
Actes de la troisième Conférence internationale sur la Francophonie économique

VERS UNE ÉCONOMIE RÉSilIENTE, VERTE ET INCLUSIVE

Université Cheikh Anta Diop de Dakar – Sénégal, 16 – 18 mars 2022

**SERVANT-LEADERSHIP ET DEVELOPPEMENT DURABLE : VERS UN NOUVEAU
MODELE MANAGERIAL– CAS DU SERVANT-LEADERSHIP CHEZ DANONE, UNE
ENTREPRISE A MISSION**

RINDRANIAINA RABEARIVONY

Doctorante en Sciences de Gestion, Université de Toulon, France
rrindraniaina21@gmail.com

Delphine VAN HOOREBEKE

Professeur, Université de Toulon, France
delphine.van-hoorebeke@univ-tln.fr

RÉSUMÉ – Les conséquences négatives des actions des multinationales sur l’environnement (Boudard, 2013) obligent les entreprises à intégrer dans leurs pratiques de gouvernance et de management le concept du « développement durable » et de responsabilité sociale des entreprises (RSE) (Capron & Quairel-Lanoizelee, 2010). Dans ce sens, une nouvelle forme d’entreprise est apparue en France, « les entreprises à mission ». Elles intègrent dans leur statut leurs objectifs sociaux, économiques et environnementaux. Il devient donc nécessaire de se demander quelle posture de « leadership » serait cohérente avec ce modèle. Dans cette optique, le servant-leadership semble être le leadership qui permet de satisfaire aux besoins de toutes les parties prenantes touchées par les activités de l’entreprise (Dierendock, 2011). L’objectif de cet article est alors d’explorer la pratique du servant-leadership dans une entreprise à mission, qui est Danone. Le choix est justifié par sa présence à l’international (en Afrique francophone notamment) et par ses valeurs impactant tous les niveaux de partie-prenantes. Pour répondre à la problématique, nous avons adopté une méthodologie netnographique initiée par Kozinet (Kozinet, 2010). Les résultats, par comparaison à l’échelle de mesure de Laub (1999), ont révélé que les pratiques au sein de Danone sont orientées vers le servant-leadership.

Mots-clés : Danone - Entreprise à mission – Management responsable – Responsabilité Sociale des Entreprises – Servant-leadership

Les idées et opinions exprimées dans ce texte n’engagent que leur(s) auteur(s) et ne représentent pas nécessairement celles de l’OFE ou de ses partenaires. Aussi, les erreurs et lacunes subsistantes de même que les omissions relèvent de la seule responsabilité de ou des auteurs.

INTRODUCTION

La pandémie Covid 19, la dégradation de l'environnement causé par le changement climatique, fragilisent de plus en plus la vie économique et la vie sociale des pays pauvres. Les conséquences négatives des actions des multinationales sur l'environnement (atteintes à la biodiversité et aux Droits de l'homme (Boudard, 2013) obligent les entreprises à intégrer dans leurs pratiques de gouvernance et de management le concept du « développement durable » ou de responsabilité sociale des entreprises (RSE) (Capron & Quairel-Lanoizelee, 2010). « *L'adhésion des entreprises à ce nouveau concept a eu pour conséquence : la prise en compte des attentes sociétales de toutes les parties prenantes (salariés, fournisseurs, clients, actionnaires, ONG, société civile, collectivités locales...) dans la gestion globale des entreprises¹* ». Par conséquent, en intégrant le concept du développement durable ou RSE dans leur management, les entreprises sont obligées de revoir leurs rôles et leurs missions. C'est dans ce sens qu'est née le statut « entreprise à mission » en France. Les entreprises à mission intègrent dans leur objet social un double objectif : économique et sociétal. En effet, elles revendiquent leur volonté de faire des gains, mais pas au détriment de valeurs- et de développer un objectif sociétal (Autissier et al., 2020). A l'instar de la notion de « Responsabilité Sociale et Economique de l'entreprise », la notion de « mission » vise à donner aux entreprises des objectifs sociaux et ou environnementaux, avec le souci de s'intéresser aux parties prenantes et au respect de ces dernières, dans le cadre de leurs activités et qui sera inscrite dans leur statut et fera l'objet d'un suivi par un comité (Autissier et al., 2020). Les parties prenantes concernent en général les clients ou consommateurs, les collaborateurs en internes, les fournisseurs, la société civile, les ONG, la population en générale. Les objectifs sociaux et/ou environnementaux des entreprises à mission doivent impacter positivement ses différentes catégories de parties prenantes. De ce fait, la culture d'entreprise (incluant les valeurs), les stratégies de l'entreprise (incluant la stratégie des ressources humaines) doivent être cohérent et en lien avec ses objectifs sociaux et environnementaux. C'est pourquoi l'évolution du système de management dominant a tendance à susciter aujourd'hui de plus en plus de contestations au sein de nos sociétés occidentales, de plus en plus sensibles à la qualité de vie au travail, à la justice sociale et à des préoccupations écologiques (Belet, 2013). Le succès croissant de la notion de développement durable et l'appel à un management plus « responsable » illustrent bien ce phénomène (de Woot, 2005). La poursuite de ses objectifs implique donc un changement d'attitude, de vision, de comportement du « top management », autrement dit, un leadership plus soucieux du respect et du développement de toutes les parties prenantes touchées directement ou indirectement par les activités de l'entreprise.

