



OBSERVATOIRE
PhiLab



Philanthropie corporative et responsabilité sociale des entreprises

David Zaragoza et Elisabeth Robinot, PhiLab

Cet article s'intéresse à la philanthropie corporative comme stratégie indépendante de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Nous la voyons comme un domaine d'action permettant aux corporations d'acquiescer de la légitimité auprès de ses parties prenantes. Le présent texte apporte de nombreux éclairages conceptuels au phénomène de la philanthropie corporative, laquelle fait référence à la contribution volontaire de ressources corporatives privées à des objectifs d'intérêt public (Gautier et Pache, 2015). Selon les données statistiques d'organisations comme Charity Navigator, aux États-Unis, les dons corporatifs ont expérimenté une croissance de 8% en 2017 et représentent 20.77 milliards de dollars américains (Charity Navigator, 2019).

Dans cette réalité et malgré l'abondante littérature scientifique portant sur le construit de la RSE, la place et le rôle de la philanthropie corporative, vis-à-vis de la RSE, génère encore des controverses. Dans la récente littérature, la philanthropie corporative a été considérée souvent comme étant une dimension démodée, traditionnelle et simpliste de la RSE (Volpentesta, 2016 ; Liket et Simaens, 2015).

Nous présentons ici une recension exploratoire d'études qui démontrent qu'aujourd'hui, la philanthropie corporative est un phénomène complexe qui peut s'affranchir du chapeau de la RSE. De plus, nous proposerons un angle spécifique pour qualifier la philanthropie corporative et nous le ferons en mobilisant la théorie de la légitimité.

La philanthropie corporative: action altruiste ou recherche de profit ?

Le concept de philanthropie trouve ses origines dans le grec ancien. Le mot philanthropie serait composé par *philos* (ami et/ou personne aimée) et *anthrôpos* (homme ou genre humain). En effet, le concept est généralement défini comme « l'amour au genre humain » (Volpentesta, 2016). Selon Sulek (2010), la signification actuelle du concept a évolué tout au long de l'histoire. Il serait aujourd'hui davantage basé sur la promotion et le plaidoyer du bien-être social. Les origines de la philanthropie corporative apparaissent à la fin du dix-neuvième siècle et le phénomène se développe plus particulièrement pendant le vingtième siècle. Cette période est marquée par une forte croissance du système capitaliste, lequel aurait favorisé le recours d'entreprises à la philanthropie afin de répondre aux besoins des communautés (Carroll, 2008).

Au niveau conceptuel, la philanthropie corporative évoque un oxymoron, car le don de ressources pécuniaires ou en espèces contredit le but lucratif de l'entreprise. Pour Fenclova et Coles (2011) et Gautier et Pache (2015) les définitions données dans les écrits scientifiques peuvent se positionner sur un continuum où l'altruisme et le profit se situent aux extrémités (voir Figure 1). De manière générale, les pratiques en philanthropie corporative peuvent prendre trois formes principales : la charité corporative (dons pécuniaires ou en espèce), le bénévolat corporatif (réalisé par les employés.es de l'entreprise) et les fondations corporatives (fondations caritatives qui sont financées par une entreprise privée) (Honey, 2011).

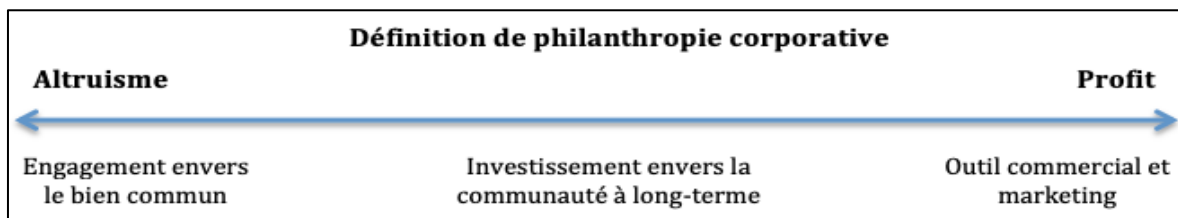


Figure 1 : Adaptation de la définition de PC par Gautier et Pache (2015).

