



HAL
open science

Quelle reconnaissance attendre de l'engagement social des entreprises - mise en perspective de deux pratiques complémentaires : la RSE et le mécénat

Clarisse Vermes

► To cite this version:

Clarisse Vermes. Quelle reconnaissance attendre de l'engagement social des entreprises - mise en perspective de deux pratiques complémentaires : la RSE et le mécénat . XIème Congrès de l'ADERSE, ADERSE, May 2014, Marseille, France. hal-01343185

HAL Id: hal-01343185

<https://hal.science/hal-01343185>

Submitted on 7 Jul 2016

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Quelle reconnaissance attendre de l'engagement social des entreprises - mise en perspective de deux pratiques complémentaires : la RSE et le mécénat

Clarisse Vermès

clarisse.vermes@univ-montp3.fr,

clarisse.vermes@gmail.com,

France

Organisation, Relations Humaines et Activités (ORHA)

Montpellier Recherche en Management (MRM)

Université Paul Valéry - Montpellier III (UPV)

**Quelle reconnaissance attendre de l'engagement social des entreprises,
mise en perspective de deux pratiques complémentaires : la RSE et le mécénat**

Résumé :

La reconnaissance des parties prenantes est devenue un enjeu économique pour les entreprises. Nous nous sommes demandé quelle reconnaissance pouvait attendre une entreprise engagée dans une politique RSE ou de mécénat. La comparaison de ces deux modalités d'engagement social montre que le mécénat se prête plus naturellement que la RSE au jugement public. La demande de réciprocité portée par le mécénat lui donnerait la faculté de démontrer l'authenticité d'une démarche de RSE. Nos travaux amènent à considérer la *reconnaissance* comme ce qui lie les parties prenantes à l'entreprise dans une relation de réciprocité, et suggèrent qu'il pourrait exister un système de justice spécifique à l'engagement social.

Mots-clés : engagement, mécénat, RSE, , reconnaissance, économies de la grandeur

**What recognition expects corporate citizenship? Two complementary practices put into
perspectives : CSR and corporate philanthropy**

Abstract:

Recognition of stakeholders has become an economic issue for companies. We wondered what recognition could expect a company engaged in a CSR policy or corporate philanthropy. Comparison of these two forms of social engagement shows that corporate philanthropy lends itself more naturally CSR to public judgment. Request of reciprocity carried by the corporate philanthropy give it an opportunity to prove the authenticity of a CSR approach. Our work leads to consider recognition as binding the parties involved with the company in a reciprocal relationship and suggests that there may be a specific system of justice for social engagement.

Key-words: community commitment, corporate philanthropy, CSR, recognition, economies of scale

Quelle reconnaissance attendre de l'engagement social des entreprises - mise en perspective de deux pratiques complémentaires : la RSE et le mécénat

Introduction

Les citoyens éprouvent de la **reconnaissance** envers les entreprises qui **s'engagent socialement**. La reconnaissance étant devenue une préoccupation centrale dans nos sociétés (Caillé, 2007)¹, elle est devenu un enjeu pour les entreprises¹ et peut être accumulée et valorisée pour constituer un « **capital social d'entreprise** »² (Gabbay et Leenders, 1999a, 1999b, Leenders, Gabbay et Fiegenbaum, 2000, Aoki, 2010,). Celui-ci participe de la partie extra-financière de la valorisation des entreprises³ (Graff Zivin et Small, 2005 ; Baron, 2007).

Pour développer la reconnaissance sociale de leurs parties prenantes, les entreprises peuvent mettre en œuvre deux grandes pratiques qu'elles rattachent à leur **responsabilité éthique et discrétionnaire** (Carroll, 1979, 1991, 1999 ; Reynaud et Roques, 2007) : une **politique RSE** et/ou un **engagement mécène**. Cependant, pour bénéficier d'une reconnaissance par les citoyens, ces 2 formes d'engagement social doivent **être évaluées**. Dans *De la justification*,

¹ Les entreprises cherchent à mobiliser l'engagement des salariés (implication, OCB, etc.) et des clients (notamment via de nouvelles pratiques comme le marketing de l'engagement, le marketing relationnel, etc.)

Sur le marketing de l'engagement voir l'article de Tomi T Ahonen du 10 janvier 2013, « The Engagement Marketing Primer for 2013 », disponible sur : <<http://communities-dominate.blogs.com/brands/2013/01/the-engagement-marketing-primer-for-2013-e-equals-m-2-c-engagement-equals-mobile-to-community.html>>

² Capital social d'entreprise ou « corporate social capital » est « l'ensemble des ressources productives, réelles ou virtuelles, qu'un acteur accumule à travers ses relations sociales et qui facilitent la réalisation de ses buts [*productive set of resources, tangible or virtual, that accrue to an actor through the actor's social relationships and facilitate the attainment of goals.*] (p3) » (Gabbay et Leenders, 1999a, 1999b, Leenders, Gabbay et Fiegenbaum, 2000). Aoki distingue le capital social d'entreprise du « capital de réputation » acquis sur les marchés.

³ Les grandes sociétés cotées sont aujourd'hui notées aussi sur les aspects sociaux, éthiques et environnementaux de leurs activités. Ces aspects sont considérés comme indicateurs à part entière de leur performance économique à long terme. Au sujet des obligations découlant de l'application de la loi NRE (2001) sur les sociétés cotées et de l'article 225 du Grenelle II (décret paru en avril 2012) sur les entreprises de plus de 500 salariés ou 100M€ de CA, voir le travail parlementaire du 23 janvier 2013 : <http://www.senat.fr/rap/r12-290/r12-2905.html>. Pour approfondir le thème des organismes dont l'activité porte ou s'étend à l'analyse et à la notation extra financière des entreprises : voir le rapport de l'Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE) d'octobre 2012 : Diponible sur : <http://www.orse.org/guide_des_organismes_d_analyse_sociale_et_environmentale-52-246.html>

Boltanski et Thévenot (1991) développent une théorie de la justice (les « économies de la grandeur ») permettant de rendre compte de la façon dont les acteurs évaluent la « **justesse** » **d'une action** : comment une personne ou un collectif juge une action comme étant bien ajustée à ce que l'on attend d'elle dans la situation où cette action prend forme. Nous nous sommes demandé **comment les citoyens jugeaient de la justesse d'une politique RSE ou d'un engagement mécène, et quel était le rôle de la reconnaissance dans le jugement d'une action engagée.**

Après une brève présentation de la RSE, du mécénat et de la place qui leur est attribuée dans le développement de l'entreprise (1) nous montrerons en quoi ces pratiques sont différentes et complémentaires (2). Nous verrons que ce qui les distingue rend le mécénat particulièrement exposé au jugement critique (3). Nous nous tournerons dès lors vers le terrain du mécénat pour identifier les éléments qui participent à l'évaluation de la justesse d'une action engagée (4). Ces éléments nous amèneront à mobiliser une théorie de la justice (les « économies de la grandeur ») afin d'étudier ce qui caractérise la *reconnaissance* des parties prenantes envers une entreprise engagée (5).

