



RECHERCHE

Contributions des entreprises aux collectivités canadiennes:

Constatations d'une étude qualitative des pratiques en vigueur

Michael H. Hall

M. Easwaramoorthy

Wyanne Sandler

Imagine  Canada

À propos d'Imagine Canada

Chez Imagine Canada, nous examinons et renforçons les organismes de bienfaisance et sans but lucratif au Canada. Les entreprises qui font partie du Programme des entreprises généreuses d'Imagine Canada sont des entreprises qui ont le sens de leurs responsabilités sociales et qui s'engagent à respecter les points de référence d'Imagine Canada en matière d'investissement communautaire. Pour en savoir plus, veuillez visiter www.imaginecanada.ca.

©2007, Imagine Canada

Les droits d'auteurs sur *Contributions des entreprises aux collectivités canadiennes* auprès des organismes sans but lucratif et bénévoles sont abandonnés au profit de son utilisation non commerciale par les organismes de bienfaisance et les organismes bénévoles.

Imagine Canada
425, avenue University, bureau 900
Toronto (Ontario) M5G 1T6
Canada
Tél. : 416 597-2293
Télec. : 416 597-2294

Imagine Canada Ottawa
1705 - 130, rue Albert
Ottawa, ON
K1P 5G4
Tel.: (613)-238-7555
Tel.: 1-800-821-8814

Imagine Canada Calgary
1800-855, rue 2ème SO
La tour Est, Bankers Hall
Calgary, Alberta
T2P 2S5
403-645-3086

1-55401-324-0

Table des matières

Remerciements	2
Sommaire	3
Introduction	6
Que sait-on sur le soutien des entreprises aux collectivités?	7
À propos de cette étude	8
Constatations clés	9
Pourquoi les entreprises contribuent-elles aux organismes de bienfaisance et sans but lucratif?	9
Que font les entreprises pour soutenir les collectivités?	10
Comment les entreprises organisent-elles leurs contributions?	11
Comment les entreprises évaluent-elles leurs contributions?	12
Les défis auxquels les entreprises font face	13
Conclusions et implications	14
Bibliographie	17

Remerciements

Nous tenons à remercier EnCana Corporation pour son généreux financement et soutien à cette recherche. De nombreuses personnes ont participé à cette recherche et à la préparation de ce rapport. Nous souhaitons remercier Julia Howell, Norah McClintock, Reg Noble, Jennifer Semple, Fataneh Zarinpoush et Rosario Olivera pour leurs précieux commentaires et suggestions. Un gros merci également à Daniel Meloche, de Léger Marketing qui a joué un important rôle lors de nos consultations à Montréal, et à Crystal Melin, qui s'est offerte pour nous aider avec la bibliographie.

Enfin, nous souhaitons exprimer notre vive reconnaissance aux nombreux représentants des entreprises qui ont participé à nos séances de discussion, pour avoir donné de leur temps et partagé leurs sincères opinions sur des questions relatives aux pratiques d'investissement communautaire de leur entreprise.

Sommaire

Les entreprises canadiennes sont d'importants contributeurs aux organismes de bienfaisance et sans but lucratif. Cependant, les pratiques d'investissement communautaire de ces entreprises sont étonnamment peu connues. Le rapport présente les conclusions de la première étape de l'initiative de recherche à long terme qui adresse ce vide de connaissances. Il résume les constatations faites d'une révision des données existantes sur l'investissement communautaire, et expose les résultats d'une série de consultations menées auprès de 47 représentants d'entreprises canadiennes activement impliquées dans les collectivités. L'étude met à jour un ensemble de pratiques et de motivations et démontre que, pour de nombreuses entreprises, l'investissement communautaire comporte des défis.

Notre révision des données sur les pratiques d'investissement communautaire nous a démontré à quel point notre compréhension de ce secteur au Canada est limitée. Bien que des estimations indiquent que la contribution financière des entreprises est importante, ces estimations varient grandement selon les données mesurées et le type d'entreprises sondées. Des données indiquent également que de nombreuses entreprises contribuent aux collectivités en soutenant les activités de bénévolat de leurs employés. Il n'existe qu'une poignée d'études canadiennes sur ce secteur et, bien que plus de recherches aient été menées dans d'autres pays, leurs conclusions peuvent ne pas toujours s'appliquer au contexte canadien.

Pourquoi les entreprises contribuent-elles aux organismes de bienfaisance et sans but lucratif?

Lors de nos consultations, la plupart des participants ont mentionné que leur soutien aux organismes communautaires faisait partie de leur stratégie d'affaires, et ils ont identifié quatre raisons qui motivent les contributions de leur entreprise : 1) les contributions aident à positionner la marque de l'entreprise; 2) le succès de l'entreprise dépend de la force des collectivités; 3) le besoin d'une licence sociale d'exploitation; et 4) les contributions accroissent la capacité de l'entreprise à recruter et à retenir des employés. Cependant, de nombreux participants ont indiqué que leur entreprise contribuait aux organismes de bienfaisance et sans but lucratif surtout en raison de leur engagement philanthropique envers les collectivités.

Que font les entreprises pour soutenir les collectivités?

Diverses approches ont été signalées, notamment verser des dons en argent, en biens et en services, encourager les employés à donner de leur temps, commanditer des événements caritatifs et égaliser les dons de charité des employés. De telles pratiques varient selon certains facteurs : 1) la taille de l'entreprise; 2) le type d'industrie; 3) la taille de la collectivité où l'entreprise est établie; et 4) si le marché ciblé est un client individuel ou une autre entreprise. À titre d'exemple, les participants des entreprises de plus grande taille étaient plus susceptibles de participer à un plus grand éventail d'activités et étaient plus souvent intéressés à aligner leur investissement communautaire sur les objectifs de leur entreprise.

Comment les entreprises organisent-elles leurs contributions?

Les entreprises de plus grande taille étaient plus susceptibles d'avoir des structures, des politiques et des procédures plus formelles que les autres entreprises pour leurs contributions communautaires. Dans ces entreprises, les décisions étaient prises par un personnel cadre dévoué, qui respectait les politiques qui, souvent, avaient été approuvées par le conseil d'administration de l'entreprise. Ce personnel travaillait souvent dans des services d'investissements communautaires sérieux, des fondations ou des services de communications ou de relations publiques. Une distinction a souvent été faite entre un don et une commandite, et cette dernière, selon les participants, relève souvent du service de marketing. Dans les entreprises de plus petites tailles, il semble que c'était les propriétaires qui prenaient les décisions concernant les investissements communautaires.

