaires, Valoptec, regroupe 8 500 cadres et cadres dirigeants qui sont tous présents dans le comité exécutif du Groupe.

La présidente de cette association met bien en évidence l'engagement personnel des membres de l'association :

« Aujourd'hui Valoptec est une association active au cœur de la gouvernance du groupe, on se positionne en tant qu'acteur responsable, et on propose un modèle gagnant/gagnant. » (E2)<sup>15</sup>.

L'approche du leadership responsable est ainsi aussi transformationnelle (Bass, 1985).

« On a dépassé le modèle du rapport de force actionnaires/salariée, et l'on sait l'impact sociétal. ».

On retrouve bien la dimension relationnelle du leadership responsable évoquée par Maak et Pless (2006).

Cette approche du leadership qui laisse davantage de place aux valeurs personnelles du leader permet sans doute d'expliquer la différence très importante de nombre de

**Tableau 2** – Comparaison des codages Danone/Essilor nœud valeurs/personnelles

Nœud enfant valeurs/personnelles	Nombre de références
Danone	8
Essilor	41

références entre Essilor et Danone dans le codage du nœud enfant valeurs/personnelles. Les valeurs personnelles du leader sont évoquées cinq fois plus dans les entretiens chez Essilor (41 contre 8) (tableau 2).

Ici aussi, l'implication (Peterson, 2004 ; Brammer *et al.*, 2007 ; Grant *et al.*, 2008 ; Mueller *et al.*, 2012), la satisfaction (Vlachos *et al.*, 2013 ; Glavas et Kelley, 2014), l'identification (El Akremi *et al.*, 2018), l'engagement et la fierté d'appartenance sont positivement influencés par la démarche de RSE.

## 2. L'alignement sur l'engagement

### *Le leadership responsable s'appuie sur un alignement entre les engagements corporate de l'entreprise et personnel du leader*

À la question qu'est-ce que le leadership responsable Muhammad Yunus répond en ces termes : « Qu'est-ce cela signifie responsable ? Cela veut dire que les gens comptent sur vous, alors ne les frustrez pas parce que vous n'avez pas continué (le projet). Un leadership dans un sens où vous

15. « Notre mission, l'objet l'association c'est de contribuer à la croissance durable du groupe en participant à sa gouvernance et en portant les valeurs et la mission du groupe. C'est très clair. À la fois on va être impliqué dans le processus stratégique et décisionnaire et l'on est censé être responsable, parce que l'on sait que l'on portera les conséquences en termes financiers, en termes d'emploi et sociétal. »

savez ce que cela signifie pour eux, pour les gens qui vous suivent. Vous ne faites pas quelque chose qui pourrait leur faire du mal, ou les décevoir »<sup>16</sup>. On retrouve ici une posture de leader responsable dans laquelle l'éthique et les valeurs personnelles sont très fortes, proche du servant leadership.

*Le leadership responsable s'appuie sur une politique de RSE intégrée par l'entreprise*

Chez Danone, outre le *Danone way*, l'intégration de la politique de RSE se traduit par des actions tournées vers l'extérieur (Fonds Danone pour la nature en 2008 ; Dan'care en 2010 ; fonds Livelihoods en 2011 et 2014 ; Manifesto en 2015) et aussi en interne par un programme de formation au leadership, le *Danone Leadership College* qui incarne ces valeurs. Dans ce programme de leadership des standards sont mis en avant pour définir un profil idéal de leader responsable avec des comportements repérés par l'acronyme CODES :

« Nos valeurs sont nos convictions profondes et nos comportements CODES sont notre manière d'afficher et d'incarner ces valeurs. »

« Le Danone Leadership College, le fameux code tu vois, alors moi j'ai participé j'étais dans le comité de direction élargi de mon entité, donc on a fait un séminaire déjà pour former ce comité de direction élargi. Et ensuite j'ai participé à monter des

**Tableau 3** – Comparaison des codages Danone/Essilor nœud engagement/*corporate*

Nœud enfant engagement/ <i>corporate</i>	Nombre de références
Danone	47
Essilor	20

programmes, du Danone Leader, enfin le déploiement du Danone Leadership College. » (D2).

