

UNIVERSITE DE DROIT, D'ECONOMIE ET DES SCIENCES D'AIX
MARSEILLE
UNIVERSITE PAUL CEZANNE
INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

CENTRE D'ETUDES ET DE RECHERCHE
SUR LES ORGANISATIONS ET LA GESTION

LES RAISONS DE LA COOPERATION
DES ENTREPRISES VIETNAMIENNES
AVEC DES ORGANISATIONS CARITATIVES :
ETUDE DE L'INFLUENCE
DES VALEURS ORIENTALES*

*Emmanuelle REYNAUD***
*Thi-Nam-Giang PHAN****
*Magalie MARAIS*****

W.P. n° 827

Avril 2008

***Article présenté lors du congrès du 30^{ème} anniversaire de la Revue Sciences de Gestion, 23-24 avril 2008 et publié à cette occasion dans un numéro spécial de la revue**

***Professeur des Universités, CEROG-IAE d'Aix-en-Provence, Université Paul Cézanne III, Clos Guiot, Puyricard, CS 30063, 13089 Aix-en-Provence Cedex 2*

****Etudiante IAE Aix-en-Provence, Hanoi, Vietnam*

*****Etudiante en Doctorat Sciences de Gestion, CEROG-IAE d'Aix-en-Provence, Université Paul Cézanne III, Clos Guiot, Puyricard, CS 30063, 13089 Aix-en-Provence Cedex 2*

Toute reproduction interdite

L'institut n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans ces publications : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Institut d'Administration des Entreprises, Clos Guiot, Puyricard, CS 30063
13089 Aix-en-Provence Cedex 2, France
Tel. : 04 42 28 08 08.- Fax : 04 42 28 08 00

Les raisons de la coopération des entreprises vietnamiennes avec des organisations caritatives : Etude de l'influence des valeurs orientales

Résumé :

Cette recherche étudie les déterminants de l'engagement des entreprises vietnamiennes dans une coopération avec des organisations caritatives. La recherche montre que la philanthropie vietnamienne oscille entre utilitarisme et altruisme. S'il apparaît que les firmes accordent de l'importance aux retombées marketing de cet engagement, ce dernier semble néanmoins largement emprunt de considérations morales. Cette recherche met d'ailleurs en relief l'importance de la contextualisation dans la compréhension de la responsabilité sociale et l'influence des variables culturelles sur les comportements charitables. Enfin, cette recherche souligne l'importance des caractéristiques des entreprises et de l'organisation caritative pour comprendre cette relation de coopération et sa réussite.

Mots clefs :

Organisations caritatives, entreprises, coopération, altruisme, culture.

The reasons of the cooperation between vietnamese firms and charities : Study of the influence of western values

Summary:

This research studies the determinants of vietnamese firms commitment in a cooperation with charities. It shows that the vietnamese philanthropy oscillates between utilitarianism and altruism. Even if the firms recognize the importance of positive economic repercussions from charitable commitment, this last seems nevertheless broadly borrowing of moral considerations. This research puts besides in relief the importance of the context in the understanding of social responsibility and the influence of cultural variables on charitable behaviours. Finally, this research underlines the importance of the firms and charities characteristics to understand this relation of cooperation and his issue.

Keys words:

Charities, firms, cooperation, altruism, culture

INTRODUCTION

« A quoi vous servent les rites et les prières si vous êtes incapables d'aimer tous les êtres comme vos propres enfants ? » (Fauliot, 2006, p 156¹).

Ce chant tibétain reflète de manière forte les considérations éthiques et religieuses ayant présidé à l'avènement des fondements normatifs du concept de développement durable.

Les grands acteurs internationaux se sont engagés depuis le début des années 70 dans la lutte contre les grandes inégalités mondiales et leurs débats ont conduit à l'événement de ce concept ainsi qu'à sa diffusion dans la vie économique mondiale. La durabilité influence aujourd'hui les stratégies des entreprises et surtout les stratégies des grandes entreprises cotées des pays industrialisés. Beaucoup d'entre elles commencent à contribuer à ce mouvement à travers l'expression de leur responsabilité sociale (Steurer, 2005).

L'expression de la responsabilité sociale d'une entreprise peut se concrétiser à travers de multiples formes. L'une de ces manifestations apparaît à travers le financement d'associations caritatives. En effet, de nombreuses grandes entreprises revendiquent aujourd'hui leur caractère citoyen à travers leur participation dans différentes ONG ou associations caritatives dévouées à la défense de l'environnement ou des droits humains.

L'intérêt de cette participation apparaît évident pour les associations. En effet, obtenir des financements est un enjeu vital pour leur survie et cela d'autant plus que les aides versées par l'Etat ou accordées par des donateurs particuliers sont souvent insuffisantes au regard de leurs besoins en capitaux. En revanche, l'intérêt pour les entreprises de s'engager dans cette coopération n'apparaît pas clairement. Une question se pose alors : « Pourquoi les entreprises s'engagent-elles dans une coopération avec des organisations caritatives ? ».

¹ Célèbre chant du bouddhisme tibétain du Naldjorpa excentrique.

Cette question apparaît encore plus cruciale dans des pays touchés par une grande pauvreté tel que le Vietnam où les organisations caritatives jouent un rôle de premier plan dans la protection et les soins aux populations. Les entreprises vietnamiennes semblent d'ailleurs conscientes du rôle de ces acteurs puisqu'elles sont largement engagées à leurs côtés et qu'elles revendiquent leur volonté de contribuer au bien-être sociétal.

D'ailleurs, la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) revêt probablement une signification différente dans un pays comme le Vietnam, où les valeurs bouddhistes font écho au concept de RSE, que dans les pays occidentaux.

Une question apparaît alors : les raisons invoquées par les recherches menées dans les pays occidentaux s'appliquent-elles aux pays orientaux tel que le Vietnam ? Pour répondre à cette interrogation nous utiliserons une grille d'analyse réalisée dans les pays occidentaux mais proposerons aussi un détour par les valeurs. Une approche culturaliste sera privilégiée et offrira d'importants éléments de discussion.

L'article suit un plan traditionnel. La première partie est consacrée à la présentation du cadre théorique mobilisé, à savoir celui des valeurs et celui des raisons de la coopération caritative présentes dans la littérature. La seconde partie présente la méthodologie adoptée et restitue les principaux résultats.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE MOBILISE

L'analyse de la littérature s'attache à présenter l'ancrage culturel des entreprises dans lequel s'inscrivent les comportements de RSE (§1). En effet, des différences culturelles importantes sont susceptibles d'apparaître entre les entreprises vietnamiennes et les entreprises occidentales en la matière. Les

raisons de la prise en compte de la RSE évoquées en Occident (§2) seront ensuite synthétisées. Un repérage systématique des raisons mises en évidence dans la littérature permettra de ne pas valoriser artificiellement l'aspect culturel mais de le laisser apparaître ou non au niveau empirique au sein d'un ensemble de raisons.

Ancrage culturel de la responsabilité sociale des entreprises

Envisager l'étude de la Responsabilité Sociale des Entreprises et plus spécifiquement l'étude de ses manifestations, ne peut se faire sans un questionnement préalable sur le contexte culturel dans lequel sont ancrés les comportements étudiés. Perez (2005) soulignait à ce titre l'importance fondamentale de la « contextualisation » pour appréhender l'essence et la nature même des comportements responsables.