1. Mécénat et RSE : deux formes d'engagement

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) s'est développée à partir des années 1970 (Villette, 2005)⁴. A l'origine, la mise en avant volontaire par l'entreprise de cette responsabilité sociale visait l'attachement des salariés (Boltanski et Chiapello, 1999)⁵, et permettait de démontrer la capacité d'autocontrôle de l'économie (Ballet et de Bry, 2001 ; Acquier et al. 2005). La prise de conscience dans les années 1990 (Salmon, 2002) de la possibilité pour les entreprises de participer à la société civile a contraint les grandes entreprises à s'engager tout d'abord dans une **RSE défensive** (Porter et Kramer, 2006) qui a

⁴ La RSE remonterait au XIX^e siècle et se serait développée suite aux grandes catastrophes des années 1970 (Villette, 2005).

⁵ Selon Luc Boltanski et Eve Chiapello (1999), la RSE correspondrait au développement d'un nouvel esprit du capitalisme. Elle permettrait aux entreprises de stabiliser et sécuriser leurs moyens de production « lourds » (moyens de production NON mobiles : ouvriers et machines), en les ancrant dans les territoires de production par une politique sociale, pour s'assurer de leur entière disponibilité pour répondre aux besoins des moyens de productions « mobiles » : les porteurs de projets (dirigeants, managers, etc.) et les capitaux financiers.

progressivement été institutionnalisée⁶ (Gond et Igalens, 2012, p. 23-34). Ce **glissement d'une responsabilité discrétionnaire vers une responsabilité légale**⁷ a conduit les entreprises à concevoir et mettre en œuvre une **RSE stratégique** visant l'attachement des salariés, des opportunités d'affaires et aussi à concurrencer les organisations de l'ESS (Lamarche 2009 ; Huybrechts, Mertens de Wilmars et Xhaufclair, 2006). Une politique RSE s'inscrit donc au cœur du fonctionnement de l'entreprise. Ses retours attendus sont tangibles et quantifiables.

Le **mécénat** est une autre façon pour les entreprises de s'engager socialement. Il consiste en un **don** d'entreprise permettant de financer des projets et structures ayant une **activité d'intérêt général** (associations, musées, universités, etc.). Il s'agit donc d'un acte **purement discrétionnaire** car le don ne peut être contraint (sinon, il correspond à une taxe). Le mécénat d'entreprise est une pratique ancienne (Rozier, 2001, Denoit, 2002) qui s'est fortement développée depuis 10 ans. Il est soutenu par un politique fiscale incitative⁸ et trouve un écho croissant auprès des entreprises⁹. Les montants collectés ont été multipliés par 8 en 10 ans¹⁰.

⁶ Institutionnalisation que l'on retrouve à travers un discours dominant (mimétisme des entreprises leaders sur leur segment de marché) et normatif (proposition de la norme ISO 26000, obligations légales pour les entreprises de plus de 2000 salariés, par exemple).

⁷ Le reporting RSE est obligatoire en France pour les sociétés de plus de 2000 salariés depuis la parution au JO du décret du 26 avril 2012.
En avril 2013 la Commission européenne a présenté une proposition de modification de la législation comptable afin d'accroître la transparence des entreprises en matière de responsabilité sociale et environnementale. Elle propose d'obliger les entreprises de plus de 500 salariés à publier, dans leurs rapports annuels, des informations "sur leurs politiques, les risques liés et les résultats obtenus en ce qui concerne les questions d'environnement, sociales et de personnel, de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption, ainsi que de diversité dans la composition des conseils d'administration ou de surveillance ». Source : <http://www.actu-environnement.com/ae/news/reporting-rse-proposition-obligation-europenne-18319.php4>
Voir également la proposition de résolution européenne sur la publication d'informations non financières par les entreprises, présentée par Mme Danielle Auroi le 8 janvier 2014 et qui reprend la proposition de réduire la limite à 500 salariés. Source : <http://www.assemblee-nationale.fr/14/europe/resolutions/ppe1688.asp>

⁸ La France s'est dotée en 2003 d'une législation fiscale très favorable à la générosité des particuliers et des entreprises (le mécénat). Celle-ci est parfois décrite comme une des plus incitatives d'Europe. Depuis la *Loi 2003-709 du 1er août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations*, souvent appelée « loi Aillagon », de nombreux dispositifs sont venus compléter les dispositifs dédiés au mécénat et à la philanthropie : création des fondations universitaires, des fonds de dotation etc.

⁹ Les entreprises mécènes seraient de plus en plus nombreuses (30 000 entreprises de plus de 20 salariés en 2008, puis 35 000 en 2010 et 40 000 en 2012, soit une augmentation 7% en moyenne par an. Source : Enquête Admical-CSA de 2010 et 2012.)

¹⁰ Source : Administration fiscale

Selon l'Admical¹¹, ils atteignent en 2013 environ 2,8 milliards d'euros par an¹² soit autant que les dons des particuliers. Le mécénat cible, à travers une image positive et valorisante de l'entreprise, la création **de liens avec l'ensemble des parties prenantes**¹³. Concernant les parties prenantes externes, c'est un moyen d'animer des réseaux, d'être plus attractif pour recruter des collaborateurs, de fidéliser les clients et fournisseurs, etc. (Hansen, 1999 ; Ferrary et Pecqueux 2004 ; Raveyre, 2009 ; Landry, 2000 et Florida, 2002). Concernant les parties prenantes internes, c'est un outil de développement de l'*Organizational citizenship behaviour* (Blau, 1964 ; Akerlof et Yellen, 1986 ; Organ, 1988 ; Robinson et Morrison, 1995 ; Robinson, 1996), d'autonomisation, et de responsabilisation des salariés (Lextrait, 2001 ; Bory, 2008a). Plusieurs voies sont explorées pour objectiver l'engagement mécène¹⁴, néanmoins les « retours » attendus du mécénat semblent difficiles à évaluer. Dans *Looking Good and Doing Good*, Jerome Himmelstein parle d'un « avantage **subtil mais réel** » et estime que « le mécénat insère les entreprises dans un réseau de relations dont elles **ne peuvent exiger de**

¹¹ L'Admical (ou ADMICAL) est l'« Association pour le Développement du Mécénat Industriel et Commercial ». Cette association créée à l'initiative des grandes entreprises et regroupant aujourd'hui des entreprises et des grandes organisations ayant une activité d'intérêt général est à l'origine de la plupart des décisions favorables au mécénat en France.

