

Processus de maintien de la légitimité par la philanthropie d'entreprise dans un contexte de nouveau rapport à l'information et aux valeurs. Cas des Caisses d'Épargne.

Walas, Aurélie

**Aix-Marseille Université, CERGAM (EA 4225), 13089 Aix-en-Provence cedex 2, France
aurelie.walas@iae-aix.com**

Walas, Muriel

**Université Côte d'Azur, SKEMA Business School, 06902 Sophia Antipolis, France
muriel.walas@skema.edu**

Scotto, Philippe

**Université Côte d'Azur, SKEMA Business School, 06902 Sophia Antipolis, France
ps@lataureaucorporation.com**

Résumé :

Ce papier conceptualise la philanthropie d'entreprise comme un outil de maintien de la légitimité et l'explore dans le cas des Caisses d'Épargne. Cette exploration soulève des variables fondamentales (NTIC, logiques d'efficience...) qui challengent la philanthropie des Caisses d'Épargne et mettent sous tension leur légitimité (Deegan, 2006 ; Guthrie et Parker, 1989 ; Brown et Deegan, 1998 ; Djelic, 1998 ; Campbell, 2007 ; Lim et Tsutsui, 2012).

La philanthropie d'entreprise comprend les dons financiers et en compétence, les produits-partage, les partenariats sociaux et les logiques inclusives « *Bottom of the Pyramid* » (BOP) (Gautier et Pache, 2015 ; Varadarajan et Menon 1988 ; Seitanidi et Ryan, 2007 ; Prahalad, 2006). Elle est une pratique de RSE socialement désirable (Carroll, 1991).

La théorie de la légitimité stipule une plus grande communication sur la RSE suite à une menace de délégitimation (Deegan, 2006 ; Guthrie et Parker, 1989 ; Brown et Deegan, 1998). Nous concevons au contraire la philanthropie d'entreprise comme un outil de maintien de la légitimité de l'entreprise, en la protégeant du risque de délégitimation lors d'une attaque. Un tel maintien est stratégique, la légitimité étant plus difficile à acquérir ou à restaurer qu'à maintenir (Suchman, 1995). Ce maintien est nécessaire à la survie de l'entreprise, car il lui garantit une autorisation légale et sociale à opérer ses activités (Suchman, 1995 ; Fasterling et Demuinjck, 2016 ; Wilburn et Wilburn, 2011).

Cette proposition est explorée dans le cas unique des Caisses d'Épargne (Yin, 1989) et dans le cadre d'un nouveau rapport à l'information et aux valeurs (Lipovetsky, 1992). Le rapport se caractérise par la démocratisation, la facilitation et l'accélération de l'accès à l'information ainsi qu'à la production de son contenu et à sa diffusion (Bateson, 1973, 1996 ; Morin, 1973, 1977 ; Comberousse, 1999 ; Shank et Dewald, 2003 ; Zhou, 2003). Le rapport aux valeurs, plus contextuel et intégrateur des générations futures, fait évoluer le construit d'intérêt général vers celui de développement durable et vers le construit plus pragmatique d'efficacité sociale (Engels, Hély, Peyrin et Trouvé, 2006 ; Jonas, 1995 ; Lipovetsky, 1992).

Les analyses contextuelle et structurelle (Godet, 1997) montrent un emploi de la philanthropie de l'entreprise comme un outil de maintien de la légitimité, par des dynamiques différenciées de légitimation pragmatique, morale et cognitive. Huit propositions de recherche sont élaborées à partir de ces résultats exploratoires, et proposées en voies de recherche.

La légitimation par la philanthropie d'entreprise des Caisses d'Épargne s'exprime au travers d'un processus différencié de légitimation pragmatique par conformité aux attentes d'efficacité sociale des Français, de légitimation morale par conformité aux valeurs humanistes, et de légitimation cognitive par diffusion d'une culture philanthropique d'épargne populaire, d'utilité publique, de proximité et d'inclusion.

Nous mettons en évidence que les facteurs qui influencent le plus la légitimation par la philanthropie des Caisses d'Épargne sont les nouvelles technologies de l'information et des communications (NTIC) et les logiques d'efficience. Il apparaît stratégique pour la légitimité des Caisses d'Épargne de poursuivre l'emploi des NTIC dans la démonstration de leur efficacité sociale et la modernisation de leur culture d'épargne populaire, aujourd'hui opérée par le Livret A Connecter, Espace Don et le développement de l'omnicanal.

Mots clés : Légitimité de l'entreprise, philanthropie d'entreprise, responsabilité sociétale de l'entreprise, nouvelles technologies de l'information et des communications.

Processus de maintien de la légitimité par la philanthropie d'entreprise dans un contexte de nouveau rapport à l'information et aux valeurs. Cas des Caisses d'Épargne.

INTRODUCTION

Les nouvelles technologies de l'information et des communications exposent l'entreprise à une plus grande visibilité médiatique et à un exercice accru de transparence (Duhamel, FASTERLING et Refait-Alexandre, 2009). Celle-ci doit gérer de nouveaux enjeux de légitimité (Buisson, 2008). La légitimité est le jugement spécifique à une entreprise de son caractère « convenable, approprié et désirable » (Suchman, 1995), là où la réputation est un classement d'entreprises, jugées à partir de critères standardisés à toute forme d'entreprise (Deephouse et Suchman, 2008 ; Bebbington, Larrinaga et Moneva, 2008). La légitimité

dépend de logiques institutionnelles influençant les critères de jugement des parties prenantes et des stratégies de communication des entreprises (Freeman, 1984 ; Suchman, 1995).

La théorie de la légitimité conceptualise que les entreprises communiquent davantage sur leurs actions responsables relatives aux activités qui sont publiquement attaquées, afin de restaurer leur légitimité (Deegan, 2006 ; Guthrie et Parker, 1989 ; Brown et Deegan, 1998). Son étude approfondie met en lumière des vides théoriques. La théorie de la légitimité aborde superficiellement les différentes phases de légitimation (acquisition, maintien et restauration) et les types de légitimité (pragmatique, morale et cognitive), dont l'intégration demande à être explorée (Deegan, 2006, p175). Les études empiriques étudient la phase de restauration de la légitimité suite à une crise sans préciser le type de légitimation concerné (pour exception, voir O'Donovan, 2002). Elles ne font pas exception au constat de ce manque de précision dans les études empiriques sur la légitimité (Suchman, 1995, p602).

La question du maintien de la légitimité n'est pas abordée malgré son aspect stratégique, la légitimité étant plus difficile à acquérir ou à restaurer qu'à maintenir (Ashforth et Gibbs, 1990 ; Suchman, 1995 ; O'Donovan, 2002). Ce maintien est nécessaire à la survie de l'entreprise et à la sauvegarde de son espace discrétionnaire. Il lui garantit une autorisation sociale à opérer ses activités (Suchman, 1995 ; Fasterling et Demuinjck, 2016 ; Wilburn et Wilburn, 2011). Par sa philanthropie, l'entreprise se conforme à l'intérêt général là où le gouvernement ne l'y oblige pas, privilégiant l'autodiscipline à l'intervention de l'État ou au risque de défection des parties prenantes (Porter et Kramer, 2011 ; Scherer et Palazzo, 2011).

Les auteurs de la théorie de la légitimité expliquent que la légitimation s'opère par la communication de la conformité de l'entreprise au contrat social. Ils l'étudient empiriquement par la communication sur la RSE des entreprises sans pour autant expliquer en quoi communiquer sur la RSE permet de se conformer aux attentes implicites formulées par le contrat social (Deegan, 2006, p178). Ils ne donnent pas non plus de définition précise de la forme de RSE qu'ils étudient. Dans leur conceptualisation de la RSE comme la réponse de l'entreprise à leur contrat social (Gray, Owen et Adams, 1996 ; Fasterling et Demuinjck, 2016 ; Wilburn et Wilburn, 2011) au-delà de leurs contraintes légales (Campbell, 2007), ils précisent le volet de RSE qui est étudié (économique, social, environnemental, sociétal...) mais ils n'indiquent pas s'ils incluent la philanthropie d'entreprise à leur étude.

Cet article conceptualise dans une première partie la philanthropie de l'entreprise comme un outil de maintien de la légitimité (Brønn et Vidaver-Cohen, 2009 ; Brammer et Millington, 2005 ; Campbell et Slack, 2006 ; Chen, Patten et Roberts, 2008 ; Edmondson et Carroll, 1999 ; Gan, 2006 ; Haley, 1991 ; Miller, 2008 ; Saiia, Carroll et Buchholtz, 2003 ;

Sanchez, 2000 ; Gautier et Pache, 2015 ; Carroll, 1991), en précisant les dynamiques et les phases de légitimité, qui sont explorées dans une deuxième partie sur le cas unique des Caisses d'Épargne (Yin, 1989). Deux analyses, contextuelle et structurelle, montrent un maintien de la légitimité par la philanthropie d'entreprise et identifient les variables les plus représentatives de ce processus. La dernière partie discute des résultats et des limites de l'étude, et propose des voies de recherche.

1. PHILANTHROPIE D'ENTREPRISE COMME OUTIL DE MAINTIEN DE LA LÉGITIMITÉ DANS LE NOUVEL ENVIRONNEMENT CULTUREL

1.1. PROCESSUS DE LÉGITIMATION : LES NIVEAUX PRAGMATIQUE, MORAL ET COGNITIF

Une entreprise est jugée légitime si elle apparaît « appropriée, convenable ou désirable » auprès de ses parties prenantes (Deegan, 2006 ; Freeman, 1984 ; Suchman, 1995), au regard de leurs intérêts immédiats et de leur système culturel (Parsons, 1951), c'est-à-dire de leurs « valeurs, normes, croyances et définitions » (Suchman, 1995). Cette approche interactionniste de la légitimité (Suchman, 1995, Bitektine, 2011) reconnaît à la fois le poids des dynamiques institutionnelles (Aldrich et Fiol, 1994 ; DiMaggio et Powell, 1983 ; Dowling et Pfeffer, 1975 ; Scott, 1995 ; Zucker, 1977) et la capacité des entreprises à agir sur le jugement de la légitimité (Ashforth et Gibbs, 1990 ; Elsbach et Sutton, 1992).