Ce programme permet de décliner une politique de RSE à tous les niveaux :

« Alors, pour moi il faut qu'elle (une entreprise engagée dans la RSE) ait un objet, une vision qui soit alignée avec les valeurs de la RSE, dans son objet même, dans son business model et que ça soit décliné après partout. »<sup>17</sup>.

Ceci peut sans doute expliquer les différences fondamentales dans les résultats du codage du nœud enfant engagement/*corporate* entre Danone et Essilor. Les références au sujet de l'engagement *corporate* sont plus de deux fois plus nombreuses chez Danone que chez Essilor (tableau 3).

L'engagement *corporate* RSE authentique et constant (Dillon *et al.*, 2014) de Danone est indéniable et porte ses fruits en termes d'engagement de la part des collaborateurs (Peterson, 2004 ; Brammer *et al.*, 2007 ; Grant *et al.*, 2008 ; Mueller *et al.*, 2012).

16. "What does it mean responsible? People rely on you, so don't make them frustrated because you didn't carry on (the project). A leadership in a way that you know what it means to them, to the people who follow you. You don't do something will harm them, or disappoint them".

17. « Avec une cohérence, effectivement par exemple dans la gestion des ressources humaines, dans la façon de produire, dans la façon de distribuer ses produits, etc. Donc pour moi, si on est engagé, on a un cap, on a une vision et on a des valeurs qui sont déclinées partout dans l'entreprise et qui sont cohérentes avec ces valeurs. » (D2).

L'intégration de la RSE chez Essilor se manifeste depuis 2013 par l'intégration au sein de son conseil d'administration d'un comité de responsabilité sociétale de l'entreprise. Consulté régulièrement par le comité RSE, le département développement durable coordonne l'ensemble des fonctions du groupe permettant l'analyse et l'implémentation des plans d'actions d'Essilor en matière de croissance responsable. Le groupe a été l'un des premiers (2015) à réaliser une analyse de matérialité afin d'anticiper les attentes, les nouveaux risques et les opportunités liées aux enjeux du développement durable. Les sujets stratégiques sont notamment : la sensibilisation et l'accès à la vision de qualité pour tous, l'*inclusive business*, le développement des salariés, l'usage de l'eau et les achats durables.

Pour le directeur du développement durable d'Essilor (E1), le groupe s'appuie sur un historique de valeurs en matière de RSE, sur un budget « considérable » et sur des centaines de personnes dans le groupe qui travaillent sur la thématique RSE.

« Notre produit est naturellement social (améliorer la vue). Le territoire business est aligné sur le territoire social. » (E1).

Cet alignement est confirmé en interne comme en externe :

« Il y a une prise de conscience, là aussi ces dernières années, conduite par tous les programmes de formation, de la nécessité d'intégrer la démarche responsable dans les rapports traditionnels client fournisseur, en interne comme en externe. »

Chez Essilor aussi, l'engagement *corporate* RSE authentique et constant (Dillon *et al.*, 2014) ne fait pas de doute tout comme l'engagement des collaborateurs (Peterson, 2004 ; Brammer *et al.*, 2007 ; Grant *et al.*, 2008 ; Mueller *et al.*, 2012).

*Le leadership responsable s'appuie sur une posture personnelle de responsabilité sociale intégrée par le leader*

L'alignement du leader responsable s'inscrit dans un contexte de culture d'entreprise. Les modèles de Danone et d'Essilor sont différents parce qu'ils s'appuient sur des cultures distinctes.