¹² Selon l'Admical, d'une manière globale, les dons augmentent doucement mais régulièrement (de 1 Md€ en 2005 de mécénat à 2,8 Md€ en 2013) : Source *Le mécénat d'entreprise en France, Résultats de l'enquête Admical - CSA 2014*, (p.12) . Disponible sur : http://85.31.208.126/admicalCMS/admin/docUsers/documents/Communiqués/Barometre_Mecena_t2014.pdf

¹³ En 2012, une enquête de l'Admical montrait que, au-delà de la contribution à l'intérêt général, (57 %) et à la valorisation de l'image de l'entreprise (31 %), 26 % des chefs d'entreprise souhaitaient que leur actions de mécénat permettent de « construire des relations avec les acteurs du territoire et les parties prenantes de l'entreprise » et 9 % espéraient ainsi « fédérer, attirer, fidéliser les collaborateurs ». Source : *Le mécénat d'entreprise en France* Enquête Admical-CSA 2012. Enquête réalisée auprès de 239 entreprises mécènes de plus de 20 salariés. Deux réponses étaient possibles.

¹⁴ Aux USA, le « *Corporate Philanthropy Index* » (CPI) mis au point par le *Council on Foundations* a montré qu'une politique de mécénat a une influence significative sur la fidélité des parties prenantes, le degré de bienveillance de ses partenaires et donc le succès de l'entreprise. Les parties prenantes des entreprises qui ont un CPI élevé recommanderaient les services et produits de l'entreprise, penseraient que la réputation de l'entreprise est bonne, et continueraient à travailler avec l'entreprise, y investir et à s'engager auprès d'elles. Le *Council on Foundations* est une association nationale américaine qui regroupe environ 2000 fondations et entreprises mécènes. Voir : "Measuring the business value of corporate philanthropy", *Research Report executive summary*, October 2000, conducted by Walker Information, Inc. for the Council on Foundations.

résultats tangibles, si ce n'est une **reconnaissance et une compréhension diffuses** ». (Himmelstein, 1997, p. 146)¹⁵.

2. Mécénat et RSE : deux pratiques complémentaires

La RSE et le mécénat sont deux pratiques permettant à une entreprise de s'engager socialement. Cependant, au regard de l'évolution de la RSE, le mécénat apparaît aujourd'hui comme la seule qui soit encore totalement **discrétionnaire**¹⁶. En second lieu, la RSE suppose un travail **interne** sur les pratiques (organisations, méthodes, produits et services, etc.) et sur l'impact de l'activité de l'entreprise sur son environnement. Au contraire, le mécénat est exclusivement tourné vers le soutien d'organisations d'intérêt général **externes** à l'entreprise. Enfin, parce que le mécénat est défini comme un don, il ne peut être justifié par un intérêt sous-jacent (Bourdieu, 1994). De fait, la législation en France limite les contreparties offertes en retour d'un don¹⁷. La RSE n'a pas cette limitation et recherche un accord gagnant-gagnant avec la société civile.

RSE et mécénat apparaissent dès lors comme **des pratiques différentes mais cependant complémentaires** : la RSE est une démarche tournée vers l'interne¹⁸, intéressée, éthique et légale ; alors que le mécénat est une démarche tournée vers l'extérieur de l'entreprise, désintéressée¹⁹, et purement discrétionnaire.

De fait, un **lien est régulièrement établi entre ces deux pratiques**²⁰. Parfois le mécénat est assimilé à la RSE en général (Boistel, 2012, par exemple) ou encore à une RSE « périphérique » destinée à « démontrer » l'implication sociale de l'entreprise (Martinet et Payaud, 2007, p. 202) ; mais, pour d'autres, ce rapprochement n'est pas suffisamment étayé et

¹⁵ Cité par Anne Bory (2009b)

¹⁶ Archie Carroll (1995), parle aussi de « **responsabilité philanthropique** ». Il s'en explique en 1999 : « I reoriented the discretionary component as involving voluntarism and/or philanthropy, because this seemed to be the arena from which the best examples of discretionary activities came. » (Carroll, 1999, p. 286)

¹⁷ Ces contreparties sont limitées à 65€ pour un donde particulier (la prochaine réévaluation de ce montant est prévue pour 2016), et à 20-25% environ des sommes données (ou de la valeur des biens et services offerts) pour les contreparties en retour d'un mécénat d'entreprise.

¹⁸ Même si la transparence prônée par la RSE cible les parties prenantes externes à l'entreprise et à son fonctionnement.

¹⁹ Qui ne peut, en tout cas, être justifié par des retours directs à la hauteur des ressources engagées.

²⁰ Voir à ce sujet la forte implication de l'Admical dans les réflexions sur la RSE

n'est pas justifié (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2010, p. 80). Pour notre part, nous adoptons la métaphore proposée par Olivier Tcherniak²¹, le président d'Admical, qui déclarait en 2010 « **Si, la RSE est la voile d'un bateau, le mécénat en est la quille** ». Il s'en expliquait en ajoutant : « la RSE correspond avant tout à la recherche d'un avantage concurrentiel ; le mécénat permet à l'entreprise d'être en lien avec son histoire, sa réalité, ses racines ». L'interprétation de ce point de vue semble donc avancer que la RSE peut s'appuyer sur le mécénat pour s'**ancrer** dans ce qui sous-tend l'entreprise et en constitue l'identité et la « vérité », c'est-à-dire dans son **authenticité** (Taylor, 2005 ; Boltanski 2004)²².

Pourquoi la RSE aurait-elle besoin d'un tel « ancrage » et par quels mécanismes le mécénat présente-t-il une telle capacité ?