Le tableau 1 présente une typologie de la légitimité construite à partir des travaux majeurs de classification des légitimités. La légitimité pragmatique est accordée à l'entreprise lorsque ses parties prenantes la jugent alignée à leurs intérêts, la légitimité morale lorsqu'elles la jugent en adéquation avec leurs valeurs, la légitimité cognitive lorsqu'elles la jugent conforme à leurs normes, croyances et définitions (Suchman, 1995 ; DiMaggio et Powell, 1983 ; Parsons, 1951 ; Zucker, 1977 ; Dowling et Pfeffer, 1975 ; Aldrich et Fiol, 1994).

Tableau 1 : Synthèse travaux majeurs de classification des légitimités

Classifications	Légitimité pragmatique	Légitimité morale	Légitimité cognitive
Weber (1964)	Expertise, relations et qualités personnelles	Approbation populaire, principes universels	Tradition, loi convention, sacralisation
Aldrich et Fiol (1994)		Légitimité socio-politique	Légitimité cognitive
Scott (1995)			Légitimités normative <i>régulative</i> et cognitive
Suchman (1995)	Légitimité pragmatique		Légitimités normative et cognitive
Barron (1998)	Légitimité pragmatique	Légitimité morale	

Les institutions structurent, donnent du sens et contraignent les comportements des individus (Peters, 1999 ; Scott, 1995, p33). Elles sont des « conventions sociales qui s'autoalimentent » (Tost, 2011, p687). À travers leurs interactions sociales, les individus font émerger un système de croyances et de définitions, ou d'interprétation de l'existant. Ce système façonne les interactions sociales qui construisent à leur tour ce système (Barley et Tolbert, 1997, p94-95). Les institutions sont donc le produit et le déterminant d'interactions sociales, que la transmission et la maintenance rendent persistantes (Zucker, 1977 ; Parsons, 1951). L'entreprise conforme aux institutions est parfaitement comprise et fait sens. Elle peut également produire des logiques institutionnelles par ses propres routines, fabriquant sa culture d'entreprise. Ancrée dans l'inconscient collectif, elle s'impose à l'esprit des parties prenantes. La légitimité cognitive est alors le plus haut niveau de légitimité et le plus stable.

Lorsque les logiques institutionnelles et les attentes sociétales évoluent, l'entreprise risque de perdre sa légitimité cognitive (Tost, 2011). Elle peut s'orienter sur une légitimation morale en montrant son adaptation aux valeurs de ses parties prenantes, ou sur le niveau plus faible, mais aussi plus immédiat de légitimation pragmatique. Lorsque l'entreprise vise une légitimité pragmatique, elle répond aux intérêts immédiats des parties prenantes, qui peuvent diverger, voire s'opposer. L'entreprise risque de paraître contradictoire ou injuste dans son traitement des attentes, l'accès à l'information étant facilité (Shank et Dewald, 2003 ; Zhou, 2003). La légitimité pragmatique est donc plus accessible, mais aussi plus risquée. La légitimité morale permet de toucher l'ensemble des parties prenantes par la conformité aux valeurs qu'elles partagent malgré leurs divergences d'intérêts (Bourgeois et Nizet, 1995).

L'entreprise doit ainsi gérer en permanence sa légitimité (Shocker et Sethi, 1974). Les parties prenantes jugent la légitimité de l'entreprise à partir de ce qu'elles perçoivent et connaissent d'elle, dans des conditions de rationalité limitée et d'information imparfaite (March et Simon, 1958). L'entreprise peut agir sur sa légitimité en influençant leur perception ou leurs critères de jugement (Elsbach et Sutton, 1992). Elle peut aussi montrer sa conformité substantive (réelle) ou symbolique à leurs attentes (Suchman, 1995 ; Ashforth et Gibbs, 1990). La communication est ainsi au cœur du processus de légitimation (Suchman, 1995).

1.2. LÉGITIMATION PAR LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Les logiques institutionnelles ont évolué. Les NTIC ont favorisé la diffusion de nouveaux rapports à l'information et aux valeurs (Lipovetsky, 1992), faisant émerger une attente d'efficacité sociale et de conformité aux principes de développement durable. Le nouveau rapport à l'information a émergé au début des années 1990 (Comberousse, 1999)

avec l'essor d'internet (Simeray, 1995). Certains auteurs parlent d'une entrée dans une culture de l'information faisant évoluer les modes de pensée (Dumas et Charbonnel, 1990 ; Senge, 1991 ; Tobelem, 2000), tant l'accès à l'information est facilité (Shank et Dewald, 2003 ; Zhou, 2003). L'évolution des NTIC produit de nouveaux comportements d'apprentissage et de coopération (Bateson, 1973, 1996 ; Morin, 1973, 1977 ; Drucker, 1974 ; Senge, 1991 ; Hamel et Prahalad, 1995 ; Hales, 2001). Les géants de l'internet et des NTIC tels que Google et Microsoft se prévalent de favoriser un contrôle démocratique plus direct de la société (Flichy, 2008 ; Gates, 1995). Les médias se présentent comme un vecteur de défense de l'intérêt général, en informant sur les pratiques communément jugées immorales des entreprises (Brown et Deegan, 1998). L'instantanéité de l'accès à l'information et l'exposition médiatique font que l'entreprise doit associer de manière plus directe et visible sa contribution à l'intérêt général, pour apparaître légitime. Élaborée à partir des principes humanistes, la notion d'intérêt général repose sur des valeurs universalistes telles que l'émancipation de l'Homme. Elle est élargie aux générations futures, par les principes de développement durable. Elle a également évolué vers une attente plus pragmatique et contextuelle d'utilité sociale (Lipovetsky, 1992 ; Jonas, 1995 ; Engels, Hély, Peyrin et Trouvé, 2006).

Le développement durable s'institutionnalise 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. L'entreprise contribue volontairement au développement durable par sa RSE (Oberoi, 2014). L'américanisation des pratiques de gestion (Djelic, 1998) et la pression des parties prenantes (Campbell, 2007 ; Lim et Tsutsui, 2012) amènent les entreprises européennes à expliciter leur RSE (Jamali et Neville, 2011 ; Garriga et Melé, 2004 ; Eberhard-Harribey, 2006 ; Matten et Moon, 2008). Au-delà de l'évaluation morale de la conformité de l'entreprise aux principes humanistes et de développement durable, le caractère éthique de l'entreprise est évalué de manière pragmatique et contextuelle, selon les conséquences concrètes sur la société. Dans un contexte de nouveau rapport à l'information et aux valeurs, la RSE apparaît ainsi comme un outil de légitimation morale et pragmatique (Palazzo et Scherer, 2006 ; Scherer, Palazzo et Seidl, 2013).

La théorie de la légitimité stipule qu'en réaction à une attaque de légitimité, les entreprises communiquent davantage sur leur RSE. Elle se base sur la théorie du contrat social pour avancer que l'entreprise se soumet à ses obligations morales, au-delà de ses obligations légales, par sa RSE. Communiquer sur la RSE rétablit la légitimité de l'entreprise en montrant

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

sa conformité au contrat social qui la lie à la société (Deegan, 2006 ; Guthrie et Parker, 1989).

Nous postulons que l'approche de la RSE comme un outil de restauration de la légitimité n'est pas adaptée à la philanthropie de l'entreprise, que nous approchons alors comme un outil de maintien de la légitimité, opérant différemment selon le type pragmatique, moral ou cognitif.

1.3. LA PHILANTHROPIE DE L'ENTREPRISE COMME OUTIL DE MAINTIEN DE SA LÉGITIMITÉ

Nous nous basons sur Carroll (1991) pour distinguer la responsabilité morale de la philanthropie d'entreprise au sein de la RSE. Alors que la responsabilité morale répond à l'obligation morale, au-delà de l'obligation légale, de réduire ses impacts sociaux négatifs pour respecter le contrat social qui lie l'entreprise à la société, la philanthropie d'entreprise répond à une logique socialement désirable de contribution volontaire à l'intérêt général. Cette approche de la philanthropie d'entreprise inclut les dons financiers (Johnson, 1966) et en compétence à des missions d'intérêt général (Gautier et Pache, 2015), les produits-partage, les partenariats sociaux et les logiques inclusives « *Bottom of the Pyramid* » (BOP) (Gautier et Pache, 2015 ; Varadarajan et Menon, 1988 ; Seitanidi et Ryan, 2007 ; Prahalad, 2006).

Le produit-partage correspond aux dons des clients lors de leur achat, sous la forme d'un faible montant ou pourcentage de l'achat (Varadarajan et Menon 1988), l'entreprise ayant un rôle d'intermédiaire (Burlingame, 2001 ; Polonsky et Speed, 2001). Le mécénat de compétence est entendu comme la mobilisation gratuite des compétences des salariés à une cause d'intérêt général. Le partenariat social (Seitanidi et Ryan, 2007) correspond à la résolution d'un problème économique ou réglementaire de l'entreprise associé à un problème social, par un partenariat avec un organisme reconnu d'intérêt général, qui a les compétences pour adresser ce problème social. L'entrepreneuriat social vise 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 d'investissement dans des projets sociaux en appliquant les logiques gestionnaires d'efficience et d'efficacité (Kramer, 2009 ; Porter et Kramer, 2011 ; Eikenberry et Kluver, 2004). Il s'exprime aussi au travers d'une démarche BOP (Prahalad, 2006) qui répond à un besoin des consommateurs exclus du marché, en modifiant l'offre ou des processus des entreprises existantes, pour baisser les coûts de production et présenter un produit à bas prix. Ces nouvelles formes ne sont pas unanimement reconnues comme de la philanthropie, leur proximité avec les activités économiques et de parrainage les éloignant de leur caractère non commercial (Seitanidi et Ryan, 2007 ; Meenaghan, 1991 ; Debieesse, 2007).

