

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Band:** 66 (2008)  
**Heft:** 3: Santé, travail et séniors

**Artikel:** Leadership : clé du développement durable  
**Autor:** Fiorucci, David  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-142136>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 28.04.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# LEADERSHIP: CLÉ DU DÉVELOPPEMENT DURABLE?

DAVID FIORUCCI

*Responsable développement du personnel, La Poste Suisse  
david.fiorucci@post.ch*

> Dans le contexte actuel de forte concurrence et de complexité accrue, la gestion d'entreprise devient de plus en plus critique. De nombreux facteurs de contingence ne peuvent plus être laissés de côté et doivent être pris en compte. Pour répondre à ces défis, le leadership global propose une approche pertinente et nouvelle. Prenant en compte différents éléments tels que la responsabilité sociale, le développement durable, la gestion de la diversité, l'intelligence émotionnelle, ce leadership représente la vision à laquelle les entreprises d'aujourd'hui et de demain doivent se préparer.

La performance d'une entreprise ne se mesure plus seulement à son bénéfice. Pour satisfaire aux attentes croissantes d'un nombre toujours grand de parties prenantes, les entreprises mettent en avant différentes initiatives sur le plan environnemental, social et de la gouvernance pour témoigner de leur responsabilité d'entreprise. Toutefois, une approche sans fil conducteur mène à des résultats mitigés. Les entreprises d'élite constatent que l'adoption de cadres robustes et des mesures rigoureuses de la performance, conjuguées à l'intégration des stratégies d'affaires, leur permet de réaliser une valeur véritable et soutenue pour l'exploitation.

La mondialisation, les nouvelles priorités et l'accès à l'information en temps réel transforment profondément notre façon de faire des affaires. Les responsabilités des gestionnaires sont ainsi de plus en plus complexes. Aux yeux des parties prenantes, la clarté, la transparence et l'obligation de rendre compte des dirigeants sont donc essentielles.

Ce contexte a contribué à la naissance, ces dernières années, la notion de «leadership global», qui intègre les concepts de responsabilité sociale, de développement durable, de diversité et d'intelligences culturelle et émotionnelle.

## RESPONSABILITÉ SOCIALE

Le concept de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) peut être défini comme «l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes»<sup>1</sup>

Trop souvent, la RSE est perçue par l'entreprise comme une nouvelle contrainte, limitant sa

---

<sup>1</sup> La responsabilité sociale des entreprises – une contribution des entreprises au développement durable, Commission européenne, Direction de l'emploi et des affaires sociales, juillet 2002

marge de manœuvre. Il n'est pas inutile de rappeler dans ce contexte que les notions de qualité, et plus tard, de protection de l'environnement ont été perçues initialement de la même manière par les entreprises. Toutefois cette perception négative a peu à peu cédé le pas à une vision plus positive et plus proactive faisant de ces notions une opportunité et non plus une contrainte. Cette évolution a été marquée par une meilleure compréhension des enjeux de la qualité et de la protection de l'environnement, ainsi que par la mise au point d'outils de gestion permettant de maîtriser ces enjeux.

C'est ainsi que conçue comme un processus de gestion de relation de l'entreprise avec ses partenaires, la RSE et peut-être – encore plus que pour la qualité et l'environnement – considérée comme un investissement et non comme un coût.

Les grandes entreprises et les multinationales, elles-mêmes sujettes à de fortes pressions de la part de consommateurs, organisations non gouvernementales et investisseurs «socialement responsables», accordent de plus en plus d'importance à la RSE. De ce fait, elles mettent l'accent sur leurs relations avec leurs fournisseurs et sous-traitants, pour la plupart des PME. Dans ce sens, la maîtrise de la RSE est un enjeu vital également pour un grand nombre de PME.

La responsabilité sociale de l'entreprise implique une analyse rationnelle des possibilités, des obligations et de l'opportunité de faire quelque chose. Pourtant, sur le marché, à part un soutien à travers du coaching/conseil, très peu de solutions sont apportées pour faire face, seul, à ces défis, simplement, concrètement. C'est ainsi, qu'une vingtaine d'entreprises de Suisse (petites, moyennes et grandes) ont développé le guide «Maîtriser sa responsabilité sociale: outils pour PME»<sup>2</sup>. Ce guide se veut un outil pragmatique permettant aux entreprises de procéder à cette analyse rationnelle et d'en tirer les mesures et actions possibles à entreprendre (adaptées à leur structure et à leurs ressources).

A ce titre, la réflexion sur la notion de parties prenantes est un des éléments clés de cette maîtrise.

Les parties prenantes, ou «stakeholders» en anglais, sont des groupes (entités) ou des individus qui peuvent être affectés ou peuvent affecter l'entreprise.