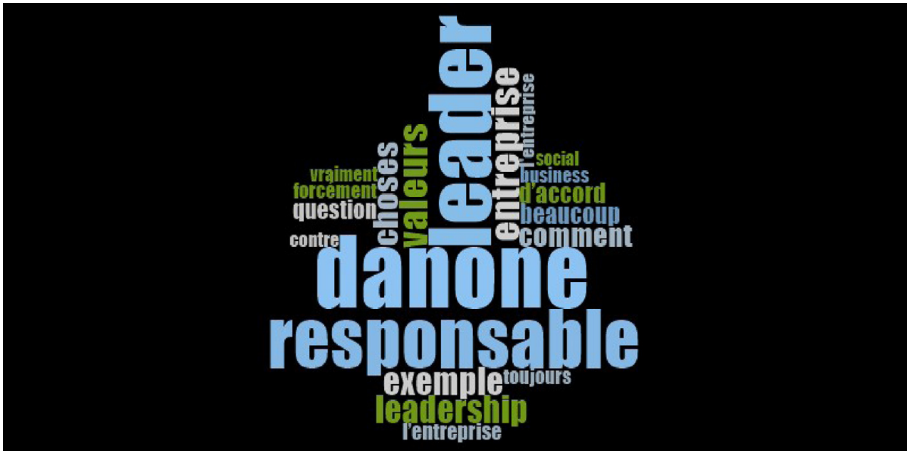
Le leader Danone est très coloré par la culture de son entreprise, le leader Essilor apparaît beaucoup moins formaté. Ce qui ressort des entretiens notamment au travers du programme de formation CODES de Danone c'est la forte identification à la marque employeur renforcée par un engagement à un *Manifesto*. La culture produit de Danone est telle que les collaborateurs sont appelés des *Danoners*. Ceci peut s'expliquer par le fait qu'il y a une proximité entre la marque produit et la marque employeur.

Dans les entretiens menés dans cette entreprise, *Danone* est le premier mot cité, soit 75 fois. Le nuage de mots ci-dessous montre bien l'hypertrophie de la marque Danone dans le discours (figure 1).

Il ressort des interviews qu'il y a chez Danone un alignement par un *Manifesto* qui scelle un engagement collectif RSE. Le *Manifesto* appartient à chaque *Danoner*. En vivant le *Manifesto*, les *Danoners* mènent à bien la mission d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre, c'est-à-dire le double projet économique et social de Danone.

« Une démarche un peu qui est tournée vers l'autre, tournée vers l'utilité sociétale, sur qu'est-ce que je peux faire, comment je peux contribuer moi aussi au sein de mon travail à être cohérent avec mes engagements et mes valeurs » (D2).

Figure 1 – Nuage de mots verbatim Danone



Ici, le leader responsable incarne la marque Danone et ses valeurs. L'alignement V/E est un modèle d'absorption. Le leader a les valeurs de Danone sinon il ne pourrait pas être un *Danoner* responsable. On retrouve de manière très forte l'identification développée par El Akremi *et al.* (2018).

Ce modèle d'alignement par l'absorption chez Danone se retrouve naturellement dans ses relations avec ses parties prenantes<sup>18</sup> (tableau 4).

Le modèle d'inclusion : le leader entrepreneur-responsable chez Essilor. Le leader responsable chez Essilor est beaucoup moins marqué par la culture *corporate* en raison d'une faible identification à la marque employeur et d'une approche inclusive du *business* supportée par un modèle entrepreneurial.

Chez Essilor, l'étude souligne une faible identification à la marque employeur qui est d'ailleurs distincte des marques enseignes. Le nom Essilor renvoie à une histoire entrepreneuriale, Varilux (pour ne citer qu'une marque) est associé au produit plus qu'à la société Essilor. Et le produit n'est qu'un produit même s'il doit être excellent. Par sa culture collaborative, Essilor cultive une forme de discrétion et met davantage en valeur les hommes. Ceci lui permet de fédérer dans un modèle économique de croissance par acquisition.

Ceci apparaît dans les entretiens réalisés, Essilor est cité 22 fois seulement, à égalité avec le prénom d'un manager cité en exemple Nicolas (figure 2).

Chez Essilor l'alignement se fait par le business inclusive. La posture du leader est bâtie sur un engagement autonome et

18. <http://rai2017.danone.com/temoignages/temoignages/acteurs-de-linnovation-sociale/>