La philanthropie d'entreprise consiste en une contribution volontaire à l'intérêt de la société. L'entreprise n'a pas l'obligation morale d'être philanthrope (Carroll, 1991). Sa

légitimité n'est pas remise en cause si elle ne fait pas de philanthropie, contrairement à si elle ne gère pas ses externalités sociales négatives par sa responsabilité morale. À l'inverse, la philanthropie d'entreprise a longtemps été considérée illégitime (Peloza et Shang, 2011 ; Sharfman, 1994), en raison de la privation des revenus des actionnaires (Gautier et Pache, 2015). La légitimité des approches plus stratégiques de la philanthropie, par sa profitabilité ou son apport en réputation, questionne la contribution à l'intérêt général de l'entreprise si celle-ci se sert de la légitimité à des fins privées (Davis, 1973 ; Galaskiewicz, 1985). Concevoir la philanthropie d'entreprise comme un outil de légitimation n'est donc pas une évidence.

Nous proposons l'idée que la communication de la responsabilité morale de l'entreprise permet de restaurer la légitimité en montrant la gestion des externalités sociales négatives des activités publiquement attaquées. Cette communication vise à justifier les activités de l'entreprise en réduisant la perception de leurs conséquences négatives. Au contraire, la philanthropie d'entreprise permet de protéger la légitimité de l'entreprise des attaques publiques par la communication de sa contribution volontaire à l'intérêt général. Une telle communication vise à s'appuyer sur la légitimité que procure la philanthropie en se conformant aux attentes morales collective ou d'intérêt général pour faire hésiter son audience à juger l'entreprise illégitime lorsque des actions non conformes sont diffusées. L'hésitation de l'audience est causée par la difficulté de faire le tri entre les actions conformes et non conformes, et conduit au jugement initial d'une légitimité de l'entreprise (Skarmeas et Leonidou, 2013 ; Tost, 2011). Cette approche est résumée dans le tableau 2.

Tableau 2 : Légitimation de l'entreprise par sa responsabilité morale et sa philanthropie

	Responsabilité morale	Philanthropie d'entreprise
Attentes	Obligations morales, pression sociale	Démarche purement volontaire
Enjeux	Continuité de l'activité, acceptation sociétale à opérer ses activités	Désirabilité sociétale, demande de la société à opérer ses activités
Légitimation	Outil de restauration de la légitimité	Outil de maintien de la légitimité

L'emploi de la philanthropie de l'entreprise comme un outil de maintien de sa légitimité pragmatique, morale et cognitive est exploré dans le cas des Caisses d'Épargne. Les études empiriques précisent peu la dynamique ou la phase (acquisition, maintien, restauration) adressée (Suchman, 1995, p602) et la légitimation par la philanthropie d'entreprise est très peu ou indirectement étudiée (Brønn et Vidaver-Cohen, 2009 ; Brammer et Millington, 2005 ; Campbell et Slack, 2006 ; Chen, Patten et Roberts, 2008 ; Edmondson et Carroll, 1999 ; Gan, 2006 ; Haley, 1991 ; Miller, 2008 ; Saiia, Carroll et Buchholtz, 2003 ; Sanchez, 2000).

2. EXPLORATION DU PROCESSUS DE MAINTIEN DE LA LÉGITIMITÉ DES CAISSES D'ÉPARGNE PAR LEUR PHILANTHROPIE

2.1. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Nous explorons notre modèle théorique par une étude qui porte sur un cas unique (Yin, 1989), en raison du faible nombre de recherches empiriques et de l'importance du contexte pour ce sujet (Suchman, 1995 ; Matten et Moon, 2008). Les Caisses d'Épargne offrent un terrain pertinent par leur appartenance au secteur bancaire affrontant des enjeux de légitimité (Bratu et Jacquin, 2007 ; Couppey-Soubeyran et Scialom, 2013), et par leur culture philanthropique (De Llamby, 2004, 2007). **Dans un contexte d'évolution du rapport à l'information et aux valeurs, nous explorons comment agit la philanthropie des Caisses d'Épargne sur le maintien de leur légitimité pragmatique, morale et cognitive.**

Cette problématique est étudiée par une analyse contextuelle, pour se doter d'une représentation la plus exhaustive possible, puis par une analyse structurelle, pour n'en garder que les variables les plus représentatives et établir des propositions de recherche. La construction du modèle par la littérature et son exploration par une méthode mixte va au-delà du travail de revue de littérature (Igalens et Roussel, 1998) pour enrichir le modèle proposé, encore peu investigué (Evrard, Pras et Roux, 1993). L'identification des variables d'un modèle existant s'opère par la revue de littérature, mais le modèle ici proposé est peu étudié. Nous l'explorons par l'étude d'un cas unique pour comprendre les relations entre des variables multidimensionnelles et complexes telles que la légitimité, la philanthropie et la RSE (Miles et Huberman, 1994), et analyser « comment » elles sont associées (Yin, 1989). Ces variables ne peuvent donc pas s'étudier en étant détachées du contexte de l'entreprise étudiée.

L'identification des variables contextuelles s'effectue par une analyse documentaire de l'histoire des Caisses d'Épargne et du rapport à l'information et aux valeurs des Français, et par une analyse de contenu des enregistrements audio de 18 entretiens semi-directifs réalisés auprès d'experts sur la philanthropie et la stratégie des Caisses d'Épargne, d'une durée moyenne de 54 minutes (annexe 1). Ces variables font l'objet d'une analyse structurelle. Un groupe d'experts (annexe 2) les vérifie, en propose d'autres, précise leur définition, et analyse deux à deux leurs relations directes (Godet, 1997, p138), formant une matrice carrée. Si le groupe informe que la variable présentée en ligne influence directement celle présentée en colonne, un 1 est renseigné dans la matrice au croisement des deux variables. Dans le cas contraire, un zéro est renseigné. La diagonale de la matrice est composée de zéros, une variable ne pouvant s'auto-influencer de manière directe (Wiener et Teichmann, 1959).

La réduction de la complexité de l'étude aux variables essentielles s'opère en élevant à la puissance « n » la matrice, « n » étant le nombre à partir duquel la matrice se stabilise. L'opération est réalisée par la méthode MicMac (Matrice d'Impacts Croisés – Multiplication Appliquée à un Classement), créée au CEA par Michel Godet et Jean-Claude Duperrin (1973), auteurs fondateurs de la prospective stratégique. La matrice des liens directs (Matrice Structurelle Directe), construite au format Excel par le groupe de travail, est importée dans le logiciel MicMac afin de déterminer le nombre d'occurrences et la pondération des variables en rapport à leur moyenne arithmétique. Le logiciel génère un couple de coordonnées pour chacune des variables qui sont affichées sur un plan, selon leur niveau d'influence sur la légitimation par la philanthropie, et le niveau de dépendance des variables entre elles.

2.2. ANALYSE CONTEXTUELLE

La légitimité par la philanthropie des Caisses d'Épargne dépend de leurs pratiques et de leur histoire, la légitimité cognitive étant un construit de long-terme. Elle dépend aussi de la légitimité du secteur bancaire (Deegan, 2006 ; Guthrie et Parker, 1989 ; Brown et Deegan, 1998) et du jugement des Français (Pearce 1982, p22), qui adoptent un nouveau rapport à l'information et aux valeurs (Breton, 2002 ; Lipovetsky, 1992). Ces variables contextuelles sont intégrées à l'exploration du maintien de la légitimité des Caisses d'Épargne par leur philanthropie, dans le respect de notre approche en système ouvert (Suchman, 1995, p571).

Les pratiques philanthropiques des Caisses d'Épargne – L'analyse documentaire (De Llamby, 2004, 2007) met en lumière que les Caisses d'Épargne se sont créées à partir d'une offre BOP, le Livret A, et d'un mécénat précurseur à cette époque. Elles ont gardé ces pratiques les faisant parfois évoluer. Leur Centre de Recherche sur le Budget Familial est devenu l'association d'éducation financière Finance & Pédagogie (F&P). Leur mécénat informel de réseau s'est institutionnalisé lors de l'obligation de financement des PEELS, puis structuré en partenariat social à la fin de cette obligation. Leur mécénat de compétence s'est développé pour fournir du personnel à F&P et aux plateformes de financement par le microcrédit. Elles utilisent les NTIC pour proposer le « livret A connecter » et la plateforme de financement participatif d'associations par le don « Espace Don ». L'analyse des entretiens appuie l'étude documentaire, montrant une philanthropie solidaire, sociale et locale, plutôt que stratégique ou fiscale (annexe 3). La philanthropie des Caisses d'Épargne est présentée dans le tableau 3. Elle s'opère par des dons financiers aux associations du territoire, le mécénat des salariés affectés aux organismes d'inclusion bancaire financés (F&P, Parcours Confiance, Créasol), et par des offres de produit-partage (fonds de placement pour l'emploi).

Tableau 3 : Variables relatives aux pratiques philanthropiques des Caisses d'Épargne

BOP	Maillage territorial ; financement de la tutelle ; financement des collectivités locales ; financement du logement social ; Livret A ; Livret A Connecter ; Livret Territorial ; microcrédit
Produit-partage	Espace Don ; fonds de placement d'insertion à l'emploi (ISR)
Mécénat de compétence	Finance & Pédagogie ; Financement des initiatives locales, de l'innovation, de l'entrepreneuriat ; Parcours Confiance ; CREASOL
Don financier	BELEM ; Finance & Pédagogie ; FCES ; Mécénat régional
Partenariat	Diagnostic social du territoire ; partenariats institutionnels

Crise de légitimité du secteur bancaire. – Depuis la crise financière de 2008, les banques sont exposées à une opinion publique défavorable (Martinet, 2009). Selon un dirigeant de BPCE, « *dans la crise de 2008-2009, les banques sont décriées, les Français, comme beaucoup de populations des pays développés, ont un doute profond sur l'utilité des banques et leur façon de faire* ». Les grandes banques françaises répondent à cette menace de délégitimation en communication davantage sur leurs pratiques bancaires responsables (Reynaud et Walas, 2015a). Les Caisses d'Épargne ont pu compter sur leur réputation d'intérêt général pour figurer après la crise parmi les dix grandes entreprises les mieux classées en matière d'utilité sociale, loin devant leurs concurrentes². L'analyse de contenu des 18 entretiens d'experts sur la philanthropie et la stratégie des Caisses d'Épargne montre que la crise, les changements institutionnels et les NTIC, sont peu considérés en rapport aux pressions externes à opérer de la philanthropie en raison de l'histoire des Caisses d'Épargne.

