

Contribution de l'entreprise à l'intérêt général par sa responsabilité morale et sa philanthropie

Résumé :

L'objectif de cet article théorique est de conceptualiser la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) comme un outil pluriel de contribution de l'entreprise à l'intérêt général. En mobilisant une approche éco-gestionnaire, cet article se positionne dans la recherche d'une plus grande pluridisciplinarité afin de réintégrer l'entreprise dans son contexte éthico-politique global (Palazzo et Scherer, 2006 ; Ulrich, 2002 ; Wicks et Freeman, 1998 ; Brulois et Viers, 2011). L'article s'inscrit également dans les travaux visant à combler le vide théorique relatif à la conceptualisation de la RSE et de la philanthropie d'entreprise (Gautier et Pache, 2015). Ces deux concepts sont généralement étudiés séparément, chacun dans son domaine respectif.

La pyramide des responsabilités de Carroll (1991) permet de distinguer le type de contribution de la RSE à l'intérêt général au travers des différentes dynamiques de responsabilité économique, responsabilité légale, responsabilité morale et philanthropie d'entreprise. Dans la nouvelle économie mondialisée en quête de développement durable, les responsabilités économiques et légales ne suffisent plus à justifier pleinement la contribution de l'entreprise à l'intérêt général, malgré sa création d'emplois, sa réponse à un besoin des consommateurs ou encore sa rémunération des parties prenantes.

Les conditions de l'optimum de Pareto stipulant une contribution optimale de l'entreprise, par les logiques de maximisation du profit sous respect des lois, ne sont plus respectées à mesure que la grande entreprise se développe et s'internationalise. Celle-ci doit justifier de sa conformité à l'intérêt général au-delà de la loi et de sa création de valeur économique (Laufer, 1977 ; Palazzo et Scherer, 2006).

Les externalités négatives des activités augmentent mécaniquement et leur minimisation passe par une gestion moralement responsable au-delà de ce qui est requis par la loi (Carroll, 1991). Les possibilités d'optimisation fiscale et les pressions actionnariales de rentabilité de court terme éloignent l'entreprise du progrès social. Celle-ci qui pourra justifier de sa contribution aux enjeux sociaux au-delà de sa création de valeur économique par sa philanthropie d'entreprise (Carroll, 1991). Alors que la responsabilité morale vise à diminuer les effets négatifs de l'entreprise sur l'intérêt général au-delà de ce qui est imposé par la loi, la philanthropie d'entreprise vise à augmenter les effets positifs de l'entreprise sur l'intérêt général au-delà de sa création de valeur économique à ses parties prenantes.

Ces dynamiques différenciées de contribution de l'entreprise à l'intérêt général par sa responsabilité morale et par sa philanthropie d'entreprise n'ont pas les mêmes conséquences sur l'intérêt de l'entreprise (sa création de valeur économique) selon que l'entreprise adopte une approche normative, instrumentale ou créatrice de valeur partagée (Martinet et Payaud, 2007 ; Freeman, Harrison, Wicks, Parmar et De Colle, 2010 ; Porter et Kramer, 2011).

La recherche a pour objectif managérial de fournir aux entreprises des outils de démonstration de l'alignement de leur intérêt à l'intérêt général, dans un contexte de crise de légitimité du système capitaliste (Porter et Kramer, 2011, p4). La contribution de l'entreprise au progrès social n'est plus véritablement perçue, tandis que les effets négatifs de ses activités sont médiatisés (Brown et Deegan, 1998). Il importe donc de sortir de ce débat médiatisé pour offrir une vision plus objective. Ce travail pourra être utile aux entreprises adoptant une stratégie de différenciation par leur engagement social, devant rendre compte de leur capacité à générer de la valeur sur le long terme, ou affrontant des enjeux de réputation et de défense de leur espace discrétionnaire.

Mots clés : Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, philanthropie d'entreprise, intérêt général, parties prenantes, création de valeur partagée.

INTRODUCTION

Porter et Kramer (2011, p4) pointent une remise en cause inégalée de la contribution de l'entreprise à l'intérêt général, entendu comme un construit social de l'intérêt de la collectivité, représenté par le bien commun, et supérieur à l'intérêt individuel lorsqu'il est en conflit (Enjolras, 2008) : « ces dernières années, les entreprises sont de plus en plus considérées comme une cause majeure de problèmes sociaux, environnementaux et économiques [...et prospérant] au détriment de la collectivité » (Porter et Kramer, 2011, p4). La contribution de l'entreprise au progrès social n'est plus véritablement perçue, tandis que les effets négatifs de ses activités sur la société sont médiatisés (Brown et Deegan, 1998).

Si la philanthropie d'entreprise reconnaît clairement la contribution de l'entreprise à l'intérêt général dans sa définition originelle de dons financiers des entreprises à des organismes en charge de missions d'intérêt général (Johnson, 1966 ; Gautier et Pache, 2015), la pertinence d'une telle association à l'intérêt général est débattue depuis les évolutions vers les notions partenariat social mécénat de compétence des salariés, et du produit-partage (Collins, 1993 ; Galaskiewicz et Wasserman, 1989 ; Moir et Taffler, 2004 ; Nickel et Eikenberry, 2009 ; Polonsky et Speed, 2001 ; Porter et Kramer, 2011). Ces évolutions remettent en cause son périmètre et suscitent des discussions quant à sa conception comme une contribution « réelle », au sens de désintéressée, de l'entreprise à l'intérêt général, ou comme un outil d'influence mobilisé à des fins d'intérêts privés dans une approche plus instrumentale (Roberts, 1992).

Le concept plus large de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) connaît les mêmes débats quant à son périmètre (Gautier et Pache, 2015) ou à sa conformité à l'intérêt général instrumentale ou normative (Davis, 1973 ; Galaskiewicz, 1985), ou plus récemment créatrice de valeur partagée (Porter et Kramer, 2011). Les études sur la RSE et sur la philanthropie d'entreprise montrent ainsi une diversité remarquable de définitions de ces concepts (Gautier et Pache, 2015 ; Carroll, 1979, 1999 ; Dahlsrud, 2008, Bowen, 1953). La diversité des formes d'expression de la contribution volontaire de l'entreprise à l'intérêt de la société, aujourd'hui associé au développement durable (Elkington, 1997), génère des confusions. Les conceptions de l'intérêt général, du rôle des acteurs publics et privés à le garantir, et des conflits d'intérêt pouvant opposer l'entreprise à la société, diffèrent selon les contextes économiques, institutionnels et organisationnels. Aucune définition consensuelle ne se dégage. Les concepts évoluent avec leur contexte.

La RSE n'est pas conçue de la même manière partout, selon que l'on soit en Europe (RSE implicite) ou dans les pays anglo-saxons (RSE explicite), ou encore selon que l'on soit

dans les pays développés ou en voie de développement, qui ne connaissent pas les mêmes enjeux sociaux-économiques (Matten et Moon, 2008 ; Garriga et Melé, 2004 ; Lim et Tsutsui, 2012). Malgré des dynamiques de convergence, la conception de la RSE reste spécifique et connaît aussi des dynamiques de divergence (Jamali et Neville, 2011).

Au-delà de ces absences de consensus sur la définition de la RSE et sur celle de la philanthropie d'entreprise, il est très rare de trouver des conceptualisations communes des deux concepts (Gautier et Pache, p361-362), en dehors de la célèbre pyramide des responsabilités de Carroll (1979, 1991). L'approche par les parties prenantes (Freeman, 1984) et la récente approche par la création de valeur partagée de Porter et Kramer (2011) offrent de nouvelles voies de conceptualisation commune. Nous prenons appui sur ces approches pour postuler que la RSE correspond à la contribution de l'entreprise à l'intérêt général, par les externalités positives de ses activités, sa responsabilité morale et sa philanthropie, dans une approche commune et généralisable à tout contexte institutionnel.

La première partie présente l'alignement des intérêts de l'entreprise avec celui de la collectivité, par la contribution des activités de l'entreprise à l'intérêt général, et, réciproquement, la contribution de la collectivité à l'intérêt de l'entreprise, sa profitabilité. Les deuxième et troisième parties conceptualisent la responsabilité morale et la philanthropie par les conflits d'intérêt entre l'entreprise et la société. Les apports, limites et voies de recherche d'une telle conceptualisation sont finalement discutés dans une quatrième partie.

1 CONTRIBUTION DE L'ENTREPRISE À L'INTÉRÊT GÉNÉRAL PAR LES EXTERNALITÉS POSITIVES DE SES ACTIVITÉS

L'intérêt général se définit comme la somme des intérêts particuliers, comme l'intérêt commun, ou comme l'intérêt de la collectivité (Enjolras, 2008). Son approche par la somme des intérêts particuliers est au cœur des postulats des études économistes du XXème siècle (Smith, 1759 ; Hanley, 2010 ; Force, 2003). Elle conçoit que l'entreprise contribue à l'intérêt général par sa recherche de maximisation du profit en respectant la loi (Friedman, 1970). L'État assure la contribution de l'entreprise à l'intérêt général par son système législatif (lois) et juridique (sanctions) et en garantissant les conditions de concurrence pure et parfaite. La main invisible du marché assure, dans les conditions de concurrence pure et parfaite, une utilisation optimale des ressources et une rémunération juste des acteurs qui contribuent à l'entreprise. Ainsi, l'optimum de Pareto est un équilibre de marché dans lequel il est impossible d'améliorer le sort d'un individu sans dégrader le sort d'un autre (Laufer, 1980). Cette approche élude la question des conflits d'intérêts et des situations dans lesquelles la

concurrence est imparfaite. Que les intérêts individuels soient en conflit ou non, la seule recherche de la maximisation des intérêts particuliers suffit à maximiser l'intérêt général. Le caractère réducteur est décrié (Martinet et Reynaud, 2004). Les évolutions de l'entreprise l'éloignent des conditions de concurrence parfaite (Laufer, 1980), et les avancées de la recherche en économie, en commençant par les travaux de Nash (1950), et en gestion, à partir des travaux fondateurs de March et Simon (1958), permettent la complexification des postulats. Les conditions de non-homogénéité des produits, de concurrence imparfaite et de rationalité limitée sont reconnues.

