

# Le mécénat à l'épreuve de la gouvernance d'entreprise : le cas des PME

HUYNH Quốc Thai

D'après une étude de l'Admical, les PME (Petites et Moyennes Entreprises) sont des donateurs importants en France. Proportionnellement à leur chiffre d'affaires, elles donnent plus en moyenne que les grandes sociétés du CAC 40 et les ETI (Etablissements de Taille Intermédiaire). Même si les grandes sociétés restent les plus grands donateurs avec plus de la moitié du budget du mécénat (60%) alors qu'elles ne représentent que moins de 3% des sociétés en France. Beaucoup d'études dans les pays anglo-saxons se sont intéressées au mécénat d'entreprise désigné sous le terme de « *corporate philanthropy* ». Ces recherches se focalisaient généralement soit sur les motivations des dirigeants soit aux effets du mécénat sur la performance financière des entreprises (Gautier, 2015). L'introduction du mécénat dans la théorie financière et la difficulté d'en évaluer les effets de créations de richesse soulève de nombreuses interrogations en matière de gouvernance des entreprises. De la ferme opposition de Friedman (1970) à l'endroit même de la « *corporate philanthropy* » à la vision stratégique du mécénat de Porter et Kramer (2002), nous avons tout un ensemble d'études aux résultats contradictoires.

Le mécénat n'est pas en soi un concept récent. Le terme remonte à Mécène, un homme politique romain de l'Antiquité qui fut le premier protecteur des arts et des lettres quelques décades avant la naissance du Christ. Le mécénat revêt une multitude de formes, ce qui rend souvent difficile les comparaisons au niveau des recherches. Les actions philanthropiques vont du simple don ponctuel à la mise en place d'une structure pérenne vouée à survivre à ses fondateurs. Les dons peuvent être financiers, en nature ou en compétences. L'entrée de la philanthropie dans la sphère économique est récente en France où les pouvoirs publics se sont longtemps méfiés des initiatives privées sur des domaines d'intérêt général. Mais avec la baisse des dotations de l'Etat et son désengagement dans de nombreux domaines (culture, recherche, sociale...), le législateur a décidé à partir de la fin des années 80 d'encourager l'initiative privée en facilitant et en incitant par des mesures fiscales les entreprises à mettre en place un mécénat organisé au travers notamment de fondation d'entreprise. Ce mouvement a été suivi par l'émergence du concept d'entreprise citoyenne puis du développement de la RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise). La majorité des grandes firmes se sont emparées de ces thématiques, si toutes ne sont pas dotées d'une fondation, elles ont compris que le mécénat était une forme de liant dans le cadre d'une gouvernance partenariale avec

l'écosystème de la firme. Pour les détracteurs du mécénat d'entreprise, c'est une forme d'abus de bien social lorsque le dirigeant d'une firme ponctionne l'argent de ses actionnaires pour donner à des œuvres dont lui seul récoltera les gratifications en termes de notoriété et de reconnaissance. Dans la sphère de la PME, les enjeux et les objectifs sont-ils différents des grandes firmes et des ETI ? Les PME sont caractérisées par un actionnariat concentré soit entre les mains du seul dirigeant soit dans celles d'une famille. Le mécénat d'entreprise se confond avec la philanthropie du dirigeant, alors pour quelle raison un dirigeant de PME institutionnaliserait son mécénat via une fondation d'entreprise au lieu d'en faire un acte personnel ? Au travers des fondations d'entreprise, les dirigeants philanthropes semblent vouloir appliquer les recettes du monde des affaires à des œuvres d'intérêt général. Le législateur renforce cet aspect en conférant une personnalité morale et des organes de gestion et de contrôle à ces fondations. Les mécanismes de gouvernance classiques sont-ils pertinents pour encadrer les actions philanthropiques ?

Dans un premier temps, nous allons voir les caractéristiques du mécénat des PME en France et dans un second temps, nous réfléchirons aux apports du mécénat à la bonne gouvernance d'une PME.