**Tableau 4 – L’alignement par absorption perçu par les parties prenantes de Danone**

<b>Types de parties prenantes</b>	<b>Entreprises</b>	<b>Verbatim</b>
<b>Partenaires sociaux</b>	B. T. présidente du CE, Milupa, Allemagne	« <i>Danone entretient avec ses collaborateurs une relation d’égal à égal. Les opinions et les approches divergentes font l’objet de discussions ouvertes, afin que les décisions qui en découlent soient comprises et respectées.</i> »
<b>Producteur laitier</b>	K. M. copropriétaire de McCarty Family Farms, États-Unis	« <i>Dès ma première rencontre avec Danone, j’ai compris que nous partageons la même vision.</i> »
<b>Fournisseur</b>	J. B. directeur général, Origin Materials, États-Unis. En collaboration avec Nestlé Waters, Danone s’associe avec la start-up américaine Origin Materials pour développer une bouteille PET recyclable et bio-sourcée, dans le cadre de l’alliance NaturALL Bottle	« <i>Danone a été un partenaire engagé tout au long du projet. Nous avons surtout été impressionnés par l’alignement entre l’entreprise et ses collaborateurs. Tout le monde parle d’une seule voix.</i> »
<b>Partenaire Danone Manifesto Venture</b>	F. V. co-fondateur et directeur général de Yooji, France. Danone Manifesto Ventures a investi dans Yooji, une start-up française créée en 2012 qui propose des repas surgelés bio pour bébés dans plus de 600 points de vente en France	« <i>Pour nous Danone s’imposait comme le partenaire idéal. Nous avons créé Yooji dans l’idée de proposer des recettes bio (pour bébé) de haute qualité en portions surgelées : une solution pratique qui est un vrai plus pour les parents.</i> »
<b>ONG</b>	W. M. ONG VI Agroforestry, Kenya. Le fonds d’investissement Livelihoods a noué un partenariat avec Brookside Dairy et l’ONG VI Agroforestry dans le cadre d’un projet visant à améliorer les conditions de vie de 30 000 fermiers de la région du Mont Elgon, au Kenya	« <i>Les arbres apportent des solutions à de nombreux défis... (contrôler l’érosion des sols, nourrir les hommes, produire des cultures fourragères, favoriser la fertilité des sols) et s’avère bénéfique pour l’agriculture, les animaux et les agriculteurs.</i> »
<b>Join venture avec la Grameen Bank</b>	M. Yunus, co-fondateur de la Grameen Danone Bank	« <i>Participer à un projet de social business a eu un profond impact sur les employés de Danone... Le social business est l’un des sujets que les employés de Danone... aiment évoquer quand ils parlent de leur travail à des tiers.</i> » (Yunus, 2010, p. 151).



Figure 2 – Nuage de mots verbatim Essilor



responsable. Le leader est un entrepreneur-responsable.

Il crée de la confiance et son engagement responsable est fédérateur :

« C'est vraiment dans nos chartes et nos statuts. On se fait depuis la création de notre association, les garants, les champions, les porteurs de paroles et des valeurs que l'on a dans notre groupe. Que l'on n'est pas un groupe comme les autres, et que notre modèle marche. Dans ces valeurs il y a le respect, la confiance, la culture entrepreneuriale, et tout cela ne marchera que si l'on se fait confiance. » (E2)<sup>19</sup>.

« Sa (du leader responsable) pratique au quotidien. Son traitement des cas difficiles sur la partie RH. Notamment à l'occasion de la gestion d'une situation de crise en matière de risques psycho-sociaux. Nicolas a tenu sa posture par rapport à la direction RH du groupe. Il a respecté ses valeurs et n'a pas hésité à monter au créneau et à faire attention

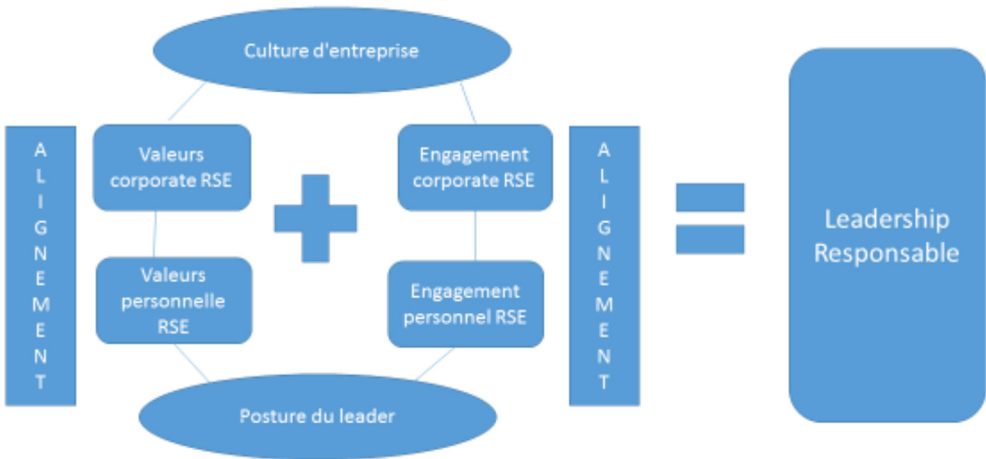
à tous. Il a été capable d'afficher ses valeurs. » (E5).