Il devient donc nécessaire de se demander quelles postures de « leadership » serait cohérent avec la poursuite des objectifs économiques, sociaux et environnementaux des entreprises à mission. Dans cette optique, le servant-leadership semble être le leadership qui permet de satisfaire aux besoins de toutes les parties prenantes touchées par les activités de l'entreprise (Dierendock, 2011). En effet, le servant-leadership exige des leaders de servir d'abord les intérêts de ses collaborateurs avant de servir ses propres intérêts (Greenleaf, 1977). Dans ce cas, l'application du servant-leadership oriente les différentes pratiques de l'entreprise, notamment sa culture et ses stratégies RH, à initier des actions au développement des collaborateurs et au développement de la communauté (Reinke, 2004) ce qui est en lien avec un développement durable et un management responsable. Pour ce faire, les pratiques de l'entreprise doivent être plus axées sur des actions

¹ (<https://www.comundi.fr/mag-des-competences/vers-un-management-responsable/>)

consistant à valoriser les collaborateurs, à développer les collaborateurs, à bâtir une communauté, à montrer de l'authenticité, à montrer et à partager son leadership (Laub, 1999). L'objectif de cet article est alors d'explorer la pratique du servant-leadership dans une entreprise à mission.

Ainsi, pour cette étude, Danone, multinationale agroalimentaire française, devenue une « entreprise à mission » depuis juin 2020, a été choisie pour faire l'objet de notre étude en raison de sa présence sur le continent africain francophone et de sa mission « Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre » et sa vision « Danone, One Planet, One Health » qui impactent tous les niveaux de partie prenante cités ci-dessus.

CADRE THEORIQUE

Cette section sera divisée en deux parties : la première fera un état rapide de la revue de la littérature sur le servant-leadership. La seconde section sera consacrée à la présentation de la nouvelle forme d'entreprise « l'entreprise à mission », un nouveau statut propre aux entreprises françaises.

Le servant-leadership

Parmi les styles de leadership qui se veulent humanisant, le servant-leadership est celui qui s'intéresse plus aux intérêts des collaborateurs incluant même ceux des autres parties prenantes (Dierendock, 2011) touchées directement ou indirectement aux activités de l'entreprise. Effectivement, le servant-leadership, contrairement aux autres styles de leadership tourné vers la considération, est plus centré sur l'attention apportée aux collaborateurs. Par définition, le servant-leadership implique le comportement et l'attitude du leader à se mettre au service de ses collaborateurs en cherchant à servir les intérêts de ses employés en premier lieu avant de chercher ses propres intérêts (Greenleaf, 1991). Dans cette optique, le servant-leader utilise son pouvoir pour assurer un environnement de travail sain, pour que ses collaborateurs puissent se développer et les aide à atteindre leurs objectifs (Kezar, 1996). Plus éthiques et empathiques, ils sont soucieux de développer le capital humain de leur organisation (Roy, Brière, Meier, & Schier, 2021).