L'approche de l'intérêt général par l'intérêt commun exclut les intérêts divergents pour ne garder que les intérêts partagés qui ne sont pas sujets à des conflits. Au-delà, l'approche par l'intérêt de la collectivité est un construit social représenté par le bien commun et supérieur à l'intérêt individuel. Cette approche permet d'inclure l'ensemble des intérêts partagés même lorsqu'ils sont en conflit avec certains intérêts privés (Enjolras, 2008). Ces approches forment les deux extrémités du référentiel des conceptions du rôle de l'État, de la plus minimaliste se limitant à la seule prise en charge publique des intérêts partagés, à la plus maximaliste de gestion du bien commun même lorsqu'il présente des conflits. La prise en charge de l'intérêt général par l'État fonde sa légitimité (Rangeon, 1986). Elle se traduit par des services publics comprenant des fonctions régaliennes (éducation, police, armée, système exécutif, parlementaire et sénatorial, système législatif et juridique, système de santé, infrastructures) et des fonctions sociales de solidarité nationale (chômage, retraites, aides sociales aux plus démunis). Ces services d'intérêt général sont opérés par l'État au moyen des finances publiques générées à partir des impôts et taxes collectés et de ses ressources humaines, les fonctionnaires. Ils sont également opérés pour partie par le secteur associatif, alimenté par des subventions publiques lorsqu'ils sont externalisés par l'État, ou par des dons privés lorsqu'ils sont exclus du budget de l'État. L'entreprise contribue ainsi à l'intérêt général par les impôts et taxes qu'elle paye ainsi que par ses dons au secteur associatif.

On observe différents degrés de prise en charge de ces fonctions par l'État ou par les acteurs privés selon la conception de l'intérêt général et du rôle de l'État. Dans les pays anglo-saxons, la conception minimaliste de la contribution de l'État à l'intérêt général se traduit par une faible prise en charge des services publics par l'État. En France, l'approche jacobine de l'État, et maximaliste de l'intérêt général, se traduit par un degré élevé de prise en charge des services publics par l'État et d'un fort contrôle du financement du secteur associatif dont le statut d'intérêt général est attribué par l'État (Gautier, 2015). L'État est au cœur de la gestion de l'intérêt général et la contribution des entreprises s'opère principalement par l'impôt.

Porter et Kramer (2011) conceptualisent les contributions des entreprises à la société au travers de trois niveaux d'action – l'offre et le marché, la chaîne de valeur, et les partenariats – et de la création de valeur partagée. Cette idée de création de valeur partagée se traduit par des activités profitables à la fois à l'entreprise et à la société (Wommack, 1979). Nous approchons la création de valeur partagée par l'intérêt général comme toute activité qui participe simultanément à l'intérêt de l'entreprise et à l'intérêt général.

L'entreprise contribue directement à l'intérêt général par la réponse à un besoin de société qu'apporte son offre, conceptualisée en économie comme la réponse à la demande des consommateurs. Elle génère des emplois directs par ses embauches de salariés et des emplois indirects par ses partenariats. Elle contribue au budget de l'État par le paiement de taxes et d'impôts, et par l'enrichissement de ses parties prenantes (Freeman, 1984) dont les revenus conditionnent leur pouvoir d'achat, donc leur capacité à contribuer au fonctionnement de l'économie et à alimenter les finances publiques par des taxes. Le tableau 1 présente ces contributions sous l'angle des trois niveaux d'action de Porter et Kramer (2011). Sous ce même angle, la contribution de la collectivité à l'intérêt de l'entreprise, par la mise en œuvre des conditions nécessaires au développement de son activité, est présentée dans le tableau 2.

Tableau 1 : Contribution de l'entreprise à l'intérêt général par ses activités économiques

Niveaux d'action	Intérêt de l'entreprise (profitabilité)	Intérêt général (de la société)
Offre et marché	Efficacité, performance commerciale	Réponse à un besoin de société (consommateurs)
Chaîne de valeur	Efficienc e ou rentabilité	Création d'emplois directs (salariés) Enrichissement des parties prenantes
Partenariats	Réalisation de projets nécessaires à l'activité de l'entreprise et éloignés de son cœur d'activité (infrastructures...)	Création d'emplois indirects Contribution au budget de l'État par le paiement de taxes et d'impôts

Tableau 2 : Contribution de la collectivité à la profitabilité de l'entreprise

Niveaux d'action	Intérêt de l'entreprise (profitabilité)	Intérêt général (de la société)
Offre et marché	Efficacité ou performance commerciale	Règlementation du marché, lutte contre les actions anticoncurrentielles, protection de la propriété intellectuelle
Chaîne de valeur	Efficienc e ou rentabilité	Éducation des futurs salariés, construction d'infrastructures...
Partenariats	Réalisation de projets nécessaires à l'activité de l'entreprise et éloignés de son cœur d'activité (infrastructures...)	Lois et juridiction permettant d'établir des contrats et des sanctions en cas de leur non-respect, subventions publiques (Crédit impôt recherche...)

Les théoriciens du contrat social formalisent les attentes que porte la société sur l'entreprise. La notion de contrat social a fait l'objet d'études de Thomas Hobbes, John Locke et Jean-Jacques Rousseau (Deegan, 2006). Toute institution sociale, y compris les entreprises, évolue au sein d'une société au travers d'un contrat social, qui s'exprime par sa contribution économique, sociale ou politique à des fins désirables pour la société (Shocker et Sethi, 1974). Les entreprises bénéficient des ressources de la société, tandis qu'elles peuvent l'affecter par les externalités positives (emplois, impôts...) et négatives de ses activités (pollutions, risques humains...). La société demande à l'entreprise de maîtriser ses besoins en ressources et les effets négatifs de ses activités et bien sûr d'embaucher et de payer des impôts.

Une telle demande se formalise sous la forme d'un contrat social entre les entreprises et la société (Mathews, 1993, p26). Le contrat social est explicitement exprimé par la loi (Gray, Owen et Adams, 1996) de manière imparfaite, en raison du temps d'adaptation du système législatif aux évolutions de la société et de la volonté du législateur de ne pas tout règlementer, notamment lorsqu'une autodiscipline opère déjà (Pfeffer, 1975). Les attentes sociétales qui ne sont pas exprimées par la loi forment la partie implicite du contrat social. Le Committee for Economic Development soulignait en 1971 que les évolutions du contrat social se traduisent par l'émergence de nouvelles RSE (Carroll, 1999, p274-275).

L'entreprise doit répondre à l'obligation morale de contribuer au développement durable et d'adopter une éthique des affaires. Lorsque l'entreprise agit à l'encontre du contrat social, elle se met en risque de perdre l'acceptation sociale de ses activités (Deegan, 2006 ; Fasterling et Demuijnck, 2016 ; Porter et Kramer, 2011). La responsabilité de ses dirigeants est alors de créer de la valeur pour l'entreprise et pour la société (Wommack, 1979). Selon Donaldson et Dunfee (1999), les challenges des entreprises évoluent avec le contrat social qui les lie à la société et fixe des règles, des pénalités et des bénéfices qui ne sont plus les mêmes que ceux des précédentes décennies. Revoir son rapport à l'intérêt général est une question de survie pour l'entreprise qui a l'enjeu d'apparaître légitime auprès de la société (Suchman, 1995 ; Freeman, 2008). L'entreprise ne peut plus ignorer les questions du bien-être de ses clients et salariés, de la viabilité de ses fournisseurs, de la santé économique de son territoire et de la pérennité de ses ressources naturelles (Porter et Kramer, 2011, p4).

Au-delà de ses responsabilités économiques et légales, l'entreprise se conforme aux attentes par sa RSE. La RSE est composée de la responsabilité morale et de la philanthropie de l'entreprise (Carroll, 1979), qui se distinguent par la manière dont elles la conforment à ces attentes. L'entreprise est obligée moralement à ne pas développer ses activités au détriment de l'intérêt général (contrat social) tandis qu'elle n'est pas obligée moralement à contribuer à

l'intérêt général au-delà des externalités positives de ses activités (création d'emplois...). La **responsabilité morale est alors conçue comme toute action volontaire de l'entreprise visant à réduire les effets de ses activités qui vont à l'encontre de l'intérêt général et la philanthropie d'entreprise comme toute action volontaire de l'entreprise visant à augmenter sa contribution financière à l'intérêt général au-delà des impôts** (Bowen, 1953 ; Carroll, 1979 ; Gautier et Pache, 2015 ; Freeman, 1984 ; Porter et Kramer, 2011 ; Enjolras, 2008). Le tableau 3 présente la pyramide de Carroll sous l'angle de la contribution de l'entreprise à l'intérêt général, en mobilisant les parties prenantes et le contrat social.

