

# CONGRUENCE AS A MEAN OF CORPORATE PHILANTHROPY LEGITIMATION IN LUXURY INDUSTRY

## Abstract

Facing numerous environmental and social problems, companies have developed ethical responses including corporate philanthropy policies such as donations to charities and creation of corporate foundations. The luxury sector has also faced and affirmed its willingness to contribute to the common good through solidarity initiatives. Luxury more than other sectors has to justify its philanthropic actions because of the antinomic dimensions between conspicuous consumption and concerns for social and environmental issues. Based on a qualitative research on 17 luxury brands, the authors contribute to the understanding of how luxury brands legitimize their corporate philanthropy policies by drawing congruence between the brand and the cause. The findings show three different means of corporate philanthropy legitimation: the congruence between the cause and the brand ideology, the congruence between the cause and the brand values, the congruence between the cause and the brand's target consumers.

**Key words** : Corporate philanthropy, luxury, congruence, legitimacy, ethic, brand identity, brand ideology

## LA CONGRUENCE : MODE DE LEGITIMATION DES POLITIQUES DE MECENAT DANS LE SECTEUR DU LUXE

## Résumé

Face aux nombreux problèmes environnementaux ou sociaux et à la mobilisation des consommateurs, les entreprises ont développé des réponses éthiques parmi lesquelles figurent des politiques de mécénat : dons à des associations, création de fondations d'entreprise. Le secteur du luxe a lui aussi dû réagir et affirmer sa volonté de contribuer au bien commun par ces initiatives solidaires. Le luxe, peut-être plus que dans d'autres secteurs doit apporter une justification à ses actions philanthropiques en raison de la dimension antinomique entre la consommation ostentatoire et la préoccupation pour les questions sociales ou environnementales. Reposant sur une étude qualitative documentaire auprès de 17 marques de luxe, cette étude permet de comprendre comment les marques légitiment leurs politiques de mécénat par la congruence entre la cause et la marque. Dans cette étude, nous avons identifié trois modes de légitimation des politiques de mécénat par la congruence : la congruence entre la cause et l'idéologie de la marque, la congruence entre la cause et les valeurs de la marque, et enfin la congruence entre la cause et la cible de la marque.

**Mots clés** : Mécénat d'entreprise, luxe, congruence, légitimité, éthique, identité de marque, idéologie de marque

## **Introduction**

Depuis une dizaine d'années, la prise de conscience est devenue collective sur des enjeux comme le développement durable, la précarité ou la santé. De nombreuses maladies restent encore incurables, les conséquences de la grande pauvreté, la détérioration du patrimoine culturel ; les causes à soutenir sont innombrables. Les actions de boycott, les manifestations, puis désormais les mouvements de mobilisation civique contraignent les politiques mais aussi les entreprises à apporter des réponses. La perception responsable de l'entreprise augmente la crédibilité de la marque (Aaker 1996, Brown & Dacin, 1997). Les initiatives éthiques prennent différentes formes : création de département RSE (Responsabilité Sociale des entreprises), mise en place d'actions caritatives, de produits-partage, de créations de fondations d'entreprise. S'il était incohérent, ou même illégitime de pratiquer le mécénat d'entreprise il y a quelques années (Davis 1973), il apparaît aujourd'hui presque inimaginable pour une entreprise de ne pas participer à des activités philanthropiques (Seghers 2007). Dans le secteur du luxe, le mécénat s'est également beaucoup développé mais a fait l'objet de peu de recherches universitaires. (Gautier, Pache, 2015). Le mécénat, par le soutien à différentes causes sociales et le luxe, par sa dimension de consommation ostentatoire présentent des tensions entre les deux concepts. Les pratiques philanthropiques au sein de ces entreprises et plus particulièrement leurs modes de légitimation restent donc méconnues. Cette étude propose de répondre à la problématique suivante : comment les marques de luxe légitiment leurs politiques de mécénat par la congruence entre la marque et la cause ?

## **Revue de littérature**

La consommation de produits de luxe satisfait à des besoins psychologiques (Kapferer, 1997). Le consommateur met un sens personnel, émotionnel ou social dans son achat, il participe à construire l'image qu'il souhaite se donner à lui-même ou envers son entourage (Levy, 1959.) " Plus que tout autre produit, les objets de luxe sont achetés pour ce qu'ils signifient, au-delà de ce qu'ils sont" (Dubois, Paternault, 1995).