Plusieurs recherches sur le servant-leadership ont contribué à sa validité dans la littérature en sciences de gestion, en le testant sur le terrain et en cherchant le lien entre ce nouveau concept avec d'autres concepts en sciences de gestion tels que la performance de l'organisation, l'engagement des salariés, le comportement citoyen dans les organisations. De ces recherches découlent également les variables de mesures définies par les chercheurs.

En ce qui concerne notre recherche, nous avons retenu les variables de mesure définies par Laub (Laub, 1999) car elles permettent de mesurer à la fois le degré du servant-leadership au niveau organisationnel et au niveau individuel. Ainsi, les variables utilisées par Laub lors de ses recherches nous semblent plus être appropriées à notre terrain et à notre objectif de recherche qui est d'explorer la présence du concept de servant leadership à partir de la culture prônées par Danone, ses pratiques en termes de ressources humaines et ses actions en termes de RSE. En effet, Laub a supposé que les caractéristiques du servant-leadership peuvent être identifiées et observées dans les organisations et dans la vie quotidienne. L'échelle de mesure développée par Laub comprend 60 items regroupés dans six (06) caractéristiques qui sont :

- valuing people
- developing people
- building community

- displaying authenticity
- providing leadership
- sharing leadership

Les échelles de mesure de Laub ont été choisies parce qu'elle a été reprise par de nombreux chercheurs et les items qu'il a employés recouvrent en même temps la dimension relation humaine et la dimension organisationnelle dans la vie de l'entreprise.

Entreprise à mission

Dans un souci du respect de l'environnement et en lien avec le management durable (notion recouvrant à la fois la dimension économique, sociale, écologie et environnementale des actions des entreprises sur son environnement), *l'article 176 de la loi du 22 mai 2019 relative au plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises (PACTE), introduit une nouvelle forme d'entreprise en France, qui est « L'entreprise à mission ». Il s'agit pour une entreprise d'affirmer publiquement sa raison d'être, ainsi qu'un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux qu'elle se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité.*² Il faut savoir qu'aucun profil n'est requis pour devenir une entreprise à mission.

Les structures sont diversifiées que ce soit en taille ou en secteur d'activité. Trois-quarts sont des petites et moyennes entreprises (PME) de moins de cinquante (50) salariés. On recense à l'heure actuelle, plus de 500 000 salariés travaillant dans 250 entreprises à mission françaises. Le label s'étend également à des sociétés côtées comme Danone, multinationale agroalimentaire française, devenue une entreprise à mission depuis juin 2020. Danone fait l'objet de notre étude en raison de sa présence sur le continent africain francophone et de par sa mission « Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre » et par sa vision « Danone, One planet, One health » qui impactent tous les niveaux des parties-prenantes.

METHODOLOGIE

Afin de mener notre étude exploratoire sur le servant-leadership dans une entreprise à mission, nous avons choisi d'utiliser la méthode netnographique initiée par Kozinet (2010). Le choix est d'abord justifié par le contexte sanitaire qui a limité notre déplacement et l'accès au terrain. Par conséquent, afin de travailler à distance, il nous semblait plus efficace d'opter sur la démarche « netnographique » qui s'apparente à la démarche de recherche ethnographique mais cette fois-ci nous avons recueilli les données sur les documents Internet de l'entreprise. En effet, la « netnographie » vient des mots « network » et « ethnographie » dans une perspective d'étude des environnements virtuels. Cette méthode reprend les étapes classiques de la méthode ethnographique et les adapte afin d'étudier les communautés en ligne (Kozinets, 2006). C'est une méthode d'investigation naturelle (Lincoln & Guba, 1985) qui utilise l'information disponible publiquement sur le Web pour identifier et comprendre les besoins ainsi que les décisions des groupes sociaux (Kozinets, 2009).

² [Que sont les sociétés à mission ? | economie.gouv.fr](https://www.economie.gouv.fr/actualites/que-sont-les-societes-a-mission)

Les étapes suivies lors de notre collecte de données :

- **Entrée**

Lors de cette phase, nous avons retenus les informations trouvées sur le site web de Danone car il est riche d'informations sur la politique RH et la politique RSE de l'entreprise, nous avons également tiré quelques informations sur le site-web d'agro-media.fr et celui de challenges.fr, ajoutés à une étude de cas effectuée par une étude de cas effectuée par l'Académie de Toulouse sur la stratégie et la RSE de Danone³.