Tableau 3 : Pyramide des responsabilités de Carroll (1979) appréhendée par l'intérêt général

Pyramide de Carroll	Responsabilité économique	Responsabilité légale	Responsabilité morale	Philanthropie
Définition par la contribution à l'intérêt général	Toute action de l'entreprise visant à maximiser la création de valeur par ses activités et leurs externalités positives de sorte à contribuer à l'intérêt général	Toute action de l'entreprise visant à se conformer à la loi et à contribuer par l'intermédiaire de l'État à l'intérêt général (impôts, taxes, congés payés...)	Toute action volontaire de l'entreprise visant à réduire les effets de ses activités qui vont à l'encontre de l'intérêt général	Toute action volontaire de l'entreprise visant à augmenter sa contribution financière à l'intérêt général au-delà des impôts
Parties prenantes	Primaires (contributeurs directs à la création de valeur)	État	Primaires et secondaires (communautés locales, ONG, Médias)	Société
Formalisation contractuelle	Respect des contrats économiques	Conformité aux contrats sociaux explicites	Conformité aux contrats sociaux implicites	Contribution à l'idéal de société au-delà de ce qui est requis par les contrats sociaux

2 CONTRIBUTION DE L'ENTREPRISE À L'INTÉRÊT GÉNÉRAL PAR SA RESPONSABILITÉ MORALE

La notion de contribution de l'entreprise à l'intérêt général par sa seule recherche de maximisation du profit en respectant la loi et en payant des impôts (Friedman, 1970) est aujourd'hui dépassée. Au-delà du respect de la loi, l'entreprise contribue à l'intérêt général par RSE, c'est-à-dire par sa gestion volontaire de ses impacts sociaux et environnementaux (Oberoi, 2014 ; Freeman, 1984 ; Carroll, 1979, 1991, 1999). Plus l'entreprise se développe et plus elle augmente ses impacts sur ses parties prenantes (Freeman, 1984), voire sur la société entière (Pearce 1982, p22 ; Freeman, 2008). Ceci la met potentiellement plus en conflit avec

l'intérêt de ses parties prenantes et, au-delà, l'intérêt de la société, que l'on a défini comme l'intérêt général, tandis qu'elle est de moins en moins soumise aux lois du marché et des États garantissant sa contribution à l'intérêt général. La gestion du conflit d'intérêts entre la grande entreprise et la société dépend de la volonté et de la capacité de la grande entreprise à agir de manière responsable en réduisant ses impacts sociaux négatifs et en augmentant ses impacts sociaux positifs, ou de l'État à trouver de nouvelles manières de l'y contraindre.

Le développement de la grande entreprise génère des situations oligopolistiques lorsqu'elles ne sont pas monopolistiques, invalidant les conditions de concurrence pure et parfaite servant de postulat à la théorisation d'une contribution optimale de l'entreprise à l'intérêt général par sa seule recherche de maximisation du profit en respectant la loi et en payant des impôts (Friedman, 1970). Le respect de la loi et le règlement des impôts ne sont plus non plus garantis. La grande entreprise devient si puissante et mondialisée qu'elle n'est plus soumise aux mêmes lois que la petite entreprise locale du patron-propriétaire. Elle a recours à des juristes spécialisés dans l'exploitation des vides juridiques et des écarts de réglementations entre les pays lui permettant de contourner certaines lois.

Outre sa batterie de juristes et de lobbyistes, la grande entreprise peut s'assurer du soutien de l'État en raison de son caractère « too big to fail ». À la forte dépendance de ses clients par sa situation oligopolistique, s'ajoute celle de ses nombreux salariés dont l'État veut conserver l'emploi. L'État est contraint de sauver la grande entreprise en cas de faillite, ce qui pose un important problème d'aléa moral. Alors que les profits sont privatisés, les pertes sont prises en charge par la collectivité à travers l'intervention des pouvoirs publics (Gadioux, 2010). Ce n'est plus l'intérêt privé de l'entreprise qui contribue à l'intérêt général, mais l'intérêt général qui assure la maximisation de son profit.

L'augmentation de la taille de l'entreprise s'accompagne d'une augmentation de ses externalités sociales négatives. À mesure que la taille de l'entreprise augmente, celle-ci a besoin de plus de ressources humaines et naturelles pour fonctionner. Elle génère donc un impact positif (les embauches) lié à l'augmentation de son activité. Mais ceci peut également s'accompagner d'impacts négatifs. Sa bureaucratisation et sa répartition du travail deviennent si importantes qu'elle produit une anonymisation du travail, une hiérarchisation des relations. Son utilisation des ressources naturelles et matérielles, ainsi que sa production de déchets et d'émission carbone augmentent. Autant de risques rendent nécessaire l'instauration d'une politique de développement durable. Le développement durable s'institutionnalise (Eberhard-Harribey, 2006) depuis la parution du rapport Brundtland le définissant comme répondant « aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures de

répondre aux leurs »¹. Il trouve ses fondements dans l'éthique d'avenir (Jonas, 1995). Partant du constat que l'agir humain peut affecter les conditions de vie future, Jonas démontre que les sociétés actuelles, qui héritent des progrès sociaux réalisés par les générations précédentes, ont un droit de vie meilleure qui s'accompagne du devoir d'agir de même pour les générations futures. La notion d'intérêt général est revisitée pour intégrer l'intérêt des générations futures.

Les grandes entreprises sont ainsi confrontées à de nouvelles pressions de groupes de parties prenantes (Campbell, 2007 ; Lim et Tsutsui, 2012) à se montrer socialement responsables (Jamali et Neville, 2011 ; Garriga et Melé, 2004 ; Matten et Moon, 2008). En réponse à cette obligation morale, elles affichent leur responsabilité morale (Carroll, 1979, 1991). Mais ceci ne s'accompagne pas toujours de plus de pratiques responsables, soit parce qu'elles étaient déjà intégrées de manière implicite (Matten et Moon, 2008), soit parce qu'elles ne font que l'objet d'un affichage vert ou social (Lim et Tsutsui, 2012). L'enjeu de se conformer volontairement à l'intérêt général est celui de ne pas s'y voir contraint par l'État (Porter et Kramer, 2011). En France, le développement durable devient un objectif à valeur constitutionnelle avec l'introduction de la Charte de l'environnement dans la Constitution en 2004. Les principes de précaution et de prévention sont instaurés dans les Loi Grenelle I et II de 2009 et 2010. À l'international, les conventions des Droit de l'Homme et du Citoyen et de l'Organisation Internationale du Travail s'enrichissent du Protocole de Montréal (1987) sur la protection de la couche d'ozone et du Protocole de Kyoto de réduction les émissions GES (1997). La Directive 2003/87/CE établit un système d'échange de quotas d'émission de GES. Des régulations douces accompagnent les efforts des États. Un dialogue s'installe entre les lois des pays et les normes internationales non contraignantes (Thibout, 2016).

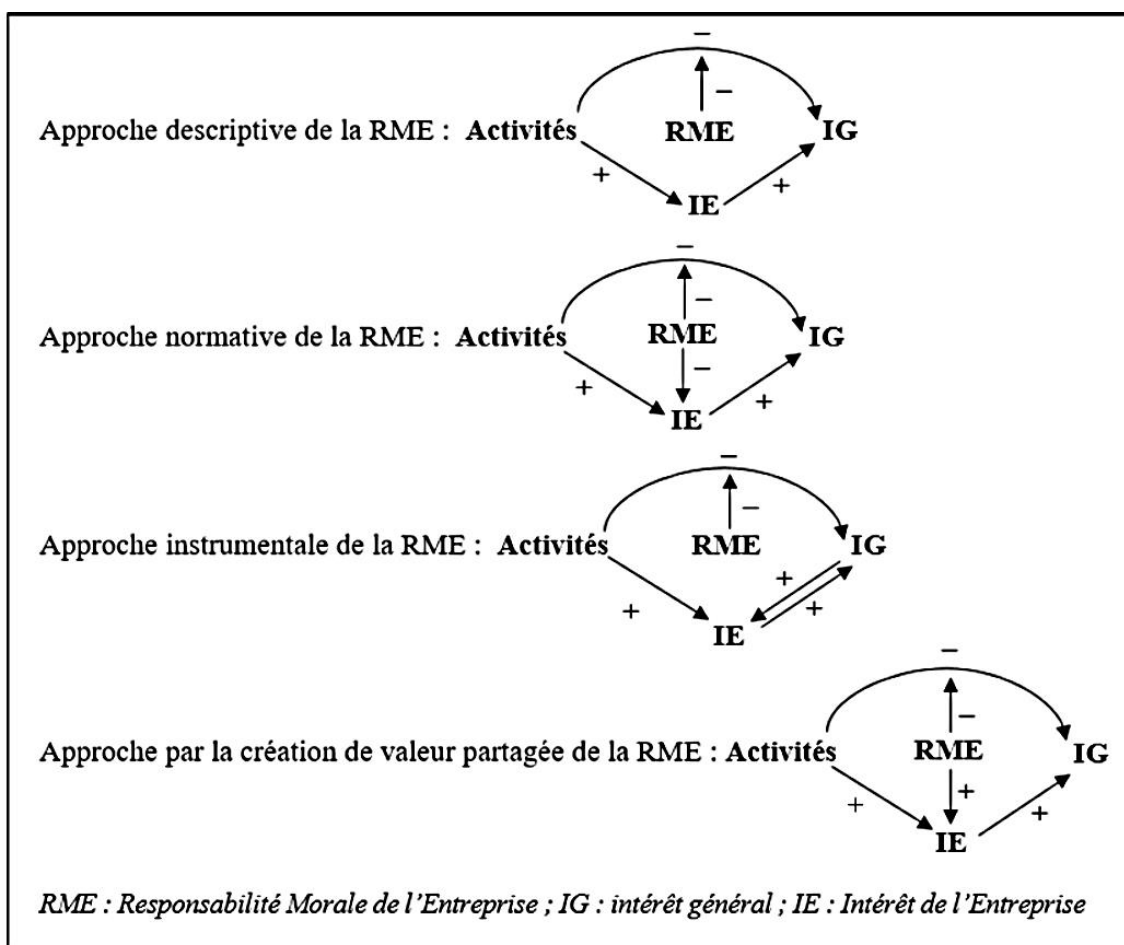
Dans leur approche normative de la RSE, c'est-à-dire qui vise à intégrer les principes d'éthique et de responsabilité des conséquences des actions sur les citoyens conçus « comme une fin en soi » (Freeman, 1994 ; Freeman, Harrison, Wicks, Parmar et De Colle, 2010), les États tentent de contraindre les entreprises à réduire leurs impacts négatifs sur la société afin de préserver l'intérêt général. Dans leur recherche de maximisation du profit, les entreprises adoptent une approche stratégique ou instrumentale de leur responsabilité (Donaldson and Preston, 1995). Elles montrent leur conformité à l'intérêt général par la réduction de leurs impacts sociaux et environnementaux négatifs, qu'elle soit substantive ou symbolique, afin de préserver un soutien de leurs activités par la société, notamment par l'État (Porter et Kramer, 2011) et par leurs parties prenantes (Fasterling et Demuijnck, 2016). Les actions de

¹ Rapport Brundtland, Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement, 1984

responsabilité morale sont directement profitables à l'entreprise, lorsqu'elles génèrent de la valeur partagée (Porter et Kramer, 2011). Par exemple, une diminution de la consommation de matières premières et d'énergie pour un même niveau de production génère une diminution des impacts environnementaux négatifs ainsi que des coûts internes. Il s'intègre dans des actions plus larges de RSE qui incluent l'impact positif de l'entreprise sur l'intérêt général se produisant via l'intérêt de l'entreprise (comme nous le voyons sur la partie droite du schéma).