Depuis les années 1990, le contexte hautement concurrentiel du monde des affaires a accéléré la prise en considération des divers impacts de la philanthropie corporative ainsi que son utilisation en tant qu'outil stratégique (Carroll, 2008). Graduellement, cette nouvelle tendance est apparue au sein des entreprises au fur et à mesure que des dirigeants ont compris qu'ils pouvaient bénéficier de leurs propres actions philanthropiques. Cette pensée a donné naissance à une approche instrumentale de la philanthropie corporative : la *strategic philanthropy*. Selon plusieurs auteurs, comme par exemple Porter et Kramer, (2002), Carroll, (2008) et Waddock, (2008), cette approche est caractérisée par l'alignement des initiatives philanthropiques corporatives avec les objectifs, la mission et les valeurs de l'entreprise. Ceci a permis à des entreprises d'aborder des problèmes sociaux et aussi d'améliorer leur position stratégique (Novelli *et al.*, 2016). Ainsi, la *strategic philanthropy* se présente comme une pratique managériale qui est capable de répondre simultanément à ses propres objectifs et à des objectifs sociaux, environnementaux et économiques de la société (Porter et Kramer, 2002). Toutefois, est-il vraiment possible de marier les intérêts de la société à ceux des entreprises privées via la philanthropie corporative ? Afin de répondre à cette question, des études se sont intéressées aux motivations et impacts de la philanthropie corporative.

En ce qui concerne l'entreprise, d'un côté, la philanthropie corporative aurait la capacité de générer plusieurs impacts positifs pour l'entreprise, ainsi que pour ses parties prenantes. Plus précisément, elle aiderait à créer une attitude favorable, parmi les consommateurs, qui ferait augmenter la visibilité, améliorerait la réputation et l'image de marque et par conséquent, les ventes (Fenclova et Coles, 2011 ; Gautier et Pache, 2015). De plus, les actions philanthropiques permettraient de renforcer la productivité des employés.es et la loyauté de l'ensemble des parties prenantes (Carroll, 2008). Ainsi, pour Godfrey (2005) la philanthropie corporative aiderait à produire un capital moral positif qui ferait augmenter la valeur pour les actionnaires. D'un autre côté, les détracteurs argumentent que la philanthropie corporative servirait principalement à polir l'image de l'entreprise. Les entreprises désireraient être perçues publiquement comme responsables au plan

environnemental et social alors qu'elles ne le seraient pas forcément (Waddock, 2008). Selon ce point vu, les parties prenantes pourraient réagir avec méfiance et scepticisme aux pratiques philanthropiques de l'entreprise.

En ce qui concerne la société, le caractère stratégique de la philanthropie corporative permettrait la construction de relations de proximité et de confiance entre les entreprises et l'ensemble des parties prenantes concernées en répondant à leurs attentes et besoins (Wang *et al.*, 2018 ; Weeden, 2015). De plus, la philanthropie corporative pourrait représenter un outil efficace pour développer une approche managériale plus responsable afin de contribuer au bien-être de la société (Goodwin *et al.*, 2012).

La philanthropie corporative en tant que pratique en RSE

Il existe une grande difficulté à établir une définition consensuelle pour le concept de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) dans les écrits scientifiques. Ceci est dû à l'utilisation de ce concept, à multiples facettes, pour expliquer un ensemble de sujets assez vastes et différenciés dans les sciences de la gestion. De façon générale, le concept de RSE est le résultat d'une réflexion portant sur la nature de l'entreprise, son rôle social et la relation entre ses parties prenantes et la société (Volpentesta, 2016). Plus précisément, la RSE fait référence à une philosophie managériale qui considère que les entreprises privées ont un large éventail de responsabilités sociales envers d'autres parties prenantes que les actionnaires et les investisseurs. En relation avec la philanthropie corporative, les écrits scientifiques ont connecté étroitement les deux concepts. En effet, ils partagent une nature et une origine similaire et, par conséquent, ils ont été interprétés souvent en tant que concepts identiques, particulièrement pendant les premières années du développement de la RSE (Wang *et al.*, 2018 ; Porter and Kramer, 2002 ; Volpentesta, 2016). La relation ambiguë entre les concepts de RSE et de philanthropie corporative a été abordée principalement depuis ces deux points vus.