## 1. Les caractéristiques du mécénat des PME en France

### 1.1. Les fondements du mécénat en France

D'après le baromètre de l'Admical-CSA 2016, les PME-TPE représentent 97% des firmes mécènes mais seulement 40% du budget du mécénat. D'après le rapport annuel de la Fondation de France (2015), il existe 130 000 fondations en Europe détenant 433 millions d'actifs cumulés et qui dépenseraient 51 millions d'euros par an. La France compte début 2014, 3677 fondations toute catégorie confondue dont 325 fondations d'entreprise. La France pointe à la 9<sup>ème</sup> place européenne pour le nombre de fondations mais se trouve en 3<sup>ème</sup> position si on considère le rapport entre dépenses et dotations, qui s'élève à 34%. Numériquement, nous avons bien moins de fondations qu'en Allemagne (3740 contre 19150 en 2014). Il existe différents types de fondations (FRUP : fondation reconnue d'utilité publique, fondations d'entreprise, fondations abritées, régies directes).

La loi du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat définit la fondation comme « l'acte par lequel une ou plusieurs personnes physiques ou morales décident de l'affectation irrévocable de biens, droits ou ressources à la réalisation d'une œuvre d'intérêt général et à

but non lucratif ». Le terme de fondation n'apparaît qu'en 1987 dans la loi française. La loi du 1<sup>er</sup> août 2003 dite « loi Aillagon » a entériné la déduction fiscale de 60% et de 66% des dépenses de mécénat sur l'impôt mais dans la limite de 0,5% du chiffre d'affaire. D'après la Fondation de France, avant 1945, 78% des fondateurs étaient des particuliers ou des familles. Cette philanthropie personnelle ou familiale se fait progressivement remplacer par une version entrepreneuriale plus professionnalisée du mécénat. Sur la période 2010-2013, 49% des créations de fondation sont le fait d'entreprises contre 39% pour les particuliers et familles. Cela veut dire que la pratique dépasse le simple altruisme personnel pour s'inscrire dans un contexte entrepreneurial.

Les avantages fiscaux octroyés par l'Etat pourraient faire penser que le mécénat serait le substitut d'une politique de communication classique plus onéreuse. Cependant, il ne faudrait pas réduire le mécénat d'entreprise à une niche fiscale : son coût doit être d'une disproportion marquée entre les sommes données et la prestation rendue. Il existe même une amende équivalente à 25% du don sur le bénéficiaire s'il n'existe pas cette disproportion. D'ailleurs, 45% des entreprises mécènes n'utilisent pas la réduction fiscale (Admical-CSA, 2016). Comme le souligne le rapport annuel de la Fondation de France (2015), les fondations d'entreprise sont de plus en plus présentes dans le paysage caritatif et cherchent à appliquer les méthodes entrepreneuriales aux actions d'intérêt général. Lorsqu'une firme crée une fondation d'entreprise, elle doit s'engager sur 5 années minimum. Nous voyons que le législateur a voulu imposer un temps long aux entreprises.

## 1.2. Le mécénat pour les PME : un engagement relativement plus important

Dans le périmètre d'une PME, une politique à 5 ans nécessite une forte implication et une vision claire des objectifs en termes d'actions caritatives. La fondation d'entreprise doit aussi être dotée de 150 000 euros à verser sur ces 5 années. Une somme relativement faible pour une société du CAC 40 mais qui implique un sérieux engagement pour une PME. Un des avantages de la fondation d'entreprise est de posséder une personnalité morale qui lui permet de recevoir des dons de la part de ses salariés mais aussi des partenaires de l'entreprise. Elle possède une grande autonomie de gestion et des organes de gouvernance qui lui sont propres. Cette séparation formelle entre entité donatrice et entité gestionnaire montre la volonté du législateur d'appliquer un modèle de gouvernance au mécénat mais pourquoi faire ?