La conceptualisation de la responsabilité morale par l'intérêt général est présentée dans la figure 1. Les activités de l'entreprise, établies de sorte à contribuer positivement à son intérêt, affectent négativement l'intérêt général par leurs externalités sociales négatives. **La responsabilité morale de l'entreprise est conçue comme une variable modératrice du conflit entre son intérêt, c'est-à-dire sa profitabilité, et l'intérêt général, en atténuant les externalités négatives des activités** (Bowen, 1953 ; Carroll, 1979 ; Freeman, 1984 ; Porter et Kramer, 2011 ; Enjolras, 2008).

Figure 1 : Conceptualisation de la responsabilité morale de l'entreprise par l'intérêt général



À partir de cette conceptualisation, nous établissons une grille de lecture des pratiques de responsabilité morale de l'entreprise. Le référentiel d'intégration de Martinet et Payaud

(2007) propose une approche de la RSE par différents niveaux d'intégration par rapport à l'activité de l'entreprise. Si la RSE est purement symbolique, parce qu'elle résulte d'une obligation légale tandis qu'elle est affichée comme volontaire, ou parce qu'elle consiste en quelques actions dans un objectif de communication, alors il s'agit d'une RSE cosmétique. Si la RSE est employée en vue d'améliorer les processus et les conditions de travail, alors elle est périphérique. Elle n'est pas spécifique à l'activité d'une entreprise. Le plus haut niveau d'intégration de la RSE est atteint lorsque celle-ci est mobilisée dans le cœur d'activité de l'entreprise. On parle alors de RSE intégrée, opposable à la RSE résiduelle dans l'analyse de Freeman, Harrison, Wicks, Parmar et De Colle (2010). Cette dernière analyse permet de distinguer l'intégration symbolique de l'intégration substantive des attentes des parties prenantes par l'entreprise dans ses activités, ses processus et ses objectifs (p258). Le tableau 3 présente lecture de la responsabilité morale sous le prisme de l'intérêt général, en lui appliquant ces référentiels sur la RSE et les trois niveaux d'action de Porter et Kramer (2011).

Tableau 3 : Grille de lecture théorique des pratiques de responsabilité morale de l'entreprise

Niveaux d'action	Responsabilité morale	Précisions, exemples	Gestion des parties prenantes	Contribution à l'intérêt général
Offre et marchés	Produits socialement responsables	Investissement socialement responsable (banque) ; produits biologique (agroalimentaire)	Intégration des attentes sociétales au modèle d'affaire, rapport intégré	Contribution centrale
	Qualité, éthique des affaires, traçabilité	Banque : Pédagogie financière Agroalimentaire : étiquetage lisible des produits alimentaires		
Chaine de valeur	Éco-efficience	Réduction de l'utilisation de ressources et d'énergie, réduction des émissions de GES : télétravail	Engagement sociétal de réduction d'impacts négatifs	Contribution périphérique
	Responsabilité sociale	Dialogue social, égalité des chances, conditions de travail, RPS, évolution de carrière		
Partenariat	Investissements stratégiques	Partenaires aux compétences que l'entreprise n'a pas pour agir de manière moralement responsable	Logique de parrainage et de réseau	Contribution cosmétique
Respect des lois	Conformité aux normes, aux lois	Loi de 2010 sur les Nouvelles Réglementations Économiques, Loi de 2005 sur le handicap	Relation publique	Contribution minimaliste

3 CONTRIBUTION DE L'ENTREPRISE À L'INTÉRÊT GÉNÉRAL PAR SA PHILANTHROPIE

Le développement de la grande entreprise s'accompagne également d'une séparation de son management (dirigeants exécutifs), de sa capitalisation (actionnaires détenteurs) et de son contrôle (membres du conseil d'administration ou de surveillance) (Berle et Means, 1932 ; Fama et Jensen, 1983). La philanthropie d'entreprise n'est plus le choix du patron-proprétaire qui affecte le profit de son entreprise à des actions d'intérêt général plutôt qu'à sa fortune personnelle ou au développement de l'entreprise. Elle est le choix d'un dirigeant qui redistribue les profits à une association plutôt qu'à ses actions ou à ses parties prenantes.

La légitimité d'une telle redistribution est alors remise en cause. Elle peut être perçue comme l'exploitation par le dirigeant des asymétries d'informations avec les apporteurs en capital (Jensen et Meckling, 1976), afin d'utiliser les revenus générés à des fins personnelles (Friedman, 1970). Par exemple, le dirigeant peut donner une part du profit de l'entreprise à des fins de gestion de sa réputation et de son assise pour se maintenir au pouvoir (Shleifer et Vishny, 1989). Quelle raison amène l'entreprise à donner à des organismes d'intérêt général plutôt qu'à ses parties prenantes primaires (Freeman, Harrison et Wicks, 2007), par une augmentation des salaires, une baisse des prix de vente, ou une augmentation des dividendes ?

La philanthropie d'entreprise est un moyen pour la grande entreprise de contribuer positivement à des projets d'intérêt général. Dans les pays anglo-saxons qui ont une conception minimaliste de la prise en charge de l'intérêt général par l'État, le financement de l'intérêt général par les dons des entreprises est institutionnalisé et conceptualisé sous la terminologie de « *corporate philanthropy* ». Tout un courant anglo-saxon de recherche se forme à partir des travaux fondateurs de Johnson (1966). Ce courant étudie les motivations des entreprises et leurs modalités de contribution à l'intérêt général par le don financier (Gautier et Pache, 2015). En France, l'approche maximaliste de l'État et de l'intérêt général se traduit par un degré élevé de prise en charge des services publics par l'État et un fort contrôle du financement du secteur associatif, dont le statut d'intérêt général est attribué par l'État (Gautier, 2015). Si l'intérêt général de l'association est reconnu, la loi Aillagon (2003) encourage des initiatives de mécénat par des mesures fiscales (réduction d'impôts égale à 60% de la somme versée dans la limite de 0,5% du CA HT). Cette déduction d'impôt témoigne de la perception des dons financiers de l'entreprise comme une contribution au budget de l'État seul garant de l'intérêt général, par le financement direct de l'organisme qu'il a reconnu d'intérêt général plutôt que par son financement indirect par les impôts. L'État est au cœur de la gestion de l'intérêt général et la contribution des entreprises s'opère par l'intermédiaire de l'impôt, en augmentant les finances publiques, ou par du mécénat d'entreprise qui donne lieu en échange à une déduction d'impôts.

La grande entreprise peut échapper à l'impôt par des mécanismes complexes d'optimisation fiscale et dans certains cas d'évasion fiscale, dans une logique d'efficience. Le fait de ne plus être contrainte à participer à l'impôt par la loi rend sa contribution au financement de projets d'intérêt général volontaire, mais aussi particulièrement attendue. La visibilité de la grande entreprise et l'importance de ses profits génèrent de fortes attentes de la part de l'État et du public en général à ce qu'elle contribue à l'intérêt général au travers de sa philanthropie (Campbell et Slack, 2006 ; Adams et Hardwick, 1998 ; Wang et Qian, 2011).

La philanthropie d'entreprise présente à la grande entreprise l'avantage de décider des projets qu'elle finance par ses profits, contrairement à l'impôt. L'entreprise peut développer une logique de ciblage stratégique de ses dons. Ses dons financiers peuvent être mobilisés à des fins instrumentales de lobbying (Roberts, 1992). Ils peuvent également être employés comme un investissement social dans une logique de création de valeur partagée (Porter et Kramer, 2002, 2006, 2011). Ce type d'investissement vise par exemple la résolution de problèmes économiques lorsque ceux-ci sont produits par des problèmes sociaux. Si les compétences pour régler le problème social sont éloignées de celles de l'entreprise, celle-ci a la possibilité d'établir un partenariat social avec un organisme d'intérêt général qui est en mesure de gérer ce problème social (Seitanidi et Ryan, 2007 ; Porter et Kramer, 2011).

La philanthropie d'entreprise peut être employée pour diffuser hors médias (Gautier, 2015) les valeurs et la culture de l'entreprise (Genest, 2005 ; Godelier, 2009). Elle se présente comme un substitut aux vecteurs classiques de communication de l'image (Schwartz, 1968), ou comme outil complémentaire (Fry, Keim et Meiners, 1982 ; Burt, 1983) ayant pour avantage des déductions d'impôt (Carroll et Jouffaian, 2005). La communication des valeurs par la philanthropie s'inscrit dans une durée plus longue que celle du parrainage donnant plus de visibilité immédiate. Les attentes des retombées économiques par les opérations de dons financiers restent limitées en raison de l'obligation de non-réciprocité qui limite leur portée stratégique (Mescon and Tilson 1987, p59 ; Godfrey 2005, p778) en comparaison au parrainage commercialement exploitable (Seitanidi et Ryan, 2007 ; Meenaghan, 1991). Le parrainage est une opération de financement de personnes, de projets, de produits, ou d'évènements en vue d'un bénéfice direct (Debiesse, 2007). La frontière entre la philanthropie d'entreprise et le parrainage est donc fixée au niveau de leur retour économique attendu.