3. Une demande de réciprocité qui appelle un jugement

Pour le philosophe Axel Honneth ([1992], 2013), la coopération sociale²³ offre un cadre qui permet aux individus de se reconnaître entre eux. Le don a cette capacité. Il permet de « se reconnaître solennellement, s'accepter, s'honorer réciproquement et s'allier par la médiation de ce qui est donné à autrui » (Hénaff, 2002, p. 181) : il permet de révéler publiquement l'acceptation d'une **réciprocité**. Cette réciprocité est issue de la triple obligation de donner-recevoir-rendre (Mauss, 1924). Dans cette forme d'échange, le contre-don n'est pas un

²¹ Source : Allocution d'Olivier Tcherniak, 2010 : Présentation des « chiffres clés du mécénat d'entreprise 2010 » dans les locaux de la RATP, le 11 octobre 2010, <http://www.admical.org/default.asp?contentid=2551>. Ces propos ont été repris aux 21^{ème} Assises du mécénat le 11 et 12 avril 2013 organisées par l'Admical

²² Charles Taylor définit le concept d'*authenticité* comme une « vérité », propre au sujet et à laquelle il doit être fidèle et dont la *reconnaissance* sociale lui offre confirmation (source : <http://www.philomag.com/les-idees/entretiens/charles-taylor-la-source-qui-nous-faut-atteindre-est-en-nous-4367>). Selon lui, aux sources de l'authenticité il y a le sentiment d'identité personnelle où « chacun de nous est sa propre mesure » (Taylor, 2005) Pour Luc Boltanski (2004, p.141) l'*authenticité* est une nécessité (aussi durable qu'est la vie elle-même) qui s'impose à la personne et l'empêche de céder à l'appel de la multiplicité des choix opportunistes.

²³ Dans son ouvrage, *La Lutte pour la reconnaissance* ([1992], 2013), Axel Honneth décrit une société organisée selon 3 sphères permettant d'accéder à une reconnaissance authentique :

- La **sphère de l'amour** (socialité primaire) : reconnaissance de la singularité du sujet, de ses besoins spécifiques
- La **sphère publique** du droit et du politique : reconnaissance de l'universalité du sujet, socle du respect qui lui est dû.
- La **sphère de la coopération sociale** (le travail, la solidarité) : reconnaissance mutuelle des personnes entre elles.

bénéfice ou une récompense due en réponse au don initial, il s'agit d'un don en retour qui **maintient la réciprocité et confirme publiquement** l'établissement d'un **lien** entre donateur et donataire (Hénaff, 2002 p. 341).

Parce que le mécénat est un don, qu'il est purement discrétionnaire, et parce qu'il est tourné vers l'intérêt général, l'engagement mécène porte donc une **demande de réciprocité**. Le mécénat apparaît ainsi comme une pratique particulièrement adaptée pour créer un lien permettant de reconnaître les parties prenantes (en soutenant ce qui leur paraît devoir être soutenu) et **d'être reconnu en retour par elles**. *A contrario*, la RSE apparaît comme un devoir (responsabilité éthique) ou une obligation (responsabilité légale), liée à l'activité marchande de l'entreprise, et qui ne porte pas une telle demande de réciprocité.

La **demande de réciprocité**, portée par le mécénat, fait de l'engagement mécène un acte qui est **évalué et jugé** par les parties prenantes en direction desquelles l'entreprise souhaite créer un lien.

Selon Michel Capron et Françoise Quairel-Lanoizelée (2004), le mimétisme conduit en effet de nombreuses entreprises à développer des stratégies visant avant tout à se créer, auprès des parties prenantes, une image favorable et une bonne réputation. Il s'agit de **s'attribuer un « statut » et de le signaler** aux relais (médias) qui n'ont pas accès à une information objective, afin de former le jugement du public et d'influencer en retour l'avis des parties prenantes. De même, les managers peuvent développer en interne des « fictions organisationnelles » auprès de leurs salariés (Duport, 2010). Ces pratiques visent le « paraître » plutôt que l'« être ». Les parties prenantes sont vigilantes sur ce point.

Ainsi, lorsqu'un engagement social est jugé illégitime, il conduit à des **accusations** de *greenwashing*²⁴, de *socialwashing*²⁵, etc. Celles-ci sont relayées par les médias, les lanceurs

²⁴ Demander la reconnaissance de valeurs écologiques (protection de l'environnement, développement durable, etc.) alors que la réalité de l'entreprise démontre l'absence d'actions concrètes en ce sens (par exemple : maintien d'actions polluantes alors que des procédés alternatifs moins polluants existent).

²⁵ Idem pour la dimension sociale (par exemple : mécénat social sans politique sociale interne, mécénat en faveur de l'enfance alors que des enfants sont employés dans filiales ou chez des partenaires de l'entreprise, etc.)

d'alertes, le bouche à oreille, etc. Elles sont particulièrement contreproductives pour les entreprises (remise d'anti-prix²⁶, baisse de l'implication des salariés²⁷ par exemple).

Heureusement la réalité de l'engagement de la plupart des entreprises est reconnue : les entreprises mécènes jugées avec **bienveillance** sont citées en exemple et profitent en retour de la reconnaissance de la société civile à leur sujet.

L'engagement des entreprises (à travers les pratiques mécènes notamment) chercherait donc à affirmer l'existence d'un lien en mettant en place les conditions d'un **échange réciproque** « **don contre reconnaissance** ». Il reste cependant du ressort de la société civile d'acter ou non l'existence de cette réciprocité. Pour cela les conditions de l'engagement (modes pratiques d'engagement dans l'action) doivent être jugées adaptées à la demande de réciprocité formulée par l'entreprise. Les parties prenantes sont invitées à **évaluer la** « **justesse** » **de l'engagement** de l'entreprise et à exprimer si, oui ou non, la réciprocité demandée par l'entreprise en échange de son don peut faire l'objet d'une reconnaissance légitime (le contre-don) qui se traduira ensuite par la bienveillance et la confiance des parties prenantes. **L'évaluation de l'engagement public** des entreprises en faveur de l'intérêt général relève ainsi d'un **jugement à construire**. Sur quels critères se construit ce jugement ?

4. Critères permettant de juger la justesse d'une action engagée

Nous venons de voir que le mécénat se prêtait, plus naturellement que la RSE, aux jugements et critiques publics. Nous allons montrer ci-après, sur la base de notre travail de terrain, **quels dispositifs sont mobilisés pour juger** la justesse de l'engagement d'une entreprise.

Nous avons demandé à des experts en mécénat 1/ quels critères selon eux permettaient d'apprécier la **justesse** d'un engagement, 2/ ce qui était attendu de la part d'une entreprise

²⁶ L'association « les Amis de la terre » organisent les « Prix Pinocchio » (<http://www.prix-pinocchio.org/>)

Catégorie « Plus vert que vert » : prix décerné à l'entreprise ayant mené la campagne de communication la plus abusive et trompeuse au regard de ses activités réelles. Catégorie « Une pour tous, tout pour moi ! » : prix décerné à l'entreprise ayant mené la politique la plus agressive en terme d'appropriation, de surexploitation ou de destruction des ressources naturelles. Catégorie « Mains sales, poches pleines » : prix décerné à l'entreprise ayant mené la politique la plus aboutie en terme d'opacité et de lobbying.