- **Collecte des données et traitement**

A l'issue de notre investigation, nous avons retenu des informations qui nous permettent de connaître les pratiques RH, les politiques de RSE, la culture d'entreprise, le circuit de prise de décision au niveau de Danone. Ces informations ont été tirées de quatre sources sur internet :

- le site web de Danone⁴ qui nous a fourni des informations claires, presque complètes sur la politique RH, les pratiques de RSE, l'esprit de leadership et les processus de prise de décision au niveau de Danone.
- Ensuite, l'étude de cas⁵ menée par l'académie de Toulouse nous a également fourni des détails sur le management au sein de Danone et les pratiques de RSE chez Danone.
- En outre, le site web d'agro-média, l'industrie alimentaire⁶ nous a renseigné sur de nouvelles actualités concernant l'engagement de Danone en matière de résilience économique et environnementale et le site-web de Challenges, l'actualité de l'économie⁷ nous a donné plus d'informations sur les nouvelles stratégies d'entreprise du nouveau Directeur Général de Danone.

Après avoir sélectionné les sources les plus pertinentes pour notre étude, nous avons sélectionné les textes. Par la suite, nous avons commencé à éplucher les informations relatives à notre sujet. Pour ce faire, nous avons procédé à une codification manuelle des données recueillies, avant de codifier avec Nvivo. Les codifications émanaient de la revue de la littérature et étaient basées sur les échelles de mesure préconisées par Laub (1999). Le niveau de saturation des données a été atteint lorsque les données entraient facilement dans notre catégorisation et codification.

RESULTATS

L'analyse exploratoire que nous avons effectuée a permis d'identifier cinq (05) caractéristiques d'une organisation – servante chez Danone:

- développement des collaborateurs ;
- valorisation des collaborateurs ;
- faire preuve d'authenticité ;
- développement de leadership ;
- partage de leadership.

³ [cejm_theme_3_management_le_cas_danone_version_2.pdf \(ac-toulouse.fr\)](https://www.ac-toulouse.fr/cejm_theme_3_management_le_cas_danone_version_2.pdf)

⁴ [World food company - Danone](https://www.danone.com/en/world-food-company)

⁵ [cejm_theme_3_management_le_cas_danone_version_2.pdf \(ac-toulouse.fr\)](https://www.ac-toulouse.fr/cejm_theme_3_management_le_cas_danone_version_2.pdf)

⁶ <https://www.agro-media.fr>

⁷ <https://www.challenges.fr>

Le tableau Excel ci-dessous est issu de l'analyse NVivo :

Tableau 1: Présence du servant-leadership chez Danone selon les échelles de mesures de Laub (1999)

Encodage	Pourcentage de la couverture	
Nœuds\Développement de leadership	5,62%	
Nœuds\Développement de leadership\Innovation managériale	3,74%	
Nœuds\Développement de leadership\Leadership tendant vers le SL	1,44%	10,81 %
Nœuds\Développement des collaborateurs	0,00%	
Nœuds\Développement des collaborateurs\Formation des collaborateurs	10,24%	
Nœuds\Développement des collaborateurs\management éthique	1,26%	
Nœuds\Développement des collaborateurs\Responsabilisation des collaborateurs	1,95%	13,45 %
Nœuds\Faire preuve d'authenticité	0,00%	
Nœuds\Faire preuve d'authenticité\Etre un exemple	0,81%	
Nœuds\Faire preuve d'authenticité\Humilité	0,00%	
Nœuds\Faire preuve d'authenticité\management éthique, RSE	28,93%	29,74 %
Nœuds\Partage du leadership	3,90%	4,26 %
Nœuds\Partage du leadership\Implication des salariés	0,36%	
Nœuds\Valorisation des collaborateurs	6,44%	
Nœuds\Valorisation des collaborateurs\Amélioration des conditions de travail	20,92%	
Nœuds\Valorisation des collaborateurs\Ecoute	4,14%	
Nœuds\Valorisation des collaborateurs\Ecoute des parties prenantes	0,00%	
Nœuds\Valorisation des collaborateurs\MRH axé sur le concept du SL	1,36%	32,85 %