Ici le leader responsable apparaît comme un entrepreneur qui porte les valeurs de son entreprise qui sont aussi les siennes. L'alignement V/E est un modèle d'inclusion. La personnalité du leader peut davantage transparaître dans ses actes. Son engagement responsable est davantage perçu comme personnel même s'il n'est pas DG. Ici, leur sentiment d'identité organisationnelle (Glavas et Piderit, 2009 ; Mirvis, 2012) en matière de RSE tient davantage compte des valeurs personnelles du leader et plus généralement des collaborateurs.

Au terme de cette analyse, le leadership responsable apparaît comme le résultat d'un double alignement entre les valeurs *corporate* et personnelles RSE d'une part et l'engagement *corporate* et personnel RSE d'autre part.

19. « Tout le modèle de croissance du groupe depuis 40 ans en fait, est une croissance par acquisition, bien plus qu'en croissance naturelle. Ce qui veut dire, que nous rejoignons des gens avec une culture, une histoire différente, des origines différentes, et qui ont autrefois été nos concurrents. Et s'il n'y a pas la confiance, confiance dans le fait, que ensemble, on va mieux fonctionner, s'il n'y a pas le respect cela ne marchera pas. » (E2).

**Figure 3** – Modèle théorique du leadership responsable



Source : d’après Igalens et Pourquier (2019).

Nous sommes bien en accord avec la dimension relationnelle du leadership responsable évoquée par Maark et Pless (2006) : la notion de double alignement est ce qui fait selon nous sa spécificité. Nous proposons donc le modèle de la figure 3.

**IV – IMPLICATIONS MANAGÉRIALES**

Il est possible de distinguer quatre postures d’engagement au regard de la RSE par ordre croissant d’intensité (figure 4).

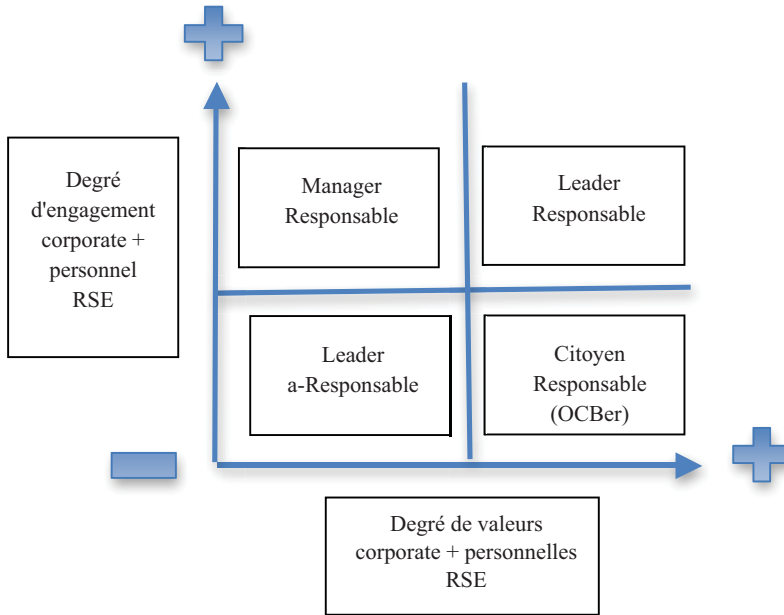
Le leader non responsable a une neutralité face à la posture RSE qui est confortée par la culture d’entreprise non marquée par la RSE. La question qui se pose alors est de savoir en quoi l’a-responsabilité peut devenir de l’irresponsabilité (Carvalho et al., 2015).

Le manager responsable décline la politique RSE de son entreprise (Fray et Soparnot,

2010 ; Nonet et al., 2016 ; Ingham et Havard, 2017). Il n’a pas d’implication personnelle spécifique de sa part dans ce domaine comme l’aurait le leader responsable.