L'orientation marketing du produit-partage (Collins, 1993) brouille la frontière avec les actions de parrainage (Polonsky et Speed, 2001), par la « marketisation » des actions d'intérêt général (Nickel et Eikenberry, 2009 ; Gautier et Pache, 2015, p348). Le produit-partage correspond aux dons des clients lors de l'achat d'un produit ou d'un service souvent

sous la forme d'un faible montant ou pourcentage de l'achat (Varadarajan et Menon 1988). Le client est directement associé aux dons aux associations lors de son achat. Il est le contributeur direct à la place de l'entreprise reléguée au rôle d'intermédiaire (Burlingame 2001 ; Polonsky et Speed 2001). La visibilité et l'association directe des ventes de l'entreprise aux dons de ce type d'opération, questionne la non-réciprocité qui caractérise les actions de philanthropie d'entreprise (Galaskiewicz et Wasserman, 1989 ; Moir et Taffler, 2004).

L'approche stratégique d'une philanthropie créatrice de valeur partagée (Porter et Kramer, 2011) s'exprime au travers du partenariat social (Seitanidi et Ryan, 2007), de la communication discrète des valeurs de l'entreprise (Fry, Keim et Meiners, 1982 ; Burt, 1983) et de l'entrepreneuriat social ou « Bottom of the Pyramid » (Prahalad, 2006). Si l'entreprise identifie un problème économique associé à un problème social, elle pourra le résoudre par un partenariat avec un organisme reconnu d'intérêt général, qui a les compétences pour résoudre ce problème social. La philanthropie d'entreprise peut être utilisée pour diffuser les valeurs de l'entreprise tout en bénéficiant de déductions d'impôt² (Carroll et Jouffaian, 2005), complétant les autres outils de communication (Fry, Keim et Meiners, 1982 ; Burt, 1983).

L'entrepreneuriat social correspond à traiter un problème social de manière rentable, ou, a minima, avec une autonomie financière (Frumkin, 2003 ; Larson, 2002). Il se traduit par des stratégies de financement et de développement des projets sociaux les plus rentables, en appliquant les logiques d'efficience et d'efficacité de l'entreprise (Kramer, 2009 ; Porter et Kramer, 2011 ; Eikenberry et Kluver, 2004). Il s'exprime notamment au travers d'une démarche « *Bottom of the Pyramid* » (Prahalad, 2006). Cette démarche vise à répondre à un besoin de consommateurs exclus du marché, en général parce qu'ils n'ont pas les moyens de s'offrir le produit ou le service proposé. Elle consiste à revoir les caractéristiques de l'offre ou des processus mis en œuvre par les entreprises existantes, pour diminuer les coûts de production et présenter un produit à bas-prix adapté aux besoins.

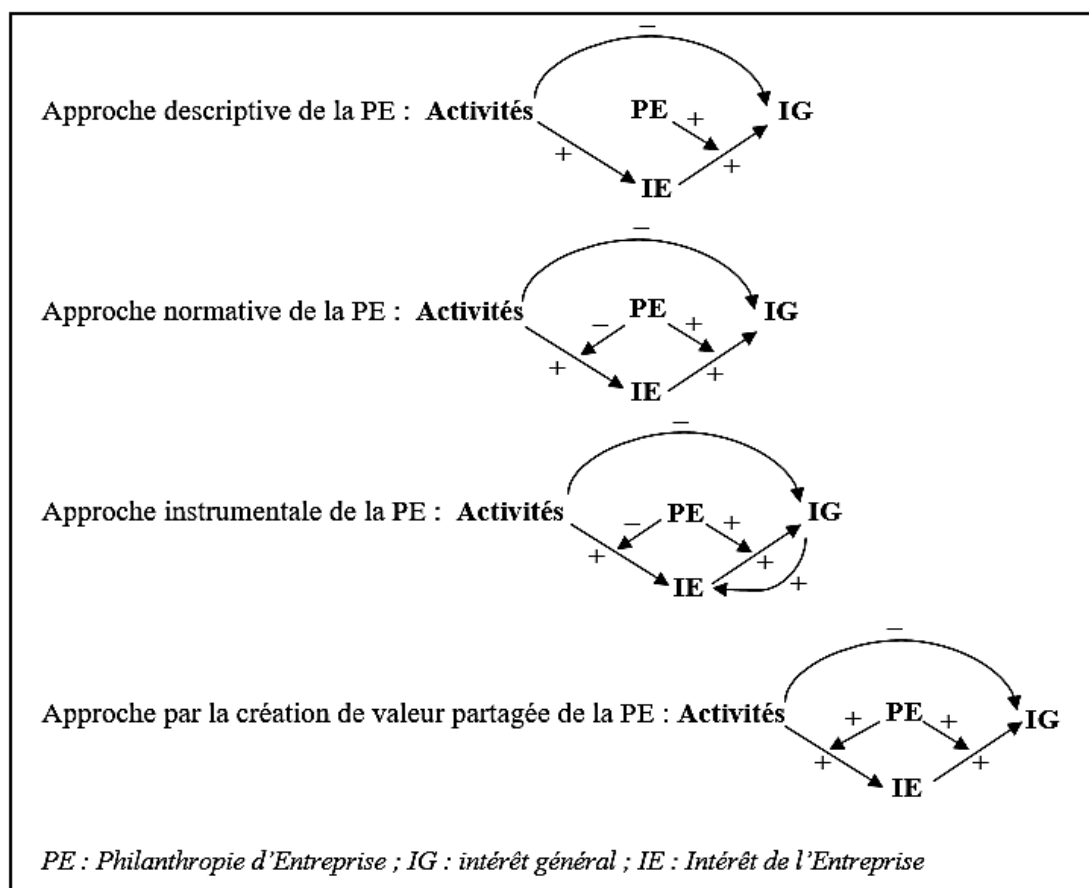
Ces nouvelles conceptions de la contribution à l'intérêt général s'inscrivent dans un changement institutionnel, caractérisé par un rapport aux valeurs plus pragmatique (Lipovetsky, 1992), et par une attente de contribution à l'intérêt général efficace. Les sociétés s'individualisent et se détachent des devoirs institutionnels (annexe 1). La contextualisation gagne du terrain dans l'évaluation de l'éthique (Van der Linden, 2013). Le caractère éthique de l'entreprise est évalué selon les conséquences concrètes produites sur l'autre dans un contexte donné, bien moins selon les grands principes institutionnels (Lipovetsky, 1992 ;

² La loi Aillagon (2003) encourage des initiatives de mécénat par des mesures fiscales (réduction d'impôts égale à 60% de la somme versée dans la limite de 0,5% du CA HT)

Demuijnck, 1999). Ce changement institutionnel fait évoluer le construit social de la notion d'intérêt général basé sur les grands principes humanistes universalistes (Lipovetsky, 1992) vers la notion d'utilité sociale (Engels, Hély, Peyrin et Trouvé, 2006), plus pragmatique et contextuelle. L'entreprise se conforme à ce nouveau rapport par des pratiques de philanthropie d'entreprise contextuelles à ses activités et génératrices de valeur partagée.

La grande entreprise, capable d'optimisation fiscale, contribue à l'intérêt général par sa philanthropie d'entreprise. Les États tentent de contraindre les entreprises à contribuer à l'intérêt général par l'impôt ou par des dons déconnectés de leurs activités en contrôlant l'accréditation des organismes d'intérêt général, dont les missions doivent répondre à des enjeux de société qui ne cible pas un groupe d'intérêt particulier. Cette approche normative de la philanthropie d'entreprise vise à mettre l'intérêt privé de l'entreprise au service de l'intérêt général. Elle contraste avec l'approche instrumentale de la philanthropie d'entreprise, visant à stratégiquement employer les dons à des fins d'intérêt privé de l'entreprise par le développement du capital marque, de partenariats sociaux ou de lobbying. L'entreprise génère de la valeur partagée par le produit partage ou une démarche BOP (Porter et Kramer, 2002, 2006, 2011 ; Varadarajan et Menon 1988 ; Polonsky et Speed 2001 ; Prahalad, 2006). La figure 2 présente cette conceptualisation de la philanthropie d'entreprise par l'intérêt général.

Figure 2 : Conceptualisation de la philanthropie d'entreprise par l'intérêt général



Les activités de l'entreprise, établies de sorte à contribuer positivement à son intérêt, impactent positivement l'intérêt général par l'impôt. **La philanthropie d'entreprise se présente comme une variable modératrice visant à augmenter les conséquences positives de la rentabilité de la grande entreprise sur l'intérêt général au-delà de ses impôts** (Gautier et Pache, 2015 ; Porter et Kramer, 2011 ; Enjolras, 2008). Comme nous l'avons effectué pour la responsabilité morale, nous établissons une grille de lecture des pratiques de philanthropie d'entreprise (tableau 4) à partir des travaux de Porter et Kramer (2011), de Martinet et Payaud (2007) et de Freeman, Harrison, Wicks, Parmar et De Colle (2010).

Tableau 4 : Grille de lecture théorique des actions de philanthropie d'entreprise

Niveaux d'action	Philanthropie d'Entreprise	Précisions, exemples	Gestion des parties prenantes	Contribution à l'intérêt général
Offre et marchés	Produit BOP, offre inclusive	Microcrédit (banque) ; produits de première nécessité à bas prix (agroalimentaire)	Intégration des attentes sociétales au modèle d'affaire, rapport intégré	Contribution centrale
	Produit-partage	Carte solidaire (banque) ; commerce équitable (agroalimentaire)		
Chaine de valeur	Mécénat de compétence et dons en nature	Formations ou prestations de service des employés à titre gratuit dont le coût est pris en charge par l'entreprise, dons de matériel d'entreprise	Engagement de réduction des externalités négatives	Contribution périphérique
Partenariat	Mécénat d'entreprise	Dons financiers auprès d'organismes reconnus d'intérêt général	Logique de parrainage et de réseau	Contribution cosmétique
Respect des lois	Conformité aux normes	Paiement des impôts et des taxes sans optimisation fiscale agressive	Relation publique	Contribution minimaliste

À partir de cette conceptualisation de la responsabilité morale et de la philanthropie de l'entreprise par l'intérêt général, nous établissons trois propositions de recherche.