La philanthropie corporative est majoritairement considérée comme un élément clé ou une sous-dimension de la RSE (Carroll, 1991 ; Godfrey, 2005 ; Waddock, 2008). Dans cette perspective, Carroll (1991) différencie quatre étapes ou composantes dans la RSE :

- les responsabilités économiques qui sont exigées ;
- les responsabilités légales auxquelles les corporations doivent se conformer ;
- les responsabilités éthiques qui sont attendues ; et,
- les responsabilités philanthropiques qui sont souhaitées par la société.

Bien que ces études aient contribué énormément à la création du champ disciplinaire de la RSE, elles ont peut-être limité le développement du concept de philanthropie corporative. À titre d'exemple, récemment, Alvarado-Herrera *et al.*, (2017) ont conçu une échelle de mesure des perceptions des consommateurs.ices concernant la RSE en utilisant une approche conceptuelle tridimensionnelle : sociale, environnementale et économique. L'échelle inclut plusieurs aspects liés à la philanthropie corporative, mais le phénomène est très peu distinct d'autres concepts, à l'image du développement durable.

Dans le même ordre d'idées, pour Varadarajan et Menon (1998), la philanthropie corporative est une pratique en RSE qui peut être considérée comme une stratégie marketing. Cette étude s'avère pertinente depuis une perspective managériale, mais elle montre une vision réductionniste du phénomène. En effet, les auteurs n'ont

pas pris en considération d'autres parties prenantes (notamment les consommateurs.rices et les bénéficiaires) qui ont aussi un rôle important dans la compréhension du concept. Enfin, selon Zheng *et al.*, (2015), aujourd'hui, la RSE s'opérationnaliserait par deux pratiques principales : la philanthropie corporative (en relation avec les aspects sociaux et l'engagement communautaire) et l'incidence environnementale des projets (en relation avec le développement durable et les aspects environnementaux). L'étude de Zheng *et al.* (2015) propose une catégorisation facile des pratiques en RSE, mais elle simplifie trop le concept de philanthropie corporative.

Paradoxalement, les arguments utilisés pour expliquer l'inclusion de la philanthropie corporative dans la RSE sont, en grande partie, les arguments voulant qu'elle soit envisagée comme un concept exclusif à celui de la RSE. Premièrement, la croissance de la conscience environnementale a fait en sorte que les entreprises et les écrits scientifiques associent de plus en plus le concept de RSE aux concepts de développement durable et de soutenabilité (Jain et Winner, 2016 ; Moon, 2007 et Visser, 2008). Deuxièmement, selon von Schnurbein *et al.*, (2016) et Leisinger (2008), le caractère volontaire et discrétionnaire de la philanthropie corporative octroierait à cette pratique managériale une identité conceptuelle propre. Ainsi, la RSE serait fortement connectée aux activités fondamentales de l'entreprise et l'organisation mettrait en place des activités philanthropiques seulement une fois que les responsabilités exigées (économiques et légales) et les responsabilités attendues (éthiques) seraient accomplies. Nous défendons que la philanthropie corporative est un phénomène complexe qui se trouve au cœur de l'interface entreprise-société et elle recoupe une série de dimensions non seulement économiques, mais aussi culturelles, sociales et politiques entre autres.

En fonction du survol réalisé, quelle serait la bonne approche pour l'analyser ?

Dans cet essai, conformément au raisonnement de von Schnurbein *et al.* (2016) et Leisinger (2008), la philanthropie corporative est considérée comme une pratique managériale indépendante du concept de RSE. Cette distinction entre les concepts permet de développer un champ d'études où les connaissances sur la philanthropie corporative sont différenciées de celles de la RSE. Ainsi, tel que proposé par Ashford et Gibbs (1990), l'encadrement théorique mobilisé dans cette étude, pour analyser d'une façon holistique le concept de philanthropie corporative est la théorie de la légitimité. Une théorie classique provenant de la sociologie des organisations et qui permet de développer une vision perceptuelle du phénomène.