Culture philanthropique des Caisses d'Épargne : épargne populaire, inclusion, proximité, utilité publique – À une époque où la banque était réservée aux plus fortunés, François de la Rochefoucauld-Liancourt et Benjamin Delessert, connus pour leurs actions philanthropiques, ouvrent en 1818 la banque au plus grand nombre par le Livret d'Épargne (Livret A aujourd'hui) des Caisses d'Épargne, facile d'utilisation et d'accès (ouvert aux petits dépôts des hommes, femmes et enfants). Les Caisses d'Épargne construisent depuis une culture d'épargne populaire et d'inclusion. Elles s'occupent des habitants des campagnes par leurs *Cars Succursales* et forment les Français à gérer leurs dépenses par un organisme toujours en place aujourd'hui sous le nom de Finance & Pédagogie, dont elles sont le principal mécène. Leur ancrage territorial historique et leur culture d'épargne populaire sont présents dans l'inconscient collectif des Français (De Llamby, 2004, 2007). La collecte de l'épargne populaire par le Livret d'Épargne, en relation avec la Caisse des Dépôts (CDC),

² Baromètre semestriel sur l'utilité sociétale des grandes entreprises en France, Viavoice - Ogilvy - Le Monde (2012) : <http://docplayer.fr/8331997-Utilite-societale-des-grandes-entreprises-en-france.html>

était ainsi leur principale activité jusque dans les années 1950. Celle-ci, centralisée à la CDC, servait à financer le logement social. Les Caisses d'Épargne construisent ainsi aussi une culture d'utilité publique, affichée par leur statut d'Organisme privé d'utilité publique jusqu'en 1999, date à laquelle elles deviennent des banques coopératives.

Ces nouveaux statuts préservent leur culture d'épargne populaire et leur monopole du Livret A, en leur attribuant une mission d'inclusion bancaire et une obligation de financer des Projets d'Économie Locale et Sociale (PELS) (De Llamby, 2004, 2007). Le financement des PELS règlementait le mécénat des Caisses d'Épargne, déjà présent sous forme d'un mécénat d'inclusion précurseur. Les Caisses d'Épargne s'investissaient par exemple dans des actions sociétales de proximité telles que les jardins ouvriers. Elles distribuaient des bons alimentaires aux plus défavorisés et des allocations aux ménages en difficulté. Selon un directeur de BPCE, *« le vrai mécénat de la Caisse d'Épargne c'est tout celui qui porte autour des associations, des fondations, des projets locaux. Et qui lui est beaucoup plus installé, à la fois dans la culture des Caisses d'Épargne et dans le business des Caisses d'Épargne. Je pense que c'est ça qu'elles ont bien réussi à faire, c'est être en même temps la première banque de l'économie sociale et solidaire en France [...et capable] de redistribuer une partie de l'argent vers des fondations, des associations... voilà. Là, il y a une vraie logique. D'ailleurs cette logique, elle est poussée assez loin par les Caisses d'Épargne [...puisqu'elles] viennent de créer un nouveau [...] site de crowdfunding [... gratuit] à disposition des associations et des fondations pour aller recueillir de l'argent. C'est la première banque en France à le faire. »*

En 2008, l'ouverture à la concurrence du Livret A et la levée de l'obligation de financer des PELS les amenèrent à revoir leur modèle d'intérêt général et à lancer un programme RSE, initié par la FNCE et basé sur le référentiel ISO 26000 (Cadet, 2010). L'analyse de contenu des 18 entretiens montre que la philanthropie des Caisses d'Épargne s'inscrit dans une démarche de communication et relationnelle, par son caractère partenarial, de dialogue et d'échange, et intégrateur d'un nombre important de parties prenantes. Elle s'inscrit dans une démarche RSE intégratrice des attentes des parties prenantes et structurée par l'ISO 26000. L'analyse met en lumière deux logiques culturelles de philanthropie : une logique ancienne d'offre d'épargne populaire, d'utilité publique, de proximité, et d'inclusion, que nous associons à sa légitimité cognitive ; une logique plus récente de professionnalisation de la gestion des pratiques philanthropiques. Un administrateur des Caisses d'Épargne précise : *« L'action complémentaire de la FNCE est venue structurer et donner un peu plus de perspective, notamment au travers de l'ISO 26 000 [...qu'elle a instauré] comme la démarche à suivre [...], apportant un élément important dans la politique RSE »* des Caisses d'Épargne.

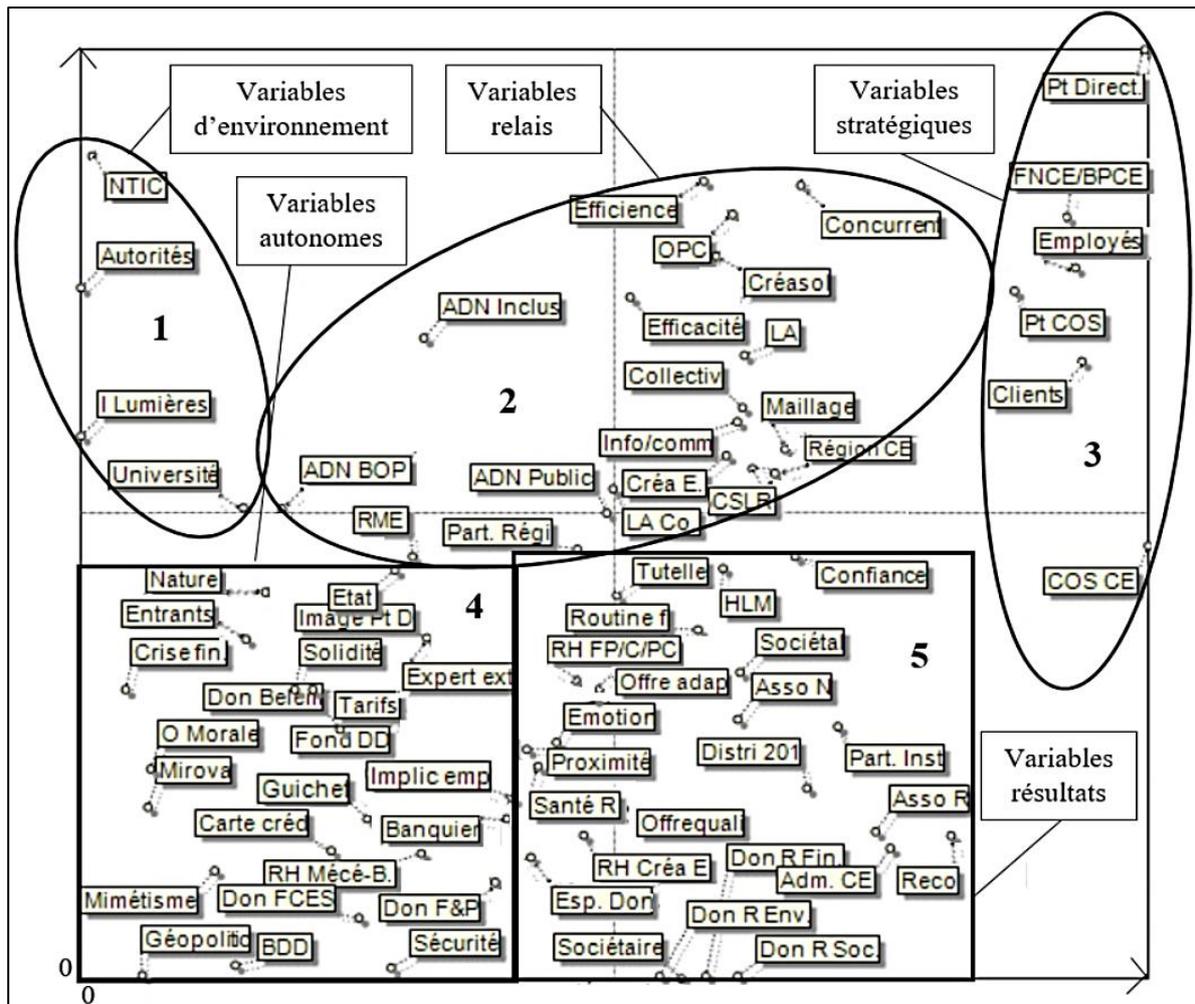
Tensions entre les dynamiques d'inclusion et d'exclusion – La crise bancaire et financière de 2008 accélère le rapprochement des Caisses d'Épargne et des Banques Populaires. Le Groupe BPCE devient si important que sa faillite peut entraîner celle du système bancaire (risque systémique). La banque systémique a pour responsabilité de gérer au mieux son risque de faillite. Les Caisses d'Épargne doivent paradoxalement exclure les personnes les plus à risque pour réduire leur risque systémique et les inclure au regard de leurs statuts et de leur culture d'intérêt général. Elles combinent une gestion des risques d'exclusion avec un important financement par le don du microcrédit d'inclusion. Selon un responsable de la FNCE, « *à l'échelle de la France, les Caisses d'Épargne ça représente un microcrédit personnel sur trois* ». Cette démarche est privilégiée à d'autres logiques d'inclusion telle que l'accès au logement, comme le partage le dirigeant d'une Caisse d'Épargne : « *On est très engagés dans une dynamique [...] d'accompagnement des porteurs de projets professionnels dans le cadre du microcrédit. [...] À un moment donné ça peut être d'autres qui participent sachant qu'il y a plein d'autres domaines dans lesquels on pourrait intervenir et où l'on n'intervient pas, en particulier la rénovation de l'habitat insalubre, ou l'accompagnement des personnes en difficulté pour accéder à un logement digne, tout cela en lien avec tous les bailleurs sociaux que l'on connaît.* ». Ce type de philanthropie correspond aux attentes d'utilité sociale (Engels, Hély, Peyrin et Trouvé, 2006). Selon un dirigeant de BPCE : « *Maintenant, les gens ont besoin de concrets, ont besoin de voir que ça sert leur territoire autour d'eux, que ça développe leur territoire et c'est ça que l'on fait beaucoup plus.* ». Un responsable de la FNCE précise qu'« *avec le microcrédit personnel, on va pouvoir approcher des associations [...] développer [...] des relations avec le secteur de l'économie sociale, [...] on aura un argument de plus à valoriser dans notre communication* ».