Par « contextualisation », cet auteur renvoie aux fondamentaux de la théorie de l'encastrement culturel des entreprises qui met l'accent sur le fait que les aspects culturels façonnent les institutions économiques et le monde des affaires et que les processus économiques ont donc une dimension culturelle irréductible (Di Maggio et Zukin, 1990; Di Maggio, 1994; d'Iribarne, 1998). Schoenberger (1994) précisait que l'encastrement culturel consistait en « *un ensemble de conventions sociales prenant en compte les comportements sociaux, les codes et normes ainsi que les règles du jeu entrant en interaction avec la firme* ». Di Maggio et Zukin (1990) le définissait eux, de leur côté, comme « *une croyance collective partagée dans la détermination des stratégies économiques et des buts* ». Etzioni (1988) ajoutait que « *les valeurs culturelles partagées par les membres du marché se reflétaient dans la structure de la concurrence* ».

Les recherches portant sur le lien entre les valeurs et la responsabilité montrent l'existence d'une relation tant avec l'attitude que le comportement. « *La plupart des études ont trouvé que les personnes avec des valeurs orientées altruisme ont des croyances pro environnementales plus fortes et sont plus enclines à s'engager dans des comportements pro environnementaux que les personnes ayant de fortes valeurs de valorisation de soi* » (Groot (de) et Steg, 2007, p 319). La plupart des recherches sur ce thème se sont davantage centrées sur l'aspect environnemental plutôt que sur l'aspect social. Les valeurs altruistes sont liées positivement à la prise de conscience des enjeux sociétaux alors que la valorisation de soi y est négativement liée. Egri et Herman (2000) ont, notamment, montré que les leaders dans le domaine de l'environnement étaient plus altruistes et plus ouverts au changement.

D'autres résultats s'attachent à l'origine de la considération des problèmes sociétaux : est-ce par souci égoïste (ex : les dommages causés à l'environnement pouvant impacter la santé de chacun) ? Par souci d'autrui (ex : les problèmes environnementaux pouvant affecter les autres en matière de santé, de disponibilité des ressources naturelles...) ou par souci direct du monde végétal ou animal (dit biosphéric) ? (Stern et Dietz, 1994). Groot (de) et Steg (2007, p. 318) précisent que « *les valeurs égoïstes, altruistes et biosphériques sont importantes pour comprendre le comportement et les attitudes en faveur de l'environnement* ». L'altruisme est lié positivement au souci de la nature, tandis que la valorisation de soi est liée au souci égoïste. Les résultats sont sans surprise : les valeurs biosphériques sont positivement liées au souhait d'adopter un comportement pro-environnemental tandis que les valeurs égoïstes y sont négativement liées (Groot (de) et Steg, 2007).

D'autres différences sont observées en fonction du degré « d'inclusion » entre soi et la nature (Schultz, 2000). Une forte interconnexion entre soi et la nature semble, en effet, favoriser les comportements responsables. Or, un haut degré d'inclusion apparaît comme lié à des valeurs d'altruisme alors qu'un faible degré d'inclusion correspondrait plutôt à des valeurs de valorisation de soi.

De fait, quelle que soit la logique de liaison, les valeurs altruistes favorisent les comportements responsables.

Interrogeons-nous à présent sur les antécédents de ces dites valeurs.

L'origine des valeurs est souvent recherchée du côté religieux.

« Les leaders religieux enseignent l'importance de certaines valeurs et en dénigrent d'autres » (Schwartz, Huisman, 1995, p. 88).

La recherche de Schwartz et Huisman (1995) réalisée sur quatre religions (le judaïsme, le catholicisme, le protestantisme et l'orthodoxie) montre que toutes les religions sont plus ou moins corrélées positivement ou négativement avec le même type de valeurs. Il semblerait donc que le fait de croire en Dieu, ou d'adhérer à une religion, soit plus important pour expliquer la différence de valeurs que la religion pratiquée (au moins au sein des religions judéo-chrétiennes). *« Les valeurs de valorisation de soi sont négativement corrélées avec la religiosité. Ces résultats suggèrent que l'opposition entre l'égoïsme, l'aspect matérialiste d'un côté et la transcendance, de l'autre, est peut-être le lien le plus important entre les valeurs et la religion »* (Schwartz, Huisman, 1995, p.102).

Mais d'autres auteurs postulent des différences religieuses à un macro niveau, à savoir entre les cultures occidentales et orientales. Les premières guidées par les valeurs judéo-chrétiennes seraient plus individualistes que les secondes plus collectivistes, du fait du confucianisme, taoïsme et bouddhisme.

Afin d'apprécier l'importance relative des valeurs orientales ou occidentales et de l'idéologie socialiste ou capitaliste, Ralston et ali (1997) étudient quatre cas différents (résumés dans le schéma ci-après).

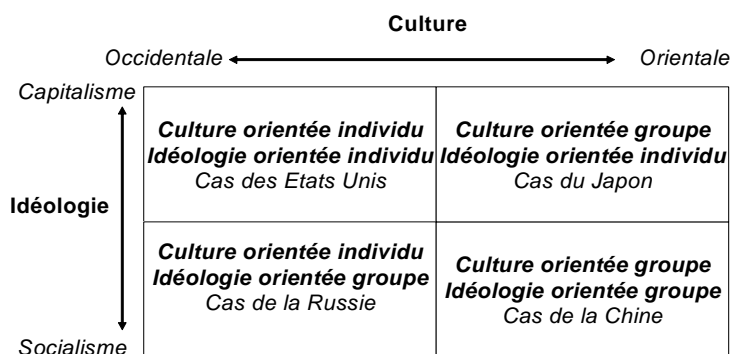


Figure 1 : Influence de la culture et de l'idéologie sur les valeurs

Source : Ralston et ali (1997)

L'influence individualiste ou collectiviste de la culture et de l'idéologie devraient se renforcer l'une l'autre dans les cases 1 et 4, tandis que les influences sont en conflit dans les cases 2 et 3.

« Les résultats en matière d'individualisme et de collectivisme suggèrent une dominance de la culture sur l'idéologie. [En matière d'individualisme], les managers américains ont un score plus élevé que les Russes, eux-mêmes plus hauts que les japonais, eux-mêmes plus hauts que les chinois » (Ralston et ali, 1997, p. 196-198).

Pour le bouddhisme, religion dominante au Vietnam, l'illumination, stade ultime de la réalisation religieuse, sera atteinte lorsque l'individu sera libéré de tout but personnel (Lhalungpa, 1977). Les valeurs altruistes sont donc valorisées à l'extrême tandis que les valeurs de valorisation de soi sont hautement condamnées.

Dans le cas du Vietnam, valeurs bouddhistes et collectivistes devraient se renforcer pour voir apparaître un comportement mettant en avant l'intérêt d'autrui.

Ainsi, recenser les raisons de la coopération des entreprises avec les organisations caritatives ne pourra être effectué sans accorder une importance toute particulière aux variables dites « culturelles » servant de toile de fond aux comportements responsables observés.

Les raisons de la coopération des entreprises avec les organisations caritatives

Envisager la coopération des entreprises avec des organisations caritatives pose, comme nous l'avons précisé dans l'introduction, la question des motifs pouvant amener les entreprises à s'y engager. L'étude de cette problématique a déjà fait l'objet d'un certain nombre de travaux empiriques qui ont mis en avant différentes raisons. Cette littérature s'articule autour de plusieurs courants théoriques questionnant la nature même de la philanthropie d'entreprise en lui reconnaissant un statut soit économique, soit politique.