La philanthropie corporative en tant que stratégie de légitimation

L'engagement des organisations privées envers la philanthropie corporative a pris graduellement de l'ampleur dans les dernières années (Volpentesta, 2016 ; Weeden, 2015). D'un côté, Tsang *et al.*, (2009) affirment que les entreprises privées sont de plus en plus conscientes de leur capacité à devenir des agents de changement pour les communautés où elles opèrent. D'un autre côté, les entreprises prennent davantage en considération leurs impacts sur la société à cause de la pression exercée par les attentes croissantes au plan social et environnemental de l'ensemble de leurs parties prenantes (Ahmad et Tower, 2009). À cet égard, la théorie de la légitimité s'intéresse à la relation entre l'entreprise et la société et propose un point de vue alternatif à la compréhension du concept de philanthropie corporative (Chen *et al.*, 2008).

La théorie affirme que l'entreprise ne peut pas exister dans une situation d'isolement, car il lui faut être en relation constante avec la société. Selon Suchman (1995, p. 574), la légitimité est définie comme : « *la perception généralisée que les actions d'une entité sont souhaitables et/ou appropriées dans un système socialement construit de normes, valeurs, croyances et définitions* ». Ainsi, les entreprises privées sont perçues comme légitimes quand leurs objectifs, leur fonctionnement et leurs impacts sont congruents avec les attentes des parties prenantes (Lindblom, 1994).

Autrement dit, la légitimité organisationnelle représente la relation bidirectionnelle entre l'entreprise et ses parties prenantes (incluant la société au sens large). Depuis la perspective managériale, la légitimité représente un processus de gestion des perceptions et des attentes des parties prenantes concernant les actions, opérations ainsi que les impacts de l'entreprise (Lawrence et al., 1997). Ainsi, l'entreprise doit répondre soigneusement aux perceptions et aux attentes afin de ne pas nuire ni à son image ni à sa réputation. Depuis la perspective des parties prenantes, la légitimité représente un outil de pression sur les entreprises privées et les industries afin de corriger ou changer les actions et les opérations qui ne sont pas souhaitables pour la société (Lawrence et al., 1997). Si une partie prenante parvient à convaincre d'autres parties prenantes de modifier leurs perceptions ou à repenser leurs attentes envers l'entreprise, il est probable que celle-ci soit amenée à réaliser les changements voulus dans ses actions ou ses opérations. Les différences entre les actions et les opérations de l'entreprise privée et les attentes et les perceptions des parties prenantes sont dits des « *écarts de légitimité* » (Sethi, 1979). Ces derniers impactent directement la légitimité de l'entreprise. Afin de réduire ou de combler ces écarts, les entreprises privées peuvent faire usage de pratiques en philanthropie corporative afin d'améliorer leur légitimité sociale (voir Figure 2).