Voir aussi le « Public Eye Awards » qui est organisé par la Déclaration de Berne (un collectif d'ONG Suisse) et Greenpeace.

²⁷ Un écart important entre le discours de la direction et la pratique est par ailleurs perçu comme un manque de loyauté de la direction, et se traduit par une forte démotivation, et une baisse de l'implication des salariés. (Dupont, 2010)

authentiquement engagée en faveur de l'intérêt général, 3/ quelle était la valeur principale, caractéristique d'un geste **véritablement** mécène.

Pour répondre à ces questions, nous avons interrogé **118 experts en mécénat**²⁸ (Vermès, 2014). L'échantillonnage de cette population rare, dispersée et peu connue, a été réalisé par générateur de noms boule de neige (Spreen, 1992) à partir d'un petit groupe d'experts identifiés par l'auteur lors d'une pré-étude du terrain. Les entretiens (1 heure environ) ont été effectués par téléphone, sur rendez-vous. Un questionnaire auto-administré a permis de recueillir, en outre, plusieurs données permettant de nous assurer de l'expertise des personnes retenues²⁹.

1/ Concernant les critères permettant d'apprécier la justesse d'un engagement, les réponses de nos sujets lors de l'entretiens semi-directif montrent que le mécénat, pris en tant qu'acte public d'engagement social, est avant tout jugé au regard de sa **cohérence** avec une identité, des valeurs ou une vision de l'entreprise. C'est donc le **lien** entre un projet et une entreprise **qui est jugé**. Le soutien doit être par ailleurs effectué dans un « esprit non marchand » et bénéficier si possible de la reconnaissance officielle de son caractère d'« intérêt général »³⁰. Cette reconnaissance, lorsqu'elle existe, apporte une crédibilité supplémentaire et son absence est jugée handicapante. La justesse d'un engagement semble donc porter plus sur ce qui met en forme le lien (cohérence, esprit, attestations) que sur le projet soutenu (nature du projet, montants donnés, etc.). Le projet en lui-même semble secondaire dans le jugement, il est laissé à l'appréciation de l'entreprise (de ses moyens, des circonstances, ...).

²⁸ Les experts ont été recrutés dans toute la France et dans les 4 grandes activités d'experts en mécénat (donateurs, collecteurs, accompagnateur et observateurs). D'un point de vue sociodémographique, la population étudiée est composée d'individus des deux genres (M56%, F44%), français (97%), de culture en général catholique (64% , dont 25% croyant, 21% croyant pratiquant, et 41% non croyant), ayant suivi des études supérieures (89% ont un bac+5 ou plus) et un cursus dans l'économie et la gestion (dont 42% à titre principal) ou en communication (19%) voire en sciences politique (15%). Il s'agit de personnes engagées : 94% sont impliquées au moins auprès d'une association au sein de laquelle 55% sont bénévoles et 25% militants.

²⁹ D'autres données quantitatives ont été recueillies et analysées statistiquement (tri à plat, CAH, ACP, AFC) mais seuls les résultats de l'analyse des données **qualitatives** sont repris ici.

³⁰ L'Instruction 5 B-17-99 du 4 octobre 1999 relative aux « réductions d'impôts accordées au titre des dons » indique que « Pour être considérées comme d'intérêt général, les associations bénéficiaires des versements ne doivent pas fonctionner au profit d'un cercle restreint de personnes ni exercer d'activité lucrative, et doivent avoir une gestion désintéressée». Ces 3 conditions sont reprises dans les Art. 200 et 238bis du CGI. Elles caractérisent aujourd'hui une activité d'intérêt général. Une organisation d'intérêt général peut bénéficier de plusieurs reconnaissances officielles : il existe des labels publics et privés (Charte du don en confiance, ecolabels, grande cause nationale), la procédure de « rescrit fiscale », la reconnaissance d'utilité publique (ou RUP), etc.)

2/ Selon les experts interrogés, l'engagement d'une entreprise mécène est jugé authentique lorsqu'on peut lui attribuer des valeurs ou une identité. Ces éléments permettent d'humaniser l'entreprise en la dotant d'une **personnalité**, d'un « être » (doté de missions) et non plus seulement d'un « agir » (son activité, ces compétences). Pour que cette personnalité soit crédible l'entreprise doit **prendre le risque de dévoiler ses valeurs et d'afficher qui elle est**.

3/ Pour nos enquêtés, la principale valeur permettant d'apprécier la justesse d'un véritable engagement mécène est le *désintéressement*. Ce serait la « **singularité paradoxale** » du geste désintéressé chez une organisation marchande qui permettrait d'intéresser et sensibiliser les parties prenantes concernées. « Comme on n'est pas dans le **donnant-donnant** on peut parler de choses sensibles ». Ainsi, le geste désintéressé permettrait de créer les conditions permettant de juger les choses « sensibles et subtiles » comme les **valeurs** de l'entreprise (par opposition au concret de l'activité).

5. Vers un principe de justice ?

A travers ces entretiens, il nous est apparu que le **jugement de l'engagement** social des entreprises prenait appui sur des éléments concrets d'appréciation :

- **un bien en commun** sur lequel porter le jugement (le lien),
- **des dispositifs** de légitimation permettant de caractériser ce lien (reconnaissance officielle, éléments d'appréciation permettant d'évaluer le désintéressement du geste),
- **des prérequis** (dévoilement des valeurs, démarche donnant-donnant) permettant à l'entreprise, à travers ses actions, de se soumettre au jugement des parties prenantes.

Ces éléments **permettent de juger la justesse de l'engagement de l'entreprise** : ils présupposent donc l'existence **d'un principe « de justice »** sur lequel la reconnaissance des parties prenantes pourra s'appuyer pour être légitimée.

Selon Boltanski et Thévenot, la justesse des actions est jugée en faisant référence à des systèmes de justice (les « Cités ») qui s'appuient sur une **grammaire** et des **dispositifs de légitimation spécifiques** (Boltanski et Thévenot, 1991). Ces Cités permettent d'attribuer des états de grandeurs aux acteurs (les auteurs parlent d'« économies de la grandeur »). Ainsi telle entreprise sera jugée plus « grande » qu'une autre, concernant sa productivité, son organisation, ou encore son engagement social.