Afin de ne pas favoriser artificiellement le rôle des valeurs (c'est-à-dire l'aspect altruiste), nous tenons à lister l'ensemble des raisons déjà évoquées dans la littérature et à vérifier leur apparition ou non dans le cadre vietnamien.

La coopération avec les organisations caritatives peut être envisagée comme une action ou un partenariat susceptible d'améliorer la situation économique de l'entreprise.

L'engagement philanthropique est susceptible d'avoir des retombées concurrentielles positives pour l'entreprise et cela pour plusieurs raisons.

L'engagement philanthropique peut, tout d'abord, stimuler la vente des produits de l'entreprise auprès des consommateurs sensibles aux œuvres humanitaires (Galaskiewicz, 1985; Caesar, 1987; Mullen, 1997; Shaw & Post, 1993; Sánchez, 2000; Brammer & Millington, 2004). Lépineux (2003) insiste sur les avantages de marché retirés par une entreprise d'une image humaniste et de respect des droits de l'Homme notamment en termes d'attrait de nouveaux clients (Elkington, 1994) mais également en termes de fidélisation des anciens (Mullen, 1997; Navarro, 1988; Saiia et al, 2003; Young et Burlingame, 1996).

Au-delà de l'image positive de l'entreprise véhiculée par la philanthropie sur les clients, cette dernière peut également être bénéfique en améliorant le contexte compétitif de l'entreprise. Comme le soulignent Porter et Kramer (2002), l'entreprise qui mène une stratégie philanthropique dans une région particulière recevra souvent des avantages importants grâce à sa réputation et aux bons rapports qu'elle aura construits. Ce nouveau contexte concurrentiel pourra conduire l'entreprise à obtenir de nouveaux marchés (Navarro, 1988; Saiia et al, 2003; Young et Burlingame, 1996; Galaskiewicz, 1985).

Au-delà des aspects concurrentiels, l'entreprise pourra également obtenir des avantages économiques de la philanthropie en termes de ressources humaines. Les donations charitables peuvent, tout d'abord, largement contribuer à la construction d'une culture organisationnelle interne et à la motivation des employés. Une ambiance amicale et sympathique sur les lieux de travail créée par une participation de l'ensemble des employés aux activités communautaires contribue à réduire l'absentéisme, à attirer les « talents » et à limiter le turn-over (Taylor, 2001; Hemphill, 2004). En outre, la participation aux activités philanthropiques peut favoriser l'insertion sociale et la dynamisation des ressources humaines de l'entreprise (Jolly,

1990), améliorer les expériences, la créativité et l'esprit de travail en équipe chez les employés (Taylor, 2001) et ainsi stimuler leur productivité (Saiia et al., 2003; Smith, 1994; Taylor, 2001; Young & Burlingame, 1996).

Enfin, les entreprises pourront également retirer de la philanthropie des avantages en termes de réduction des coûts et cela de deux façons. Tout d'abord, Smith Craig (1994) précise que la coopération avec des organisations caritatives peut être bénéfique pour réduire les coûts de R&D. En effet, dans certains domaines, avoir recours à des collaborations avec des partenaires extérieurs (Hart et Shrivastava, 1996) facilite les échanges d'expériences (groupes de travail, échanges de pratiques...) ainsi que l'aboutissement de projets parfois coûteux. Par ailleurs, la philanthropie peut aussi maximiser les profits par l'obtention d'avantages fiscaux (réduction d'impôt du fait de ses contributions charitables dans les pays où les donations charitables peuvent être déduites) (Arulampalam & Stoneman, 1995; Galaskiewicz, 1985; Schwartz, 1968).

Selon le modèle dit « politique », la philanthropie d'entreprise a aussi pour but de maximiser les profits de cette dernière, mais cela sous une autre forme que celle d'un retour économique direct de ses investissements. Dans une logique politique, l'entreprise participe aux activités philanthropiques car celles-ci lui confèrent une légitimité, importante pour sa survie et son développement.

En coopérant avec des organisations caritatives, les entreprises construisent ainsi la légitimité qui leur est nécessaire pour obtenir différentes ressources de leur environnement (Berman et al, 1999; Wood & Jones, 1995; Galaskiewicz, 1985; Porter & Kramer, 2002). La coopération des entreprises avec les organisations caritatives s'inscrit dans le but de maintenir leur pouvoir et leur légitimité. Neiheisel (1994, cité par Déjean, 2004) trouve que

les entreprises utilisent leurs activités philanthropiques pour améliorer leur légitimité et donc leur acceptabilité sociale. Sánchez (2000), Jolly (1990) et Himmelstein (1997) précisent que la pratique de la philanthropie est un moyen important pour augmenter la légitimité politique d'une entreprise en lui construisant une image citoyenne.

La philanthropie apparaît également dans certains cas comme un « passage obligé » en raison des pressions exercées sur l'entreprise par un certain nombre de parties prenantes. La philanthropie devient alors, en réponse aux pressions de ces différents acteurs, un moyen d'acceptabilité ou encore de gestion de la contestation sociale (Decock-Good, 2000).

D'ailleurs, les donations charitables sont pour le dirigeant, au niveau du territoire sur lequel il exerce, non seulement un moyen de gérer les risques de contestation comme nous le mentionnons précédemment, mais aussi un moyen de pérenniser ses relations politiques de proximité (Decock-Good, 2000). A travers son engagement philanthropique, le dirigeant espère notamment obtenir le soutien des acteurs du territoire au sein duquel son entreprise évolue (Galaskiewicz, 1985).

Enfin, le dirigeant peut également rechercher à travers ses donations charitables la valorisation de sa propre image et de sa propre réputation (Becker, 1974; Galaskiewicz, 1985).

Le dernier modèle est « altruiste ». Il rejoint les attitudes issues de valeurs vues précédemment.

Le tableau suivant recense l'ensemble des raisons et nous servira de grille d'analyse pour la partie empirique.

Thèmes	Raisons	
Economie	Avantage de nature concurrentielle	<p>Amélioration de l'image et de la réputation de l'entreprise</p> <p>Berman, Wicks, Kotha & Jones (1999); Caesar (1987); Galaskiewicz (1985); Hemphill (2004); Jolly (1990); Saiia, Carroll et Buchholtz (2003); Shaw & Post (1993); Wood & Jones (1995); Smith (1994); Porter & Kramer (2002) ; Brammer & Millington (2004)</p>
		<p>Stimulation de la vente des produits</p> <p>Caesar (1987); Galaskiewicz (1985) ; Mullen (1997) ; Shaw & Post (1993), Sánchez (2000), Brammer & Millington (2004)</p>
		<p>Fidélité des consommateurs</p> <p>Mullen (1997) ; Navarro (1988); Saiia, Carroll et Buchholtz (2003) ; Young & Burlingame (1996).</p>
		<p>Amélioration du contexte compétitif</p> <p>Porter & Kramer (2002)</p>
		<p>Obtention de nouveaux marchés</p> <p>Navarro (1988); Saiia, Carroll et Buchholtz (2003) ; Young & Burlingame (1996), Galaskiewicz (1985)</p>