Le citoyen responsable (OCBer) : a des valeurs personnelles fortes en termes de RSE et a des initiatives personnelles (engagements) dans le cadre de son travail (Klotz et al., 2018). Il n’est pas pour autant en posture de leadership ni soutenu par son entreprise au niveau organisationnel.

Le leader responsable a de fortes valeurs et un haut niveau d’engagement personnel RSE et il travaille dans une organisation qui a elle aussi ces valeurs et ce niveau d’engagement comme le montre les modèles de Danone et d’Essilor ainsi que la posture du Pr. Yunus qui exprime un alignement très fort : « Je crois en la capacité illimitée de l’être humain à avoir des pairs. Le voyage de la vie consiste à enrichir cette capacité. Si je peux moi-même

**Figure 4 – Modèle managérial du leadership responsable**

contribuer à aider une autre personne à faire ressortir cette capacité à avoir des pairs, je me sens bien. J'ai... un sentiment de fraternité » (M. Yunus)<sup>20</sup>.

### LIMITES ET CONCLUSION

En conclusion il apparaît que l'entreprise durablement et authentiquement engagée dans la RSE est susceptible de produire un leadership particulier, marqué par un double alignement des valeurs et des engagements. Ce résultat nous semble de nature à compléter utilement les travaux qui, à la suite de Maak et Pless, cherchent à définir ce style de leadership. L'une des

limites de notre recherche concerne le sens du lien que nous pensons avoir contribué à mettre en évidence, l'organisation engagée dans la RSE contribue à produire un leadership responsable mais l'inverse est également vrai, le leader responsable contribue à rendre son organisation responsable. Dès lors il conviendrait peut-être d'évoquer une relation duale, ou une spirale de co-construction de responsabilité entre l'organisation et son leader. Une autre limite tient au nombre relatif d'entretiens menés (25) et d'organisations étudiées (2). Il conviendra de compléter à la fois le nombre et la nature des organisations étudiées et certainement de multiplier les

20. "I believe in unlimited peer capacity of human beings. Life journey is about enriching energy, enriching this capacity. If I can be myself helpful in helping another person to bring out this peer capacity I feel good. I have... a fellow feeling".

points de vue (notamment en faisant varier les nationalités, les niveaux hiérarchiques) et en incluant le point de vue des parties prenantes externes pour affiner nos premiers résultats.

Il n'en reste pas moins que la question de l'alignement est au cœur de l'engagement responsable quelles que soient la taille et la forme de l'organisation qui veut porter des valeurs RSE.

## BIBLIOGRAPHIE

- Aguinis H. (2011). "Organizational responsibility: doing good and doing well", *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, S. Zedeck (eds), APA, Washington, DC, vol. 3, p. 855-879.
- Aguinis H. et Glavas A. (2012). "What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda", *Journal of Management*, vol. 38, n° 4, p. 932-968.
- Aguirre Jr, A. et Martinez R. (2002). "Leadership practices and diversity in higher education: Transitional and transformational frameworks", *Journal of Leadership Studies*, vol. 8, n° 3, p 53-62.
- 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*, vol. 93, n° 2, p. 189-213.
- Avolio B.J. et Gardner W.L. (2005). "Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership", *The Leadership Quarterly*, vol. 16, n° 3, p. 315-338.
- Avolio B.J., Gardner W.L., Walumbwa F.O., Luthans F. et May D.R. (2004). "Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviours", *The Leadership Quarterly*, vol. 15, n° 6, p. 801-823.
- Bass B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Collier Macmillan.
- Bass B.M. et Avolio B.J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*, Sage.
- Bauman C.W. et Skitka L.J. (2012). "Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction", *Research in Organizational Behavior*, vol. 32, p. 63-86.
- Baumgartner R.J. (2014). "Managing corporate sustainability and CSR: A conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 21, n° 5, p. 258-271.
- Brammer S., Millington A. et Rayton B. (2007). "The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment", *International Journal Human Resource Management*, vol. 18, n° 10, p. 1701-1719.