Il est utile de faire la distinction entre parties prenantes primaires et parties prenantes secondaires:

- > Les parties prenantes primaires sont celles qui ont un intérêt («stake») direct dans l'entreprise. Elles sont directement influencées par l'entreprise (ses activités) et l'influencent directement. Généralement, il y a un échange direct (de matière, d'informations, de prestations) entre l'entreprise et ses parties prenantes directes. (ex. collaborateurs, clients, fournisseurs,...). Souvent, il y a un contrat entre ces parties prenantes et l'entreprise.
- > Les parties prenantes secondaires sont celles qui ont un intérêt («stake») indirect dans l'entreprise. Elles sont indirectement influencées par l'entreprise (ses activités) et l'influencent indirectement. (ex. famille des employés, médias, associations, ONG, ...)

La distinction entre parties prenantes primaires et secondaires aide à systématiser la phase

<sup>2</sup> «Maîtriser sa responsabilité sociale – outils pour PME», David Fiorucci, 2003

d'identification des parties prenantes. Cette distinction ne doit toutefois pas être confondue avec l'importance (en termes d'influence) que revêt une partie prenante. Ainsi, une partie prenante secondaire comme les médias peut avoir un impact extrêmement important sur l'entreprise, notamment en termes d'image et de réputation.

L'identification précise des parties prenantes et la manière dont celles-ci influencent ou sont influencées par l'entreprise doit être réalisée avec le plus grand soin, si l'on veut obtenir un système d'indicateurs sociaux cohérents, pertinents et complet.

### LEADERSHIP GLOBAL<sup>3</sup>

Parmi la diversité des études et des cas analysés, un modèle intégrateur des compétences du leadership global est apparu en 2005 (Jokinen)<sup>4</sup>. Les compétences recensées sont classées en trois niveaux:

- > les compétences centrales ou de base (conscience de soi, capacité de se transformer)
- > les compétences mentales (optimisme, empathie)
- > les compétences comportementales (habiletés sociales, connaissances)

En outre, le développement durable est devenu un élément moteur central:

«Globally responsible leadership is the global exercise of ethical, values-based leadership in the pursuit of economic and societal progress and sustainable development, It is based on a fundamental recognition of the interconnectedness of the world.»<sup>5</sup>

Bien que plusieurs définitions du développement durable aient été développées, deux d'entre elles peuvent être présentées comme étant les plus reconnues: une définition tripartite qui comprend le développement durable comme devant tenir, à la fois compte des environnements «social», «économique» et «environnemental»<sup>6</sup> et une des premières définitions qui le conceptualise comme étant le «développement qui permet de répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs»<sup>7</sup>

La multiplicité et l'interdépendance des environnements interne et externe à l'organisation sont donc centrales dans une conception élargie du leadership global, d'où le lien étroit entre les concepts de développement durable et de parties prenantes.

C'est ainsi que la responsabilité sociale, au niveau individuel, intègre les notions d'éthique et d'authenticité. L'éthique réfère à l'adhésion à des valeurs reconnues comme telles. Un leader devient authentique lorsqu'il vit ces valeurs dans ses réflexions, émotions et croyances et qu'il agit de façon cohérente avec ces valeurs<sup>8</sup>. Le leader global doit donc promouvoir et agir en congruité avec des valeurs telles l'équité, la liberté, l'honnêteté, l'humanité, la responsabilité, la solidarité, le développement durable, la tolérance et la transparence<sup>9</sup>.

<sup>3</sup> Tiré de l'Observatoire de gestion stratégique des ressources humaines, "Le Leadership global: une question géographique?", Mélanie Trottier

<sup>4</sup> Tiina Jokinen (2005), "Global leadership competencies: a review and discussion", Journal of European Industrial Training, Vol.2 9, No. 3.

<sup>5</sup> Globally responsible leadership, a call for engagement, EFMD: European Foundation for Management Development, p. 15

<sup>6</sup> AFNOR, 2003

<sup>7</sup> Commission mondiale des Nations Unies pour l'environnement et le développement (CMED, 1987)

<sup>8</sup> Gardner et al., 2005)

<sup>9</sup> EFMD, 2005

Une telle conception du leadership global est nécessairement liée à la diversité culturelle, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation, et est donc liée à l'importance des relations interpersonnelles<sup>10</sup>. La diversité renvoie entre autres aux différences relatives à l'ethnie, l'âge, la religion, la classe et le genre. L'importance des relations interpersonnelles est au cœur du leadership global, tant du point de vue des employés, que des clients et des fournisseurs; bref de toutes les parties prenantes. A ce niveau de relation, nous parlons de notions telles qu'intelligences culturelle et émotionnelle.