Source : Auteur (2021)

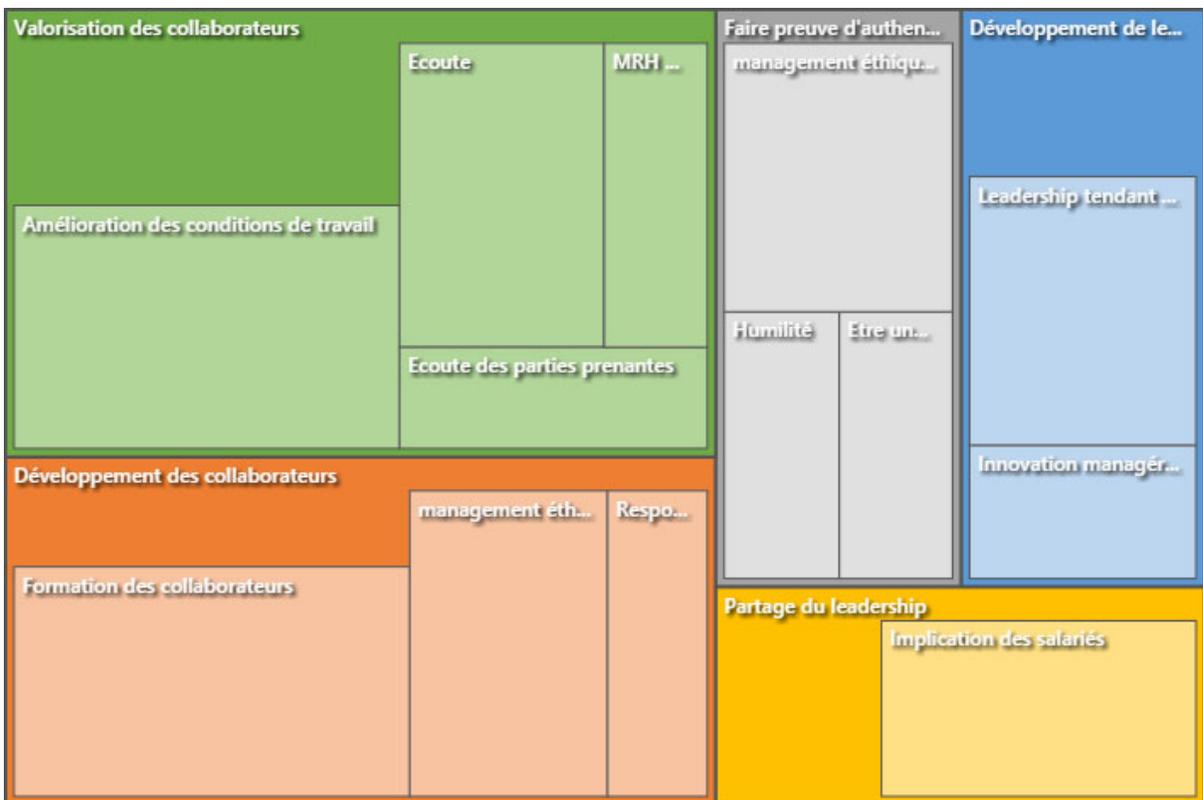
En effectuant une analyse approfondie des discours, nous avons constaté que les pratiques sont plus orientées vers la valorisation des collaborateurs avec 32,85% de la couverture. Cette variable

recouvre entre autres la stratégie RH adopté par Danone qui tend vers le servant-leadership, les conditions de travail plus favorable et la pratique de l'écoute active par le sommet stratégique. Ensuite, s'ensuit la notion d'« authenticité » avec 29,74% de la couverture. En outre, le développement des collaborateurs représente 13,45% des pratiques de Danone et est axé sur la formation des collaborateurs, le management éthique et la responsabilisation des salariés. Le développement de leadership quant à lui représente 10,81% de la couverture et concerne notamment l'innovation managériale et l'esprit de leadership que Danone essaie d'inculquer chez collaborateur.

Enfin, le partage de leadership ne représente que 4,26% de la couverture et fait référence aux pratiques d'implication des salariés de Danone.