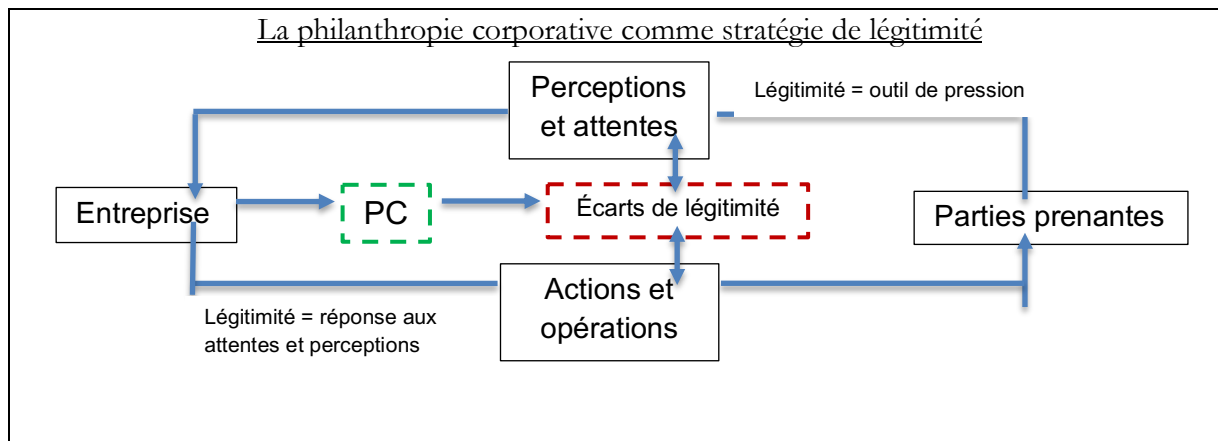


Figure 2: élaboration propre

Plus précisément, la philanthropie corporative, comme stratégie de légitimation, apporterait uniquement des réponses aux types de légitimité organisationnelle présentées par Boutilier et Thomson (2011), c'est-à-dire aux légitimités économique et sociopolitique. La légitimité économique se produit quand les parties prenantes perçoivent que l'entreprise agit afin de s'octroyer un bénéfice de nature économique. La légitimité sociopolitique traduit le fait que les parties prenantes perçoivent l'entreprise comme contribuant au bien-être des communautés, respectant les normes locales, satisfaisant les attentes sociales et démontrant équité et justesse (Boutilier et Thomson, 2011).

En conclusion, à travers la théorie de la légitimité, la philanthropie corporative peut être analysée d'une façon holistique. Cette théorie permet de considérer simultanément tant les perceptions et les attentes de plusieurs parties prenantes que les actions des entreprises. Étant donné la croissance du phénomène, ainsi que la situation actuelle du champ de recherche, nous considérons que cette approche est particulièrement propice au développement de nouvelles connaissances.

Par conséquent, nous voyons trois développements importants. Le premier a trait aux dynamiques et aux processus conduisant des philanthropes à passer de la philanthropie corporative à la philanthropie subventionnaire. Sur ce point peu d'écrits ont été recensés : il y a là tout un champ possible de recherches. Le deuxième développement a trait à la relation qui peut prendre place entre les philanthropes de la philanthropie subventionnaire et les entrepreneurs.es. Cette relation n'est ni étudiée ni considérée comme relevant du rôle des acteurs de la philanthropie subventionnaire. Pourtant elle concerne directement à la fois les dimensions de la philanthropie corporative et de la responsabilité sociale des entreprises. Là encore, des recherches en ce sens permettraient grandement de voir comment la philanthropie corporative et la RES peuvent faciliter un meilleur encastrement des corporations à la société.

Références

- Ahmad, R. A. R. et Tower, G. (2009). *Exploratory Analysis of Corporate Philanthropy Disclosure Practices and Influencing Factors in Australia*. Financial Reporting, 28.
- Alvarado-Herrera, A., Bigne, E., Aldas-Manzano, J., et Curras-Perez, R. (2017). A scale for measuring consumer perceptions of corporate social responsibility following the sustainable development paradigm. *Journal of Business Ethics*, 140(2), 243-262.
- Ashford B. E., Gibbs D. W. (1990) *The Double-Edge of Organizational Legitimation*. *Organization Science*, 1(2), 177–194
- Boutilier, R. G., et Thomson, I. (2011). *Modelling and measuring the social license to operate: fruits of a dialogue between theory and practice*. *Social Licence*, 1-10.
- Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34, 39–48.
- Carroll, A. B. (2008). Strategic Philanthropy. Dans R. Kolb, *Encyclopedia of Business Ethics and Society*. 2455 Teller Road, Thousand Oaks California 91320 United States : SAGE Publications, Inc.
- Charity Navigator (2019). Giving Statistics. Consulté sur: <https://www.charitynavigator.org/index.cfm?bay=content.view&cpid=42>
- Chen, J. C., Patten, D. M., & Roberts, R. W. (2008). *Corporate charitable contributions: A corporate social performance or legitimacy strategy?* *Journal of Business Ethics*, 82(1), 131–144.
- Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental quality management*, 8(1), 37-51.
- Fenclova, E. et Coles, T. (2011). *Charitable Partnerships among Travel and Tourism Businesses: Perspectives from Low-Fares Airlines*. *International Journal of Tourism Research*, 13(4), 337-354.
- Gautier, A. et Pache, A. (2015). *Research on Corporate Philanthropy: A Review and Assessment*. *Journal of Business Ethics*, 126(3), 343-369.