	Avantage en terme de RH	Construction d'une culture d'entreprise citoyenne Hemphill (2004) ; Smith (1994) ; Jolly (1990); Taylor (2001); Mullen (1997); Navarro (1988); Saiia, Carroll et Buchholtz (2003) ; Young & Burlingame (1996); Galaskiewicz (1985); Shaw & Post (1993)
		Amélioration de la motivation, de la productivité des RH Saiia, Carroll et Buchholtz (2003) ; Young & Burlingame (1996); Smith (1994); Taylor (2001)
	Avantages monétaires/ financiers	Avantages fiscaux Arulampalam & Stoneman (1995); Galaskiewicz (1985) ; Schwartz (1968)
		Réduction des coûts de la R&D Smith Craig (1994)
Politique	Avantages pour la firme	Augmentation de la légitimité de l'entreprise Decock-Good (2000); Jolly (1990) ; Himmelstein (1997); Sánchez (2000); Brammer & Millington (2004) ; Campbell & Slack (2006)
		Obtention de ressources nécessaires au profit de l'entreprise Berman, Wicks, Kotha & Jones (1999); Wood & Jones (1995); Galaskiewicz (1985) ; Porter & Kramer (2002)

		Réponses aux pressions des parties prenantes : gestion de la contestabilité Brammer & Millington (2004) ; Decock-Good (2000); Smith (1994)
		Création et maintien de bonnes relations de proximité /Obtention de soutien local Decock-Good (2000); Galaskiewicz (1985)
	Avantage pour le dirigeant	Amélioration de l'image et de la réputation du dirigeant Becker, (1974); Galaskiewicz (1985)
Altruiste	Valeurs collectivistes	Altruisme Andreoni (1990) ; Brammer & Millington (2004) ; Galaskiewicz (1985) ; Sánchez Carol (2000)

Tableau 1: Les raisons issues de la littérature

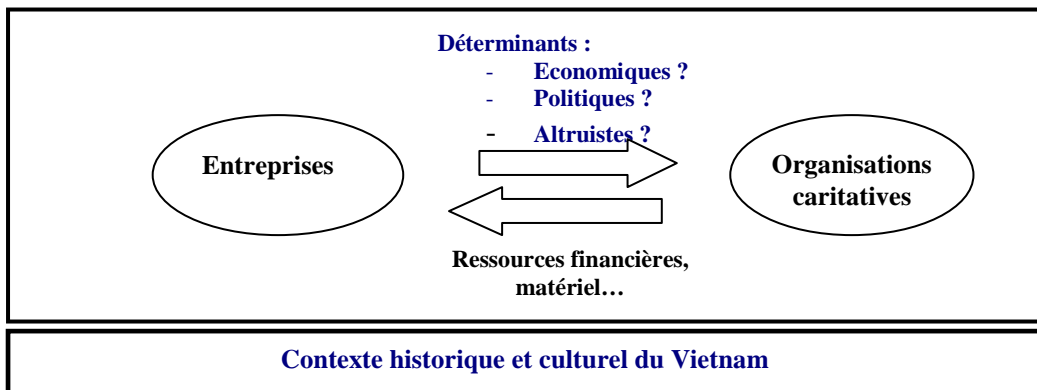


Figure 2 : Représentation schématisée du cadre théorique de la recherche

DEUXIEME PARTIE : ETUDE EMPIRIQUE

Méthodologie

Cette recherche vise à appréhender les raisons de l'engagement des entreprises dans la coopération avec des organisations caritatives dans le contexte culturel et économique propre à un pays asiatique émergent tel que le Vietnam. Pour comprendre les raisons de l'engagement des entreprises dans la philanthropie nous avons opté pour une recherche par entretiens (Pras, Evrard, Roux, 2003).

Nous avons choisi de mener des entretiens semi-directifs auprès de représentants d'entreprises ayant des relations avec les organisations caritatives pour comprendre les raisons qui les avaient guidés dans ce choix.

Pour comprendre l'engagement philanthropique des firmes, il était absolument nécessaire d'interroger en interne des personnes en charge de gérer les activités philanthropiques (Hambrick et Finkelstein, 2000) telles que le dirigeant quand celui-ci était en mesure de nous accueillir, des membres de l'équipe de direction ou encore les responsables relations publiques, marketing...

Nous avons également choisi de nous limiter à étudier la coopération d'entreprises avec une seule organisation caritative. Ce choix a essentiellement été motivé par des raisons pratiques. En effet, du fait des difficultés d'obtenir au Vietnam les coordonnées des entreprises engagées dans la philanthropie et plus spécialement d'avoir accès aux responsables d'un tel engagement, nous avons préféré contacter dans un premier temps une association caritative. Pour des raisons de préférences personnelles, notre choix s'est porté sur une association de protection des enfants. « Le Fonds de Protection des enfants Vietnamiens ou FPEV » a retenu notre attention du fait

de sa réputation dans le domaine de la protection et des soins accordés aux enfants en difficulté au Vietnam. Il a en outre accepté de nous répondre.

Nous avons interrogé la directrice de ce fonds qui nous a transmis les coordonnées de 15 entreprises engagées dans une coopération avec le fonds ainsi que les coordonnées des responsables.

Au final, 10 managers responsables de la coopération avec le FPEV ont été interrogés ; chacun de ces managers étant issus de 10 entreprises différentes. Le tableau ci-dessous présente l'échantillon disponible.

Entreprise	Secteur	Nom et Statut de la personne interrogée
PETROLIMEX	Energie	VU The Bang, Secrétaire général
INCOMBANK	Bancaire	DANG Minh Chau, Vice président permanent du Syndicat
SOCIETE DE CONFECTION DE NAM DINH	Textile	PHAM Duy Hanh, Président-Directeur général
VINAMILK	Agro-alimentaire	BUI Thi Huong, Directrice chargée des Relations Internationales
BAO VIET	Assurances	LE Manh Hung, cadre du département Marketing
TRANG AN	Jouets pour enfants	LE Hung Manh, Directeur
VINATEX	Textile	TRUONG Bach Mai, Secrétaire général
VIBANK	Bancaire	NGUYEN Hong Lan, Directrice des Relations Publiques

HABUBANK	Bancaire	TRAN Thi Thanh Thuy, Chef adjoint chargé de la Stratégie-Coopération-Marketing
ACB	Bancaire	NGUYEN Thanh Toai, Vice Directeur général

Tableau 2: Echantillon disponible

Les données recueillies ont été traitées par analyse de contenu thématique, les thèmes correspondent aux raisons de la coopération des entreprises avec les organisations caritatives et respectent le classement proposé dans la partie 1 (cf 1.1).

Nous avons accordé une place importante au recensement de données dites « culturelles » susceptibles de caractériser le contexte d'exercice de la philanthropie vietnamienne mais nous ne nous sommes pas limitées au traitement de ces dernières. En effet, nous ne voulions pas les favoriser artificiellement. C'est pourquoi, nous avons posé des questions très larges afin de permettre l'apparition d'une multitude de raisons.

Il convient à présent de présenter les principaux résultats issus de cette recherche.

Résultats et discussion

Cette partie sera divisée en trois principaux axes. Dans un premier temps, nous présenterons les raisons de la coopération des entreprises vietnamiennes avec les organisations caritatives évoquées par les managers. Nous observerons notamment que la philanthropie vietnamienne oscille entre des motivations altruistes et utilitaristes.

Dans un second temps, nous mettrons en relief l'importance de la contextualisation dans la compréhension de philanthropie des entreprises

vietnamiennes et nous soulignerons l'influence des variables culturelles sur ces comportements. Parmi ces variables, l'histoire du pays, les rites sociaux ainsi que les valeurs religieuses (et notamment les valeurs bouddhistes) semblent essentielles pour comprendre les relations existant entre les entreprises et les organisations caritatives vietnamiennes. Enfin, nous proposerons une réflexion sur l'importance des caractéristiques de l'organisation caritative pour comprendre les relations de coopération avec les entreprises et notamment leur réussite.