L'efficacité du leadership est donc liée à différents types d'intelligence. La littérature fait ressortir trois types d'intelligence<sup>11</sup>:

- > l'intelligence basée sur la rationalité et la logique (conceptualisation traditionnelle)
- > l'intelligence émotionnelle, qui a démontré de plus en plus de pertinence au cours des dernières années comme facteur d'importance dans la gestion<sup>12</sup>. Cette forme d'intelligence peut être définie comme étant la concrétisation de compétences telles la conscience de soi, la gestion de soi, la conscience sociale et les compétences sociales à un moment approprié, de façon appropriée et à une fréquence suffisante, de sorte que ce soit efficace dans une situation<sup>13</sup>
- > l'intelligence culturelle, qui est la capacité d'un individu de fonctionner efficacement dans des situations caractérisées par de la diversité culturelle<sup>14</sup>

La survie des entreprises passe par le développement des ces trois formes d'intelligence chez les gestionnaires. L'intelligence culturelle est une variable médiatrice importante dans la relation qui existe entre l'intelligence émotionnelle et l'efficacité ou la performance du leader.

#### LA RESPONSABILITÉ DU LEADER

Il est à noter que la plupart des réflexions sur le leadership, vues auparavant, tournent autour de la notion de «responsabilité». Une question se pose: les leaders sont-ils préparés à l'exercice de la responsabilité?

L'étymologie du terme de responsabilité peut s'analyser à deux niveaux :

- > Sur la base du verbe latin «respondere», sens de répondre, la responsabilité se définit comme «une obligation de répondre de ses actes devant une autorité qui demande des comptes». Néanmoins, cette définition s'arrête au premier niveau de l'étymologie du mot responsabilité.
- > Une analyse étymologique plus poussée du verbe «respondere» permet de remonter à sa racine «spondere», lequel se retrouve dans sponsio (engagement) et sponsa (fiancée). Dans spondere, on trouve donc les idées de promettre, de s'engager, de se porter garant. Une personne responsable, c'est une personne à qui on peut se fier, car elle

<sup>10</sup> Kets De Vries et Florent-treacy, 2002)

<sup>11</sup> Alon et Higgins, 2005, Jokinen, 2005

<sup>12</sup> Goleman, 2002

<sup>13</sup> Boyatzis et al., 1999

<sup>14</sup> Early et Ang, 2003

est en mesure de dominer la situation, de s'en porter garante, parce qu'elle dispose de la maîtrise de ses actes. Et parce qu'elle a la maîtrise de ses actes, il arrive qu'elle ait à en rendre compte devant une autre personne; mais cette obligation accidentelle ne constitue pas l'essence de la responsabilité.

Donc, de cette double étymologie, on retiendra que la responsabilité découle d'un engagement dont on doit le cas échéant répondre. Répondre, c'est faire connaître, oralement ou par écrit, en retour à une question, à une demande, à une remarque, ce qu'on a à dire. Répondre de mes actions, de mes décisions, c'est donc répondre aux questions, dire pourquoi et en vue de quoi j'ai choisi ceci et pas cela; cela revient à les reconnaître comme miennes, donc à les assumer. Je suis alors capable d'énoncer la cause et la finalité de mon action. En fait, la responsabilité s'apprécie plus au regard de l'intention que de l'action elle-même; ne suis-je pas responsable parfois de ne pas agir? Il s'agit bien des cas de non-assistance à personne en danger ou, d'un point de vue entrepreneurial, ce serait de ne pas exploiter une information cruciale pour l'entreprise. La responsabilité est également fortement corrélée à la preuve et l'épreuve de la liberté. Je ne peux répondre que de ce qui relève de mon libre choix, je ne suis pas responsable de ce que j'ai exécuté sous la contrainte ou en état de démence. Par ailleurs, de quelles conséquences suis-je responsable?

En effet, les personnes en position de responsabilité ont souvent les compétences requises pour leur fonction, mais il y a bien des domaines, où la formation comme l'expérience ne nous suffisent pas pour acquérir cette capacité. Souvent les personnes lient la notion de responsabilité avec la fonction ou le statut.

Lorsque l'on parle de responsabilité, il faut bien comprendre qu'il s'agit, pour la plupart des personnes, principalement, d'une notion juridique. La responsabilité est l'obligation faite à une personne de répondre de ses actes, du fait du rôle, des charges qu'il doit assumer et d'en supporter les conséquences. La responsabilité exige un élément essentiel: savoir répondre aux questions difficiles, aux situations difficiles. Pour toute personne qui se retrouve en position de responsabilité, il faut avant tout s'interroger sur les questions difficiles auxquelles, elle sera amenée à répondre en fonction du rôle et des charges qui pèsent sur elle.