La *reconnaissance* (qui peut prendre la forme d'une *bienveillance* ou d'une *confiance*), permettrait de distinguer parmi les entreprises celles qui ont été jugées comme étant des

« entreprises réellement engagées » (les « grandes ») et de les distinguer des autres entreprises. Selon le modèle de grammaire de justice développé par les deux sociologues (*ibid.*), la *reconnaissance* relèverait du mode d'« expression du jugement ». Cette « expression du jugement » caractérise, dans les économies de la grandeur, la façon selon laquelle l'« épreuve » est sanctionnée. L'« épreuve » détermine quant à elle quels « états de grandeur » doivent être attribués³¹. La *reconnaissance* reçue en retour d'un engagement social de l'entreprise correspondrait donc à **la reconnaissance de la personnalité et des valeurs portées par l'entreprise** : elle serait la **contrepartie réciproque** (contre-don) rendue en échange de « la mise au jugement » (le dévoilement) des valeurs de l'entreprise. La *reconnaissance*, telle qu'elle nous apparaît ici, se distingue fondamentalement de celle du Monde de l'opinion (*ibid.* p. 223-230)³². Dans ce Monde, la *reconnaissance* est la connaissance « à distance », (détachée, désincarnée) de la notoriété dont bénéficie une personne. Au contraire, **la reconnaissance de l'engagement social des entreprises est un lien qui lie à l'entreprise les parties prenantes dans une relation de réciprocité et de proximité** (lien ancré, incarné).

Le *mécénat*, parce qu'il permet de soumettre l'entreprise au jugement public, pourrait être interprété comme une modalité d'« épreuve » permettant d'attribuer à l'entreprise un « **état de grandeur** », c'est-à-dire un état de grand (entreprise authentiquement engagée) ou de petit (entreprise tentant une manipulation, accusée de *washing*). La prise de risque consistant à *dévoiler la « vérité »* de l'entreprise correspondrait alors à l'« **investissement** » consenti par l'entreprise pour participer à cette épreuve de jugement.

En France (et plus largement en Europe continentale) le *désintéressement* (et la *discrétion*) est une preuve d'authenticité (Abelès et Kohler, 2009 ; Dumas et *alii.*, 2010, p. 4). Lorsqu'un engagement est reconnu comme désintéressé, il est associé à une démarche *authentique*, donc proche de la « vérité » de l'entreprise. C'est pourquoi nous proposons de concevoir l'*authenticité*, comme le socle du principe de justice en jeu dans cette épreuve : le « **principe supérieur commun** » qui permet de différencier les modalités d'engagement jugées légitimes

³¹ Ainsi, par exemple, dans la Cité « industrielle » (qui organise le Monde industriel), le « test » (d'une machine par exemple) est l'épreuve qui détermine son état de grandeur (sa performance).

³² Dans la Cité de l'opinion (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 223-231), l'« expression du jugement » est le *jugement de l'opinion* (par exemple : la rumeur, le bruit, la mode, la cote, le retentissement, la répercussion) et le « rapport de grandeur » (qui précise sur quel principe repose l'ordre entre les états de grandeur) est le fait *d'être reconnu* (pour son image, ses idées, ses actions), c'est-à-dire de bénéficier d'une notoriété

de celles jugées illégitimes. L'assimilation du mécénat à un don *a priori* désintéressé (et encadré par les dispositifs législatifs de telle manière qu'il reste désintéressé) rend cette pratique particulièrement adaptée à juger de l'authenticité de l'engagement d'une entreprise. *A contrario*, la recherche d'un intérêt direct (gagnant-gagnant) dans la RSE en ferait une pratique qui ne serait pas totalement authentique, par nature, et qui nécessiterait donc de légitimer les actions menées en son nom.

La mise en relation **du mécénat et de la RSE** au sein d'une même entreprise est féconde. Le mécénat permettrait de **reconnaitre une entreprise pour l'authenticité de son engagement** en faveur de l'intérêt général. Par proximité, cette reconnaissance bénéficierait à d'autres **formes d'engagement moins visibles (ou moins lisibles) comme sa démarche RSE**. C'est ainsi, il nous semble, qu'il faut comprendre la métaphore de la voile et de la quille : **le mécénat ancrerait l'authenticité d'une démarche RSE. Lier le mécénat à la RSE** permettrait ainsi de créer une véritable synergie. En mettant des actes externes et publics sur une démarche d'organisation interne annoncée comme responsable et transparente, **le mécénat soumet au jugement du public la réalité sous-jacente de la politique RSE** affichée par l'entreprise.

L'examen de la RSE avec les mêmes outils conceptuels et méthodologiques que ceux que nous avons utilisé pour le mécénat peut être non seulement pertinent mais aussi fructueux. Ainsi, compte tenu des caractéristiques de la RSE détaillées plus haut, pour que la RSE, sans le mécénat, puisse parvenir à démontrer la **réalité** (pour éviter la critique) et **l'authenticité** (pour bénéficier de la reconnaissance des parties prenantes) de l'engagement social de l'entreprise, nos analyses suggèrent qu'elle devra mettre en place des **dispositifs de légitimation supplémentaires**. Ces dispositifs sont observables sur le terrain (audits, bilans, etc.). Le mécanisme de la sanction que nous décrivons s'applique également à la **communication sur la RSE**: si l'entreprise ne s'est pas réellement engagée dans la démarche RSE, elle sera accusée de pratiquer du *RSEwashing*. Ceci étaye une nouvelle fois la **relation entre affichage public (« dévoilement ») et jugement critique**, que nous avons placé au centre des processus en jeu dans l'engagement mécène.

Conclusion

Nous avons souhaité savoir comment les parties prenantes jugeaient de la justesse d'un engagement (RSE et/ou mécène) et quel était le rôle de la *reconnaissance* dans le jugement d'une action engagée.

Pour répondre à ces deux questions nous avons mis en perspectives les pratiques de RSE et de mécénat, et mobilisé les données recueillies auprès de 118 experts.

La comparaison de ces deux pratiques (RSE et mécénat) a mis en évidence que les **spécificités** du mécénat (don, réciprocité, action en faveur de projets externes à l'entreprise, engagement discrétionnaire) rendaient cette pratique particulièrement **adaptée au jugement public**.

Les experts interrogés nous ont permis de mettre en évidence plusieurs critères permettant de juger la justesse de cette forme d'engagement : c'est bien le **lien** de réciprocité qui est jugé, l'engagement suppose un **dévoilement** des valeurs de l'entreprise, et le **désintéressement** est un critère spécifique permettant de juger de l'**authenticité** de la démarche.

Ces éléments nous ont amené à préciser comment doit être interpréter la *reconnaissance* dans les pratiques de RSE et de mécénat. Il s'agirait de la reconnaissance qui **lie les parties prenantes dans la réciprocité et la proximité et non pas celle issue de la connaissance distanciée d'une notoriété**.

Nos données **suggèrent l'existence d'un répertoire grammatical** permettant d'ordonner l'engagement social des entreprises selon des « grandeurs ». Un tel répertoire pourrait permettre de révéler un système de justice spécifique à l'engagement social³³.