La philanthropie des entreprises vietnamiennes entre utilitarisme et altruisme

L'analyse de contenu des entretiens fait ressortir plusieurs résultats intéressants quant aux raisons de l'engagement des entreprises vietnamiennes dans la coopération avec des organisations caritatives. Le tableau ci-dessous présente les raisons évoquées lors des entretiens ainsi que le nombre d'entretiens où ils sont apparus.

Thèmes	Raisons	Répondants
<i>Economique</i>	Amélioration de l'image et de la réputation de l'entreprise	10
	Stimulation de la vente de produits	8
	Attrait de nouveaux clients	7
	Améliorer la motivation des employés et leur productivité	4
	Culture d'entreprise,	2
	Amélioration du contexte compétitif	1

<i>Politique</i>	Amélioration de la légitimité de l'entreprise	5
	Création et maintien de bonnes relations de proximité /Obtention de soutien local	3
<i>Altruiste</i>	Altruisme	7

Tableau 3 : Les raisons de la coopération des entreprises vietnamiennes avec des organisations caritatives

Tout d'abord, cette recherche fait ressortir le caractère utilitariste de la philanthropie des entreprises vietnamiennes et cela notamment d'un point de vue marketing. En effet, les entreprises vietnamiennes considèrent toutes leur engagement dans la philanthropie comme une opportunité marketing ou commerciale. La directrice des relations publiques de la Vibank précise « *nous attachons une importance à la construction des relations avec les organisations caritatives de prestige au Vietnam pour construire notre image aux yeux du public et sensibiliser leur attachement vis-à-vis de Vibank* ». Pour ce répondant, la philanthropie apparaît très largement comme un moyen au service de la stratégie marketing de l'entreprise. Le cadre interrogé pour la Bao Viet va même plus loin en vantant les intérêts de ce type de démarche relativement à d'autres moyens de publicité ou de communication « *Les activités de communication et de publicité nous aident à mieux informer nos clients sur nos produits, nos services..., mais les activités philanthropiques sont encore plus avantageuses puisqu'elles créent une meilleure image et les ancrent dans l'esprit des clients* ».

Ainsi, en améliorant l'image et la réputation de l'entreprise, la coopération avec les organisations caritatives devient un moyen pour les firmes d'attirer de nouveaux clients et de stimuler la vente de leurs produits.

Au-delà des aspects commerciaux, la philanthropie d'entreprise apparaît également pour les entreprises vietnamiennes comme un moyen de créer une

culture d'entreprise solidaire servant à améliorer la motivation des employés et leur productivité.

Le directeur de Trang Han exprime ce point de vue en affirmant que « *via la participation aux activités philanthropiques, les relations entre les travailleurs et les cadres de la branche du textile-habillement du Vietnam se renforcent dans leur travail au bureau ainsi que dans les tâches sociales. Une relation plus étroite, plus amicale sur les lieux de travail contribue en grande partie à stimuler la production* ».

Enfin, toujours d'un point de vue économique, le secrétaire général de la Pétrolimex précise que la philanthropie est également bénéfique dans l'amélioration du contexte compétitif de la firme. Il affirme en effet qu' « *une bonne relation avec les organisations humanitaires exerce une bonne influence sur d'autres relations qui sont essentielles pour une entreprise, ce qui crée en effet un environnement d'affaires favorable au développement de l'entreprise* ».

Cette citation renvoie également, au-delà de l'amélioration du contexte compétitif, aux bénéfices politiques pouvant être retirés par les entreprises vietnamiennes de la philanthropie. L'engagement des entreprises vietnamiennes dans la coopération avec des organisations caritatives apparaît, en effet, pour ces dernières comme un moyen de développer leur légitimité.

Les propos du cadre interrogé pour l'entreprise Bao Viet illustre cet état de fait. Il précise que « *le public nous connaît comme une compagnie ayant des contributions au développement de la communauté en général (...) il est important pour nous de construire une bonne relation avec la société. Via la coopération avec le FPEV, nous voulons montrer à la société notre responsabilité sociale* ».

La directrice des relations publiques de la Vivabank renforce cette idée en expliquant que « *pour le gouvernement vietnamien il est très important que les entreprises aient une image citoyenne et solidaire et que des distinctions*

soient remises à la banque pour son engagement charitable ». Elle ajoute que la philanthropie est importante car *« cela crée une meilleure image, une meilleure perception de l'entreprise vis-à-vis de toutes les parties prenantes et cela constitue une assurance pour un développement fort et durable de l'entreprise ».*

Cette recherche de légitimité est d'autant plus fondamentale au Vietnam que la population et les pouvoirs publics semblent être très concernés par les questions humanitaires. Cela sera particulièrement important pour les entreprises souhaitant notamment se développer sur le territoire vietnamien. Pour le chef marketing de la Habubank la philanthropie constitue un excellent moyen pour maintenir de bonnes relations de proximité et se développer. . Il précise à ce titre que *« quand notre banque met en œuvre une stratégie de développement de nouvelles succursales dans les localités à l'extérieur de Hanoi, la meilleure façon de se vendre selon moi, bien sûr il y en a beaucoup d'autres, c'est de contribuer au bien-être de la communauté locale où notre banque veut ouvrir de nouvelles succursales, cette stratégie se montre encore plus efficace dans les régions lointaines ».*

Ainsi, la coopération des entreprises avec les organisations caritatives semble répondre très largement à des motivations utilitaristes qu'elles soient de nature concurrentielle, humaine ou encore politique.

Toutefois, la philanthropie vietnamienne semble largement empreinte d'altruisme et il semblerait que les raisons utilitaristes ne puissent pas à elles seules expliquer toute la richesse de ce comportement.

La directrice des relations internationales de la Vinamilk précise en effet que *« dans le fait de participer aux activités philanthropiques, le cœur, la morale de l'entreprise l'emporte sur le but de communication ».* Le cadre interrogé pour Trang Han soutient cet argument en évoquant *« le coeur de l'entreprise*

et la responsabilité à l'égard de la société » dans sa décision de participer à certains projets du FPEV.

Finalement, la quasi-totalité des répondants présentent la philanthropie comme un acte tout d'abord désintéressé et comme un acte « moralement » incontournable pour une entreprise vietnamienne. Si des bénéfiques doivent être retirés de la philanthropie, sept répondants insistent sur le fait que ce n'est pas la motivation première à l'engagement de leur entreprise. Ces répondants avancent d'ailleurs que l'engagement charitable reflète l'éthique et l'esprit d'entraide et de solidarité de leurs dirigeants.

L'évocation aussi forte de cet altruisme au cours des entretiens pourrait dans un premier temps laisser penser que les répondants ont tenté, dans un but de communication, de nous convaincre du caractère citoyen de leur entreprise. Si cet argument ne semble pas pouvoir être totalement écarté, l'altruisme évoqué par les répondants nous semble cependant bien réel au Vietnam et il pourrait notamment s'expliquer par l'histoire et la culture de ce pays marquée par des traditions, des rites et des croyances.

L'influence de la culture vietnamienne sur les comportements charitables des firmes

La philanthropie vietnamienne semble être dominée par des considérations altruistes de grande ampleur relativement aux pays européens où l'utilitarisme semble prévaloir.