#### LEADERSHIP ENTRE AUTORITÉ ET POUVOIR<sup>15</sup>

Selon Alain Eraly, l'autorité est l'exercice légitime<sup>16</sup> d'un rôle hiérarchique (exercice d'un pouvoir légitime). L'autorité ne se réduit pas au seul pouvoir. Elle se construit sur la base de 6 fondements:

- > personnifier le groupe
- > représenter le groupe en dehors et en dedans (entreprise)
- > garantir le respect des droits et des devoirs (solidarité, justice, gestion des conflits,...)

<sup>15</sup> Présentation d'Alain Eraly, Président de la Solvay Business School de Bruxelles, Master en Management des organisations et Développement du Capital Humain, HEG Arc, Neuchâtel

<sup>16</sup> Conforme à des normes et des valeurs partagées

- > transcender les intérêts personnels (valoriser le «don»)
- > encadrer la rationalité collective
- > incarner la volonté commune

Suivants nos attitudes ou nos actes, si l'un ou l'autre de ces fondements est malmené, il s'en suit une perte de légitimité qui se traduit souvent par la fragilisation de la hiérarchie, une perte d'implication et de motivation des collaborateurs et collaboratrices, une exacerbation des intérêts personnels, des conflits, une réduction de la coopération et souvent une impuissance collective. Pour le responsable, le risque principal, dans ce cas, est de remplacer l'autorité par le pouvoir brut.

Dans le contexte actuel, de forte compétitivité, où l'engagement de tout un chacun est essentiel au succès de l'entreprise, il ressort un problème fondamental. En effet, l'autorité est malmenée. Précaire d'un côté, elle est nécessaire, pourtant. C'est pourquoi, le Leadership global, présenté dans les paragraphes précédents est le nouveau modèle d'autorité. Il est adapté aux aspirations d'égalité, de reconnaissance personnelle et d'autonomie, il remplace l'autorité que le statut social ou la bureaucratie (règle formelle) donnait dans le passé. De plus ce modèle est en phase avec les changements constants et les contraintes de performance de nos entreprises et de l'économie en général.

Alain Eraly définit 5 valeurs clés de cette forme de leadership:

- > l'autorité sans le statut (reconnaissance de chacun, principe d'égal respect, distance au rôle)
- > la finalité partagée (quelles sont nos missions, à quoi servons-nous?). Une finalité éthique où la participation à sa construction est importante. La finalité qui devient le «mandat» du leader, sa raison d'être (identification)
- > l'éthique de la communication, sans décalage entre les discours et les comportements, sans vérités occultées, sans manipulation
- > le principe de responsabilité (autonomie, clarification des attentes, reddition des comptes, reconnaissance de la personne, réaction à la performance et au manque de performance, équité dans les gratifications et les sanctions)
- > la réflexivité individuelle et collective à travers les entretiens, les réunions, les analyses de fonctionnement, l'évaluation réciproque, les bilans de compétences, le coaching, l'intervision, la formation, etc.

Ce dernier principe est vraisemblablement le plus difficile à gérer car il s'agit d'un processus de vie qui prend du temps. En effet personne ne naît leader, cela se construit, se développe. Pour se faire il faut oser se mettre le miroir en face et regarder sa véritable image. Le leader prend les critiques comme des opportunités, les problèmes comme leviers du changement et l'autre comme condition de son développement.

Ces valeurs du leadership renvoient les unes aux autres et s'expriment dans les comportements (importance de la gestion du corps).

Le leadership articule performance et respect de la personne, il concerne le rapport à soi aussi bien que le rapport aux autres et est un projet de vie.

La gestion des ressources personnelles (stress, santé, émotions) fait partie de ce projet personnel. Le leader global, possède ainsi, une résistance nerveuse à la négociation et au conflit, il a la capacité d'entrer dans des conflits constructifs, sans se laisser déborder par les émotions négatives, il possède une bonne maîtrise de son corps et de ses émotions (bonne distance affective), il a un respect inconditionnel, résiste à la dramatisation et au stress.

## CONCLUSION

Le leadership sous sa forme globale, présentée dans ce texte, représente la vision à la quelle il faut tendre pour les responsables des entreprises (petites ou grandes, nationales ou internationales, globales ou non). Cette vision globale, intégrée, permet d'espérer en une performance durable. Il est ainsi nécessaire de réfléchir comment accompagner, sur le chemin du leadership global, les personnes amenées à prendre des responsabilités. Comment prépare-t-on une personne à l'exercice de la responsabilité? Une ouverture d'esprit, une approche pluridisciplinaire et un intérêt pour les personnes et la performance en sont peut-être les éléments moteurs.