Comment les entreprises évaluent-elles leurs contributions?

Bon nombre des participants ont identifié des difficultés à estimer précisément la valeur totale de leurs dons en argent. De plus, la plupart n'ont pas tenté de mesurer la valeur de leurs autres contributions (p. ex. initiative de bénévolat des employés, services gratuits, dons en nature) et n'ont souvent pas rapporté la valeur de leurs commandites. Quelques entreprises ont dit évaluer l'impact de leurs investissements communautaires sur leurs entreprises et aucune n'a rapporté l'impact de leurs contributions sur les organismes communautaires qu'elles soutiennent ou sur la collectivité. Cependant, beaucoup ont reconnu le besoin d'obtenir de meilleures mesures et évaluations et ont exprimé leur intérêt pour avoir accès à des outils et méthodes pour les aider dans ce secteur.

Les défis auxquels les entreprises font face

Les entreprises ont identifié trois principaux défis auxquels elles font face relativement à leurs investissements communautaires : 1) Le manque de personnel et de ressources pour leur permettre de répondre aux demandes de soutien; 2) Le manque de conformité des employés aux politiques de l'entreprise et 3) Les difficultés d'équilibrer et de gérer les attentes des nombreux intervenants.

Conclusions et implications

Nos discussions avec les représentants d'une grande variété d'entreprises ont mis à jour des liens que de nombreuses entreprises ont avec leur collectivité. Le soutien des entreprises canadiennes aux organismes communautaires est exprimé de diverses façons et bon nombre d'entre elles tentent d'aligner leurs efforts d'investissement sur leurs objectifs d'affaires. Cependant, en tant que champ d'activité, l'investissement communautaire n'est pas très développé et les intervenants semblent se colleter avec divers problèmes, y compris les problèmes de surveillance et de mesure des contributions et d'évaluation de leur impact.

Nos conclusions suggèrent que les efforts pour offrir une meilleure information, formations ainsi que de meilleures occasions aux intervenants pour partager leurs expériences seraient bien accueillies. Ils ont également soulevé la question de savoir si les investissements communautaires étaient gérés de façon efficace et si les retours sur ces investissements étaient maximisés. De plus, il peut être utile d'explorer si l'incapacité des entreprises de répondre aux nombreuses demandes menaçait leur réputation, et s'il y avait d'autres façons de soutenir les collectivités (p. ex. travailler en partenariat avec d'autres intervenants dans la collectivité). Les organismes communautaires peuvent profiter d'une meilleure information sur les pratiques d'investissement communautaire des entreprises.

Les intervenants d'aujourd'hui, tout comme les explorateurs d'hier, semblent s'être frayé un chemin sans carte détaillée, se fiant seulement à leur expérience et sens commun et les histoires de leurs semblables pour les aider. Dans la deuxième étape de notre recherche, nous commencerons à sonder le terrain plus en profondeur en menant un sondage représentatif à l'échelle nationale auprès des entreprises canadiennes, lequel sondage peindra un portrait plus détaillé de l'état de leur soutien aux collectivités.

Introduction

Les entreprises canadiennes apportent un soutien important aux organismes de bienfaisance et sans but lucratif. Cependant, on en connaît étonnamment peu sur les façons dont un tel soutien est exprimé ou sur les perspectives des entreprises concernant leurs contributions. Par conséquent, les entreprises qui cherchent à développer des initiatives pour soutenir les collectivités ou qui explorent des façons d'améliorer leurs contributions se retrouvent en terrains vierges avec peu d'information solide pour les guider. Cela peut entraîner des problèmes parce que, comme il est indiqué dans ce rapport, soutenir les collectivités peut poser ses défis.

Ce rapport marque le début d'une importante initiative de recherche pour explorer et mieux comprendre les façons dont les entreprises soutiennent les collectivités au moyen de leurs contributions versées aux organismes canadiens de bienfaisance et sans but lucratif (communément appelées investissements communautaires). Dans la première partie de notre recherche, nous avons passé en revue les données existantes sur l'investissement communautaire et tenu une série de consultations auprès de 47 représentants d'entreprises canadiennes activement engagées dans les collectivités. Notre objectif était de comprendre les points de vue des intervenants sur les diverses façons dont les entreprises soutiennent les collectivités, les raisons pour lesquelles elles offrent un tel soutien, la façon dont ce soutien est organisé et, le cas échéant, les défis auxquels elles font face.

Au pays, les entreprises contribuent depuis longtemps aux organismes communautaires (projet de loi, 1999), probablement en raison des valeurs philanthropiques des chefs d'entreprises et de leurs employés. Grâce à 85 % de Canadiens qui versent des dons aux organismes de bienfaisance et à 45 % d'entre eux qui donnent de leur temps au fil des ans (Hall, Lasby, Gumulka & Tryon, 2006), il est clair qu'une importante partie des entrepreneurs sont personnellement impliqués dans leur collectivité. On peut raisonnablement s'attendre à ce que leur intérêt pour leur collectivité est également partagé dans leur entreprise.

Avoir une bonne conscience sociale est également bon pour les affaires. Les consommateurs, par exemple, tiennent compte de la responsabilité sociale des entreprises dans leur processus de décision d'achat (Globescan, 2005). De plus, des collectivités fortes favorisent le succès d'une entreprise, soit en améliorant la capacité de l'entreprise à attirer ou à retenir des employés, soit en créant des marchés pour leurs produits et services. Enfin, la bonne volonté des citoyens et des gouvernements peut créer un environnement favorable pour les activités d'une entreprise.

Pourquoi est-il important d'avoir une meilleure information concernant le soutien des entreprises aux collectivités? Les entreprises peuvent vouloir savoir comment leurs contributions et leurs démarches se comparent aux autres et si d'autres entreprises font face aux mêmes défis qu'elles. Pour les organismes de bienfaisance qui veulent recevoir le soutien d'une entreprise, il est bon de connaître le type de soutien que les entreprises apportent, le type de causes qu'elles appuient et leurs attentes concernant leur relation avec les organismes

communautaires. Enfin, pour ceux et celles qui veulent encourager les entreprises à être plus actives, il importe de connaître l'importance de leur soutien et si celui-ci prend de la vigueur ou perd de la vitesse.

Que sait-on sur le soutien des entreprises aux collectivités?