Les dirigeants des entreprises étudiées expriment tous de manière très large le caractère « *naturel de la philanthropie pour une entreprise* » et évoquent même « *une obligation morale* » forte des dirigeants vietnamiens envers leur communauté.

Ce statut de la philanthropie ainsi que l'importance que lui accordent les entreprises vietnamiennes s'expliquent très fortement tant par l'histoire que par l'ancrage culturel. En effet, l'histoire vietnamienne (marquée par une

succession de guerres et de catastrophes naturelles) ainsi que la religion bouddhiste très présente dans ce pays sont des éléments susceptibles d'orienter très largement les comportements des firmes et de leurs dirigeants en faveur d'un comportement charitable.

A travers l'altruisme, apparaît tout d'abord l'expression d'une obligation envers la communauté liée à l'histoire du pays. Le vice-président de l'incombank précise que « *Le pays a passé une longue période de guerre ; cette guerre a causé de lourds dégâts à notre pays et aux enfants de nos soldats. Actuellement, beaucoup d'enfants vietnamiens sont victimes de l'agent orange² ils ont subi différents types d'handicaps. De nombreux enfants dans les zones pauvres ne peuvent aller à l'école. Et nous qui bénéficions de la paix qu'ont rapportée leur père et leur mère devons nous occuper en partie de protéger et des soigner leurs enfants* ». La philanthropie d'entreprise apparaît donc fortement marquée par l'histoire du Vietnam qui a d'ailleurs contribué à la construction de ce que l'on pourrait appeler « la tradition vietnamienne d'entraide et de solidarité ». Le dirigeant de la société de confection de Nam Dinh précise que « *c'est la valeur morale de la tradition vietnamienne qui nous pousse à coopérer avec le FPEV* ». La tradition d'entraide des Vietnamiens est une particularité de la culture vietnamienne, comme l'a évoqué Cu Huy Can, ex-ministre de la Culture, spécialiste de la culture vietnamienne dans son article paru le 2 septembre 1996 sur « Quelques particularités de la civilisation vietnamienne ». Cet auteur a suggéré que cette tradition pouvait s'expliquer par l'histoire de lutte du peuple vietnamien. Au cours de son histoire, pour assurer son existence, le peuple vietnamien a dû lutter contre d'une part les calamités naturelles comme les crues, les inondations, la sécheresse, les typhons... et d'autre part contre les attaques ennemies, les invasions étrangères. La philanthropie

² L'Agent orange est le surnom donné au plus utilisé des herbicides employés par l'armée des États-Unis lors de la guerre du Vietnam, en particulier entre 1961 et 1971. Notamment en raison de la présence de dioxine, ce défoliant chimique est responsable de plusieurs maladies chez les personnes ayant eu affaire à cet herbicide.

pourrait apparaître dans cette logique comme la contribution des entreprises à l'effort national de reconstruction et de lutte d'un pays à ce jour encore empreint de grandes souffrances (pauvreté, catastrophes naturelles...).

Cette tradition vietnamienne s'exprime souvent dans les entreprises par l'action personnelle des dirigeants. Ceux-ci semblent être les symboles de l'éthique de l'entreprise et la référence à leurs valeurs personnelles est fréquente parmi les répondants.

La directrice des relations internationales de la Vinamilk précise que « *les actions humanitaires traduisent la bonne volonté de la Vinamilk, notamment celle de madame Mai Kieu Lien (PDG de l'entreprise)* ». Le vice-président de l'Incombank évoque également les valeurs de solidarité de son dirigeant en précisant que celui est même engagé personnellement dans des donations charitables « *Monsieur Pham Huy Hung entretient une relation très étroite avec les dirigeants du FPEV. Il possède des informations concrètes sur certains enfants pauvres et leur a donc accordé des bourses annuelles avec son propre salaire* ».

Les valeurs des dirigeants vietnamiens renvoient d'ailleurs, au-delà des stigmates de l'histoire, aux grands principes de la religion bouddhiste très présente dans le pays.

Le Bouddhisme est, en effet, présent au Vietnam depuis le deuxième siècle et a laissé son cachet dans l'âme des Vietnamiens. Vu Ngoc Khanh (2004) a écrit : « *ce qui est de l'esprit du Bouddha et qui est inscrit le plus profondément dans l'âme des Vietnamiens est la compassion et l'humanisme* ». La croyance en « faire du bien, recevoir du bien » des Vietnamiens est à l'origine de la religion bouddhiste et apparaît maintenant comme une particularité de la culture vietnamienne (Cu Huy Can, 1996).

Cette « croyance », et les valeurs d'altruisme qui en découlent, sont fondamentales pour expliquer la philanthropie des entreprises vietnamiennes. Plusieurs répondants font d'ailleurs très largement référence à la loi de

causalité du bouddhisme (loi de cause à effet : si je fais du bien, je récolte du bien ; si je fais du mal je récolte du mal). La directrice des relations publiques de la Vibank précise en effet que « *si les entreprises participent aux activités philanthropiques, si elles font du bien à la communauté, si elles « donnent », elles « recevront », elles gagneront un jour quelque chose qui est même au-delà de ce qu'elles veulent, de ce qu'elles attendent* ».

S'engager dans la philanthropie est ainsi recommandé par les valeurs de la religion bouddhiste et permet à ceux qui adoptent ce comportement de purifier leur âme. Le vice-directeur de l'ACB précise que « *les Asiatiques pensent souvent à faire du bien aux autres, ce qui rend leur âme plus dégagée, plus aisée. Il s'agit aussi d'une raison pour laquelle nous nous engageons dans les activités philanthropiques* ».

Ainsi, la philanthropie des entreprises vietnamiennes semble profondément ancrée dans les traditions historiques et religieuses du pays. Les entreprises et plus précisément leurs dirigeants s'imposent en référence à ces normes une obligation morale d'aide à la communauté qui explique en partie la coopération des firmes avec des organisations caritatives.

Les entreprises ne choisissent cependant pas n'importe quelle organisation caritative et il ressort de notre étude que certaines caractéristiques soient indispensables pour attirer les faveurs des entreprises.

L'importance des caractéristiques des organisations caritatives dans la coopération avec les entreprises vietnamiennes

Les entretiens ont mis en avant l'importance des caractéristiques des organisations caritatives pour comprendre l'engagement des entreprises à leurs côtés. En effet, les entreprises qui souhaitent s'engager dans la philanthropie et en retirer, le cas échéant, des bénéfices doivent dans un premier temps choisir la ou les organisations caritatives qui deviendront « la

vitrine responsable » de l'entreprise. L'organisation caritative véhicule l'image de l'entreprise et pour cette raison, elle doit être sélectionnée avec soin.

La première caractéristique importante dans le choix des entreprises de leur partenaire semble être l'activité ou le domaine d'intervention de l'organisation.