- Godfrey, P. C. (2005). *The Relationship Between Corporate Philanthropy And Shareholder Wealth: A Risk Management Perspective*. *Academy of Management Review*, 30(4), 777-798.
- Goodwin, H., Font, X. et Aldrigui, M. (2012). *6th International Conference on Responsible Tourism in Destination*. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 6(3), 398-402.
- Honey, M. (2011). *Origin and overview of travelers' philanthropy*. In M. Honey (Ed.), *Travelers' philanthropy handbook* (pp. 312). Washington, DC: Center for Responsible Travel.
- Jain, R., et Winner, L. H. (2016). *CSR and sustainability reporting practices of top companies in India*. *Corporate Communications: An International Journal*, 21(1), 36-55.
- Lawrence, T. B., Wickins, D., et Phillips, N. (1997). *Managing legitimacy in ecotourism*. *Tourism Management*, 18(5), 307-316.
- Leisinger, K.M. (2007). *Corporate philanthropy: the 'top of the pyramid'*. *Business and Society. Review*, Vol. 112 No. 3, pp. 315-342.
- Liket, K., et Simaens, A. (2015). *Battling the devolution in the research on corporate philanthropy*. *Journal of Business Ethics*, 126(2), 285-308.
- Lindblom, C. K. (1994). *The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure*. In *Critical Perspectives on Accounting Conference*, New York, 1994.
- Moon, J. (2007). *The contribution of corporate social responsibility to sustainable development*. *Sustainable development*, 15(5), 296-306.
- Novelli, M., Morgan, N., Mitchell, G. et Ivanov, K. (2016). *Travel philanthropy and sustainable development: the case of the Plymouth–Banjul Challenge*. *Journal of Sustainable Tourism*, 24(6), 824-845.
- Porter, M. E., et Kramer, M. R. (2002). *The competitive advantage of corporate philanthropy*. *Harvard Business Review*.
- Sethi, S. P. (1979). *A Conceptual Framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns*. *Academy of Management Review*, 4(1), 63-74.
- Suchman, M. C. (1995). *Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches*. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Sulek, M. (2010). *On the Modern Meaning of Philanthropy*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(2), 193-212.
- Tsang, S., Welford, R. et Brown, M. (2009). *Reporting on community investment*. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16(3), 123-136.
- Varadarajan, P. R. et Menon, A. (1988). *Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy*. *Journal of Marketing*, 52(3), 58-74.
- Visser, W. (2008). *Corporate social responsibility in developing countries*. In *The Oxford handbook of corporate social responsibility*.
- Volpentesta, J. R. (2016). *Confluencia de teorías en torno a la responsabilidad social empresarial (RSE)*. *Ciencias Administrativas*, no. 08.
- von Schnurbein, G., Seele, P. et Lock, I. (2016). *Exclusive corporate philanthropy: rethinking the nexus of CSR and corporate philanthropy*. *Social Responsibility Journal*, 12(2), 280-294.
- Waddock, S. (2008). *Corporate Philanthropy*. Dans R. Kolb, *Encyclopedia of Business Ethics and Society*. 2455 Teller Road, Thousand Oaks California 91320 United States : SAGE Publications, Inc.
- Wang, C., Xu, H. et Li, G. (2018). *The corporate philanthropy and legitimacy strategy of tourism firms: a community perspective*. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(7), 1124-1141.

Weeden, C. (2015). *Legitimization Through Corporate Philanthropy: A Cruise Case Study*.

Zheng, Q., Luo, Y. et Maksimov, V. (2015). *Achieving legitimacy through corporate social responsibility: The case of emerging economy firms*. *Journal of World Business*, 50(3), 389-403.