Proposition 1 : *lorsque l'entreprise est dans une approche normative de sa responsabilité morale et de sa philanthropie (obligation légale ou morale), elle contribue à l'intérêt général par logique institutionnelle et non par logique de rentabilité.*

Proposition 2 : *lorsque l'entreprise est dans une approche instrumentale de sa responsabilité morale et de sa philanthropie (réflexion stratégique), elle contribue à l'intérêt général pour augmenter dans un second temps ses profits.*

Proposition 3 : lorsque l'entreprise est dans une approche de la responsabilité morale et de sa philanthropie par la création de valeur partagée (réflexion intégrée au cœur d'activité), elle contribue à l'intérêt général et améliore simultanément ses profits.

4 DISCUSSION

Cette recherche a mobilisé la notion d'intérêt général afin d'appréhender de manière pluridisciplinaire la RSE sous l'angle de la contribution différenciée de l'entreprise à l'intérêt général par les externalités positives de ses activités, sa responsabilité morale et sa philanthropie. L'approche économique enrichit l'approche gestionnaire de la RSE (Palazzo et Scherer, 2006 ; Ulrich, 2002 ; Wicks et Freeman, 1998), 2011, à l'image des travaux de Martinet et Reynaud (2004), dans leur conceptualisation de la tension entre le référentiel financier et le référentiel durable, de Martinet et Payaud (2007), dans leur conceptualisation des entreprises sociales par la RSE, ou encore de Persais (2007) qui associe le développement durable à l'éthique et à la prévention des risques en s'appuyant sur des travaux fondateurs en économie (Guillon, 2007, p100). Les démarches pluridisciplinaires sont sollicitées en gestion (Wacheux, 1996, p22) et jugées légitimes pour appréhender des concepts associés aux phénomènes de société tels que la RSE (Brulois et Viers, 2011).

L'appréhension de la RSE par l'intérêt général pourra être complétée ou reprise par d'autres approches que l'économie, comme la sociologie et les sciences de l'information et de la communication (Brulois et Viers, 2011, p44). Les approches philosophiques (ex. : Freeman, 1984 ; Freeman, Harrison, Wicks, Parmar et De Colle, 2010 ; Fasterling et Demuijnch, 2013, 2016 ; Van der Linden, 2013), financière (ex : (Mathews, 1993 ; Deegan, 2006 ; Brown et Deegan, 1998 ; Drusch et Lioui, 2010), politique (ex. : Scherer et Palazzo, 2011) et juridique (ex. : Nigon, 2004 ; Roquilly, 2010 ; Collard, 2011 ; Roquilly et Fasterling, 2014) sont très présentes dans la recherche sur la RSE et la philanthropie d'entreprise.

La conceptualisation de la RSE sous l'angle de la contribution différenciée de l'entreprise à l'intérêt général par ses externalités positives, sa responsabilité morale et sa philanthropie fait émerger, des définitions généralisables à tout contexte institutionnel. Nous définissons la responsabilité morale comme toute action volontaire de l'entreprise visant à réduire les effets de ses activités qui vont à l'encontre de l'intérêt général et à privilégier ceux allant en faveur de l'intérêt général, et la philanthropie d'entreprise comme toute action volontaire de l'entreprise et visant à augmenter sa contribution financière à l'intérêt général au-delà des impôts (Bowen, 1953 ; Carroll, 1979 ; Freeman, 1984 ; Porter et Kramer, 2011 ; Gautier et Pache, 2015 ; Porter et Kramer, 2011 ; Enjolras, 2008). Nous mettons en commun

les grilles de lecture de Porter et Kramer (2011) de Martinet et Payaud (2007), et de Freeman, Harrison, Wicks, Parmar et De Colle (2010), pour présenter une lecture des actions socialement responsables et philanthropiques de l'entreprise au regard du niveau de contribution volontaire à l'intérêt commun qu'elles représentent.

La question de la variabilité des concepts au regard des différents contextes est reportée à la notion d'intérêt général. Cette notion est peu étudiée en gestion et en droit, tandis qu'elle fait l'objet d'historiques débats dans la recherche en économie, notamment au travers des travaux de Smith (1759), Keynes (1937), Von Hayek (1931) et Nash (1950). Elle est évolutive et ne se réduit plus au seul aspect mercantile du Produit Intérieur Brut (PIB) qui lui a longtemps servi de mesure. Elle est depuis étendue à la notion d'Indice de Développement Humain (IDH), bien que les études montrent une corrélation entre le PIB et l'IDH à court terme (Clark et Senik, 2011). Un travail plus en profondeur de la notion d'intérêt général par une approche économique et gestionnaire se présente comme une voie de recherche.

Notre recherche s'inscrit également en réponse au vide théorique relatif à la conceptualisation de la RSE et de la philanthropie d'entreprise (Gautier et Pache, 2015). Elle s'appuie sur les travaux de Carroll (1979, 1991), de Freeman (1984, 1994, 2008 ; Harrison, Wicks, Parmar et De Colle, 2010) et de Porter et Kramer (2002, 2006, 2011) pour proposer un modèle intégrateur de leurs concepts. La conceptualisation de la RSE par la responsabilité morale, la philanthropie d'entreprise et l'intérêt général utilise la gradation de Carroll (1979).

L'intérêt managérial pour une approche intégrée de la RSE par les externalités positives des activités de l'entreprise, sa responsabilité morale et sa philanthropie, s'exprime au travers des institutionnalisations de la Norme ISO 26000 (Cadet, 2010) et de la démarche de reporting intégré (Jensen et Berg, 2012). Cette démarche consiste à communiquer la stratégie de l'entreprise et ses résultats, financiers et extra-financiers ou immatériels (Quagli, 1995), de manière cohérente au sein d'un même rapport. Notre modèle s'inscrit en réponse à cette attente managériale de rendre compte auprès de ses parties prenantes, du public et plus particulièrement des investisseurs institutionnels (Dhaliwal, Li, Tsang, et Yang, 2011) de sa bonne compréhension et intégration des enjeux sociétaux par un discours cohérent sur les contributions différenciées de l'entreprise à l'intérêt général. La crise de légitimité de l'entreprise (Laufer, 1977, 1980 ; Porter et Kramer, 2011) souligne l'importance de communiquer efficacement sur cet aspect contributif de l'entreprise.

Le modèle proposé ne prend toutefois pas en compte le cas où la philanthropie de l'entreprise agit comme une variable modératrice de ses impacts sociaux négatifs sur la société. Par exemple, les grandes banques françaises opèrent des dons financiers auprès

d'organismes de microcrédit social et de financement de l'innovation, reconnus d'intérêt général, afin de favoriser l'inclusion bancaire. Leur responsabilité morale est d'exclure les personnes les plus à risque, par le risque systémique qu'elles présentent. Leur don auprès des organismes d'inclusion leur permettent d'atténuer les externalités négatives associées à leur responsabilité morale visant elle-même à réduire les externalités négatives de leurs activités.

Il nous semble alors intéressant d'explorer ce modèle dans le cas d'une entreprise qui affronte de tels enjeux de démonstration de l'alignement de son intérêt à l'intérêt général, par ses activités, sa responsabilité morale et sa philanthropie. Par exemple, il pourra s'agir d'une entreprise positionnée sur une stratégie de différenciation par son engagement social telle qu'Unilever³, ou devant démontrer sa capacité à générer de la valeur sur le long terme à ses investisseurs (Dhaliwal, Li, Tsang, et Yang, 2011). Il pourra également s'agir d'une entreprise affrontant des enjeux de réputation (Bebbington, Larrinaga et Moneva, 2008) ou de légitimité (Mathews, 1993 ; Deegan, 2006 ; Brown et Deegan, 1998), ou encore d'une entreprise qui, fortement règlementée par l'État, aura besoin de justifier sa contribution à l'intérêt général pour défendre son espace discrétionnaire (Roberts, 1992 ; Porter et Kramer, 2011).

CONCLUSION

La seule maximisation des profits sous respect de la loi ne suffit plus à l'entreprise pour justifier de sa contribution positive à l'intérêt général, malgré sa création d'emplois, sa réponse à un besoin des consommateurs et sa rémunération des parties prenantes. La grande entreprise peut échapper à l'impôt et produit des externalités négatives décuplées par la taille de ses activités. La mobilisation volontaire des actions de responsabilité morale lui permet de réduire ces externalités, et ses actions philanthropiques d'augmenter sa contribution financière à l'intérêt général, au-delà des impôts. La RSE se définit alors par les externalités positives de l'entreprise, auxquelles s'ajoutent sa responsabilité morale et sa philanthropie. Sa responsabilité morale est conçue comme une variable modératrice du conflit entre son intérêt et l'intérêt général, généré par ses externalités négatives. Sa philanthropie est conçue comme une variable modératrice du conflit entre son intérêt et l'intérêt général, généré par l'affectation d'une partie de ses profits à des missions d'intérêt général.

Ce modèle pourra être exploré dans le cas d'une entreprise devant démontrer de manière intégrée et différenciée sa contribution à l'intérêt général à la fois par ses activités, sa responsabilité morale et sa philanthropie d'entreprise. Il s'agit par exemple des entreprises se

³ Unilever: In search of the good business, The Economist, 9 août 2014, Consulté le 2 janvier 2017 sur <http://www.economist.com/news/business/21611103>

différenciant par leur engagement social, financées par des investisseurs institutionnels, ou affrontant de forts enjeux de réputation et de gestion de leur espace discrétionnaire.