2.3. ANALYSE STRUCTURELLE

Cette étape consiste à identifier les variables les plus explicatives du processus de maintien de la légitimité par la philanthropie des Caisses d'Épargne, et à compléter les propositions construites par l'analyse contextuelle. Les variables du modèle, enrichies des variables explicatives préalablement identifiées par l'analyse contextuelle (tableau 3), sont discutées par un groupe d'expert de la philanthropie des Caisses d'Épargne (annexe 2) et alimentées par d'autres variables. Ce sont ainsi 74 variables qui sont collectivement retenues et définies par le groupe d'experts lors d'une première journée de travail, répondant aux standards de l'analyse structurelle (Godet, 1997, p148-149). L'identification collective des relations d'influence directe par le groupe de travail permet de réduire les biais liés à la

subjectivité des participants (Godet, 1997, p144-145) lors de la construction de la matrice qui atteint un taux de remplissage de 18,92%. Ce taux, compris entre 15% et 25%, indique que les relations directes n'ont pas été surestimées (Godet, 1997, p149). La matrice se stabilise une fois élevée à la puissance 6, toutes les relations étant alors prises en compte. Les résultats sont présentés sur un plan des relations d'influence et de dépendance (figure 1).

Figure 1 : Plan des relations d'influence (en ordonnée) et de dépendance (en abscisse)



Les NTIC sont la variable externe clé à l'étude du processus de légitimation des Caisses d'Épargne par leur philanthropie d'entreprise et les logiques d'efficience sont la variable interne clé à l'étude de ce processus. Les variables influençant le plus le processus de légitimation des Caisses d'Épargne sont le président du directoire, les NTIC et les logiques d'efficience, formant leurs enjeux actuels et futurs de légitimation par la philanthropie. Nous excluons le président du directoire (Pt Direct.) des variables clés en raison du niveau très élevé de dépendance au processus étudié. Les variables d'environnement (zone 1, figure 1) ont une forte influence sur le processus étudié sans dépendre d'autres variables. Il s'agit des NTIC, des autorités de régulation et de contrôle (Autorités), de l'idéologie des lumières (I

Lumières) et des universités (Université). Les variables relais de la zone 2 (figure 1) sont les variables internes capables d'agir sur le processus de maintien. La variable interne la plus influente est les logiques d'efficacité (efficacité), suivie de la concurrence (Concurrent), et des organismes de microcrédit Parcours Confiance (OPC) et Créasol. Les autres variables relais correspondent à la culture philanthropique des Caisses d'Épargne.

Proposition 1 : les NTIC agissent sur la légitimation de l'entreprise par sa philanthropie.

Proposition 2 : les logiques d'efficacité agissent sur la légitimation de l'entreprise par sa philanthropie.

Les variables des parties prenantes internes (zone 3 de la figure 1) – les présidents de directoire et de Conseil d'Orientation et de Surveillance (COS), la Fédération Nationale des Caisses d'Épargne et BPCE SA (FNCE/BPCE), les membres des COS (COS CE) et les collaborateurs (employés) expriment l'organisation interne des pouvoirs d'action sur la légitimation par la philanthropie des Caisses d'Épargne. Autant influentes que dépendantes, ces variables relais rendent le système instable. Elles ont un rôle de catalyseur, en permettant de redynamiser le système. Elles sont ainsi essentielles à la stratégie de légitimation par la philanthropie des Caisses d'Épargne. L'importance du nombre de variables relais de ce système (zones 2 et 3 de la figure 1) témoignent du haut niveau d'instabilité, et ainsi de la complexité de la problématique étudiée. Autrement dit, les effets rétroactifs sont nombreux dans le processus de légitimation des Caisses d'Épargnes.

La zone 5 de la figure 1 présente les variables résultant du processus de légitimation par la philanthropie des Caisses d'Épargne. La confiance envers les Caisses d'Épargne, le financement de la tutelle et du logement social, ainsi que les routines de financement, sont les résultantes de la légitimation par la philanthropie. Elles subissent la récursivité des variables motrices et des variables relais, sans avoir une influence sur ces-dernières et donc sur le reste du système. Ce résultat témoigne de l'importance d'entretenir la légitimation par la philanthropie dans la gestion de la confiance envers les Caisses d'Épargne ainsi que dans le maintien des habitudes de financement, notamment de la tutelle et du logement social ; et réciproquement de l'importance d'entretenir la confiance et les routines de financement dans la gestion de la légitimité des Caisses d'Épargne. Les variables de la zone 4 (figure 1) ne sont que marginalement associées à la légitimation par la philanthropie des Caisses d'Épargne.

Les résultats de l'analyse structurelle présentent la philanthropie d'entreprise des Caisses d'Épargne comme un outil de maintien de leur légitimité par des dynamiques différenciées de légitimation pragmatique, morale et cognitive. Nous

observons que la philanthropie d'entreprise ne répond pas à une logique d'obligation morale (O Morale), se distinguant de la responsabilité morale au sens de Carroll. L'attaque de la légitimité des banques n'influence que marginalement le processus de légitimation par la philanthropie d'entreprise. Nous avons représenté cette attaque de la légitimité des banques par la crise financière (Crise Fin), la mauvaise compréhension des tarifs bancaires (Tarifs), la remise en cause de la solidité des banques (Solidité) ou de leur capacité à fournir la bonne offre au client (Offre adap). La philanthropie d'entreprise n'est donc pas mobilisée dans une logique de restauration de la légitimité, mais bien dans une logique de maintien de celle-ci.

Proposition 3 : la communication sur les actions philanthropiques de l'entreprise est plus importante lors de la phase de maintien de la légitimité que lors de sa restauration.

Proposition 4 : la communication sur les actions de responsabilité morale de l'entreprise est plus importante lors de la phase de restauration de la légitimité que lors du maintien.

La légitimation par la philanthropie d'entreprise des Caisses d'Épargne s'exprime par un processus différencié au regard des trois dynamiques de légitimation. Il s'agit d'un processus de légitimation pragmatique par conformité aux attentes d'efficacité sociale des Français, de légitimation morale par conformité aux valeurs humanistes, et de légitimation cognitive par influence du système culturel.

Comme convenu, la philanthropie d'entreprise agit sur la légitimité pragmatique des Caisses d'Épargne par son efficacité sociale au travers de son impact socio-économique sur son territoire d'implantation (Efficacité), de sa proximité permettant un accès facilité à tous les Français aux services bancaires (proximité), et de la qualité de son offre (Offrequali). Cette dernière variable s'explique par l'éventail de l'offre sociale spécifique aux Caisses d'Épargne et à leur histoire philanthropique telle que les offres de microcrédit, Livret A, Livret A Connecter, de Compte Sur Livret Régional (CREASOL, PC, LA, LA Co., CSLT), l'offre de service de proximité avec le maillage territorial (maillage), ainsi que les offres pour les personnes sous tutelle ou le financement du logement social (Tutelle, HLM). Ces deux dernières variables apparaissent parmi les résultats car elles sont les résultantes des activités de collecte du livret et de la densité du maillage territorial des Caisses d'Épargne.

Proposition 5 : lorsque la philanthropie d'entreprise est intégrée aux activités de l'entreprise, elle agit positivement sur sa légitimité pragmatique par les mécanismes de conformité aux attentes d'efficacité sociale, de qualité de l'offre et de proximité.

Sans surprise, la philanthropie d'entreprise agit sur la légitimité morale des Caisses d'Épargne, c'est-à-dire au jugement de son adéquation aux valeurs ou à l'intérêt général. De

manière plus surprenante, elle n'agit pas seulement sur la légitimité morale par sa contribution à l'intérêt général (Sociétal), mais aussi par sa contribution à la diminution des impacts sociaux négatifs générés par les activités (RME). De plus, la réduction des impacts sociaux négatifs des activités influence le processus de légitimation par la philanthropie d'entreprise. Ainsi, la philanthropie d'entreprise participe à la politique de RSE dans une logique plus large de contribution au développement durable. Par exemple, le microcrédit est à la fois une activité reconnue d'intérêt général en s'adressant à tous les Français exclus du système bancaire classique, et une activité diminution de l'exclusion bancaire.

Proposition 6 : lorsque la philanthropie de l'entreprise est déconnectée de sa responsabilité morale, elle agit positivement sur le maintien de sa légitimité morale par un mécanisme de conformité aux valeurs humanistes.

Proposition 7 : lorsque la philanthropie de l'entreprise s'intègre à sa responsabilité morale en réduisant les impacts sociaux négatifs des activités, elle agit positivement sur le maintien de sa légitimité morale par un mécanisme de contribution au développement durable.

Enfin, la philanthropie n'est pas associée de manière évidente à la banque. L'idée partagée que se font les Français de la banque est généralement assez éloignée de celle de philanthropes agissant pour l'intérêt général. Il n'est donc pas surprenant d'observer que la philanthropie d'entreprise ne s'inscrit pas dans une dynamique de légitimation cognitive par conformité au système culturel des Français au regard de leurs croyances et définitions relatives à la banque (BDD, Carte créd, Guichet, banquier). La philanthropie d'entreprise des Caisses d'Épargne ne répond pas non plus à une logique de mimétisme des autres banques.