Le dirigeant dans les grandes firmes étudiées dans les recherches anglo-saxonnes ne supporte généralement qu'un effet de richesse marginal à toute action philanthropique qu'il

entreprendrait au travers de son entreprise. Fry, Meiner et Keim (1982), Barnard (1997) considèrent que la philanthropie permet aux dirigeants d'obtenir des gratifications personnelles sans en subir le coût réel. Les programmes de dons permettent aux managers de favoriser leurs propres objectifs aux dépens des actionnaires. Ce n'est pas le cas pour le dirigeant de PME dont la concentration du capital légitime son droit à disposer de son patrimoine même s'il a de nombreuses obligations envers son entreprise et ses salariés. Malgré la présence d'avantages fiscaux, le mécénat implique des effets de richesse beaucoup plus importants dans les petites structures. Le montant des dotations initiales que ce soit pour une fondation d'entreprise ou un fond de dotation représente quasiment le coût d'embauche d'un salarié supplémentaire. Et c'est pourquoi, même dans le cadre d'une forte légitimité du dirigeant de PME, il doit aussi gagner l'adhésion de ses salariés. C'est ce que Schuman (1995) définit comme la légitimité morale qui repose sur une évaluation normative des activités de l'organisation lesquelles doivent être conformes aux valeurs socialement acceptées. Les normes et les valeurs sociales doivent être partagées par l'ensemble des agents économiques de l'entreprise. Sans cette adhésion, le mécénat sera vu comme une forme de « caprice » du dirigeant. Le choix de causes caritatives de proximité renforce le caractère fédérateur du mécénat et donne plus de sens aux sacrifices consentis.

D'après une étude du cabinet Norton Rose (2007), les PME-PMI sont détenus à 70% par des personnes physiques dont 53% sont les dirigeants ou des membres de leur famille. Le caractère personnel du mécénat se confond avec celui de l'entreprise contrairement au mécénat des grandes entreprises qui peut n'impliquer qu'une fraction infime du patrimoine du dirigeant à l'origine du don voir même rien. Il est utile de se demander pourquoi le dirigeant de PME se doterait d'une structure de mécénat organisée au lieu d'agir en direct. Il faut aussi noter que les PME ont généralement un rayonnement local et agissent souvent dans le même périmètre professionnel (Baromètre Admical-CSA, 2016). Le caractère local et régional peut autant être un enjeu d'intégration territoriale qu'une simple question de logistique du mécénat. Le fait de mettre en place une vraie politique de mécénat au sein de l'entreprise soulève de nombreuses contraintes du point de vue du législateur. Comme, nous l'avons vu plus haut, nombre de textes législatifs encadrent très strictement les actions de mécénat et contrairement aux grandes entreprises, les PME n'ont pas forcément le personnel formé pour prendre en mains ces questions.

### 1.3. Les implications en termes de gouvernance du cadre législatif

La fondation d'entreprise permet la mise en place d'une structure qui se distingue par une personnalité morale propre qui ne risque pas d'interférer avec la personnalité morale de l'entreprise ni même avec le patrimoine personnel du dirigeant de PME.

Bien avant la création des fondations d'entreprise et des fonds de dotation, les personnes physiques et morales pouvaient se rassembler dans une association qui relève d'une loi de 1901. Il est intéressant de se demander en quoi les deux sont différents. L'association à la différence de la fondation peut défendre les intérêts d'un groupe restreint alors que la fondation doit forcément être dédiée à l'intérêt général. En termes de théorie de la gouvernance, il est déjà difficile d'évaluer l'intérêt général alors l'alignement des intérêts des agents économiques sur l'intérêt général est un véritable défi. Une autre différence est qu'une association disparaît avec la dispersion de ses membres alors que la fondation peut survivre à ses fondateurs. Le principe de pérennité des fondations constituait un élément central de la définition des fondations françaises et spécifiques au regard des fondations étrangères. Mais en 1990, la création des fondations d'entreprise par le législateur a introduit le principe de projet à durée limitée financé par des flux financiers et non plus par les revenus d'un capital (condition pour les FRUP : fondation reconnue d'utilité publique) qui doivent avoir une dotation suffisamment importante pour que ses revenus suffisent à financer leur budget annuel. Au niveau de la gouvernance, l'association fonctionne sur un principe démocratique avec une assemblée générale alors que la fondation dispose d'un conseil d'administration et d'un comité d'expert. Il y a deux types de fondation, les fondations distributives qui financent des projets extérieurs et les fondations opératrices qui mettent en œuvre directement des activités via des équipes salariés. Elles disposent soit d'une dotation pérenne soit d'une dotation consommable. Le problème des fondations dont le revenu dépend d'un capital, c'est qu'elles ne peuvent toucher justement à ce capital, donc si les revenus diminuent, le niveau de leurs actions diminue. L'urgence de certaines actions sociales nécessite de la rapidité et les fondations d'entreprise qui démarrent avec une dotation de départ qu'elles doivent épuiser semblent être plus à même de répondre aux enjeux actuels. Les entreprises ont aussi recours au fonds de dotation. Ce dispositif créé par la loi de modernisation de l'économie (2008) est une version allégée de la fondation d'entreprise avec aussi sa propre personnalité morale, son conseil d'administration mais avec des montants de dotations initiales inférieurs (15 000 euros minimum). Tous ces nouveaux outils du mécénat sont des objets structurés en lien direct avec la firme donatrice dotée de leurs propres organes de contrôle et de gouvernance.