Ceux et celles intéressés à comprendre ou à promouvoir l'investissement communautaire au Canada remarqueront qu'il existe peu d'information pour les aider dans leurs démarches. En effet, la plupart des recherches dans ce secteur ont été menées aux États-Unis et au Royaume-Uni. Souvent, cette documentation met l'accent sur la valeur stratégique de l'implication communautaire des entreprises et sur les questions reliées au mesurage et à l'établissement des rapports (p. ex. Besser & Miller, 2004; Bollen, 2004; Marx, 1999; National Council for Voluntary Organizations, 2003; Moon, & Muthuri, 2006; Saiia, Carroll, & Buchholtz, 2003; Stibbard, 2000; Witter, 2003; Zadek, 2004).

Il existe quelques études américaines qui ont sondé les entreprises sur leurs activités de donations (p. ex. Muirhead, 2004; Muirhead, 2005; Shah, Morgan & Rochlin, 2006). Cependant, la plupart de ces études ont eu recours à de petits échantillonnages (p. ex. de 200 à 300 entreprises) ou des échantillonnages non représentatifs, et se sont principalement concentrées sur de plus grandes entreprises. Par conséquent, leurs conclusions ne sont pas représentatives de l'ensemble de la communauté des affaires aux États-Unis.

Jusqu'à ce jour, l'étude la plus exhaustive et représentative sur le soutien des entreprises aux collectivités a été menée en Australie (Australian Government Department of Family and Community Services, 2005). Selon un sondage mené auprès de 2 705 entreprises, 67 % des entreprises australiennes ont versé un total de 3,3 milliards de dollars à diverses causes communautaires. Plus des deux tiers (68 %) du montant ont été versés en argent, 16 % en biens et un autre 16 % en services. Près de la moitié (47 %) ont été versés sous forme de commandites, 40 % en dons et 13 % ont servi à financer des projets d'entreprise communautaires.¹

Les estimations des contributions versées par les entreprises canadiennes aux collectivités varient énormément. Un sondage mené par Le Conference Board du Canada auprès de 224 entreprises au début des années 1990 (Rostami, 1992) a révélé que ces entreprises avaient versé 153 millions de dollars en dons et en commandites aux collectivités. Plus récemment, l'analyse de données fiscales d'Imagine Canada a dévoilé que 3 % des entreprises canadiennes avaient déclaré des dons de bienfaisance sur leur déclaration de revenu de 2003, totalisant 1 milliard de dollars (Easwaramoorthy, Barr, Gumulka, & Hartford, 2006). Une étude indépendante fondée sur les rapports de plus de 13 000 organismes de bienfaisance et sans but lucratif lors d'un sondage national, a estimé que les entreprises avaient contribué 2,8 milliards de dollars tant en dons qu'en commandites en 2003 (Hall, de Wit, Lasby, McIver, Evers, Johnson, et al., 2005).

Une recherche canadienne a également démontré que les contributions des entreprises ne se traduisaient pas seulement par un simple soutien en argent. À titre d'exemple, selon un sondage représentatif mené auprès de plus de 900 entreprises, 53 % de ces entreprises encourageaient leurs employés à donner de leur temps durant les heures de travail ou accommodaient les activités de bénévolat de leurs employés (Easwaramoorthy, Barr, Runte, & Basil, 2006). Une étude plus récente (qui utilise un plus petit échantillonnage non représentatif de 205 entreprises

¹ Les projets d'entreprise communautaires sont définis comme des accords de coopération ou des partenariats entre une entreprise et des organismes communautaires, des institutions, des organismes gouvernementaux ou des personnes indépendantes de l'entreprise.

canadiennes) a démontré que 65 % des entreprises encourageaient leurs employés à donner de leur temps, mais moins de la moitié accommodait leurs activités de bénévolat durant leurs heures de travail (Rostami & Hall, 1996).

Bien que de nombreuses entreprises canadiennes soutiennent activement les collectivités, tout porte à croire que l'investissement communautaire comporte ses propres défis. Le rapport Robertson sur les entrevues des 13 représentants de 10 entreprises canadiennes et l'étude de Muirhead portant sur un peu plus de 200 entreprises américaines et canadiennes ont démontré que ceux et celles qui investissent dans les collectivités éprouvent des difficultés :

- à déterminer le montant à verser (Robertson, 2006);
- à mesurer la pleine valeur des contributions (Robertson, 2006);
- mesurer l'impact des contributions sur les collectivités et les entreprises (Muirhead, 2006);
- à répondre aux demandes croissantes de financement (Muirhead, 2006);
- à obtenir suffisamment de ressources financières et humaines pour mener à bien leurs initiatives de contribution (Muirhead, 2006).

Notre brève révision des données disponibles sur les pratiques d'investissement communautaire nous révèle à quel point notre compréhension de ce secteur est limitée. Bien que des estimations nous indiquent que les contributions financières des entreprises sont importantes, ces estimations varient grandement selon ce qui est mesuré et le type d'entreprises sondées. Nous savons également que de nombreuses entreprises soutiennent les collectivités en appuyant les activités de bénévolat de leurs employés. Il n'existe qu'une poignée d'études canadiennes sur ce secteur et les recherches menées dans d'autres pays peuvent ne pas s'appliquer au contexte canadien.

À propos de cette étude

Cette étude commence à traiter de notre manque de connaissances sur les pratiques d'investissement communautaire des entreprises canadiennes. Entre le mois d'octobre et de décembre 2006, nous avons procédé à une série de consultations auprès de 47 représentants de diverses entreprises canadiennes qui ont fait part de leurs points de vue et de leurs visions concernant les pratiques de contribution de leurs entreprises.²

L'étude est la première étape d'une recherche pluriannuelle qu'Imagine Canada entreprend grâce à l'aide financière d'EnCana Corporation. Les résultats de ces consultations aideront à organiser un sondage représentatif auprès de 2 500 entreprises canadiennes qui sera mené au printemps 2007. Le sondage nous permettra d'avoir une meilleure vue d'ensemble des activités d'investissement communautaire des entreprises canadiennes, et fournira des données de référence pour suivre les contributions au fil du temps.