RÉFÉRENCES

- Adams, M. et P. Hardwick (1998), An analysis of corporate donations: United Kingdom evidence, *Journal of Management Studies*, 35 : 5, 641-654.
- Bebbington, J., Larrinaga C. et M. J. Moneva (2008), Corporate social reporting and reputation risk management, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21 : 3, 337-361.
- Berle, A. A. et Means G. C. (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, deuxième édition (1956), MacMillan.
- Bowen, H. R. (1953), *Social responsibilities of the businessman*, New York: Harper & Row.
- Brown, N. et C. Deegan (1998), The public disclosure of environmental performance information – a dual test of media agenda setting theory and legitimacy theory, *Accounting and Business Research*, 29 : 1, 21-41.
- Brulois, V. et J. Viers (2011), Plaidoyer pour un regard transdisciplinaire sur la RSE, in Postel N., Cazal, D., Sobel, R. et F. Chavy, *La responsabilité sociétale et environnementale : nouvelle régulation du capitalisme ?*, Presses universitaires du Septentrion, 43-56.
- Burlingame, D. F. (2001), Corporate giving, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 6 : 1, 4-5.
- Burt, R. S. (1983), Corporate philanthropy as a cooptive relation, *Social Forces*, 62 : 2, 419-449.
- Cadet, I. (2010), La norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale : une nouvelle source d'usages internationaux, *Revue internationale de droit économique*, 4 , 401-439.
- Campbell, J. L. (2007), Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility, *Academy of Management Review*, 32 : 2, 946-967.
- Campbell, D. et R. Slack (2006), Public visibility as a determinant of the rate of corporate charitable donations, *Business Ethics: A European Review*, 15 : 1, 19-28.
- Carroll, A. B. (1991), The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders, *Business Horizons*, 34 : 4, 39-48.
- Carroll, A. B. (1979), A three dimensional model of corporate social performance, *Academy of Management Review*, 4 : 4, 497-505.
- Carroll, A. B. (1999), Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct, *Business and Society*, 38 : 3, 268-295.
- Carroll, R. et D. Joulfaian (2005) Taxes and corporate giving to charity, *Public Finance Review*, 33 : 3, 300-317.
- Clark, A. E. et C. Senik (2011), La croissance du PIB rendra-t-elle les habitants des pays en développement plus heureux ?, *Revue d'économie du développement*, 19 : 2, 113-190.
- Collard, C. (2011), Confrontation du code d'éthique à la loi nationale : les dangers de la traduction littérale d'un code venu d'ailleurs..., *Cahiers de Droit de l'entreprise*, 5, 30-32.
- Collins, M. (1993), Global corporate philanthropy – Marketing beyond the call of duty?, *European Journal of Marketing*, 27 : 2, 46-58.
- Dahlsrud, A. (2008), How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15 : 1, 1-13.
- Davis, K. (1973), The case for and against business assumption of social responsibilities, *Academy of Management Journal*, 16 : 2, 312-322.

- Debiesse, F. (2007), De la difficile définition du mécénat, in Debiesse F. (2007) *Le mécénat*, Paris Presses Universitaires de France, Que sais-je ?.
- Deegan, C. (2006), *Financial Accounting Theory*, deuxième édition, McGraw Hill Book Company, Sydney.
- Demuijnck, G. (1999), L'évolution du contrat social dans les institutions informelles, in Gazier B., Outin J.-L. et F. Autier (éd.), *L'économie sociale. Formes d'organisation et institution*, Paris L'Harmattan.
- Dhaliwal, D. S., Li O. Z., Tsang A. et Y. Yang (2011), Voluntary nonfinancial disclosure and the cost of equity capital: The initiation of corporate social responsibility reporting, *The accounting review*, 86 :1, 59-100.
- Donaldson, T. et T. W. Dunfee (2002), Ties that bind in business ethics: Social contracts and why they matter, *Journal of Banking & Finance*, 26 : 9, 1853-1865.
- Donaldson, T. et L. E. Preston (1995), The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications, *Academy of Management Review*, 20 : 1, 65-91.
- Drusch, L. et A. Lioui (2010), French corporate social responsibility: which dimension pays more?, *Bankers, Markets & Investors*, 109, 47-55.
- Eberhard-Harribey, L. (2006), Corporate social responsibility as a new paradigm in the European policy: How CSR comes to legitimate the European regulation process, *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 6 : 4, 358-368.
- Eikenberry, A. M. et J. D. Kluver (2004), The marketization of the nonprofit sector: Civil society at risk?, *Public Administration Review*, 64 : 2, 132-140.
- Elkington, J. (1997), *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. New Society Publishers.
- Engels, X., Hély M., Peyrin A. et H. Trouvé (2006), *De l'intérêt général à l'utilité sociale. La reconfiguration de l'action publique entre État, associations et participation citoyenne*, Logiques sociales, Harmattan.
- Enjolras, B. (2008), Introduction, in Ciriec et B. Enjolras (Dir.), *Gouvernance et intérêt général dans les services sociaux et de santé*, Numéro 1 Économie sociale & économie publique P.I.E Peter Lang, 11-22.
- Fama, E. F. et M. C. Jensen (1983), Separation of ownership and control, *Journal of law and Economics*, 26 : 2, 175-191.
- Fasterling, B. et G. Demuijnck (2013), Human Rights in the Void, Due Diligence in the UN Guiding Principles on Business and Human Rights, *Journal of Business Ethics*, 116 : 4, 799-814.
- Fasterling, B. et G. Demuijnck (2016), The Social License to Operate, *Journal of Business Ethics*, 136 : 4, 675-685.
- Force, P. (2003), *Self-interest before Adam Smith: A genealogy of economic science*, Cambridge University Press.
- Freeman, R. E. (1984), *Strategic management: a stakeholder approach*, Marshall, M.A Pitman, Boston.
- Freeman, R. E. (2008), Interview Transcript: R. Edward Freeman on Stakeholder Theory, Masters Seminars in Business Ethics video, Mai 2008.
- Freeman, R. E., Harrison J. S. et A. C. Wicks (2007), *Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success*, Yale University Press.
- Freeman, R. E., Harrison J. S., Wicks A. C., Parmar B. L. et S. De Colle (2010), *Stakeholder Theory: The State of the Art*, Cambridge University Press.
- Friedman, M. (1970), The social responsibility of business is to increase its profits, *The New York Times Magazine*, 173-178.
- Frumkin, P. (2003), Inside venture philanthropy, *Society*, 40 : 4, 7-15.

- Fry, L. W., Keim, G. D. et R. E. Meiners (1982), Corporate contributions: Altruistic or for-profit?, *The Academy of Management Journal*, 25 : 1, 94-106.
- Gadioux, S.-E. (2010), Qu'est-ce qu'une banque responsable ? Repères théoriques, pratiques et perspectives, *Management & Avenir*, 8 : 38, 33-51.
- Galaskiewicz, J. (1985), Interorganizational relations, *Annual Review of Sociology*, 11, 281-304.
- Galaskiewicz, J. et S. Wasserman (1989), Mimetic processes within an interorganizational field: An empirical test, *Administrative Science Quarterly*, 34 : 3, 454-479.
- Garriga, E. et D. Melé (2004), Corporate social responsibility theories: Mapping the territory, *Journal of Business Ethics*, 53 : 1-2, 51-71.
- Gautier, A. (2015), Le mécénat d'entreprise en France, *Revue française de gestion*, 249 : 4, 13-32.
- Gautier, A. et A.-C. Pache (2015), Research on Corporate Philanthropy: A Review and Assessment, *Journal of Business Ethics*, 126 : 3, 343-369.
- Genest, C. M. (2005), Cultures, organizations and philanthropy, *Corporate Communications: An International Journal*, 10 : 4, 315-327.
- Godelier, É. (2009), La culture d'entreprise, *Revue française de gestion*, 35 : 192, 95-95.
- Godfrey, P.C. (2005), The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: A risk management perspective, *The Academy of Management Review*, 30 : 4, 777-798.
- Guillon, B. (2007), Le dossier de recherche en sciences de gestion - intérêt de l'approche pluridisciplinaire et application au cas de la thématique risque, *Revue Sciences de Gestion*, 61, 89-107.
- Hanley, R. P. (2010), *Adam Smith – The theory of moral sentiments*, Penguin.
- Igalens, J. et P. Roussel (1998), *Méthodes de Recherche en Gestion des Ressources Humaines*, Editions Economica.
- Jamali, D. et B. Neville (2011), Convergence versus divergence of CSR in developing countries: an embedded multi-layered institutional lens, *Journal of Business Ethics*, 102 : 4, 599-621.
- Jensen, J. C. et N. Berg (2012), Determinants of traditional sustainability reporting versus integrated reporting. An institutionalist approach, *Business Strategy and the Environment*, 21 : 5, 299-316.
- Jensen, M. C. et W. H. Meckling (1976), Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, 3 : 4, 305-360.
- Johnson, O. (1966), Corporate philanthropy: An analysis of corporate contributions, *The Journal of Business*, 39 : 4, 489-504.
- Jonas, H. (1995), *Le Principe Responsabilité, une éthique pour la civilisation technologique*, éditions du CERF.
- Keynes, J. M. (1937), The general theory of employment, *The quarterly journal of economics*, 209-223.
- Kramer, M. R. (2009), Catalytic philanthropy, *Stanford Social Innovation Review*, Consulté le 2 janvier 2017 sur http://www.ssireview.org/articles/entry/catalytic_philanthropy/.
- Larson, B. (2002), The new entrepreneurs: New philanthropy or not?, *New Directions for Philanthropic Fundraising*, 37, 79-84.
- Laufer, R. (1977), Crise de légitimité dans les grandes organisations, *Revue française de gestion*, 9 : 1, 112-123.
- Laufer, R. et A. Burlaud (1980), *Management public : Gestion et légitimité*, Éditions Dalloz Gestion, Collection Systèmes et Stratégies, Paris.
- Llamby, L. (De) (2004), *Les métamorphoses de l'épargne*, Gallimard, Paris.