Une façon d'expliquer théoriquement la mise en place d'une telle organisation pourrait se trouver dans la théorie des coûts de transaction.

## 2. Les apports d'une fondation d'entreprise à la bonne gouvernance d'une PME

### 2.1. La mise en place d'une structure organisée pour le mécénat

La théorie des coûts de transaction de Coase et Williamson (Coriat et Wenstein, 1995) pourrait justifier l'existence des fondations d'entreprise de la manière suivante : la fondation d'entreprise serait une forme d'internalisation des coûts de transaction du mécénat. La mise en place d'une organisation hiérarchique serait alors une alternative à la forme de coordination par le marché. L'intérêt d'internaliser les opérations caritatives pourrait s'expliquer par la répétition des transactions entre le donneur et les bénéficiaires. La fondation d'entreprise a en effet tendance à se spécialiser autour des compétences propres à la firme donneuse. Ainsi, cette spécialisation va permettre de valoriser les actifs spécifiques de l'entreprise mis à la disposition de la cause soutenue. L'opportunisme inhérent aux risques liés aux dons peut aussi être comblé par un système hiérarchisé qui permettrait d'encadrer les dons et ainsi d'éviter toute forme de dérives. En d'autres termes, l'internalisation de la philanthropie dans une fondation d'entreprise va permettre de combler les défaillances du marché dérivant des imperfections et des asymétries d'information : le dirigeant veut savoir si l'argent qu'il donne va être bien utilisé, mais les actionnaires qui laissent le dirigeant ponctionner une partie de leur profit veulent aussi savoir s'il y a un bénéfice en termes de goodwill. Lorsque le dirigeant est propriétaire, la ponction de richesse ne pose pas de problème. C'est seulement lorsqu'il y a séparation de la propriété du contrôle que les risques de déviations à la fonction de maximisation du profit rentrent en jeu. Dans le cas des PME, la déviance peut aussi s'exercer aux dépens de la famille si l'actionnariat est familial ou à l'inverse à son seul avantage (Hirigoyen, 2007). Dans le cadre d'une entreprise familiale, le contrôle de la fondation se fait aussi généralement de manière interne à la famille et ceci ne fait que reproduire le modèle de gouvernance déjà présent dans la société donatrice à l'origine de la fondation. Il ne faut pas non plus oublier l'importance de la transmission dans les entreprises familiales qui peut atténuer les risques de détournement et favoriser l'intérêt d'avoir un organe qui transmettrait les valeurs de la famille fondatrice pour les générations futures.