² Les consultations ont été tenues à Halifax, à Montréal, à Toronto, à Winnipeg, à Calgary et à Vancouver. Toutes les entreprises des participants sont activement impliquées dans les investissements communautaires et bon nombre d'entre elles sont membre du Programme des entreprises généreuses d'Imagine Canada et ont promis de verser 1 % de leurs profits bruts à des organismes de bienfaisance et sans but lucratif. Les participants ont été recrutés de façon à assurer une large représentation des entreprises de toute taille (c.-à-d. les petites, moyennes et grandes entreprises) dans les principales industries (p. ex. gros et détail; manufacturier et de construction; minier, pétrolier et de dégazage et services publics; agriculture, foresterie, pêche, chasse; financement et assurance; services professionnels, scientifiques et techniques; hébergement et restauration). Les consultations ont été menées en anglais sauf à Montréal où elles ont été menées en français.

Constatations clés

Nos consultations ont mis à vue les perspectives des intervenants sur les activités d'investissement communautaire des entreprises canadiennes. Elles ont révélé que les entreprises canadiennes appuyaient les collectivités de diverses façons et pour diverses raisons. Elles ont également révélé que l'investissement communautaire comportait son lot de défis.

Nous commençons par discuter des raisons pour lesquelles les entreprises contribuent aux organismes de bienfaisance et sans but lucratif. Par la suite, nous passons en revue nos constatations concernant les façons dont les contributions sont versées et comment les entreprises organisent leurs efforts. Après, nous passons à la question de mesurer les contributions, et, enfin, nous examinons les défis auxquels les participants font face dans leurs efforts pour soutenir les organismes communautaires.

Pourquoi les entreprises contribuent-elles aux organismes de bienfaisance et sans but lucratif?

De nombreux participants à nos discussions ont affirmé que leur entreprise contribuait aux organismes de bienfaisance et sans but lucratif par pure philanthropie. Ces entreprises motivées par la philanthropie étaient davantage des entreprises privées, et leurs contributions étaient souvent perçues comme le prolongement des comportements et des valeurs philanthropiques personnelles de leur propriétaire.

Cependant, la plupart des participants ont indiqué que leur soutien aux organismes communautaires faisait partie de leur stratégie d'affaires. Ils ont identifié quatre raisons générales pour verser des contributions :

1. **Marketing.** Les contributions aux organismes de bienfaisance et sans but lucratif sont utilisées pour bâtir la marque et la réputation de leur entreprise auprès des consommateurs.
2. **Destin partagé.** Les entreprises croient qu'elles profitent d'une collectivité dynamique et en santé et qu'elles y sont prospères. Alors soutenir des organismes de bienfaisance et sans but lucratif est une importante façon de bâtir des collectivités fortes.
3. **Licence sociale d'exploitation.** De nombreuses entreprises reconnaissent que, si elles veulent réussir, elles doivent être acceptées et valorisées par les collectivités où elles sont installées. On croit que le soutien aux organismes communautaires crée du capital social et de sympathie parmi les citoyens et les gouvernements.
4. **Meilleure capacité pour retenir et recruter des employés.** Le soutien d'une entreprise dans une collectivité joue un rôle dans la sollicitation et la rétention d'employés. De nombreux participants ont décrit comment leur contribution avait stimulé la fierté et la loyauté parmi les employés.

« ...nous sommes toujours une entreprise familiale, et le fondateur de notre entreprise était mieux connu comme philanthrope qu'homme d'affaires. C'est donc une valeur fondamentale qu'il a inculquée dans la compagnie et cette valeur demeure encore aujourd'hui ... »

« notre futur dépend du succès, de la vitalité et de la santé de cette collectivité, alors nous reconnaissons que nous devons nous impliquer et la soutenir de façon significative. »

« Tout ce que nous faisons, y compris le conseil communautaire à la base, soutient la stratégie d'affaires, alors c'est stratégique. C'est une question de positionnement, c'est une question de réputation, c'est une question de licence d'exploitation. »

« Je ne vois rien de mal à verser des contributions pour des fins marketing. C'est une façon de jumeler les objectifs de votre entreprise avec les objectifs de l'organisme à qui vous versez des dons et avec qui vous vous associez. Vous faites tous les deux votre marque. »

« Cette fierté de l'entreprise est intangible, mais joue un important rôle dans la rétention des employés. »

« ...cela appuie certaines caractéristiques de notre marque, et une de ces caractéristiques est le souci des gens et l'autre caractéristique est le partenariat long et durable... »

« ...nous transigeons avec d'autres entreprises, alors nous tentons de faire de la gestion de réputation puisque nous n'avons pas de produits à vendre à la collectivité... »

« Les attentes de la collectivité sont très, très élevées et le nombre d'entreprises prêtes à donner à ces organismes de bienfaisance est plus petit... »

« ...nous sommes une entreprise privée et le président de notre entreprise ... croit qu'il lui incombe de redonner à la collectivité. »

Que font les entreprises pour soutenir les collectivités?

Selon les participants à notre étude, les entreprises canadiennes adoptent une variété d'approches pour appuyer les organismes de bienfaisance et sans but lucratif. Ces approches comprennent les dons en argent, les dons en biens et en services, le soutien des employés pour donner de leur temps, la commandite d'activités caritatives et le jumelage des contributions des employés. Ces pratiques semblent varier selon les caractéristiques clés suivantes :

- **Taille de l'entreprise.** Les participants des entreprises de plus grande taille ont souvent mentionné s'impliquer dans une plus grande variété d'activités que les participants d'entreprises de plus petite taille (p. ex. commandites, dons en argent, dons en biens et en services, bénévolat). Les entreprises de plus grande taille étaient plus susceptibles que les autres entreprises d'aligner leurs contributions communautaires sur leurs objectifs d'affaires. Elles étaient plus susceptibles d'exprimer un intérêt pour trouver un créneau unique pour leurs contributions communautaires qui les distingueraient des autres entreprises. Elles étaient également plus susceptibles d'apporter leur soutien à United Way ou à un petit nombre de causes différentes, plus souvent à des organismes voués à la santé, à l'éducation, aux enfants, à la jeunesse, aux arts et à la culture, à l'environnement et aux services sociaux. En revanche, les représentants des entreprises de plus petite taille (peut-être parce qu'elles sont des entreprises privées; voir **Propriété** ci-dessous) semblaient plus disposées à soutenir un plus large éventail de causes et moins préoccupées par le lien entre les causes et leurs objectifs d'affaires. À titre d'exemple, une petite entreprise a investi tout son budget marketing et promotionnel (20 % de ses revenus) dans les organismes de bienfaisance et sans but lucratif choisis par ses consommateurs. Une autre donnait un livre à une école chaque fois qu'elle envoyait une facture.
- **Type d'industrie.** Bon nombre des entreprises appuient des causes qui ont un lien avec les activités de leur entreprise. Par exemple, les entreprises pharmaceutiques soutiennent des causes relatives à la santé, les entreprises de médias imprimés appuient des organismes d'alphabétisation et les entreprises forestières encouragent des causes reliées à l'environnement et à la conservation.
- **Taille de la collectivité.** De nombreux participants de villes plus petites ont dit que leur collectivité avait de grandes attentes envers leur entreprise pour appuyer les organismes de bienfaisance et sans but lucratif, en raison du petit nombre d'entreprises vers lesquelles ces organismes peuvent se tourner pour obtenir du soutien. Ces attentes rendent difficile l'adoption de stratégies plus ciblées pour leurs contributions.
- **Marché cible.** Les entreprises qui vendent directement aux consommateurs étaient plus susceptibles que d'autres entreprises de donner aux organismes communautaires pour soutenir leurs efforts de commercialisation et pour bâtir leur marque. Pour leur part, les entreprises qui vendent à d'autres entreprises étaient plus susceptibles de contribuer à la collectivité pour mousser leur bonne volonté auprès des entreprises dans les collectivités avec qui elles transigent et pour obtenir une licence sociale d'exploitation.