La directrice du FPEV, précise que son organisation séduit beaucoup par les destinataires de ses programmes de solidarité, à savoir les enfants. *« Les bénéficiaires des programmes du FPEV sont les enfants, et les enfants font le bonheur de chaque famille, ils sont les futurs maîtres du pays. Les enfants sont tous innocents, ils doivent bénéficier de tous leurs droits : droit de s'amuser, droit d'aller à l'école, droit d'être soignés, d'être protégés, de s'exprimer (...). Quant aux entreprises, les patrons des entreprises sont aussi des pères, des mères, ils sont donc sensibles aux situations difficiles des enfants. C'est une préoccupation qui concerne tout le pays »*. A travers ces propos, il apparaît que les entreprises sélectionnent les organisations sur leurs finalités en fonction des desiderata personnels du dirigeant qui peut souhaiter s'engager plus spécifiquement dans telle ou telle cause (dimension altruiste). Cependant, on pourrait également supposer qu'il soit important pour l'entreprise de soutenir une organisation ayant des « finalités » importantes pour l'ensemble de la population. L'organisation devra, de plus, avoir une réputation prestigieuse et être très visible dans le pays. Ainsi, l'image citoyenne de l'entreprise pourra toucher le plus grand nombre et optimiser l'impact des campagnes publicitaires engagées (dimension utilitariste). Cela sera d'autant plus fort pour les organisations ayant pour clients le public cible de l'organisation caritative. Ainsi, la directrice des relations internationales de la Vinamilk précise que *« les produits de la Vinamilk visent tous les consommateurs mais les enfants se trouvent parmi ses premières priorités et*

constituent ses « consommateurs cibles », c'est pourquoi, la plupart des programmes concernant les enfants vietnamiens ont reçu des appuis de la Vinamilk ».

Au-delà de la finalité de l'organisation, les répondants ont également évoqué l'importance du professionnalisme de l'organisation caritative (rapidité dans la mise en place d'actions, ampleur des actions) ainsi que l'importance de sa transparence financière. Cette dernière caractéristique mérite toute notre attention. En effet, l'une des principales inquiétudes de toutes les entreprises qui accordent des fonds importants à une organisation caritative réside dans l'utilisation efficiente des fonds investis. A ce titre, tous les répondants ont exprimé une confiance en l'utilisation efficace des ressources ainsi qu'en la transparence financière du FPEV. Cette confiance est expliquée par certains répondants par des exemples concrets : l'échange régulier d'informations sur le déroulement et l'avancement des projets de coopération, les rapports détaillés, la participation directe des représentants des entreprises donateurs dans la réalisation des projets, la participation des médias de masse dans le déploiement des projets, les aides à des intéressés précis sur demande concrète des entreprises « donateurs », la surveillance par des organisations intermédiaires, l'examen imprévu sur terrain... Le directeur de la Pétrolimex précise que *« nous avons une grande confiance dans le fait que notre argent sera attribué à des enfants en difficulté. Pour d'autres organisations caritatives, nous n'en sommes pas sûrs ».*

Enfin, il semblerait que la source de cette confiance soit à imputer à la réputation de la direction du FPEV. Selon le directeur de l'ACB, *« les membres de la Direction de ce Fonds étaient les hommes d'Etat du passé, ceux qui ont toujours montré un esprit de travail impartial, équitable, clair ; ceux qui ont eu du prestige non seulement au Vietnam mais aussi sur la scène*

internationale ». Ainsi, sa Banque coopère avec ce Fonds puisqu'elle « *a confiance en sa Direction* »

Notre recherche suggère donc que les caractéristiques organisationnelles concernant le professionnalisme, les bénéficiaires des programmes d'action, les procédures financières, le facteur humain et la réputation/le prestige de l'organisation caritative jouent un rôle décisif dans le choix des entreprises de coopérer ou non avec elle. L'organisation ayant des caractéristiques propres qui répondent bien aux critères imposés par les entreprises obtiendra un avantage certain dans la construction et le maintien des relations avec le monde de l'entreprise.

CONCLUSION

L'objectif de cette recherche était d'étudier les différentes raisons pouvant expliquer l'engagement des entreprises vietnamiennes dans une coopération avec des organisations caritatives et notamment les éventuelles différences avec les pays occidentaux. Plus spécifiquement, nous avons choisi de focaliser notre attention sur la relation de partenariat pouvant exister entre le Fonds de Protection des Enfants Vietnamiens (FPEV), grande organisation caritative très réputée dans le pays pour l'aide qu'elle apporte aux enfants démunis et handicapés, et 10 entreprises vietnamiennes.

Plusieurs résultats ressortent de cette recherche. Nous constatons, tout d'abord, que la philanthropie vietnamienne oscille très largement entre des considérations utilitaristes et altruistes. D'un point de vue utilitariste, la philanthropie semble intégrée à la stratégie de marketing des firmes tout comme à leur stratégie de ressources humaines et semble servir les intérêts économiques et politiques des firmes.

L'un des constats intéressants de cette recherche semble être d'ailleurs l'extrême sensibilité du peuple vietnamien à l'engagement charitable des

firmer. Les clients accordent une grande importance à la philanthropie des firmes et celles qui sont engagées dans cette dynamique semblent en retirer des bénéfices concurrentiels substantiels. Le gouvernement encourage lui aussi très largement les œuvres humanitaires qui permettent aux entreprises d'être distinguées au niveau national et d'obtenir des contrats étatiques.

Les entreprises vietnamiennes ont donc la possibilité à travers la philanthropie d'améliorer leur compétitivité et leur profit.

Toutefois, la philanthropie des entreprises vietnamiennes semble également largement empreinte d'altruisme et les raisons utilitaristes ne sont pas à elles seules en mesure d'expliquer toute la richesse de ce comportement.

Il semblerait en effet que les raisons de l'engagement des firmes vietnamiennes dans la philanthropie dépassent les traditionnels arguments tangibles relatifs au fonctionnement de la firme et s'assimilent plus largement à des considérations morales ou culturelles.

Cette recherche met, de fait, en relief l'importance de la contextualisation dans l'appréhension de la responsabilité sociale de l'entreprise et souligne l'influence des variables culturelles et historiques sur les comportements de RSE. Parmi ces variables, l'histoire du pays, les rites sociaux ainsi que les valeurs religieuses (et notamment les valeurs bouddhistes) semblent essentielles pour comprendre les relations existant entre les entreprises et les organisations caritatives vietnamiennes.

Que ce soit du point de vue des clients, valorisant plus qu'en occident les comportements charitables, ou du point des dirigeants se reconnaissant un devoir moral vis-à-vis des plus démunis, l'empreinte historique et culturelle et notamment la très forte influence du bouddhisme explique la majorité de nos résultats.

Enfin, cette recherche met également l'accent sur l'importance des caractéristiques des entreprises engagées et de l'organisation caritative pour comprendre cette relation de coopération et notamment sa réussite.

BIBLIOGRAPHIE

Andreoni J., “Impure altruism and donations to public goods: a theory of warm-glow giving”, *The Economic Journal*, Volume 100, Juin, 1990, p.464-477.

Arulampalam W., Stoneman P., “An investigation into the givings by large corporate donors to UK charities, 1979-86”, *Applied Economics*, Volume 27, N°10, 1995, p.935-945.

Bartkus B.R., Morris S.A., Seifert B., “Governance and corporate philanthropy: restraining RobinHood ?”, *Business and Society*, Volume 41, N°3, 2002, p.319–344.

Becker G.S., « A Theory of Social interactions », *Journal of Political Economy*, Volume 82, N°6, 1974, p.1063-1092.

Berman S.L., Wicks A.C., Kotha S., Jones T.M., “Does stakeholder orientation matter ? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance”, *Academy of Management Journal*, Volume 42, N°5, 1999, p.488-506.

Brammer S., Millington A., “The Development of Corporate Charitable Contributions in the UK: A Stakeholder Analysis”, *Journal of Management Studies*, Décembre, 2004, p.1411-1434.