Bibliographie

Abelès, M. et Kohler, J. (2009), *Grandes fortunes et Philanthropie en Europe continentale France, Espagne, Italie et Belgique. Approches, Motivations, Profils*. mai 2009, 47 pp.

Acquier, A., Gond, J.P. et Igalens, J. (2005), « Des fondements religieux de la responsabilité sociale de l'entreprise à la responsabilité sociale de l'entreprise comme religion », *cahier de recherche du CRG* n° 166, IAE de Toulouse, Toulouse.

Akerlof, G. A. et Yellen J. (1986), *Efficiency wage models of the labor market*, Ed. Cambridge University Press, Cambridge, UK, 192 pp.

Aoki, M. (2010), « Le capital social « individuel », les réseaux « sociaux » et leurs liens avec le jeu économique », [en ligne]. [s.l.], *Revue d'économie du développement* n° 24, pp. 97-119.

³³ La proposition d'une Cité complète et opérationnelle nécessite un important travail d'étayage qui reste à mener. La méthode utilisée par Boltanski et Chiapello (1999) dans le *Nouvel esprit du capitalisme*, comprend 3 temps : 1/ mise en évidence de l'existence d'un ordre entre des états de grandeurs (**principe d'équivalence**) ; 2/ vérification que le principe d'équivalence est bien **contraint** par un ensemble de processus (épreuves, etc.) : (**justesse** de la Cité) ; 3/ Vérification de la réalité concrète de la Cité (**naturalité** de la Cité).

Disponible sur : <www.cairn.info/revue-d-economie-du-developpement-2010-4-page-97.htm> (consulté le 23/10/2013).

Ballet, J. et De Bry, F. (2001), *L'entreprise et l'éthique*, Ed. du Seuil, Coll. « Points », Paris, 431 pp.

Baron, D. P., (2007), « Corporate Social Responsibility and Social Entrepreneurship » *Journal of Economics and Management Strategy* 16 (3): 683–713.

Besse, G. et Dufourcq, E. (2004) *Rapport sur la responsabilité sociale des entreprises*, rapport de l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) et de la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES), mars 2004.

Blau, P. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, Wiley, New York.

Boistel, P. (2012) « Le mécénat : nouvelles ambitions stratégiques », *Communication & Organisation* 2/2012 (n° 42), p. 245-264. Disponible sur : <http://www.cairn.info/revue-communication-et-organisation-2012-2-page-245.htm>

Boltanski, L. (2004), *La condition fœtale : Une sociologie de l'avortement et de l'engendrement*, Gallimard, Paris.

Boltanski, L. et Chiapello E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris.

Boltanski, L. et Thévenot, L. (1991), *De la justification. Les Economies de la grandeur*, Gallimard, Paris.

Bory, A. (2008a), De la générosité en entreprise. Mécénat et bénévolat dans les grandes entreprises française et américaine. Thèse de doctorat sous la direction de Françoise PIOTET, Thèse en Sciences sociales, Université Paris I Panthéon Sorbonne, Soutenue le 5/12/2008.

Bory, A. (2009b), « Le monde des affaires à la tête du secteur non lucratif américain ? », *Entreprises et histoire* n° 56, pp. 117-130, 3/2009. Disponible sur : <www.cairn.info/revue-entreprises-et-histoire-2009-3-page-117.htm>.

Bourdieu, P. (1994), « L'économie des biens symboliques », in *Raisons pratiques : sur la théorie de l'action*, Paris, Seuil, pp. 175-213.

Capron, M. et Quairel-Lanoizelée, F. (2010), « Stratégies et management de la RSE » in *La responsabilité sociale d'entreprise*, Ed. La Découverte, Paris, . Disponible sur : <<http://www.cairn.info/www.ezp.biu-montpellier.fr/la-responsabilite-sociale-d-entreprise--9782707165008.htm>>

Capron, M. et Quairiel-lanoizelee, F. (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Ed. La Découverte, Paris, 192 pp.

Carroll, A. B. (1995), « Stakeholder thinking in three models of management morality: A perspective with strategic implications », in J. Nasi *Understanding stakeholder thinking*, Ed. LSR Publications, Helsinki, Finland, pp. 47-74.

Carroll, A.B. (1979), « A three dimensional conceptual model of Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, 4 (4), pp. 497-505. Disponible sur : <<http://www.jstor.org/stable/257850>>

Carroll, A.B. (1991), « The pyramid of corporate social responsibility : toward the moral management of organizational stakeholders », *Business Horizons*, 34 (4) pp. 39-48. Disponible sur : <[http://www-rohan.sdsu.edu/faculty/dunnweb/rprnts.pyramidofcsr.pdf](http://www-rohan.sdsu.edu/faculty/dunnweb/rprnts/pyramidofcsr.pdf)>

Carroll, A.B. (1999), «Corporate Social Responsibility. Evolution of a definitional construct », *Business and Society*, 38 (3), pp. 268-295.