Excès, débauche, splendeur et faste, l'étymologie du mot luxe « *luxus* » issu de Gaffiot ( Latin-Français, 1934) semble antinomique avec les concepts de générosité, d'altruisme, de soutien à des causes sociales véhiculés par le mécénat. Légitimer des actions solidaires est d'autant plus indispensable pour les marques de luxe qu'elles doivent gérer cette tension ou contradiction entre la vente de produits onéreux, voire inaccessibles réservés à une classe privilégiée d'une part, et la mise en place de programmes destinés aux plus vulnérables d'autre part. La concurrence n'intervient pas que sur le terrain financier, les marques de luxe adoptent des attitudes symboliques stratégiques et la création de valeur partagée devient nécessaire pour renforcer sa compétitivité. Cette rivalité symbolique se joue également sur le champ du social et de sa communication (Carcano, 2013). Le mécénat d'entreprise apparaît au départ comme un moyen donné à une entreprise de pouvoir montrer à l'ensemble des parties prenantes, à quel point elle est responsable et soucieuse de la communauté à laquelle elle appartient. (Freeman 1984). C'est l'expression de son engagement pour le bien commun (Andréoni 1990, 2001, Fontaine 2007).

La légitimité est « la perception que les actions d'une entité sont désirables propres et appropriées avec un système social construit de normes, de valeurs, de croyances et de définition » (Suchman, 1995). La légitimité est la congruence entre les valeurs qui sont associées aux activités et les comportements attendus dans un plus large système social (Dowling et Pfeffer, 1975).

Ce cadre théorique de la légitimité nous permet de comprendre la place de la congruence dans la construction des politiques de mécénat dans le secteur du luxe.

## **Méthodologie**

La démarche empruntée est interprétativiste et la méthodologie qualitative retenue repose sur une analyse documentaire et plus particulièrement des dossiers de presse. Les données ont été regroupées entre 2011 et 2018. Elles représentent un échantillon de 17 marques et 800 pages. L'échantillon d'entreprises regroupe des marques de différents secteurs : horlogerie, cosmétiques, mode et des principaux groupes de luxe : Kering, LVMH, Richemont, mais également des marques indépendantes. Les marques n'ont pas été choisies au hasard mais sélectionnées (Kuzel, 1999) en fonction de l'existence d'activités philanthropiques au sein de l'entreprise.

## **Résultats**

Les résultats de cette étude nous permettent d'identifier trois modes de légitimation des politiques de mécénat par la congruence.

### *1. Légitimation du mécénat par la congruence entre la cause et l'idéologie de la marque*

Certaines entreprises du luxe décident de mettre au coeur de leur marque la question de l'aide humanitaire et/ou environnementale, leurs actions de mécénat sont donc intimement en phase avec l'idéologie, l'essence même de leur marque. L'idéologie d'une marque est sa raison d'être, fondée sur des valeurs (Berger-Remy, 2013) sur des caractéristiques essentielles quasi-immuables constitutives du noyau de la marque (Michel, 1999).

C'est le cas de la marque Stella Mc Cartney, la créatrice a imaginé dès la création de sa maison éponyme, une marque éthique et responsable dont les vêtements et accessoires sont issus de matériaux durables, produits dans des communautés soutenues financièrement par des projets de mécénat.

---

*« En octobre 2001, Stella McCartney fonde sa propre maison de couture éponyme, sous la forme d'une joint-venture 50/50 avec le groupe Kering, et présente sa première collection à Paris. « Son engagement en faveur du développement durable se ressent dans toutes ses collections et fait partie intégrante des valeurs de la marque, qui se veut une entreprise responsable, honnête et moderne. » Communiqué de presse 2012*

---

Autre exemple la marque JEM, dont le E signifie éthique, produit des pièces de joaillerie éthique, à base d'or certifié « Fairmind » et tracé pour éviter des approvisionnements issus des zones de conflit et le financement d'organisations terroristes ou des groupes rebelles.

---

*« Première Maison française de joaillerie éthique et contemporaine, JEM Jewellery Ethically Minded porte une mission forte, celle de créer une joaillerie sublimée, durable et éclairée, sans compromis sur son esthétisme comme sur son éthique. » Communiqué de presse, 2014*

---

## 2. Légitimation du mécénat par la congruence entre la cause et les valeurs de la marque

La recherche de légitimité philanthropique s'exprime de façon récurrente dans le secteur du luxe dans la cohérence du mécénat avec une ou plusieurs valeurs de la marque, en l'occurrence la relation entretenue avec l'art et l'artisanat.