- Brown M.E. et Trevino L.K. (2006). "Ethical leadership: A review and future directions", *Leadership Quarterly*, vol. 17, n° 6, p. 595-616.
- Brown M.E., Trevino L.K. et Harrison D.A. (2005). "Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 97, n° 2, p. 117-134.
- Caplan R. D (1987). "Person-environment fit theory and organizations: commensurate dimensions, time perspectives and mechanisms", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 31, n° 3, p. 248-267.
- Carvalho S.W., Muralidharan E. et Bapuji H. (2015). "Corporate social 'Irresponsibility': Are consumers' biases in attribution of blame helping companies in product-harm crises involving hybrid products?", *Journal of Business Ethics*, n° 130, p. 651-663.
- Chiu S.C. et Sharfman M. (2018). "Corporate social irresponsibility and executivesuccession: An empiricalexamination", *Journal of Business Ethics*, vol. 149, n° 3, p. 707-723.
- Collier J. et Esteban R. (2007). "Corporate social responsibility and employee commitment", *Business Ethics: A European Review*, vol. 16, n° 1, p. 19-33.
- Conger J.A. et Kanungo R.N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*, Sage Publications.
- Deery S., Rayton B., Walsh J. et Kinnie N. (2017). "The cost of exhibiting organizational citizenship behavior", *Human Resource Management*, vol. 56, n° 6, p. 1039-1049.
- Dillon P.J., Back R.M. et Manz C.C. (2014). "Authentic corporate social responsibility based on authentic empowerment: An exemplary business leadership case", *The Journal of Values-Based Leadership*, vol. 7, n° 1, article 7.
- Doh J.P. et Quigley N.R. (2014). "Responsible leadership and stakeholder management: Influence pathways and organizational outcomes", *Academy of Management Perspectives*, vol. 28, n° 3, p. 255-274.
- Du S., Swaen V., Lindgreen A. et Sen S. (2013). "The role of leadership styles in corporate social responsibility", *Journal of Business Ethics*, n° 114, p. 155-169.
- El Akremi A., Gond J.P., Swaen V., De Roeck K. et Igalens J. (2018). "How do employees perceive corporate responsibility? Development and validation of a multidimensional corporate stakeholder responsibility scale", *Journal of Management*, vol. 44, n° 1, p. 619-657.
- Fray A.-M. et Soparnot R. (2010). « Le manager responsable », *Ethique et responsabilité sociale, 78 experts témoignent*, chap. 15, J.-M. Perreti, F. De Bry, J. Igalens (eds.), EMS, Paris.
- Glavas A. et Kelley K. (2014). "The effects of perceived corporate social responsibility on employee attitudes", *Business Ethics Quarterly*, vol. 24, n° 2, p. 165-202.
- Glavas A. (2016). "Corporate social responsibility and organizational psychology: An integrative review, frontiers in psychology, frontiers in psychology", 16 February, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00144>

- Glavas A. et Piderit S.K. (2009). "How does doing good matter? Effects of corporate citizenship on employees", *Journal of Corporate Citizenship*, n° 36, p. 51-70.
- Gond J.P. et Igalens J. (2012). *Manager la responsabilité sociale de l'entreprise*, Ed Pearson.
- 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*, vol. 38, n° 2, p. 225-246.
- Grant A.M., Dutton J.E. et Rosso B.D. (2008). "Giving commitment: Employee support programs and the prosocial sensemaking process", *Academy of Management Journal*, vol. 51, n° 5, p. 898-918.
- Greenleaf R.K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, Paulist Press.
- House R.J., Hanges P.J., Javidan M., Dorfman P.W. et Gupta V. (Eds.) (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The Globe Study of 62 Societies*, Sage publications.
- Igalens J. et Roussel P. (1998). *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*, Éd Economica.
- Igalens J. et Pourquier C. (2019). « Étude exploratoire sur le leadership responsable. Mise en perspective des modèles de Danone et d'Essilor », *Question(s) de management ?*, vol. 23, p. 11-23.
- Ingham M. et Havard C. (2017). "CSR as strategic and organizational change at 'Groupe La Poste'", *Journal of Business Ethics*, n° 146, p. 563-589.
- Klotz A.C., Mark C. Bolino M.C., Song H. et Stornelli J. (2018). "Examining the nature, causes, and consequences of profiles of organizational citizenship behavior", *Journal of Organisational Behavior*, n° 39, p. 629-647.
- Luthans F. et Avolio B.J. (2003). *Authentic Leadership Development in Positive Organizational Scholarship*, Berett- Koelher publishers, p. 241-258.
- Maak T. et Pless N.M. (2006). "Responsible leadership in a stakeholder society. A relational perspective", *Journal of Business Ethics*, n° 66, p. 99-115.
- Major R.J. (2015). *L'exemplarité managériale perçue par les collaborateurs : dimensions et effets*, Thèse, Aix-en-Provence.
- Mattock S.L. (2015). "Leadership and Work-Life Balance", *Journal of Trauma Nursing*, vol. 22, n° 6, p. 306-307.
- Mirvis P. (2012). "Employee engagement and CSR: Transactional, relational, and developmental approaches", *California Management Review*, vol. 54, n° 4, p. 93-117.
- Miska C. et Mendenhall M.E. (2018). "Responsible leadership: A mapping of extant research and future directions", *Journal of Business Ethics*, vol. 148, n° 1, p. 117-134.
- Miska C., Hilbe C. et Mayer S. (2014). "Reconciling views on responsible leadership: A rationality-based approach", *Journal of Business Ethics*, n° 125, p. 349-360.