Dans le cas des Caisses d'Épargne, la philanthropie d'entreprise est au contraire spécifique et historique. Elle est inscrite dans un processus d'influence du système culturel des Français par la diffusion de leur culture d'intérêt général (zone 2, figure). Cette influence par la culture est conceptualisée par la communication (Info/comm) de la culture philanthropique et de proximité des Caisses d'Épargne. Cette culture philanthropique publique, de proximité et d'inclusion sociale et financière (BOP) (ADN public, ADN inclus et AND BOP) se retrouve dans la relation spécifique des Caisses d'Épargne aux collectivités et dans l'importance des partenariats régionaux (Collectiv, Part. Régi.). La culture philanthropique des Caisses d'Épargne procède ainsi à leur légitimité cognitive. Les niveaux équivalents de dépendance et d'influence de ces variables témoignent que la culture philanthropique des Caisses d'Épargne est rétroactivement affectée par leur légitimité cognitive, confirmant la spécificité d'auto-alimentation de ce plus haut niveau de légitimité.

Proposition 8 : lorsque la philanthropie d'entreprise est intégrée à la culture d'entreprise, elle agit positivement sur le maintien de la légitimité cognitive par un mécanisme d'influence du système culturel.

3. DISCUSSION

Ce papier propose une conceptualisation de la philanthropie d'entreprise comme un outil de maintien de la légitimité par des dynamiques pragmatique, morale et cognitive différenciées, à partir de la théorie de la légitimité (Deegan, 2006 ; Guthrie et Parker, 1989). Son exploration par des analyses contextuelle et structurelle (Godet, 1997) montre l'existence d'un tel processus au sein des Caisses d'Épargne, et permet d'établir huit propositions de recherche. Le caractère exploratoire ne permet pas de tester la véracité scientifique de ces propositions de recherche qui pourront faire l'objet de futures études. Les légitimations pragmatique, morale et cognitive pourront être explorées plus en profondeur afin de comprendre les types de stratégies employées dans les mécanismes de légitimation par la philanthropie. Ces stratégies sont par exemple celles issues du courant de la gestion des impressions (Oliver, 1991 ; Elsbach et Sutton, 1992) ou du courant du raisonnement moral (Palazzo et Scherer, 2006 ; Bandura, 1986 ; Bhattacharjee, Berman et Reed, 2013). La théorisation des entreprises communiquant davantage sur leur philanthropie lors de la phase de maintien de la légitimité que lors de la phase de restauration, pourra également être investiguée à partir des données des rapports RSE. Les pratiques de don financier des 17 Caisses d'Épargne pourront enfin être comparées avant et après la crise de 2008 au moyen d'une étude longitudinale du processus de maintien de leur légitimité par leur philanthropie.

L'analyse contextuelle montre un processus différencié de légitimation pragmatique par conformité aux attentes d'efficacité sociale des Français, de légitimation morale par conformité aux valeurs humanistes, et de légitimation cognitive par influence du système culturel. Cette influence s'opère par la diffusion de la culture philanthropique d'inclusion, d'utilité publique et de proximité des Caisses d'Épargne. La dimension sociale domine, à l'image de ce qui est observable dans la communication sur la RSE des banques. Ceci souligne le potentiel de développement des autres dimensions économiques et environnementales par leur philanthropie d'entreprise (Allemand et Brullebaut, 2007).

L'analyse structurelle met en évidence l'influence des variables relais du microcrédit et des logiques d'efficience sur la philanthropie des Caisses d'Épargne. L'influence du microcrédit peut être appréhendée sous l'angle stratégique d'une philanthropie intégrée, permettant à la fois de légitimer l'entreprise et d'amplifier les impacts sociaux positifs grâce à

l'autonomie financière de la création de valeur partagée (Porter et Kramer, 2011). Il est alors stratégique pour les Caisses d'Épargne de continuer les développements de Parcours Confiance et de Créasol. L'influence des logiques d'efficacité s'inscrit dans la ligne des observations de l'extension des pratiques managériales des activités économiques aux activités sociales (Morris et Biederman, 1985 ; Mescon et Tilson, 1987).

L'analyse structurelle montre que la philanthropie d'entreprise ne répond pas à une logique d'obligation morale, conformément à l'approche de Carroll (1991), qui distingue la logique de désirabilité sociale de la philanthropie de la logique d'obligation morale de la responsabilité morale. Elle met en évidence l'influence de variables non contrôlables ni manipulables telles que les NTIC, les autorités publiques et l'idéologie des lumières. Les influences des autorités publiques et de l'idéologie des lumières offrent une explication institutionnelle et morale à la différenciation philanthropique des Caisses d'Épargne, distincte de l'explication stratégique de différenciation (Campbell, 2007). L'influence de l'idéologie des lumières présente le processus de maintien de la légitimité des Caisses d'Épargne par la philanthropie d'entreprise comme un processus de conformité aux valeurs humanistes.

L'influence des autorités publiques sur la légitimation par la philanthropie d'entreprise des Caisses d'Épargne est marquée par l'obligation de financement des PELS. Un dirigeant des Caisses d'Épargne explique les freins de cette influence sur le processus de légitimation par la philanthropie d'entreprise des Caisses d'Épargne : « *Les Français ne se rendent pas compte que la Caisse d'épargne est pourtant une banque différente des autres avec des valeurs sociales, sociétales qui ne datent pas d'hier, mais qui remontent à très, très, très longtemps. Et je crois que s'ils ne le voient pas, [c'est parce que...] jusqu'en 2008, et bien ce paradoxe, ce génie des caisses d'épargne d'avoir un ADN un peu différent et une obligation d'avoir une orientation sociale et sociétale plus forte que les autres banques, et bien a été cachée ou a été mis sous le boisseau, parce qu'il y avait une obligation légale, législative de faire de l'intérêt général. Donc finalement ce n'était plus un choix. C'était une obligation réglementaire que de consacrer au moins la moitié des sommes versées en intérêts aux parts sociales aux [...] projets d'économie locaux et sociaux* ». Un administrateur des Caisses d'Épargne montre l'influence positive de cette réglementation : « *si la loi de 99 avait été une SA simple, sans obligation, peut-être qu'en 10 ans [...] on aurait...] égaré plus facilement l'ADN. Alors que là, cette obligation quelque part, a symbolisé cette histoire biséculaire.* ».

De manière plus surprenante, l'analyse structurelle met en avant l'importance de l'influence des NTIC sur le processus de légitimation par la philanthropie des Caisses d'Épargne, qui apparaît peu dans la littérature et dans notre analyse documentaire et des

entretiens d'experts. Les NTIC bouleversent sans surprise les enjeux de légitimation (nouveau rapport à l'information) et les liens entre les donateurs et les bénéficiaires, notamment par des plateformes en ligne associant les dons et les prêts dont les banques se sont emparées (Auriac, Vallet-Moison, de Bellescize et Meimon, 2012). Toutefois, la force d'influence des NTIC sur ce processus interroge si les NTIC sont une variable contextuelle ou si cela implique qu'elles sont un moyen philanthropique. L'étude des discours des dirigeants des Caisses d'Épargne présente les NTIC comme un nouveau moyen philanthropique. Les NTIC y sont conçues comme une opportunité pour réinventer la culture d'intérêt général des Caisses d'Épargne. La culture BOP par le Livret A connecté, la culture d'intérêt public par Espace Don, et la culture de proximité par l'omnicanal, c'est-à-dire par l'exploitation de tous les moyens de distribution (agence, plateforme téléphonique, site internet, mail, application mobile).

Les Caisses d'Épargne sont les seules banques à ne pas avoir créé de banque en ligne, préférant se différencier par une offre omnicanal pour tous ses clients. Cette différenciation s'inscrit dans leur culture de proximité qui tenait jusqu'à présent par leur maillage territorial. La dynamique de réduction des agences de l'ensemble des banques pousse les Caisses d'Épargne à réinventer leur proximité, ce qu'elles opèrent par le maintien de leur facilité d'accès grâce à l'omnicanal. Le dirigeant d'une Caisse d'Épargne explique : *« Rien que par notre simple présence, nous sommes déjà porteur d'intérêt général, parce que ce sont des gens qui travaillent, qui consomment, qui vivent, qui construisent du lien social autour des agences, raison pour laquelle jusqu'à présent les Caisses d'Épargne se sont toujours interdites de créer [...] une banque en ligne. [...] Si] nous brisons ce lien, on peut perdre énormément en termes d'image, on peut détruire énormément en termes d'intérêt que vont porter des clients à venir chez nous pas seulement au nom de la proximité de l'agence, c'est tout simplement cet ancrage qui va disparaître. »*.

Il apparaît stratégique pour les Caisses d'Épargne de poursuivre leur maintien de la légitimité par la philanthropie en s'appuyant sur les NTIC, ce qui est opéré par le Livret A Connecter, Espace Don et les développements de Parcours Confiance et Créasol. Un dirigeant de BPCE précise : *« Tout notre enjeu [...] est de réinventer] un peu les Benjamin Delessert de 1818 et qu'on se dise en permanence est-ce qu'ils seraient fiers aujourd'hui de ce que l'on fait et avec les outils que l'on a à notre disposition, à savoir le digital... »*. Les NTIC se présentent ainsi comme une opportunité stratégique et comme une menace au regard des nouveaux enjeux d'e-réputation, issus du développement d'internet et des réseaux sociaux (Paquerot, Queffelec, Sueur et Biot-Paquerot, 2011). Il serait intéressant de poursuivre l'étude par l'analyse de la relation entre la légitimation par la philanthropie et l'e-réputation.