- **Propriété.** Les entreprises privées semblaient avoir une approche différente à leurs contributions d'entreprise que les entreprises publiques. De façon générale, elles ont exprimé des motivations plus altruistes et étaient moins susceptibles de concentrer leurs contributions sur des causes qui ont un lien avec les intérêts de leur entreprise. Plutôt, les contributions étaient influencées par les intérêts personnels des propriétaires. Par conséquent, les entreprises privées souvent appuyaient un plus large éventail d'organismes communautaires que les entreprises publiques. Pour leur part, les entreprises publiques fondaient leurs décisions sur des stratégies d'affaires et étaient plus attentives à la façon dont elles pouvaient justifier leurs contributions communautaires aux actionnaires.

« ils disposent d'un budget discrétionnaire pour les aider dans ces circonstances duquel budget ils peuvent retirer lorsqu'ils ont besoin de soutenir ces relations d'affaires, et ils le font, et parfois ils le font discrètement de façon à ne pas influencer les secteurs touchant les enfants et la jeunesse. »

Bien que les pratiques d'investissement communautaire des entreprises canadiennes soient très diverses, elles semblent davantage répressives que proactives. En effet, les entreprises semblent répondre aux demandes des organismes communautaires plutôt que de chercher les organismes qui partagent leurs intérêts stratégiques. Deux facteurs sont peut-être en cause. Premièrement, de nombreuses entreprises disent être inondées de demandes et peuvent choisir parmi de nombreux organismes sans devoir les chercher. Deuxièmement, il est difficile de trouver de façon systématique de l'information sur les organismes de bienfaisance et sans but lucratif au Canada.

Comment les entreprises organisent-elles leurs contributions?

Toujours selon le point de vue des participants à notre étude, les entreprises de plus grande taille comptent des structures, des politiques et des procédures plus formelles pour leurs contributions communautaires que les entreprises de plus petite taille. Dans bon nombre de ces entreprises, les décisions sont prises par un personnel cadre dévoué, qui suit les politiques qui ont souvent été approuvées par le conseil d'administration de l'entreprise. Peu d'entreprises ont mentionné que les décisions étaient prises par un comité distinct d'employés.

« Il y a toujours un peu d'argent pour les demandes personnelles et je crois que ces le cas pour toutes les entreprises. Le conseil d'administration joue un rôle dans ces demandes personnelles qui autrement ne seraient pas acceptées par le cheminement formel, mais nous avons tendance à donner. »

Les décisions peuvent également être influencées par le PDG, la haute direction ou le conseil d'administration, qui suggère les organismes à soutenir en fonctions des demandes qui lui sont faites personnellement par un organisme ou des membres de leurs réseaux personnels au nom d'un organisme. Dans les plus petites entreprises, c'est souvent le propriétaire qui prend les décisions concernant les contributions communautaires en plus des autres responsabilités d'affaires. Certains participants ont mentionné des « fonds de relation » mis à la disposition des propriétaires, des directeurs ou de la haute direction à utiliser comme bon leur semble.

Relativement à la question de savoir à qui revient la responsabilité des initiatives de financement, cette responsabilité varie d'une entreprise à l'autre, et beaucoup ont fait une nette distinction entre les dons et les commandites. La responsabilité pour les dons peut relever des services d'investissement communautaire, des fondations d'entreprise ou des services des communications ou des relations publiques. Les commandites sont souvent la responsabilité du service marketing et sont puisées à partir d'un budget distinct.

Parmi les entreprises de plus grande taille, les décisions touchant les contributions peuvent être prises au siège social ou aux bureaux locaux ou régionaux. Dans certaines entreprises, les décisions étaient prises à la fois au siège social et au bureau local.

« Nous ne tenons pas les organismes de bienfaisance responsables, et je crois que c'est un manque de notre part car nous avons l'occasion, d'un côté comme de l'autre, de travailler sur ce point. »

« ...il est très difficile d'évaluer ou de mesurer la performance de nos programmes parce que nous n'avons pas de points de repère. Quels sont ces repères? »

« ...Tout le monde peut donner de l'argent, mais je veux être certain que je donne de façon efficace, alors comment puis-je mesurer cette efficacité? »

« ... Je suis toujours surpris de voir à quel point nous mesurons peu ou assurons peu de suivi ... »

Comment les entreprises évaluent-elles leurs contributions?

Les entreprises semblent éprouver de la difficulté à évaluer leurs efforts de contribution. En effet, de nombreux participants à nos tables rondes ont identifié des difficultés à assurer le suivi de la valeur totale de leurs contributions, et bon nombre se colletaient sur la question de savoir comment évaluer l'impact de leurs activités de contribution.

La plupart des entreprises surveillent leurs dons en argent de près. Dans les entreprises de plus grande taille, cet exercice peut s'avérer compliqué parce que les contributions sont versées à partir de nombreux endroits (p. ex. différents services, siège social, succursales ou bureaux locaux ou régionaux).