- Matten D. et Moon J. (2008). "Implicit" and "explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility", *Academy of management Review*, vol. 33, n° 2, p. 404-424.
- Morgeson F.P., Aguinis H., Waldman D.A. et Siegel D.S. (2013). "Extending corporate social responsibility research to the human resource management and organizational behavior domains: A look to the future", *Personnel Psychology*, vol. 66, n° 4, p. 805-824.
- Mueller K., Hattrup K., Spiess S.-O. et Lin-Hi N. (2012). "The effects of corporate social responsibility on employees' affective commitment: A cross-cultural investigation", *Journal of Applied Psychology*, n° 97, p. 1186-1200.
- Nonet G., Kassel K. et Meijs L. (2016). "Understanding responsible management: Emerging themes and variations from European business school programs", *Journal of Business Ethics*, n° 139, p. 717-736.
- ORSE (2012). *Étude sur l'intégration de critères RSE dans la part variable des rémunérations des directeurs et des managers*, Ed. ORSE
- Peterson D.K. (2004). "The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment", *Business and Society*, vol. 43, p. 296-319.
- Pless N.M. (2007). "Understanding responsible leadership: Roles identity and motivational drivers", *Journal of Business Ethics*, n° 74, p. 437-456.
- Pless N.M. et Maak Th. (2011). "Responsible leadership: Pathways to future", *Journal of Business Ethics*, n° 93, p. 3-13.
- Pless N.M., Maak T. et Waldman D.A. (2012). "Different approaches toward doing the right thing: Mapping the responsibility orientations of leaders", *Academy of Management Perspectives*, vol. 26, n° 4, p. 51-65.
- Rupp D.E. et Mallory D.B. (2015). "Corporate social responsibility: Psychological, person-centric, and progressing", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 2, n° 1, p. 211-236.
- Stahl G.H. et Sully de Luque M. (2014). "Antecedents of responsible leader behavior: A research synthesis, conceptual framework, and agenda for future research", *Academy of Management Perspectives*, vol. 28, n° 3, p. 235-254.
- Tannenbaum R. et Schmidt W.H. (1973). "How to choose a leadership pattern", *Harvard business review*, vol. 51, n° 3, p. 162-180.
- Van Dierendonck D. et Patterson K. (2015). "Compassionate love as a cornerstone of servant leadership: An integration of previous theorizing and research", *Journal of Business Ethics*, vol. 128, n° 1, p. 119-131.
- Vlachos P.A., Panagopoulos N.G. et Rapp A.A. (2013). "Feeling good by doing good: Employee CSR-induced attributions, job satisfaction, and the role of charismatic leadership", *Journal of Business Ethics*, n° 118, p. 577-588.

- Waldman D.A. et Balven R.M. (2015). “Responsible leadership: Theoretical issues and research directions”, *Academy of Management Perspectives*, vol. 3015, n° 1, p 19-29.
- Yunus, M. (2007). *Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism*, PublicAffairs.
- Yunus M., Moingeon B. et Lehmann-Ortega L. (2010). “Building social business models: Lessons from the Grameen experience”, *Long Range Planning*, vol. 43, n° 2, p. 308-325.
- Yunus M. (2010). *Pour une économie plus humaine. Construire le social-business*, J.C. Lattès.