Le tableau ci-dessous résume la pratique de servant-leadership chez Danone selon toujours les échelles de mesure de Laub (1999) :

Tableau 2: Le servant-leadership chez Danone



Source : Auteur (2021)

DISCUSSIONS

En devenant une entreprise à mission, Danone a innové ses pratiques de management et son leadership pour mieux répondre aux exigences des collaborateurs. En analysant ses pratiques en matière de RSE et de stratégie RH, nous pouvons dire que Danone est une organisation servante car nous avons retrouvé les dimensions d'organisation préconisées par Laub (1999) chez Danone :

- valorisation des collaborateurs ;
- développement des collaborateurs ;
- faire preuve d'authenticité ;
- développement de leadership ;
- partage de leadership.

Nos résultats permettent ainsi d'analyser les dimensions établies par Laub (1999) dans la pratique, mais aussi d'en approfondir les contours.

- **La valorisation des collaborateurs**

La valorisation des collaborateurs porte en général sur l'importance de l'aspect humain au sein de l'organisation. En devenant une entreprise à mission, Danone a pris conscience que ce sont ses équipes qui font sa force. Par conséquent, le souci de l'individu est au cœur des décisions et les valeurs prônées par Danone sont centrées sur les collaborateurs tant en interne qu'à l'externe : humanisme, ouverture et proximité. Les pratiques RH sont en concordance avec ces valeurs et visent donc à améliorer les conditions de travail (programmes visant à améliorer la santé et sécurité, à répondre aux besoins de concilier la vie personnelle et professionnelle à l'instar de la politique parentale), à favoriser l'écoute et à mieux répondre aux exigences des collaborateurs à travers différents programmes tels, « une personne, une voix, une action » pour permettre aux collaborateurs de s'exprimer et de partager leurs convictions et à favoriser le dialogue social en signant un accord avec l'Union Internationale des Travailleurs dans l'Agroalimentaire (UITA).

- **Le développement des collaborateurs**

Le développement des collaborateurs concerne l'accompagnement des collaborateurs dans leur progression. Une organisation servante cherche les moyens pour aider ses collaborateurs à s'accomplir que ce soit sur le plan professionnel ou personnel. Chez Danone, le développement des collaborateurs porte sur différents programmes de formation, sur un management éthique à partir de sa politique de « Diversité et Inclusion » et « Ouverture » et en responsabilisant également les salariés.

Les différents programmes de formation visent à développer les compétences des collaborateurs. Nous avons distingué notamment les programmes suivants :

- « Futur Skills » est une réponse à la crise Covid-19. Ce programme vise à développer l'employabilité du personnel pour qu'il y ait une sécurité d'emploi même en quittant Danone.
- « Campus for all » est un programme de formation dédié à tous les membres du personnel pour qu'ils puissent participer à la construction du futur de l'entreprise. Les formations sont en lien avec la vision, les valeurs et les objectifs de l'entreprise.

Par ailleurs, le management éthique favorisant la diversité, l'inclusion et l'ouverture favorise les femmes et les nationalités sous-représentées à accéder à des postes de responsabilité.

A travers l'accord signé avec l'UITA, Danone donne également l'opportunité aux salariés les plus à risque (faible qualification et salaire) de se développer grâce à des formations

professionnalisantes. Le concept de management éthique de Danone fait preuve de justice organisationnelle que ce soit en matière de justice informationnelle et organisationnelle ou en matière de justice organisationnelle en traitant tous les collaborateurs de toutes les filiales de manière équitable. Enfin, afin de responsabiliser ses salariés, Danone confie à ses managers venant de toutes ses filiales, les formations dispensées en interne. Aussi, Danone à travers ses politiques, contribue à l'autonomisation des femmes.