CONCLUSION

Ce papier propose la théorisation d'un emploi de la philanthropie de l'entreprise comme un outil de maintien de la légitimité par des dynamiques différenciées de légitimation pragmatique, morale et cognitive (Suchman, 1995 ; Deegan, 2006 ; Guthrie et Parker, 1989 ; Brown et Deegan, 1998 ; Djelic, 1998 ; Campbell, 2007 ; Lim et Tsutsui, 2012). Cette théorisation est explorée dans le cas des Caisses d'Épargne, par une analyse contextuelle et une analyse structurelle (Yin, 1989 ; Godet, 1997). Son exploration montre, conformément aux attentes, un emploi de la philanthropie comme un outil de maintien de la légitimité par des dynamiques différenciées, à partir desquelles sont issues huit propositions de recherche. La légitimation par la philanthropie des Caisses d'Épargne s'exprime par une légitimation pragmatique par conformité aux attentes d'efficacité sociale des Français, une légitimation morale par conformité aux valeurs humanistes, et une légitimation cognitive par diffusion de sa culture philanthropique d'épargne populaire, d'utilité publique, de proximité et d'inclusion.

Nous mettons en lumière deux principaux facteurs d'influence de la légitimation par la philanthropie, les NTIC et les logiques d'efficacité, soulignant l'importance du contexte institutionnel de nouveau rapport à l'information et de diffusion des enjeux financiers dans les projets sociaux (Morris et Biederman, 1985 ; Mescon et Tilson, 1987 ; Campbell, 2007). Il apparaît stratégique pour la légitimité des Caisses d'Épargne de poursuivre l'emploi des NTIC dans la démonstration de leur efficacité sociale et la modernisation de leur culture d'épargne populaire, aujourd'hui opérée par le Livret A Connecter, Espace Don et l'omnicanal.

RÉFÉRENCES

- Aldrich, H. E. et C. M. Fiol (1994), Fools rush in? The institutional context of industry creation, *Academy of Management Review*, 19 : 4, 645-670.
- Allemand, I. et B. Brullebaut (2007), Développement durable : un état des lieux du secteur bancaire, *Cahiers du CEREN*, 21, 32-51.
- Ashforth, B. E. et B. W. Gibbs (1990), The double-edge of organizational legitimation, *Organization Science*, 1 : 2, 177-194.
- Auriac, J., Vallet-Moison M., de Bellescize S. et J. Meimon (2012), Comment encourager la philanthropie privée au service du développement ?, 1-76. (Rapport d'étude pilote consulté sur http://www.leadinggroup.org/IMG/pdf/Philanthropie_BD.pdf)
- Bandura, A. (1986), *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Barley, S. R. et P. S. Tolbert (1997), Institutionalization and Structuration: Studying the Links between Action and Institution, *Organization Studies*, 18 : 1, 93-117.
- Barron, D. N. (1998), Pathways to legitimacy among consumer loan providers in New York City, 1914-1934, *Organization Studies*, 19 : 2, 207-233.
- Bateson, G. (1973), *Vers une écologie de l'esprit*, Paris : Le seuil.
- Bateson, G. (1996), *Une unité sacrée. Quelques pas de plus vers une écologie de l'esprit*, Paris : Le Seuil.

- Bebbington, J., Larrinaga C. et J. M. Moneva (2008), Corporate social reporting and reputation risk management, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21 : 3, 337-361.
- Bhattacharjee, A., Berman J. Z. et A. Reed (2013), Tip of the hat, wag of the finger: How moral decoupling enables consumers to admire and admonish, *Journal of Consumer Research*, 39 : 6, 1167-1184.
- Bitektine, A. (2011), Toward a theory of social judgments of organizations: the case of legitimacy, reputation, and status, *Academy of Management Review*, 36 : 1, 151-179.
- Bourgeois, E. et J. Nizet (1995), *Pression et légitimation*, Collection Sociologies, PUF.
- Brammer, S. et A. Millington (2005), Corporate reputation and philanthropy: An empirical analysis, *Journal of Business Ethics*, 61 : 1, 29-44.
- Bratu, D. et M.-P. Jacquin (2007), Communiquer autour de la RSE et le développement durable : Le cas de la Caisse d'Épargne, *Cahiers du CEREN*, 21, 52-63.
- Breton, P. (2002), La société de l'information : de l'utopie au désenchantement, *Revue Européenne des Sciences Sociales*, Tome XL : 123, 35-39.
- Brønn, S. et D. Vidaver-Cohen (2009), Corporate Motives for Social Initiative. Legitimacy, Sustainability, or the Bottom Line, *Journal of Business Ethics*, 87, 91-109.
- 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.
- Burlingame, D. F. (2001), Corporate giving, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 6 : 1, 4-5.
- Buisson, M.-L. (2008), Légitimité et sciences de gestion : état des lieux et perspectives, *Humanisme et Entreprise*, 4 : 289, 29-57.
- 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.
- Chen, J. C., Patten D. M. et R. W. Roberts (2008), Corporate charitable contributions: A corporate social performance or legitimacy strategy?, *Journal of Business Ethics*, 82 : 1, 131-144.
- Comberousse, M. (1999), *Histoire de l'information scientifique et technique*, Paris : Nathan Université.
- Coupepy-Soubeyran, J. et L. Scialom (2013), Faut-il séparer les banques ? Interview-Débat avec Laurence Scialom, *L'Économie politique*, 1 : 57, 6-13.
- Davis, K. (1973), The case for and against business assumption of social responsibilities, *Academy of Management Journal*, 16 : 2, 312-322.
- Debiesse, F. (2007), *Le mécénat*, Paris Presses Universitaires de France.
- Deegan, C. (2006), Legitimacy theory, *in* Hoque Z. (dir), *Methodological Issues in Accounting Research: Theories, Methods and Issues*, Spiramus Press Ltd, 161-180.
- Deephouse, D. L. et M. C. Suchman (2008), Legitimacy in organizational institutionalism, *in* Greenwood, R., Oliver, C. et R. Suddaby (dir), *The Sage handbook of organizational institutionalism*, Los Angeles: Sage, 49-77.

- DiMaggio, J. et W. W. Powell (1983), The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, 48 : 2, 147-160.
- Djelic, M.-L. (1998), *Exporting the American model: The postwar transformation of European businesses*, Oxford: Oxford University Press.
- Dowling, J. et J. Pfeffer (1975), Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior, *Pacific Sociological Review*, 18 : 1, 122-136.
- Drucker, P.F. (1974), *Management : Tasks, Responsibilities, Practices*, New York : Harper & Row.
- Duhamel, J.-C., Fasterling B. et C. Refait-Alexandre (2009), La transparence : outil de conciliation de la finance et du management, *Revue française de gestion*, 8 : 198-199, 59-75.
- Dumas, P. et G. Charbonnel (1990), Tome I : principes et Tome II : guide pratique, *in La méthode OSSAD pour maîtriser les technologies de l'information*, Paris : Les Éditions d'Organisation.
- Duperrin, J.-C. et M. Godet (1973), Méthode de hiérarchisation des éléments d'un système, *Rapport économique du CEA*, R-45-41.
- 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.
- Edmondson, V. C. et A. B. Carroll (1999), Giving back: An examination of the philanthropic motivations, orientations and activities of large black-owned businesses, *Journal of Business Ethics*, 19 : 2, 171-179.
- 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.
- Elsbach, K. D. et R. I. Sutton (1992), Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions: A marriage of institutional and impression management theories, *Academy of Management Journal*, 35 : 4, 699-738.
- 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.
- Evrard, Y., Pras B. et E. Roux (2003), *Market – Études et recherches en marketing*, 3ème édition Paris Dunod.
- Fasterling, B. et G. Demuijnck (2016), The Social License to Operate, *Journal of Business Ethics*, 136 : 4, 675-685.
- Flichy, P. (2008), Internet et le débat démocratique, *Réseaux*, 4 : 150, 159-185.
- Forel, J.-Y. (2015), Les moyens de paiement, Quelle innovation ?, *Revue d'économie financière*, 4 : 120, 93-104.
- Freeman, R. E. (1984), *Strategic management: a stakeholder approach*, Marshall, M.A Pitman, Boston.
- Freeman, R. E., Harrison J. S. et A. C. Wicks (2007), *Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success*, Yale University Press.
- Frumkin, P. (2003), Inside venture philanthropy, *Society*, 40 : 4, 7-15.
- Galaskiewicz, J. (1985), Interorganizational relations, *Annual Review of Sociology*, 11, 281-304.
- Gan, A. (2006), The impact of public scrutiny on corporate philanthropy, *Journal of Business Ethics*, 69 : 3, 217-236.
- Garriga, E. et D. Melé (2004), Corporate social responsibility theories: Mapping the territory, *Journal of Business Ethics*, 53 : 1-2, 51-71.
- Gates, B., (1995), *La route du futur*, Paris, Laffont.

- Gautier, A. et A.-C. Pache (2015), Research on Corporate Philanthropy: A Review and Assessment, *Journal of Business Ethics*, 126 : 3, 343-369.
- Godet, M., (1997). Manuel de la prospective stratégique, Tome 2, l'art et la méthode, Seconde édition (2001), Éditions Dunod, Paris.
- Gray, R., Owen D. et C. Adams (1996), *Accounting & accountability: changes and challenges in corporate social and environmental reporting*, Prentice Hall, London.
- Guthrie, J. et L. Parker (1989), Corporate social reporting: a rebuttal of legitimacy theory, *Accounting and Business Research*, 9 : 76, 343-352.
- Hales, C.P. (2001), *Managing Through Organisation*, London : Business Press/Thomson Learning.
- Haley, U. C. V. (1991), Corporate contributions as managerial masques: Reframing corporate contributions as strategies to influence society, *Journal of Management Studies*, 28 : 5, 485-510.
- Hamel, G. et C.K. Prahalad (1995), *La conquête du futur*, Paris : InterÉditions.
- Igalens, J. et P. Roussel (1998), *Méthodes de Recherche en Gestion des Ressources Humaines*, Éditions Économica.
- 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.
- 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.
- Klein, O. (2015), Banque et nouvelles technologies : la nouvelle donne, *Revue d'économie financière*, 4 : 120, 17-22.
- 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.
- 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. (2009), La relation stratégie/finance à la lumière de la crise - Une approche dialogique, *Revue française de gestion*, 8 : 198-199, 135-150.
- Martinet, A.-C. et M. A. Payaud (2007), Formes de RSE et entreprises sociales, *Revue française de gestion*, 11 : 180, 199-214.
- 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.