De nombreuses entreprises ne semblaient pas connaître la valeur totale de leurs contributions. Bien que certaines entreprises suivaient de près et évaluaient les initiatives de bénévolat des employés, les services bénévoles, les activités de développement économiques et communautaires, les dons en nature, etc. les représentants des entreprises ont souvent rapporté disposer de budgets séparés pour les dons en argent et les commandites, mais que ces deux budgets étaient regroupés sous un seul au moment de rapporter les contributions totales. Peu d'entreprises ont rapporté inclure les coûts de fonctionnement de leurs opérations d'investissement communautaire dans leurs prévisions de contribution. Ces constatations laissent à penser que de nombreuses entreprises peuvent sous-estimer la valeur totale de leur soutien aux organismes communautaires.

Les diverses façons que les entreprises mesurent, surveillent et rendent compte de leurs contributions rendent difficile la comparaison des positions du public sur les différentes activités d'investissement communautaire des entreprises. Les entreprises peuvent avoir de grandes difficultés à comparer leurs efforts avec les autres entreprises ou les normes de l'industrie.

Étant donné les problèmes que les entreprises semblent avoir pour simplement surveiller la valeur de leurs contributions, il n'est donc pas surprenant de constater que peu ont pris la peine d'évaluer l'impact de leur investissement communautaire sur leur entreprise. Pour celles qui ont procédé à cette évaluation, celle-ci ne faisait qu'évaluer l'impact de leur programme sur l'opinion publique et la reconnaissance de la marque par le biais de données d'enquête. D'autres se basaient sur des cas informels ou isolés ou leur propre impression. Aucun participant n'a mentionné évaluer l'impact des contributions de l'entreprise sur les organismes communautaires qu'elle soutenait ou sur la communauté en général.

De nombreuses entreprises ne semblent pas avoir de processus formel en place pour tenir les organismes de bienfaisance et sans but lucratif responsables de ce qu'ils font avec les contributions qu'ils reçoivent. À titre d'exemple, certains participants ont mentionné que leur entreprise recevait une demande de financement d'un organisme communautaire, elle vérifiait si l'organisme lui avait fourni un rapport décrivant comment il avait disposé du financement qu'il avait déjà reçu. Bien que les attentes concernant l'établissement de rapport soient parfois sous-entendues, de nombreux participants ont fait part de leur étonnement du peu de fois que les organismes leur rendaient compte des fonds déjà reçus. Quelques participants ont cependant fait remarquer que, lorsqu'ils versaient de gros dons ou des contributions pluriannuelles, ils officialisaient leurs attentes envers les organismes communautaires en créant des contrats de don.

Il semble que le plus grand obstacle à l'évaluation des contributions communautaires soit le manque d'outils et de méthodes standardisées pour mener de telles évaluations. La plupart des participants ont reconnu le besoin d'avoir des meilleures évaluations et ont exprimé un grand intérêt pour des outils et des méthodes qui pourraient être utilisés pour les aider à évaluer leurs activités de contribution.

Les défis auxquels les entreprises font face

Les participants à nos tables rondes ont identifié trois principaux défis auxquels ils font face relativement à leurs activités de contribution :

1. **Le manque de personnel et de ressources pour répondre à l'écrasante demande.** Le défi qui a été le plus souvent identifié est la difficulté de trouver le temps et les ressources nécessaires pour répondre aux demandes de soutien que les entreprises reçoivent des organismes de bienfaisance et sans but lucratif.
2. **Le manque de conformité des employés aux politiques de l'entreprise.** Les participants des plus grandes entreprises qui ont des politiques formelles en matière de contribution ont souvent souligné qu'il était difficile d'atteindre un consensus au sein de l'entreprise pour l'adoption de ces politiques et la conformité des employés à celles-ci une fois adoptées. Bien qu'il soit difficile pour une entreprise que ses employés se conforment à une variété de politiques, la conformité aux politiques de contributions communautaires peut être difficile seulement en raison du rôle que les intérêts personnels et l'influence du PDG, de la haute direction et du conseil d'administration peut jouer et par les défis associés au développement de politiques centralisées qui répondent adéquatement aux différents besoins des collectivités locales et des régions.
3. **Les difficultés d'équilibrer et de gérer les attentes des nombreux intervenants.** De nombreux intervenants sont impliqués dans les activités de contributions communautaires d'une entreprise, et ils ont tous des attentes et des intérêts différents. Ces intervenants peuvent être le conseil d'administration, la haute direction, les employés et les actionnaires. Indépendamment des attentes de l'entreprise, il faut tenir compte des attentes des organismes communautaires, des clients et des gouvernements. Dans les entreprises de plus grande taille, on doit trouver un équilibre entre les besoins du siège social et les besoins des centres d'affaires régionaux ou locaux. Des difficultés peuvent survenir lorsque les besoins et les attentes des divers intervenants varient. Plutôt que de soutenir des organismes de bienfaisance et sans but lucratif qui correspondent aux stratégies de l'entreprise, les employés peuvent préférer verser des dons aux personnes dans le besoin, aux lieux de culte dans leur collectivité ou à un club de sport communautaire. Les actionnaires peuvent exiger que les entreprises démontrent comment les fonds versés aux organismes communautaires contribuent à l'ensemble de la performance de ces entreprises. Étant donné le nombre de demandes que les entreprises reçoivent, de nombreux organismes communautaires semblent croire que ces entreprises soutiendront une grande variété de causes, et non seulement les causes qui correspondent à leurs stratégies d'affaires.

« Dernièrement, je crois que la gestion de la demande représente mon plus gros défi. On dirait qu'elle grandit, tout comme la taille des demandes, à un rythme que je ne m'étais jamais imaginé et je sais que c'est pareil pour chaque entreprise. »

«... nous avons des lignes directrices qui ont été approuvées, un processus formel auquel nous devons nous conformer. Un de nos défis, est que le personnel se conforme à ces processus. »

«... Il est difficile de gérer les attentes des collectivités, des entreprises et des employés, vraiment difficile.. »

«... parce que nous nous sommes vraiment efforcés et que nous avons tenté d'impliquer nos unités, elles sont maintenant tellement intéressées qu'elles veulent être davantage impliquées et parfois nous guident dans des directions qui ne sont pas toujours stratégiques. »

Conclusions et implications

Cette recherche d'exploration des activités d'investissement communautaire des entreprises canadiennes révèle un champ de pratiques qui n'est pas très bien développé. Les entreprises soutiennent les organismes de bienfaisance et sans but lucratif de nombreuses manières et le font pour différentes raisons. Les pratiques varient d'une entreprise à l'autre, et, dans les entreprises de plus grande taille, elles peuvent varier en fonction du nombre d'unités ou les divers sites locaux ou régionaux.