L'artisanat est porteur d'effort, exige du temps (Catry, 2007), et reflète les valeurs du luxe. Les grandes marques communiquent sur les savoir-faire d'exception, protègent la pérennité et la transmission de ces métiers via le biais d'actions philanthropiques par des dons ou la création de fondations d'entreprise dédiées.

---

*« La préservation et la transmission du patrimoine sont inscrites au centre des valeurs de Jaeger-LeCoultre. La Maison tient à protéger le patrimoine mondial naturel, comme elle le fait à travers son action avec l'Unesco, mais également le patrimoine artistique, ainsi qu'en témoigne son soutien à la restauration de la Scuola Grande di San Rocco. Entretenir ce que l'homme a patiemment créé par son génie et sa main habile pour mieux le transmettre, voilà qui semble naturel à une Maison au patrimoine aussi riche et précieux que Jaeger-LeCoultre. »*  
Communiqué de presse, 2015

---

---

*« En juin 2016, Loewe a créé un nouveau prix visant à récompenser l'excellence dans la création artisanale : le "Loewe Craft Prize". Porté par la Fondation de la Maison espagnole, ce prix d'artisanat renforce son engagement à préserver les savoir-faire. L'objectif du prix d'artisanat Loewe est de mettre en valeur les liens qui unissent artisanat et culture contemporaine, dans toutes les disciplines »*  
Communiqué de presse 2015

---

Le dialogue entre le luxe et l'art, à travers les valeurs et les dimensions partagées comme : l'esthétisme, la création, l'exception, la rareté, apparaît alors aussi totalement congruent pour légitimer les investissements philanthropiques artistiques. L'art donne une consistance psychologique et fondamentale à l'esprit du luxe, il vient réenchanter les mythes nécessaires à la création (Kapferer, 2015.) La synergie entre les deux univers est soulignée aussi bien dans le soutien à des programmes de rénovations du patrimoine, qu'au soutien aux artistes contemporains.

---

*« Gabrielle Chanel avait fait de Venise sa ville et, comme elle, elle était placée sous le signe du Lion. La Maison CHANEL a décidé d'insuffler une force nouvelle au symbole de la ville de Venise. Le lion de Saint Marc peut à nouveau régner sur la Sérénissime grâce au travail de ces deux équipes et au mécénat de CHANEL qui a permis une restauration complète de ce chef d'œuvre de l'art vénitien. Ce projet lie à jamais la Maison CHANEL à la ville de Venise. »*  
Communiqué de presse 2015

---

Ainsi Chanel cherche à légitimer son initiative philanthropique à Venise par la cohérence entre le soutien au lion de Saint Marc avec le symbole du lion, signe astrologique de Gabrielle Chanel devenu un emblème de la marque.



*Image 1 : (Photo de gauche) Statue du lion dans l'appartement de Gabrielle Chanel*

*Image 2: (2 photos de droite) Restauration du lion de l'Eglise de Saint-Marc à Vienne*

### *3. Légitimation du mécénat par la congruence entre la cause et la cible de la marque*

Les marques utilisent également la cohérence du mécénat avec la cible des clients comme un moyen de justifier la cause soutenue.

Ainsi au moment de lancer sa ligne « enfants », Gucci avait annoncé un soutien exceptionnel à l'Unicef, organisation des Nations-Unis dédiée à l'enfance avec un don financier important, indiqué à la fois sur les communiqués de presse et sur la campagne publicitaire. Le lancement de cette collection avait d'ailleurs été réalisé lors de la journée mondiale de l'enfance le 20 novembre.

---

*A l'occasion du lancement de sa ligne pour enfants (disponible dès le mois de novembre), Gucci confirme son engagement auprès de l'UNICEF en faisant un don de 1 million de dollars au profit de l'UNICEF « Schools for Africa »*  
 Communiqué de la marque

---

De même, la marque de cosmétiques, MAC dont la cible de la clientèle est jeune, branchée, a décidé de concentrer son mécénat sur la cause de la lutte contre le Sida avec des campagnes d'information, de sensibilisation et des dons en faveur de la recherche contre la maladie.