- Miles, M.B. et A.M. Huberman (1994), *Qualitative data analysis, an expanded source book*, Sage publication.
- Miller, J. (2008), The ongoing legitimacy project: corporate philanthropy as protective strategy, *European Management Review*, 5 : 3, 151-164.
- Morin, E. (1973), *Le paradigme perdu : la nature humaine*, Paris : Le Seuil.
- Morin, E. (1977), Tome 1 : La nature de la nature, *in* *La méthode*, Paris : Éditions du Seuil.
- Morris, R. I. et D. A. Biederman (1985), How to give away money intelligently, *Harvard Business Review*, 63 : 6, 151-159.
- 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.
- O'Donovan, G. (2002), Environmental disclosures in the annual report, Extending the applicability and predictive power of legitimacy theory, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15 : 3, 344-371.
- Oliver, C. (1991), Strategic responses to institutional processes, *Academy of Management Review*, 16 : 1, 145-179.
- Palazzo, G. et A. G. Scherer (2006), Corporate Legitimacy as Deliberation: A communicative framework, *Journal of Business Ethics*, 66 : 1, 71-88.
- Paquerot, M., Queffelec A., Sueur, I. et G. Biot-Paquerot (2011), L'e-réputation ou le renforcement de la gouvernance par le marché de l'hôtellerie ?, *Management & Avenir*, 5 : 45, 280-296.
- Parsons, T. (1951), *The Social System*, Editions Quid Pro Books, New Orleans, Louisiana.
- Pearce, J. A. (1982), The company mission as a strategic tool, *Sloan Management Review*, 23 : 3, 15-24.
- Pelozo, J. et J. Shang (2011), How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39 : 1, 117-135.
- Peters, B. G. (1999), *Institutional theory in political science: The new institutionalism*, London: Pinter.
- 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 (2011), Creating shared value. How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth, *Harvard Business Review*, 98 : 1, 62-77.
- Prahalad, C. K. (2006), *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, Pearson Education.
- Reynaud, E. et A. Walas (2015a), Discours sur la RSE dans le processus de légitimation de la banque, *Revue française de gestion*, 41 : 248, 187-209.
- Reynaud, E. et A. Walas (2015b), Processus d'innovation de la Caisse d'Épargne Côte d'Azur : de la caisse locale à la banque 2.0, *in* Calmé I. et M. Polge (dir.) *11 Cas de Stratégie - Études de cas d'entreprises avec corrigés détaillés*, Éditions Dunod, 105-120.
- Roberts R. W. (1992), Determinants of corporate social responsibility disclosure: An application of stakeholder theory, *Accounting, Organizations and Society*, 17 : 6, 595-612.
- Saiia, D. H., Carroll A. B. et A. K. Buchholtz (2003), Philanthropy as strategy, *Business & Society*, 42 : 2, 169-201.
- Sanchez, C. M. (2000), Motives for corporate philanthropy in El Salvador: Altruism and political legitimacy, *Journal of Business Ethics*, 27 : 4, 363-375.
- 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.

- Scherer, A., Palazzo G. et D. Seidl (2013), Managing legitimacy in complex and heterogeneous environments: sustainable development in a globalized world, *Journal of Management Studies*, 50 : 2, 259-284.
- Scott, W. R. (1995), *Institutions and organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- 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.
- Senge, P. (1991), *La Cinquième discipline*, Paris : Les Éditions First.
- Shank, J.D. et N.H. Dewald (2003), Establishing our presence in courseware: Adding library services to the virtual classroom. *Information Technology and Libraries*, 22 : 1, 38-43.
- Sharfman, M. (1994), Changing institutional rules the evolution of corporate philanthropy, 1883-1953, *Business & Society*, 33 : 3, 236-269.
- Simeray, A. (1995), *L'Internet professionnel*, Paris : Les Éditions du CNRS.
- Skarmeas, D. et C. N. Leonidou (2013), When consumers doubt, watch out! The role of CSR skepticism, *Journal of Business Research*, 66 : 10, 1831-1838.
- Suchman, M. C. (1995), Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, *Academy of Management Review*, 20 : 3, 571-610.
- Tobelem, A. (2000), *Réinventer le management dans la perspective du marché global. La méthode SADCI*, Paris : Les Éditions Grancher.
- Tost, L. P. (2011), An integrative model of legitimacy judgments, *Academy of Management Review*, 36 : 4, 686-710.
- Varadarajan, P. R. et A. Menon (1988), Cause-related marketing: A coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy, *The Journal of Marketing*, 58-74.
- Wiener., N. et T. Teichmann (1959), Nonlinear problems in random theory, *Physics Today*, 12 : 8, 52-54.
- Wilburn, K. M. et R. Wilburn (2011), Achieving social license to operate using stakeholder theory, *Journal of International Business Ethics*, 4 : 2, 1-16.
- Yin, R. K. (1989), *Case study research: design and methods*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Zhou, J. (2003), A History of Web Portals and Their Development in Libraries, *Information Technology and Libraries*, 22 : 3, 119-128.
- Zucker, L. G. (1977), The role of institutionalization in cultural persistence, *American Sociological Review*, 42 : 5, 726-743.

ANNEXES

Annexe 1 : 18 entretiens d'expertise sur la philanthropie d'entreprise des Caisses d'Épargne

Expert	Fonction exercée	Date	Durée
1	Responsable Finances & Pédagogie	23/02/15	0h33
2	Responsable Parcours Confiance, FNCE	01/04/15	1h39
3	Directeur Général de MIROVA	04/05/15	0h55
4	Gestionnaire Économie Sociale et Personnes Protégées, CECAZ	10/06/15	0h25
5	Responsable Vie Coopérative et Intérêt Général, CECAZ	12/06/15	1h05
6	Membre du Comité exécutif de BPCE SA et responsable du Développement des Caisses d'Épargne, BPCE SA	25/06/15	1h15
7	Administrateur élu au Comité RSE du COS de la CECAZ	01/07/15	0h48
8	Directeur Qualité et RSE, CECAZ	27/07/15	1h05
9	Déléguée Générale de la Fondation BELEM	28/07/15	1h59
10	Chef de projet Microfinance et RSE, FNCE	29/07/15	0h24

11	Directeur des Affaires Générales du Pôle Banques Commerciales et Assurances, BPCE SA	29/07/15	1h30
12	Président de Goodwill et Directeur Général du label LUCIE	29/07/15	0h37
13	Membre du Directoire, Pôle Banque de Détail, CECAZ	04/08/15	1h17
14	Fondateur et Président du Conseil d'orientation du RAMEAU	19/08/15	0h34
15	Directeur Mécénat et Sponsoring, BPCE SA	30/09/15	0h45
16	Chef de projet Philanthropie et Mécénat, FNCE	02/10/15	0h30
17	Président du Directoire de la CECAZ	19/01/16	0h17
18	Administratrice du Val d'Argent, membre du Comité RSE, CECAZ	05/02/16	0h23

(FNCE : Fédération Nationale des Caisses d'Épargne ; CE : Caisses d'Épargne ; CECAZ : Caisses d'Épargne Côte d'Azur ; BPCE : Banques Populaires Caisses d'Épargne)

Annexe 2 : Groupe d'experts sur la philanthropie et la stratégie des Caisses d'Épargne

Expert	Fonction exercée
1	Directeur Qualité et RSE, Caisse d'Épargne Côte d'Azur
2	Administrateur élu au Comité RSE du COS de la Caisse d'Épargne Côte d'Azur
3	Ancien Directeur Qualité et Développement Durable, Caisse d'Épargne Côte d'Azur
4	Ancien Directeur RSE et Histoire, Fédération Nationale des Caisses d'Épargne

Annexe 3 : Identification des variables contextuelles à partir de l'analyse des 18 entretiens

Domaine (occurrences, total de 7379 occurrences)	Exemple des vocables retenus pour chaque domaine, dont l'occurrence est la plus élevée
Philanthropie (1167)	Mécénat ; fondation ; philanthropie ; pédagogie ; microcrédit.
Dimension solidaire (236)	Besoin ; demande ; solidarité ; valeurs ; mission ; aider ; principe.
Dimension sociale (109)	Sociale ; social ; sociales ; sociaux ; sociétale.
Dimension stratégique (82)	Stratégie ; marketing ; RH ; distribution ; ISO (26000) ; proactif.
Dimension fiscale (39)	Fiscal ; subventions ; subventionne ; subvention.
Parties prenantes (PP) internes (1605)	Caisse (et Caisses) ; Banque (et banques) ; clients (et client) ; BPCE ; sociétaires ; comité (COS et CORSE) ; collaborateurs.
PP externes (969)	Gens ; personne ; France ; associations ; entreprise ; État ; société.
Dimension locale (213)	Territoire ; régional ; région ; locales ; ville ; territorial
Dimension globale (209)	Monde ; national ; ensemble ; pays ; ministère ; internationale
Secteur bancaire (624)	Épargne ; compte ; crédit ; finance ; conseil ; livret ; agence
Crise (11)	Crise
Changement inst. (29)	Transition ; changement ; évolue ; évoluer
Implication (29)	Implique ; animation ; animer ; embarque ; engagement
Communication (254)	Communication ; message ; montrer ; échange
Culture (179)	Culture ; proximité ; locale ; histoire ; historique ; Populaire
Professionnalisation (826)	Projets ; projet ; travail ; économique ; valeur ; gestion
Dimension partenariale (274)	Problème ; partenariat ; participer ; solution ; accompagner ;
Contribution à la création d'entreprise (209)	Développement (et développe et développer) ; création ; créer ; Initiative(s) ; l'économie ; accompagnement
NTIC (25)	Internet ; digital ; digitaux
Caractère contraint (204)	Loi ; obligation ; rapport ; reporting ; commission ; droit ; oblige
Résultats (62)	Sens ; crédibilité ; contribution ; gagnant ; gagner