D'après Brown, Helland et Smith (2006), les dons améliorent la richesse des actionnaires par le biais de la création de valeur apportée par l'amélioration du goodwill. L'implication de l'entreprise dans des causes caritatives améliore le moral des employés, la fidélité des clients

et permet de recevoir un meilleur traitement de la part des autorités gouvernementales. Greening et Turban (2000) trouvent que les dons des entreprises réduisent le turnover des employés. La contribution des firmes à des œuvres de mécénat peut aussi être en effet une forme de publicité. D'après Navarro (1998), plus les entreprises dépensent en publicité, plus elles ont d'ailleurs tendance à donner à des œuvres caritatives. Ce résultat est confirmé par le baromètre Admical-CSA (2016) qui souligne que le mécénat s'inscrit généralement dans une politique globale d'engagement des entreprises car elles pratiquent également en même temps le sponsoring (46%) et elles formalisent davantage des politiques de développement durable ou de RSE que les firmes non mécènes. D'après Brammer et Millington (2004), les entreprises matures donnent plus que les firmes émergentes en raison d'un cash-flow libre plus important.

L'entreprise interagit avec son environnement, donc apparaître comme un acteur utile du système peut apporter des avantages lorsque des échanges doivent se faire entre les différentes parties prenantes.

## 2.2. Le mécénat d'entreprise comme atout stratégique

Porter et Kramer (2002, 2011) affirment que le mécénat d'entreprise peut être source d'avantages compétitifs car les objectifs sociaux et économiques des firmes ne sont pas intrinsèquement conflictuels mais sont intégralement connectés. Atkinson et Galaskiewicz (1988) décrivent comment les bons sentiments des clients, des fournisseurs et des employés amènent à une meilleure valorisation de la marque. Dans les PME, la proximité des clients et des fournisseurs peut favoriser l'émergence d'un réseau autour de points d'intérêts extérieurs à la simple vie des affaires. Dans la théorie des parties prenantes de Freeman (1984), l'entreprise doit englober une pluralité de groupes d'acteurs qui peuvent menacer sa survie ou d'influer sur sa performance. La responsabilité de l'entreprise n'est pas universelle mais contingente en fonction des parties prenantes. Il y a un besoin de sélectionner les parties prenantes, d'identifier leurs attentes, de définir leurs engagements et de mettre en œuvre des moyens adéquats pour y répondre. La mobilisation autour d'enjeux culturelles, sociaux ou humanitaires peut renforcer des liens informels entre des acteurs locaux qui peuvent se traduire plus tard par un retour positif pour l'entreprise, notamment auprès des acteurs politiques locaux par exemple. Il est à noter que le mécénat culturel a peu à peu laissé sa place aux actions sociales. D'après Piquet et Tobelem (2006), le mécénat culturel n'a pas les mêmes implications que les actions sociales. La vision élitiste du mécénat culturel s'oppose à

la logique de responsabilité sociale de l'entreprise du mécénat social. Aujourd'hui, le mécénat doit être vecteur de développement de l'image, créateur de sens et porteur d'un retour sur investissement. Ils pensent aussi que ce sont des facteurs conjoncturels qui ont contribué à l'évolution du mécénat vers un recentrage des actions philanthropiques vers des actions de proximité avec l'environnement immédiat de l'entreprise.

Logsdon (1990) affirme que les dons profitent à ceux qui les donnent. La philanthropie s'inscrit alors dans un processus stratégique qui sert les objectifs de la firme. Baron (2001) voit dans les actions caritatives un moyen de réduire le risque d'une action gouvernementale ou d'activistes contre la firme. Les entreprises médiatiquement sensibles, telles que les firmes avec un impact environnemental ou les firmes soumises à la régulation, peuvent en effet avoir des incitations à redonner à la société pour diminuer le risque de poursuites judiciaires en cas de problèmes. Ces entreprises dans ces secteurs d'activité sensibles pourraient ainsi anticiper que les œuvres caritatives ont le pouvoir d'améliorer leur image publique, au même titre que leurs campagnes de communication institutionnelle. Ces indicateurs sont attendus pour être positivement reliés aux dons.