Les systèmes et procédures internes pour soutenir l'investissement communautaire ne semblent pas très bien développés même au sein des entreprises de plus grande taille qui ont participé à nos tables rondes. De nombreuses entreprises, plus particulièrement les grandes entreprises, semblent préférer cibler de façon stratégique leurs efforts de contributions communautaires pour soutenir les objectifs de leurs entreprises, et leur capacité à le faire est limitée par les difficultés dans :

- le suivi et la mesure de la valeur totale des contributions de l'entreprise (p. ex. dons en argent, dons de biens en nature, bénévolat des employés, commandites, gestion et frais généraux associés à leurs programmes communautaires);
- l'instauration de politiques d'investissement communautaire dans toute l'entreprise;
- la mesure de l'impact stratégique des programmes de contributions communautaires;
- l'évaluation de l'efficacité des programmes de contributions communautaires et de leur impact stratégique;
- la compréhension et la surveillance de la façon dont les organismes de bienfaisance et sans but lucratif utilisent les contributions qu'ils reçoivent;
- la mesure de l'impact des programmes de contributions communautaires sur la collectivité.

Bon nombre des représentants des entreprises canadiennes présents à nos tables rondes ont été sincères concernant le besoin d'avoir accès à une meilleure information et connaissance sur les pratiques et ont exprimé un intérêt à trouver des façons d'améliorer leur capacité à développer et à gérer leurs initiatives de contribution communautaire. Notre analyse démontre que les intervenants en matière d'investissement communautaire bénéficieraient :

- **D'une meilleure connaissance des pratiques des autres entreprises.** Il manque de données concernant les pratiques des entreprises relativement à leurs contributions communautaires. Les entreprises ne peuvent comparer leurs coûts, contributions ou performances avec les normes de l'industrie.
- **D'information sur les pratiques innovatrices ou prometteuses.** Il manque énormément de documentation qui consigne les pratiques des entreprises et les conseils pour constituer une bonne pratique.

- **D'occasions pour la formation.** De nombreuses écoles de gestion doivent élaborer un programme de cours complet sur les contributions communautaires, et les occasions pour faire des stages sont limitées au Canada.
- **D'occasions pour partager les pratiques.** Les intervenants n'ont pas la chance de partager leurs connaissances et expériences. Des réseaux formels ont vu le jour à Calgary et à Vancouver, mais sont inexistantes dans le reste du pays.
- **D'une meilleure information sur les organismes de bienfaisance et sans but lucratif.** De nombreuses entreprises ont exprimé un intérêt à trouver des organismes communautaires dont leurs causes étaient alignées sur leurs intérêts stratégiques d'affaires. Toutefois, il n'existe aucune source systématique d'information sur les organismes canadiens de bienfaisance et sans but lucratif qui pourrait les aider à cet égard. Dans d'autres pays, des bases de données sur les organismes de bienfaisance et sans but lucratif existent, comme aux États-Unis (www.guidestar.org) et au Royaume-Uni (www.guidestar.org.uk).

Enfin, il importe de noter que les défis les plus souvent mentionnés par les participants lors des tables rondes ont trait aux problèmes et difficultés d'instaurer les politiques et des programmes. Cela soulève de nombreuses questions qui doivent être adressées et répondues :

- **Existe-t-il des façons plus efficaces pour les entreprises de gérer leurs contributions?** Beaucoup de participants ont rapporté avoir des difficultés à répondre à ce qu'ils croient être une demande écrasante de soutien de la part de la communauté. Pourtant, de nombreuses entreprises ne semblaient pas avoir des systèmes bien élaborés pour gérer les demandes et les contributions. Les entreprises peuvent avoir l'occasion de consolider ce qui essentiellement constitue des fonctions administratives pour atteindre une meilleure efficacité de leurs exploitations.
- **Quelle priorité les entreprises accordent-elles à l'investissement communautaire?** De nombreux participants ont rapporté que leurs initiatives de contributions communautaires étaient alignées, ou sur le point d'être alignées, sur les objectifs stratégiques d'affaires de leurs entreprises. Cela ne veut pas nécessairement dire que l'investissement communautaire est une priorité stratégique pour leur entreprise. En effet, les rapports des représentants sur les défis auxquels ils font face et le manque d'évaluation des efforts d'investissement communautaire, suggère qu'il ne l'est pas.
- **Les entreprises maximisent-elles leurs retours sur leurs investissements communautaires?** Bien que certaines entreprises aient dit faire des efforts pour veiller à ce que leurs activités d'investissement communautaire appuient leurs objectifs d'affaires, peu d'entre elles semblent vraiment évaluer l'impact de leurs investissements communautaires sur leur entreprise. Les entreprises peuvent devoir porter plus attention pour développer leurs connaissances, systèmes et infrastructures pour obtenir les bénéfices qu'elles s'attendent de leurs programmes d'investissement communautaire.
- **L'incapacité de répondre aux nombreuses demandes représente-t-elle une menace pour les entreprises?** Bon nombre d'entreprises qui soutiennent les organismes communautaires

pour des raisons stratégiques cherchent soit à bâtir leur marque auprès de leurs consommateurs, soit à créer une bonne volonté au sein de la collectivité où elles font des affaires. Cependant, il est clair que beaucoup plus de demandes de soutien sont refusées qu'acceptées. Par conséquent, plus d'organismes communautaires sont déçus de certaines entreprises contrairement aux organismes qui sont satisfaits du soutien de ces entreprises. Sans mécanismes d'évaluation ou de rétroaction, il est donc peu probable que les entreprises sachent si leurs efforts ont des répercussions involontaires ou négatives.

- **Les organismes communautaires tireraient-ils profit d'une meilleure information sur les pratiques d'investissement communautaire des entreprises?** Nous avons constaté que de nombreux organismes de bienfaisance et sans but lucratif ont peu de chance d'obtenir du soutien des entreprises. En effet, si les organismes communautaires connaissaient mieux les intérêts en matière d'investissement communautaire des entreprises et les limites de soutien de celles-ci, ils seraient peut-être en meilleure position pour mieux cibler leurs efforts de financement.
- **Les entreprises peuvent-elles soutenir les collectivités autrement?** Les commentaires constants sur le volume de demandes de soutien des organismes communautaires ont également soulevé la question de savoir si les entreprises agissant pour leur propre compte pouvaient avoir un réel impact sur les besoins des collectivités. Les solutions à long terme peuvent nécessiter plus d'initiatives de collaboration qui rassembleraient les gouvernements, entreprises et organismes communautaires et mettraient à contributions les atouts de chacun.