Burlingame D.F., Smith C., “The future of corporate giving”, *New Directions for Philanthropic fundraising*, N°26, Hiver, 1999, p.59-77.

Caesar P., “Cause-Related Marketing: The new face of Corporate Philanthropy”, *Nonprofit World*, Volume 5, N°4, Juillet-Août, 1987, p.21-26.

Campbell D., Slack R., “Public visibility as a determinant of the rate of corporate charitable donations”, *Business Ethics: A European Review*, Volume 15, N°1, 2006, p.19-28.

Capron M., Quairel-Lanoizelée F., *Mythes et réalité de l'entreprise responsable*, Edition la découverte, Paris, 2004.

Decock Good C., *Des raisons de la responsabilité sociétale de l'entreprise : le cas du mécénat*, Thèse ès Sciences de Gestion, Université de Paris IX Dauphine, 2000.

Déjean F., *Contribution à l'étude de l'Investissement socialement responsable : Les stratégies de légitimation des sociétés de gestion*, Thèse ès Sciences de Gestion, Université de Paris IX Dauphine, 2004

D'Iribarne P. et al., *Mondialisation et culture. Gérer par-delà les frontières*, Le Seuil, Paris, 1998.

DiMaggio P., Zukin S., *Structures of Capital : The social Organization of the Economy*, Cambridge University Press, Cambridge, 1990.

Egri C., Herman S., "Leadership in the North American environmental sector: values, leadership styles and contexts of environmental leaders and their organizations", *Academy of Management Journal*, Volume 43, N°4, 2000, p.571-604.

Elkington J., "Towards the sustainable Corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development", *California Management review*, winter, 1994, p.90-100.

Etzioni A., *The moral dimension: toward a new economics*, The Free Press, New York, 1998.

Evrard Y., Pras B., Roux E., *Market: Etudes et recherches en marketing*, Dunod , Paris, 2003.

Fauliot Pascal. , *Contes des sages du Tibet*, Le Seuil, Paris, 2006.

Galaskiewicz J., "Interorganizational Relations", *Annual Review of Sociology*, Volume 11,1985, p.281-304.

Groot (de) J., Steg L., "Value orientation and environmental beliefs in five countries: Validity of an Instrument to Measure Egoistic, Altruistic and Biospheric Value Orientations", *Journal of cross-cultural psychology*, Volume 38 N°3, Mai, 2007, p.318-332.

Hart S., Shrivastava P., « Demain l'entreprise durable ? », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, 1996, p.110-122.

Hemphill T.A., "Corporate Governance, Strategic Philanthropy, and Public Policy", *Business Horizons*, Mai-Juin, 1999, p.57-62.

Himmelstein J.L., *Looking Good and Doing Good*. Bloomington, Indiana University Press, Bloomington, 1997.

Jensen M., Meckling W., "Theory of the firm, managerial behaviour, agency costs and ownership structure", *Journal of financial economics*, Volume 3, Octobre, 1976, p.469-506.

Jolly D., *Mécénat d'entreprise : expression de stratégies sociétales ?*, Thèse ès Sciences de Gestion, IAE Aix en Provence, 1990.

Lhalungpa L., *The life of Milarepa*, Penguin Books, Dutton, 1977.

Lépineux F., Dans quelle mesure une entreprise peut-elle être responsable à l'égard de la cohésion sociale ?, Thèse ès Sciences de Gestion, CNAM, 2003.

Morsing M., « Corporate social responsibility as strategic auto-communication: on the role of external stakeholders for member identification », *Business Ethics: An European Review*, Volume 15, N°2, April, 2006, p.171-182.

Mullen J., "Performance-Based Corporate Philanthropy: How "Giving Smart" can further Corporate Goals", *Public Relations Quarterly*, Volume 42, N°2, 1997, p.42-48.

Navarro P., "Why Do Corporations Give to Charity?", *Journal of Business*, Volume 61, N°1, 1988, p.65-93.

Pérez R., « Quelques réflexions sur le management responsable, le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise », *La revue des Sciences de gestion*, Direction et Gestion, n° 211-212, 2005, p.29-46.

Porter M.E., Kramer M.R., "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy", *Harvard Business Review*, Decembre, 2002, p.57-68.

Ralston D.A., Holt D.H., Terpstra R.H., Kai-Cheng Y., “The impact of national culture and economic ideology on managerial work values: a study of the United States, Russia, Japan and China”, *Journal of International Business Studies*, Premier trimestre, 1997, p.177-207.

Reynaud E., Egri C.P., Ralston D.A., Danis W., Starkus A., Dabic M., Wangenheim F., Dalgic T., Castro F., Potocan V.V., Kavoussi M., Molteni M., Girson I., Elenkov D., Pla-Barber J., Maignan I., Weber M., Wallace A., « The differences in values between managers of the European founding countries, the new members and the applicant countries: Social orientation or financial orientation? », *European Management Journal*, Volume 25, N°2, 2007.

Saiia D.H., Carroll A.B., Buchholtz, A.K., “Philanthropy as strategy: when corporate charity begins at home”, *Business and Society*, Volume 42, N°2, 2003, p.169–201.

Sánchez C.M., « Motives for Corporate Philanthropy in El Salvador: Altruism and Political Legitimacy », *Journal of Business Ethics*, Volume 27, N°4, 2000, p.363-375.

Schoenberger E., « Corporate strategy and corporate strategists », *Progress in Human Geography*, Volume 22, N°1, 1994, p.435-451.

Schultz P.W., “Empathizing with nature: The effects of perspective taking on concern for environmental issues”, *Journal of Social Issues*, Volume 56, N°3, 2000, p.391-406.

Schwartz R.A., “Corporate philanthropic contributions”, *Journal of Finance*, Volume 23, N°3, 1968, p.479–497.

Schwartz S., Huisman S., « Value priorities and religiosity in four western Religions », *Social Psychology Quarterly*, Volume 58, N°2, 1995, p.88-107.

Severino J-M., « Des entreprises responsables ? : Responsabilité sociale et environnementale des entreprises dans les pays en développement » , *Le Monde Economie*, 1er juin, 2005.

Shaw B., Post F.R., « A moral basis for corporate philanthropy », *Journal of Business Ethics*, Printemps, 1993, p.745-751.

Smith C., « The New Corporate Philanthropy », *Harvard Business Review*, Mai-Juin, 1994, p.105-116.

Stern P.C., Dietz T., “The value basis of environmental concern”, *Journal of Social Issues*, Volume 50, N°3, 1994, p.65-84.

Steurer R., Langer M.E., Konrad A., Martinuzzi A., "Corporations, Stakeholders and Sustainable Development: A Theoretical Exploration of Business-Society Relations", *Journal of Business Ethics*, N° 61, N°3, 2005, p. 263-281.

Suchman M.C., “Managing legitimacy: strategic and institutional approaches”, *Academy of management Review*, Volume 20, N°3, 1995, p.571-610.

Taylor C., “Giving is good business”, *People Management*, 22 Novembre, 2001, p.16-17.

Wood D.J, Jones R.E., “Stakeholder mismatching: a theoretical problem in empirical research on corporate social performance”, *The International Journal of Organizational Analysis*, Volume 3, N°3, 1995, p.229-267.

Young D.R., Burlingame, D.F., *Paradigm lost: Research toward a new understanding of corporate philanthropy*, In D. F. Burlingame & D. R. Young (Eds.), *Corporate philanthropy at the crossroads*, Indiana University Press, Bloomington, 1996, p. 158-176.