### 2.3. Les obstacles théoriques à lever pour la diffusion du mécénat dans les PME

L'application des outils de la gouvernance d'entreprise aux actions philanthropiques soulève forcément des interrogations théoriques. Dans la théorie financière, la gouvernance est communément appréhendée comme un ensemble de règles et de principes ayant pour objectifs d'aligner le comportement des dirigeants sur celui des actionnaires afin de maximiser les profits de ces derniers. Dans le cadre de la philanthropie, nous nous retrouvons dans un élément fondamentalement contradictoire à l'essence même de la théorie financière. Autant le sponsoring, la communication ou le marketing sont compris comme des fonctions de l'entreprise qui comportent un retour sur investissement, autant l'absence de réciprocité voire même la recherche d'un « déséquilibre marqué » dans le montant de l'échange rend le mécénat difficile à appréhender par les grilles de lectures traditionnelles en finance d'entreprise. D'après Godfrey (2005), c'est même la condition de non réciprocité qui est le test révélateur d'une action philanthropique.

Friedman (1970) affirme que, s'il existe une responsabilité sociale des entreprises, elle relève des individus en tant que personnes physiques, et non des affaires. Marquis et Lee (2013) étudient la fondation comme structure d'alignement du comportement des dirigeants. La philanthropie peut améliorer la réputation des dirigeants ou des administrateurs dans leur



cercle social et leur fournit d'autres avantages (invitations, récompenses, célébrités...). Les coûts de ce type de comportement sont des coûts d'agence (Jensen et Meckling, 1976) qui peuvent être appréhendés de différentes manières : soit les dons dans leur ensemble sont considérés comme un détournement, soit le coût du contrôle de ces dons est aussi un coût d'agence supplémentaire à financer. D'après la théorie de l'agence, même si la philanthropie est basée sur des croyances réellement altruistes, elle peut être considérée comme une perte d'opportunité pour les actionnaires. Le coût d'opportunité est de deux ordres : soit, le temps consacré par le dirigeant à ses œuvres caritatives est autant de temps perdu pour la conduite des affaires, soit l'argent donné est autant d'argent perdu pour des investissements de l'entreprise. Dans cette vision, toute forme de mécénat est une perte sèche pour la firme. D'après Decock Good (2001), l'engagement philanthropique ne relève pas forcément de l'altruisme, ce dernier n'est même jamais désintéressé même si cette valeur reste implicite et prégnante dans le vocable d'après l'auteur.

## Conclusion

La bonne gouvernance des fondations d'entreprise est primordiale pour légitimer la mobilisation des ressources des firmes privées capitalistes auprès de leurs actionnaires mais aussi de justifier d'une certaine manière que l'Etat se désengage de domaines qui lui étaient auparavant dévolus. Les PME ont des spécificités qui ont été prises en compte par le législateur, les sommes allouées, la souplesse des statuts et les possibilités de coordination entre parties prenantes montrent que l'Etat n'avait pas que les grandes entreprises en tête.

La mise en place d'une structure dédiée telle qu'une fondation d'entreprise dans une PME oblige les dirigeants à avoir une vision prospective de moyen à long terme pour leurs œuvres de mécénat. Seules 24% des entreprises mécènes (Admical-CSA, 2016) ont recours à une structure dédiée. On y retrouve généralement toutes les grandes sociétés et les ETI. Dans les 76% qui agissent directement, nous retrouvons presque toutes les PME-TPE. Mais finalement, la gouvernance au niveau du mécénat est à l'image de la gouvernance de l'entreprise dans son ensemble. Un dirigeant qui n'arrive pas à gérer plus loin que le quotidien, ne risque pas de mettre en place un plan à 5 ans pour le mécénat même s'il a une âme sincère de philanthrope. Seules les PME qui atteignent une taille critique et une certaine maturité peuvent s'organiser mais ceci vaut tout autant pour les politiques de développement durable et de RSE.