- **Faire preuve d'authenticité**

Dans le contexte du servant-leadership, l'authenticité fait référence à un leadership éthique, c'est-à-dire que le leader affiche sa vraie personnalité et réalise ce qu'il dit. Il est également prêt à apprendre des autres et reconnaît ses erreurs. Une organisation servante est donc celle qui réalise ce qu'elle dit, ce qu'elle promet, reconnaît ses erreurs et prête également à apprendre des autres. Pour Danone, l'authenticité est évaluée à travers ses discours en faveur du développement durable en devenant une entreprise à mission. Ainsi, Danone a initié des actions vers un développement durable en assurant des activités visant à protéger les consommateurs (Marketing responsable), l'environnement et le côté social (développer les femmes et les minorités à travers des programmes tels que HeForShe, EVE, LEAD, Fonds Danone pour l'Ecosystème, Social School for Women Empowerment, Bloomberg Gender Equality Index 2021). Outre cela, Danone affiche de l'humilité en favorisant l'échange avec les ONG en les écoutant et en considérant ce qu'elles conseillent, disent et en rectifiant ce qui ne va pas.

- **Développement du leadership**

Le développement du leadership dans une organisation servante consiste à donner plus d'explication aux collaborateurs sur la vision envisagée pour l'entreprise en expliquant clairement le rôle de chacun et en prenant également de l'initiative. Chez Danone, le développement de leadership se manifeste par l'enseignement de l'importance du leadership à ses collaborateurs. De ce fait, Danone a développé des valeurs de leadership appelé "Committed Open Doer Empowered Self-aware" (CODES).

Ses valeurs sont inculquées aux salariés à partir des séances de formation mais aussi par des actions entreprises par l'entreprise pour être un exemple non seulement aux yeux de ses collaborateurs internes mais également aux yeux de ses collaborateurs en externe. En effet, chez Danone, il est considéré que le leadership est très important du fait qu'il permet l'accompagnement à la transformation numérique en mettant en accent sur les "compétences douces" (intelligence émotionnelle et le savoir-être). Ce que Danone cherche aujourd'hui chez ses futurs collaborateurs sont les "compétences dites douces". Par conséquent, Danone a mis en place un concept novatrice: "Compétences d'avenir" basées surtout sur les soft skills et cette approche permet de remettre en question les modèles traditionnels de recrutement basés surtout sur les compétences techniques et les années d'expériences.

- **Partage de leadership**

Le partage du leadership dans un contexte de servant-leadership consiste à déléguer les pouvoirs et à partager les victoires. Le servant-leader fait confiance à ses collaborateurs et leur délègue un certain pouvoir de prise de décision, de l'autonomie et plus de liberté dans leur travail. S'il arrive

que l'équipe a réussi un projet quelconque, le leader ne va pas se vanter d'être à l'initiative du projet. Au contraire, il se tient derrière l'équipe et ne cherche pas à être glorifié. Chez Danone, entreprise devenue 'à mission', le partage de leadership est démontré à partir d'un management agile, participatif et collaboratif en laissant les collaborateurs s'exprimer à travers la plateforme « Une personne, une voix, une action ». Cette action a pour objectif de motiver l'ensemble du personnel à participer à la construction de l'avenir de Danone. En effet, l'objectif de Danone est de confier d'ici 2030 son avenir à ses salariés. Ce projet concerne environ 100 000 salariés. Ainsi, les salariés vont pouvoir participer à la prise de décision, ce qui renverse l'image classique de la prise de décision traditionnelle « Top-Down ».

CONCLUSION

A partir de notre recherche exploratoire sur l'organisation servante ayant comme terrain une entreprise à mission, il semble que ces types d'entreprise développent des pratiques de servant-leadership en se souciant non seulement de l'impact de leurs activités sur l'environnement mais surtout en écoutant ses salariés, en se souciant plus de ses collaborateurs en interne étant donné que c'est le personnel qui fait la force de l'entreprise mais aussi c'est le premier consommateur du produit de l'entreprise. Ainsi, les pratiques au sein de Danone permettent de dire que tout type d'entreprise peut développer le servant-leadership à partir de ses stratégies RH et ses pratiques RH ainsi que ses politiques de RSE.

• **Limites**

La limite de notre recherche réside dans le fait que c'est une étude d'un seul cas, les résultats ne peuvent pas être affirmés pour les autres entreprises à missions. De plus, nous avons effectué une observation non participante sans demander la validation des salariés de Danone sur ce qu'on a trouvé sur différents sites. Par conséquent, il faut aller sur le terrain, faire des observations et mener des interviews pour rendre fiable la validité des résultats.