- Denoit, N. (2002), *Le pouvoir du don. Des « années fric » aux « années banlieues » : le mécénat d'entreprise des années 90*, Ed. L'Harmattan, Coll. « Communication des organisations », tome 2, Paris.
- Dumas P., Pascal, P., Duprat-Briou, O., Lacoche, S. (2010) « Annexe 2 : Stratégie des acteurs sur le marché de la philanthropie » 112 pp. in *La Philanthropie privée orientée vers l'aide au développement*, coordonné par Dumas P., 352 pp. Rapport T N° 2009M08902 de l'Inspection Générale des Finances. 1er avril 2010. Disponible sur : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/104000630/0000.pdf>
- Duport, M. (2010), De l'usage de l'altérité dans le management des ressources humaines : entre hétérologie et homologie dans les EIE en Chine, Thèse en Sciences de gestion, sous la direction de Jean Michel Plane, Université Montpellier 3, Soutenue le 10 décembre 2010.
- Ferrary, M. et Pecqueux, Y. (2004), *L'organisation en réseau, mythes et réalités*, Ed. PUF, Paris.
- Florida, R. (2002), *The rise of the creative class—and how it is transforming leisure, community and everyday life*, Ed. Basic Books ,New York, 416 pp.
- Gabbay, S. et Leenders, R. (1999a), “CSC: The Structure of Advantage and Disadvantage”. In R. Leenders and S. Gabbay, *Corporate Social Capital and Liability* Ed. Kluwer Academic Publishers, Boston, p. 1-14.
- Gabbay, S. et Leenders, R. (1999b), « Social Capital of Organizations: From Social Structure to the Management of Corporate », *Social Capital, Research in the Sociology of Organizations* 18: 1-20. Disponible sur : <http://core.kmi.open.ac.uk/download/pdf/6844047.pdf%E2%80%8E>
- Gond J.P. et Igalens J., (2012) *La responsabilité sociale de l'entreprise*, 3e éd., Paris, P.U.F. « Que sais-je ? », 128 pages. Disponible sur : <http://www.cairn.info/www.ezp.biu-montpellier.fr/la-responsabilite-sociale-de-l-entreprise--9782130595182.htm>.
- Graff Zivin, J. et Small, A., (2005) « A Modigliani-Miller Theory of Altruistic Corporate Social Responsibility » *Topics in Economic Analysis and Policy* 5 (1): art. 10. Disponible sur : http://works.bepress.com/cgi/viewcontent.cgi?article=1036&context=josh_graffzivin
- Hansen, M. (1999), « The search transfer problem : the role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits », *Administrative Science Quarterly* n° 44, pp. 82-111.
- Hénaff, M. (2002), *Le prix de la Vérité*, Ed. Seuil, Paris, 551 pp.
- Himmelstein, J. (1997), *Looking Good and Doing Good*, Ed. Indiana University Press, Bloomington, 492 pp.
- Honneth, A. ([1992], 2013), *La Lutte pour la reconnaissance*, Trad. par Pierre Rusch, Ed. Folio, Paris, 352 pp.
- Huybrechts, B. Mertens de Wilmars, S., Xhaufclair, V. (2006), « Les interactions entre l'économie sociale et la responsabilité sociale des entreprises : illustration à travers la filière du commerce équitable », *Gestion : Revue Internationale de Gestion*, 31 (2) , 2/2006, pp. 65-74. Disponible sur : <http://www.cairn.info/revue-gestion-2006-2-page-65.htm>
- Lamarche, T. (2009), « Les nouvelles institutions de la « mesure » de la RSE entre communication et évaluation », *Revue de l'organisation responsable*, vol. 4, 2/2009, pp. 4-18.
- Landry, C. (2000), *The Creative City: A toolkit for urban innovators*, Ed. Earthscan, London, 240 pp.

Leenders R., Gabbay S., Fiengenbaum A., (2000) « Corporate Social Capital and the Strategic Management Paradigm : A Contingency View on Organizational Performance », SOM (Research School Systems Organisation and Management), Université de Groningen, Recent Research Reports, p. 1-38. Disponible sur : <http://som.eldoc.ub.rug.nl/FILES/reports/themeB/2001/01B63/01b63.pdf>

Lextrait, F. 2001 : *Friches, laboratoires, fabriques, squats, projets pluridisciplinaires — Une nouvelle époque de l'action culturelle*, Rapport à Michel Duffour, Secrétaire d'Etat au Patrimoine et à la Décentralisation Culturelle, Mai 2001.

Martinet, A. C. et Payaud M. A. (2007) « Formes de RSE et entreprises sociales », *Revue française de gestion*, novembre 2007 (n° 180), p. 199-214. Disponible sur : <http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2007-11-page-199.htm>

Organ, D., Ryan, K., 1995. « A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior » *Personnel Psychology* 48, p. 775-802. Disponible sur : <http://tamu.edu/faculty/bergman/organ1995.pdf>

Porter, M.E. et Kramer, M. R. (2006), « Strategy & Society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility », *Harvard Business Review*, 84(12), 12/2006 pp. 76-92. Disponible sur : <http://efnorthamerica.com/documents/events/cce2008/Mark-Kramer-Keynote/Strategy-Society.pdf>

Raveyre, M. (2009), « L'entreprise fabrique de réseaux territoriaux ou comment équiper les relations inter organisationnelles ? », *Management & Avenir* n° 27, pp. 86-105, 7/2009.

Reynaud, E. et Roques, O. (2007) « Les pratiques de la responsabilité sociale de l'entreprise confrontées aux valeurs des salariés », [en ligne] [s.l.], Congrès AGRH 2007 à Fribourg. Disponible sur <http://www.cergam.org/fileadmin/files/cerog/wp/809.pdf>

Robinson, S.L., (1996), « Trust and breach of the psychological contract », *Administrative Science Quarterly* 41 : 574-599.

Robinson, S.L., Morrison, E.W. (1995), « Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue », *Journal of Organizational Behavior*, 16 : 289-298.

Rozier, S. (2001), *L'Entreprise-Providence. Mécénat des entreprises et transformations de l'action publique dans la France des années 1960-2000*, sous la direction de Michel Offerlé, Thèse de Science Politique, Université de Paris I.

Salmon, A. (2002), *Éthique et ordre économique. Une entreprise de séduction*, Ed. CNRS, Paris.

Spreen, M. (1992), « Rare populations, hidden populations and link-tracing designs: what and why? », *Bulletin Methodologie Sociologique*, vol. 36, 34-58.

Taylor, C. ([1992] 2005), *Le malaise de la modernité*, traduit de l'anglais par Charlotte Melançon, Ed. du Cerf, Paris.

Vermès, C. (2014), *Fundraising : un accord entre deux Mondes - Modélisation de la construction d'un accord entre organisations mécènes et organisations d'intérêt général*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, sous la direction de J.M. Plane et N. Moureau, Université Paul Valéry – Montpellier III. Soutenance prévue le 8 septembre 2014

Villette, M. et Vuillermot, C. (2005), *Portrait de l'homme d'affaires en prédateur*, Ed. La Découverte, Paris, 292 pp.

Notes additionnelles :

p. 3 : Selon Alain Caillé (2007, p. 5), « là où tout ou presque se formulait, il y a peu encore, dans le langage de l'avoir, de la possession, de la matérialité et de l'objectivité, tout se cherche désormais, à titre principal, dans le registre de l'être, de l'identité et de la subjectivité. Les luttes politiques proprement modernes qui, pendant plus de deux siècles, avaient été des luttes de redistribution sont devenues prioritairement des luttes de reconnaissance. »

p. : 5 Sabine Rozier (2001) a étudié l'histoire du mécénat en France jusque dans les années 2000. Elle a identifié « trois âges du mécénat » : le « Mécénat personnel » (1900-fin 1970), le « Mécénat directorial » (début 1980-1994), et le « Mécénat d'entreprise » (1994 et après).

Table des matières

Introduction.....	1
1. Mécénat et RSE : deux formes d'engagement	2
2. Mécénat et RSE : deux pratiques complémentaires	5
3. Une demande de réciprocité qui appelle un jugement	6
4. Critères permettant de juger la justesse d'une action engagée	8
5. Vers un principe de justice ?	10
Conclusion	12
Bibliographie	13