- Llamby, L. (De) (2007), *60 ans de construction du groupe Caisse d'Épargne, une histoire pour demain*, Gallimard Loisirs.
- Lim, A. et K. Tsutsui (2012), Globalization and commitment in corporate social responsibility cross-national analyses of institutional and political-economy effects, *American Sociological Review*, 77 : 1, 69-98.
- Lipovetsky, G. (1992), *Le crépuscule du devoir. L'éthique indolore des nouveaux temps démocratiques*, Édition Paris Gallimard.
- March, J. et H. Simon (1958), *Organization*, réédition (1993), Blackwell Publishers, Cambridge, Massachusetts.
- Martinet, A.-C. et M. A. Payaud (2007), Formes de RSE et entreprises sociales, *Revue française de gestion*, 11 : 180, 199-214.
- Martinet, A.-C. et E. Reynaud (2004), Entreprise durable, finance et stratégie, *Revue française de gestion*, 5 : 152, 121-136.
- Mathews, M. R. (1993), *Socially Responsible Accounting*, Chapman and Hall, New York.
- Matten, D. et J. Moon (2008), "Implicit" and "Explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility, *Academy of Management Review*, 33 : 2, 404-424.
- Meenaghan, T. (1991), The role of sponsorship in the marketing communications mix, *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, 10 : 1, 35-47.
- Mescon, T. S. et D. J. Tilson (1987), Corporate philanthropy: A strategic approach to the bottom-line, *California Management Review*, 29 : 2, 49-61.
- Moir, L. et R. J. Taffler (2004), Does corporate philanthropy exist?: Business giving to the arts in the U.K., *Journal of Business Ethics*, 54 : 2, 149-161.
- Nash, J. F. (1950), *The bargaining problem*, *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 18 : 2, 155-162.
- Nickel, P.M. et A. M. Eikenberry (2009), A critique of the discourse of marketized philanthropy, *American Behavioral Scientist*, 52 : 7, 974-989.
- Nigon, M. (2004), L'enseignement de la RSE : approche internationale et perspectives comparées, *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, 205, 125-133.
- Oberoi, R. (2014), Complexity in regulating multinational corporates in global era: understanding the taxonomy of 'power' and 'corporate responsibilities', *Revue de l'Organisation Responsable*, 8 : 2, 31-48.
- Palazzo, G. et A. G. Scherer (2006), Corporate legitimacy as deliberation: A communicative framework, *Journal of business ethics*, 66 : 1, 71-88.
- Pearce, J. A. (1982), The company mission as a strategic tool, *Sloan Management Review*, 23 : 3, 15-24.
- Persais E. (2007), Le développement durable de l'entreprise : vers une diminution du risque éthique ?, in Guillon B. (dir.), *Risque : formalisations pour les organisations*, Paris L'Hamattan, Collection Recherches en Gestion, 115-136.
- Polonsky, M. J. et R. Speed (2001), Linking sponsorship and cause related marketing: Complementarities and conflicts, *European Journal of Marketing*, 35 : 11-12, 1361-1389.
- Porter, M. E. et M. R. Kramer (2002), *The competitive advantage of corporate philanthropy*, *Harvard Business Review*, 80 : 12, 56-69.
- Porter, M. E. et M. R. Kramer (2006), *Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility*, *Harvard Business Review*, 84 : 12, 78-92.
- Porter, M. E. et M. R. Kramer (2011), Creating shared value. How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth, *Harvard Business Review*, 3-17.
- Prahalad, C. K. (2006), *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, Pearson Education.

- Quagli, A. (1995), Knowledge in the system of the firm's intangible resources, *European Accounting Review*, 4 : 2, 393-396.
- Rangeon, F. (1986), *L'idéologie de l'intérêt général*, Paris, Economica.
- Roberts R. W. (1992), Determinants of corporate social responsibility disclosure: An application of stakeholder theory, *Accounting, Organizations and Society*, 17 : 6, 595-612.
- Roquilly, C. (2010), La conformité réglementaire conduit à une performance durable, *AGEFI Magazine*, 28, 10-13.
- Roquilly, C. et B. Fasterling (2014), Les codes d'éthique dans les sociétés cotées : constitution éthique de l'entreprise et outil de management des risques, *Revue Française de Gouvernance d'Entreprise*, 12, 29-51.
- Seitanidi, M. M. et A. Ryan (2007), A critical review of forms of corporate community involvement: from philanthropy to partnerships, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 12 : 3, 247-266.
- Scherer, A. G. et G. Palazzo (2011), The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and its Implications for the Firm, Governance, and Democracy, *Journal of Management Studies*, 48 : 4, 899-931.
- Schwartz, R. A. (1968), Corporate philanthropic contributions, *The Journal of Finance*, 23 : 3, 479-497.
- Shleifer, A. et R. W. Vishny (1989), Management Entrenchment: The Case of Manager-Specific Investments, *Journal of Financial Economics*, 25 : 1, 123-139.
- Shocker, A. D. et S. P. Sethi (1974), An approach to incorporating social preferences in developing corporate action strategies, in Sethi, S. P. (Dir.), *The Unstable Ground: Corporate Social Policy in a Dynamic Society*, Melville, California, 67-80.
- Smith, A. (1759), *The Theory of Moral Sentiments*, *Wealth of Nations*. Suchman, M. C. (1995), Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, *Academy of Management Review*, 20 : 3, p571-610.
- Thibout, O. (2016), La Responsabilité Sociétale des Entreprises : un système normatif hybride, *Revue Juridique de l'Environnement*, 2, 215-233.
- Ulrich, P. (2002), Ethics and Economics, in Zsolnai, L. (Éd.), *Ethics in the Economy*, Peter Lang, Oxford.
- Van der Linden, B. (2013), Principles as "Rules Of Thumb": A Particularist Approach to Codes of Ethics and an Analysis of the Dutch Banking Code, *Review of Social Economy*, 71 : 2, 209-227.
- Varadarajan, P.R. et A. Menon (1988), Cause-related marketing: A coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy, *The Journal of Marketing*, 52 : 3, 58-74.
- Von Hayek, F. A. (1931), Reflections on the pure theory of money of Mr. JM Keynes, *Economica*, 33, 270-295.
- Wacheux, F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica, Coll. Gestion.
- Wang, H. et C. Qian (2011), Corporate philanthropy and corporate financial performance: The roles of stakeholder response and political access, *Academy of Management Journal*, 54 : 6, 1159-1181.
- Wicks, A. C. et R. E. Freeman (1998), Organization studies and the new pragmatism: Positivism, anti-positivism, and the search for ethics, *Organization Science*, 9 : 2, 123-140.
- Wommack, W. W. (1979), Responsibility of the board of directors and management in corporate strategy, *Harvard Business Review*, 57 : 5, 48-62.

ANNEXES

Annexe 1 : Rapport aux valeurs et à l'information des sociétés occidentales démocratiques (Lipovetsky, 1992, Jonas, 1995)

Rapport aux valeurs	Référentiel catholique	Référentiel républicain	Référentiel individualiste post-moraliste	Référentiel de développement durable
<i>Notions de Bien et de Mal</i>	Expression et transmission par les textes religieux	Expression et transmission des valeurs républicaines	Subjectif, selon l'individu et le contexte	Fonction du contexte et les valeurs (aller-retours)
<i>Devoir</i>	Devoir envers Dieu de ne pas mal agir	Devoir envers la Nation et l'Humanité de ne pas mal agir	Défection des devoirs, agir selon sa propre éthique	Devoir envers l'Humanité et son futur de ne pas mal agir
<i>Information</i>	Culture d'information informelle et peu diffusée. Rumeurs et clameurs visuelles aux populations souvent illettrées	Culture d'information commentée, presse libre, mais aussi d'opinion, apport d'une expertise journalistique dans la transmission de l'information	Culture de communication de faits précis, d'impartialité et d'objectivité de l'information, visant à créer de l'émotion (scandales, faits atroces...)	Décentralisation de l'information, construction et diffusion collective au travers des réseaux (Tweeter, Facebook) et des lanceurs d'alerte
<i>Bonheur</i>	Bonheur ou plaisir associé au péché	Bonheur ou plaisir associé à la réussite, récompense aux plus méritants	Culture du bien-être et du plaisir immédiat, tristesse associée à un comportement faible portant atteinte au bonheur des autres	Culpabilisation de l'achat-plaisir reposant sur des inégalités sociales, développement du produit-partage
<i>Relation amoureuse</i>	Rapports sexuels associés au vice, au péché de la luxure, domination de l'homme dans le couple, la légitimité d'avoir des relations est d'enfanter	Rapports sexuels associés au plaisir le moins noble, à la faiblesse de l'Homme, à un comportement dégradant, domination de l'homme dans le couple, la légitimité d'avoir des relations est d'enfanter	Culture du « sexe-plaisir ». Égalitarisme hommes-femmes et entre les couples de sexe différent et de même sexe, détachement du devoir d'enfanter, légitimation de l'avortement	Reconnaissance de la vie future comme Bien supérieur questionnant la légitimité de l'avortement. Reconnaissance du droit des femmes à disposer de leur corps, mais pas du droit de vie future
	Fidélité à vie comme devoir, promesse devant Dieu	Fidélité à vie comme devoir citoyen, respect du mariage	Fidélité le temps que l'on s'aime	Fidélité le temps que l'on s'aime
<i>Corps</i>	Suicide illégitime car il appartient à Dieu de donner ou reprendre la vie	Suicide immoral, atteinte à l'humanité car le premier devoir de l'homme envers lui-même est sa préservation	Suicide amoral, malheur personnel, tragédie intime. Recherche des responsabilités dans l'entourage	Suicide immoral, atteinte à l'humanité car le premier devoir de l'homme envers lui-même est sa préservation
	Hygiène très aléatoire	Hygiène comme devoir envers l'autre	Hygiène de bien-être (spa...)	Hygiène comme respect de la vie
<i>Don</i>	Charité chrétienne obligation morale des protestants	Action philanthropique, contribution au progrès de l'humanité	Don-plaisir, visible, contextuel, associé à la reconnaissance	Don d'avenir, de préservation de la vie future