Nos discussions avec des représentants d'une grande variété d'entreprises canadiennes mettent à jour les liens que de nombreuses entreprises ont avec leur collectivité. Le soutien aux organismes de bienfaisance et sans but lucratif est exprimé de diverses façons. Pour certaines entreprises, il reflète les valeurs philanthropiques, et pour de nombreuses entreprises, il peut être un outil stratégique pour soutenir leurs entreprises, et pour d'autres, c'est sans doute une combinaison des deux. Cependant, étant donné le peu d'attention qu'il est investi dans l'évaluation de l'impact de ces efforts, il existe peu de données qui indiquent si les initiatives d'investissement communautaire produisent le maximum de retour aux entreprises ou aux organismes communautaires qu'elles soutiennent.

Au sein de l'entreprise, l'investissement communautaire semble être une toute nouvelle pratique. Les intervenants d'aujourd'hui rappellent les explorateurs d'hier qui, par nécessité, se sont frayé un chemin sans carte détaillée, ne se fiant qu'à leur expérience et sens commun et les histoires de leurs semblables pour les aider. Notre recherche dévoile que les efforts pour améliorer nos connaissances des pratiques d'investissement communautaire profiteront aux entreprises et aux collectivités qu'elles soutiennent.

Cette étude fournit une vision des diverses pratiques des entreprises pour soutenir les organismes communautaires, les raisons de leur implication et les défis auxquels elles font face. La prochaine étape de notre recherche est de mettre ces constatations à profit et étendre l'échantillonnage d'entreprises étudiées en menant un sondage représentatif à l'échelle nationale auprès des entreprises canadiennes. Ce sondage nous permettra de peindre un portrait plus détaillé de l'état et de la nature du soutien des entreprises aux organismes de bienfaisance et sans but lucratif au Canada.

Bibliographie

- Australian Government Department of Family Community Services. (2005, November). *Giving Australia: Research on philanthropy in Australia*. Canberra, Australia: Author.
- Besser, T. L. & Miller, N. J. (2004). The risks of enlightened self-interest: Small businesses and support for community. *Business & Society*, 43(4), 398-425.
- Bill, P. (1999). *Connecting companies to communities: A guide to the design and management of community investment programs*. Toronto, ON: Imagine, Canadian Centre for Philanthropy.
- Bollen, A. (2004). *The rise and rise of non-financial reporting: How to use research to measure reputation*. MORI White Papers. London, UK: MORI House.
- Easwaramoorthy, M., Barr, C., Gumulka, G., & Hartford, L. (2006). *Le soutien des organismes sans but lucratif par les entreprises*. Research Bulletin: Vol.13(2). Toronto, ON: Imagine Canada.
- Easwaramoorthy, M., Barr, C., Runte, M., & Basil, D. (2006). *Soutien des entreprises au bénévolat des employés au Canada : résultats d'un sondage national*. Toronto, ON: Imagine Canada.
- Globescan Inc. (2005). *Corporate social responsibility monitor 2005: Canadian public opinion on the changing role of companies*. Toronto, ON: Author.
- Hall, M. H., de Wit, M. L., Lasby, D., McIver, D., Evers, T., Johnson, C., et al. (2005). *Force vitale de la collectivité : faits saillants de l'Enquête nationale auprès des organismes à but non lucratif et bénévoles*. (Catalogue No. 61-533-XPE, Rev. ed.). Ottawa: Statistique Canada.
- Hall, M. H., Lasby, D., Gumulka, G., & Tyron, C. (2006, June). *Canadiens dévoués, Canadiens engagés : points saillants de l'Enquête canadienne sur le don, le bénévolat et la participation*. Ottawa, ON: Statistique Canada.
- Marx, J. D. (1999). Corporate philanthropy: What is the strategy? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(2), 185-198.
- Moon, J. & Muthuri, J. N. (2006, December). *An evaluation of corporate community investment in the UK: Current developments, future challenges*. Kent, ME: Charities Aid Foundation.
- Muirhead, S. A. (2004). *The 2004 Corporate Contributions Report: An analysis of the giving patterns of 232 major corporations in 2003*. New York: The Conference Board.

- Muirhead, S. A. (2005). *The 2005 Corporate Contributions Report: An analysis of the giving patterns of 189 major corporations in 2004*. New York: The Conference Board.
- Muirhead, S. A. (2006). *Philanthropy and business the changing agenda*. New York: The Conference Board.
- National Council for Voluntary Organizations. (2003, August). *Corporate social responsibility and the voluntary and community sector*. Discussion document. London: Author.
- Robertson, S. (2006). *La mesure de ce qui compte : L'instauration d'une approche de pratiques exemplaires en matière de gestion, d'évaluation et de mesure du rendement des contributions corporatives à la durabilité des collectivités canadiennes*. Tiré le 20 décembre 2006 du site : http://www.nrtee-rnee.ca/eng/programs/Current_Programs/Capital-Markets/Documents/Measuring-What-Counts/Measuring-What-Counts_Contents_E.htm
- Rostami, J. (1992). *Corporate community investment in Canada 1991*. Rapport 90-92. Conference Board du Canada.
- Rostami, J., & Hall, M. (1996). *Employee volunteers: Business support in the community*. Toronto and Ottawa: Canadian Centre for Philanthropy and Conference Board of Canada.
- Saiia, D. H., Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2003). *Philanthropy as strategy*. *Business & Society*, 42(2), 169-201.
- Shah, S., Morgan, G., & Rochlin, S. A. (2006). *Adding it up 2004: The corporate giving standard*. Chestnut Hill, M.A. and New York: Centre for Corporate Citizenship at Boston College and Committee to Encourage Corporate Philanthropy.
- Stibbard, H. (2000). *Connecting SMEs with the community: A research report on the involvement of small and medium sized enterprises (SMEs) in community causes*. London: Business Community Connections.
- Witter, K. (2003). *Community Involvement Index 2003*. Chestnut Hill, Massachusetts: The Centre for Corporate Citizenship at Boston College.
- Zadek, S. (2004). The path to corporate responsibility. *Harvard Business Review*, 82(12), 125-132.