• **Intérêt managérial et académique**

Cette recherche permet de révéler l'évolution du leadership, concept peu étudié en Europe, grâce à l'analyse d'une entreprise cotée en bourse. L'analyse d'un seul cas forme à la fois une limite et ouvre aux voies futures de recherche par l'étude d'autres cas français, voire internationaux. Aussi, elle permet d'opérationnaliser les échelles de mesures de Laub (1999) sur le terrain et définir les caractéristiques d'une organisation servante. Enfin, la méthode netnographique, peu encore connue jusqu'ici se révèle être efficace pour mener des recherches à distance ou encore pour compléter les études qualitatives sur terrain. En outre, cette méthode peut à la fois être utilisée pour une recherche mixte (qualitative/quantitative).

• **Intérêt économique**

A un niveau microéconomique, le servant leadership est un facteur de performance économique. A un niveau plus large, ce type de leadership est perçu comme associé au développement durable et à ses trois piliers (social, environnemental et économique), il peut, en cela, participer à une économie résiliente, verte et inclusive.

BIBLIOGRAPHIE

- Arborio, A.-M., & Fournier, P. (2010). *L'enquête et ses méthodes: l'observation directe*. Paris: Armand Colin.
- Autissier, Bretones, Jacquillat, Martin, & Sibieude. (2020). *Entreprises à mission et raison d'être*. Malakoff: Dunod.
- Belet. (2011). Le servant-leadership, modèle radicalement innovant. *L'Expansion Management Review*, 112-123.
- Boudard. (2013). Se réapproprier le sens de la valeur, défi pour l'entreprise du XXI^{ème} siècle. *Vraiment durable*, pp. 157-166.
- Capron, & Quairel-Lanoizelee. (2010). *La responsabilité sociale de l'entreprise*. Paris: La Découverte.
- Chevalier, Cloutier, & Mitev. (2018). *Les méthodes de recherche du DBA*. Caen: EMS Editions.
- Dierendock. (2011, Juillet 4). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, pp. 1228-1261.
- Frimousse, & Bihan. (2017). *Réinventer le leadership*. Paris: EMS Editions.
- Giolito, Liden, Dierendock, & Cheung. (2020). Servant Leadership Influencing Store-Level Profit: The Mediating Effect of Employee Flourishing. *Journal of Business Ethics*, pp. 503-524.
- Greenleaf. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New-York: Paulist Press.
- Greenleaf. (1991). *The servant as a leader*. Indianapolis: The Robert K. Greenleaf Center.
- Hamilton. (2005). Practicing Servant-Leadership: Succeeding through trust, bravery and forgiveness. *Academy of Management Review*, pp. 875-877.
- Haudebert-Hollet. (2017, Juin). Réinventer le leadership : servant leadership : le nouvel eldorado ? *Académie des Sciences de Management de Paris*, pp. 509-521.
- Journé. (2008). *Collecter les données par observation dans Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*. Paris: Pearson Education France.
- Kezar. (1996). Toward pluralistic leadership cultures: beyond policy making, being transformed by stories. *ASHE*.
- Laub. (1999). *Assessing the servant organization; Development of the Organizational Leadership Assessment*. Floride: Dissertation Abstracts International.
- Plane. (2015). *Théories du leadership: Modèles classiques et contemporains*. Paris: Dunod.
- Ramboarison-Lalao. (2021, Juillet). Servant leadership dans l'organisation Post-Covid, pierre angulaire du management bienveillant chez les personnels soignants. (E. Editions, Éd.) *Question(s) de management*, 34(4), p. 160.
- Ramboarison-Lalao, & Gannouni. (2017). Chapitre 27: Quelles pratiques du servant-leadership chez les managers chrétien(ne)s et musulman(e)s. *Académie des Sciences de Management de Paris*, 312-321.
- Reinke. (2004). Service before self: Towards a theory of servant-leadership. *Global Virtue Ethics Review*, 30-57.
- Roy, Brière, Meier, & Schier. (2021). Déviance positive et leader serviteur: une approche exploratoire. (EMS, Éd.) *Question(s) de management*, 35-48.
- Russel. (2000). *Méthode de recherche en sciences humaines*. Bruxelles: DeBoeck Université.