Quant au niveau macroéconomique, il existe une ambiguïté dans la pratique du mécénat, non pas au niveau des entreprises, mais au niveau du législateur. Nous avons vu ce que les

entreprises peuvent gagner en termes d'image aussi bien d'un point interne qu'externe. De plus, si elles donnent, c'est qu'elles le peuvent puisqu'il n'existe pas d'obligation légale à faire preuve d'altruisme en France. Comme nous l'avons vu plus haut, 45% des firmes mécènes n'utilisent pas les déductions fiscales. L'abattement fiscal est une perte pour l'Etat qui pourrait aussi bien collecter l'impôt et redistribuer vers des œuvres d'intérêt général. Il est probable que si l'Etat diminuait les incitations fiscales, il y aurait peut-être un peu moins de mécénat mais il y aurait toujours autant d'impôts. Les entreprises ne réduiraient pas pour autant leurs profits pour compenser les déductions fiscales. Et, nombre d'entre elles continueraient à donner même sans incitation. Il y a très nettement un glissement du modèle d'Etat Providence vers un modèle plus libéral. Le paradigme dominant serait que l'externalisation des missions de l'Etat devrait être internalisée par les agents économiques pour gagner en efficacité en agissant toujours au plus près des besoins. C'est un changement majeur de paradigme auquel nous assistons en France pour un Etat traditionnellement centralisateur, l'intérêt général serait-il mieux servi en appliquant des recettes entrepreneuriales ?

### **Bibliographie**

- Barnard, J. 1997. Corporate philanthropy, executives' pet charities, and the agency problem. *New York Law School Law Review*, 41: 1147-1178.
- Baron, D.P. 2001. Private politics, corporate social responsibility, and integrated strategy, *Journal of Economics & Management Strategy*, 10 (1): 7-45.
- Brammer, S., & Millington, A. 2004. The development of corporate charitable contributions in the UK : A stakeholder analysis. *Journal of Management Studies*, 41 (8): 1411-1434.
- Brown, W.O, Helland, E., &Smith, J.K. 2006. Corporate philanthropic practices. *Journal of Corporate Finance*, 12: 855-877.
- Coriat, B., & Wenstein, O. 1995. *Les nouvelles théories de la firme*. LGF-Le livre de poche.
- Decock Good, C. 2001. L'engagement mécénique des entreprises: mesure de l'une des expressions de leur responsabilité sociétale. *Finance Contrôle Stratégie*, 4 (4): 29-57.
- Friedman, M. 1970. The social responsibility of business is to increase its profits. *NY TIMES*, 13 septembre.
- Freeman, R.E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.

- Fry, L.W., Keim, G.D., & Meiners, R.E. 1982. Corporate contributions: Altruistic or for-profit? *Academy of Management Journal*, 25 (1): 94-106.
- Godfrey, P.C. 2005. The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: A risk management perspective. *The Academy of Management Review*, 30 (4): 777-798.
- Greening, D.W., & Turban D.B. 2000. Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business & Society*, 39(3): 254-280.
- Hénaff, M. 2003. La nouvelle philanthropie capitaliste. *L'Homme*, 3 (167-168): 307-313.
- Hirigoyen, G. 2007. Biais comportementaux et mécanismes régulateurs dans la succession de l'entreprise familiale, *Revue Française de Gouvernance*, n°1.
- Jensen, M.C., & Meckling W.H. 1976. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3: 305-360.
- Le mécénat d'entreprise en France*. 2016. Baromètre Admical/CSA.
- Les fonds et fondation en France de 2001 à 2014*. 2015. Fondation de France.
- Logsdon, J.M. 1990. Corporate philanthropy: Strategic responses to the firm's stakeholders. *Nonprofit & Voluntary Sector Quarterly*, 19 (2): 93-109.
- Marquis, C., & Lee, M. 2013. Who is governing whom ? Executives, governance and the structure of generosity in large US firms. *Strategic Management Journal*, 34 (4): 383-508.
- Navarro, P. 1988. Why do corporate give to charity ? *Journal of Business*, 61 (1): 65-93.
- Piquet, S., & Tobelem, J.M. 2006. Les enjeux du mécénat culturel et humanitaire, *Revue Française de Gestion*, 8 (167): 49-64.
- Porter, M.E., & Kramer, M.R. 2002. The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy, *Harvard Business Review*, n° 58.
- Schuman, M.C. 1995. Managing legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, *The Academy of Management Review*, 20 (3), p.571-610.