---

*Le lipstick VIVA GLAM a été introduit en 1994 pour lever des fonds en faveur du M·A·C AIDS Fund. Depuis 15 ans, M·A·C Cosmetics a lancé 7 gammes exclusives de produits VIVA GLAM incluant des rouges à lèvres et des gloss, et pour chaque campagne mobilisant des superstars comme Sir Elton John, Mary J. Blige, Shirley Manson, Linda Evangelista, Boy George, Christina Aguilera et Lady Gaga.*  
 Communiqué de presse de MAC

---

Ces différents types de stratégies de la cohérence ou de la congruence identifiées dans notre étude viennent renforcer et préciser la nécessité d'une adéquation entre l'activité et le mécène. L'entreprise engage, à travers cette adéquation, sa crédibilité par le message ainsi délivré (Picquet et Tobellem, 2015).

## Conclusion et contributions

D'un point de vue théorique, cette étude permet de comprendre comment le concept de congruence est primordiale dans la mise en place d'une politique de mécénat dans le secteur du luxe en particulier, où l'engagement caritatif peut paraître bien éloigné des produits et des prix proposés. Cette recherche permet de comprendre comment la légitimation du mécénat repose sur la congruence entre la cause et la marque selon trois modes distincts : la congruence du mécénat avec l'idéologie de la marque, avec les valeurs de la marque et avec la cible de la marque. D'un point de vue managérial, l'identification des différents modes légitimation du mécénat par la congruence permet aux dirigeants des outils pour établir une stratégie et une communication efficace pour les mettre en œuvre.

## Limites

Comme tout travail de recherche, cette étude présente des limites. Parmi ces limites, on notera que la catégorie dans laquelle se font les dons n'est pas différenciée, les résultats ainsi identifiés concernent indifféremment différentes thématiques de mécénat : social, environnemental ou culturel. Par ailleurs, pour approfondir ces résultats, il serait également intéressant d'étudier les différentes formes que prennent le mécénat financier : dons en direct à des organisations ou via une structure dédiée comme une fondation.

## Bibliographie

**Aaker J.L.** (1997), "Dimensions of Brand Personality," *Journal of Marketing Research*, 34 (3), 347–56.

**Andreoni, J.** (2001). Philanthropy, Economics of. In N. J. Smelser & P. B. Baltes (Eds.), *International encyclopedia of the social & behavioral sciences* (pp. 11369–11376). Oxford: Pergamon.

**Berger-Remy, F., & Michel, G.** (2015a). The brand champion, a double-edged sword for brand building. European marketing academy conference, Louvain Belgium, May.

**Brown T. J. and. Dacin P.A.** (1997), "The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses," *Journal of Marketing*, 61(January), 68-84.

**Carcano, L.** (2013). Strategic management and sustainability in luxury companies. *Sustainable Luxury: A special theme issue of The Journal of Corporate Citizenship*, 52,36–54.

**Collins, M.** (1993). Global corporate philanthropy—Marketing beyond the call of duty? *European Journal of Marketing*, 27(2), 46–58.

**Davis, K.** (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16(2), 312–322.

**Dowling, J. et Pfeffer, J.** 1975. Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *Pacific Sociological Review*, 18: 122-136.

**Dubois B. et Paternault C.** (1993), Le luxe en Europe : Produits semblables, mais consommateurs très différents, *Communication-CB News*, 328, 20 Décembre, 78-79.

**Freeman, R. E.** (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Perspective*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

**Gautier, A., & Pache, A.-C. (2015).** Research on corporate philanthropy: A review and assessment. *Journal of Business Ethics*, 126(3), 343–369.

**Hirschman E. et Holbrook M.** (1981), Symbolic consumer behavior, proceedings of the conference on consumer esthetics and symbolic consumption, New York, Ann Arbor: Association for Consumer Research.

**Kapferer, J.-N.** (1998) ‘Strategic Brand Management’, 2nd edn Kogan Page, New York, NY and London.

**Levy, S. J.** (1959) ‘Symbols for sales’, *Harvard Business Review*, Vol. 37, Summer.

**Michel, G.** (1999) L’évolution des marques: approche par la théorie du noyau central, *Recherches et Application en marketing*.

**Piquet S., Tobelem J.-M.** (2006). « Les enjeux du mécénat culturel et humanitaire », *Revue française de gestion*, vol. 32, n° 167, p. 49-64.

**Seghers V.** (2007) Ce qui motive les entreprises mécènes, philanthropie, investissement, responsabilité sociale, *Autrement*.

**Suchman M.C.** (1995), Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, *Academy of Management Review*, 20, 3, 571-610.