



**HAL**  
open science

## Démarche RSE dans les projets événementiels : proposition d'un modèle d'analyse des modalités de transfert de connaissances

Cécile Clergeau-Allain Des Beauvais, Krystel Paulus

### ► To cite this version:

Cécile Clergeau-Allain Des Beauvais, Krystel Paulus. Démarche RSE dans les projets événementiels : proposition d'un modèle d'analyse des modalités de transfert de connaissances. *Tourisme et événementiel : enjeux territoriaux et stratégies d'acteurs*, Presses de l'Université du Québec, pp.243-258, 2017, Collection Tourisme (Sainte-Foy), 978-2-7605-4622-6. hal-02528857

**HAL Id: hal-02528857**

**<https://univ-angers.hal.science/hal-02528857>**

Submitted on 2 Apr 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

5ème rendez vous Champlain, 2 au 5 juin 2014, La Rochelle

Cécile Clergeau, Professeur des Universités en Sciences de Gestion,  
LUNAM Université d'Angers, GRANEM, UFR ITBS.  
cecile.clergeau@univ-angers.fr

Krystel Paulus, Doctorante en Sciences de Gestion,  
LUNAM Université d'Angers, GRANEM.  
krystel.paulus@gmail.com  
UFR Ingénierie du Tourisme, du Bâtiment et des Services  
7 allée François Mitterrand- BP 40455 - 49004 Angers Cedex 1- France

Démarche RSE dans les projets événementiels : proposition d'un modèle d'analyse des modalités  
de transfert de connaissances.

## Résumé

Notre communication porte ici sur le transfert inter-organisationnel de connaissances RSE dans le contexte spécifique des événements. Son objectif est de proposer un cadre conceptuel intégrateur des modalités facilitant la diffusion de la RSE dans le cadre des relations inter-organisationnelles. Ce travail de recherche se déroule dans le cadre d'un travail doctoral Cifre.

Mot clefs : RSE, évènementiel, transfert de connaissances, Iso 26000, apprentissage inter-organisationnel

Title : CSR approach in MICE : a conceptual model of knowledge transfer methods

## Summary

Our paper focuses on the inter-organizational knowledge transfer CSR in the specific context of MICE. It provides a conceptual framework integrating methods facilitating the dissemination of CSR in the context of inter-organizational relationships. This research is part of a PHD study Cifre.

Key words : CSR, MICE, knowledge transfer, Iso 26000, inter-organizational learning

## Table des matières

1. Démarche RSE dans l'événementiel : une dynamique d'apprentissage singulière .....	4
2. Apprentissage au sein d'un espace inter-organisationnel .....	6
2.1. L'espace d'apprentissage inter-organisationnel : relations et enjeux .....	6
2.2. Les mécanismes de transfert de connaissances et d'apprentissage inter-organisationnel	7
3. Caractérisation des modalités de transfert inter-organisationnel de connaissances RSE dans les projets événementiels .....	9
3.1. Les caractéristiques des connaissances RSE.....	10
3.2. Les caractéristiques de l'échange dans les RIO .....	11
3.2.1. La situation dans l'échange des RIO .....	11
3.2.2. Le comportement des acteurs dans l'échange des RIO .....	13
3.3. Les caractéristiques du récepteur .....	14

## Table des illustrations

Figure 1. Modèle d'analyse des modalités de transfert inter-organisationnel des connaissances RSE dans les projets événementiels.....	16
---	----

Dans une économie en profonde mutation, les organisations, et tout particulièrement les centres des congrès et les parcs des expositions, cherchent à se différencier sur des marchés très concurrentiels par le biais de la responsabilité sociétale des entreprises<sup>1</sup> (RSE). Cette démarche volontaire insère les organisations dans un environnement composé des parties prenantes et les incite à réviser la nature des relations qu'elles entretiennent avec elles ; créant ainsi de nouveaux espaces multipartites d'échange et de partage. S'en suivent des nouvelles formes de coopérations qui deviennent alors une occasion d'apprentissages réciproques, car elles sont porteuses d'une dynamique de création de connaissances nouvelles et d'innovation. Les centres des congrès et les parcs des expositions peuvent capitaliser sur les connaissances durables de leurs parties prenantes engagées dans leurs démarches ; celles-ci bénéficiant en retour des connaissances durables des premières.

Cependant, les événements<sup>2</sup> représentent des contextes d'apprentissages singuliers pour la diffusion des principes et actions de la RSE pour les organisations porteuses de projets événementiels. Ils sont en effet par nature multiformes et éphémères, et les relations temporaires et ponctuelles qu'entretiennent les acteurs rendent particulièrement délicate l'intégration stratégique de la RSE. L'enjeu est alors de développer des modalités de transfert de connaissances dans un temps et dans un espace limités et dans le cadre des relations inter-organisationnelles (RIO).

Dans les débats académiques, la question de l'innovation en matière de RSE se situent principalement d'un point de vue intra-organisationnel (Gasmi et Grolleau, 2003 ; Asongu, 2007 ; Leroux et Pupion, 2011 ; Berger-Douce, 2011 ; Midler et Charue-Duboc, 2011). Notre communication les complète ici par une perspective inter-organisationnelle : notre objectif est d'identifier les modalités qui facilitent ou, au contraire, freinent le transfert de connaissances RSE dans le contexte spécifique des événements, domaine encore peu exploré dans la littérature. Notre ambition est de proposer un modèle d'analyse de ces modalités et d'émettre plusieurs hypothèses. Ce modèle d'analyse est actuellement en cours de test.

---

<sup>1</sup> Dans le cadre de notre recherche, nous définissons la RSE comme la responsabilité sociétale des entreprises, conjointement à la définition proposée par la norme Iso 26000.

<sup>2</sup> L'événement est ici appréhendé comme service multidimensionnel qui génère des retombées économiques (Hertrich, 2008).

Les éparses travaux académiques sur le transfert inter-organisationnel des connaissances RSE rendent essentiellement compte de l'impact de la nature tacite des connaissances RSE (Cramer, 2005), et de la nature du capital relationnel (Quairel et Ngaha, 2009 ; Bonneveux et Saulquin, 2009) sur ce phénomène. Néanmoins ces recherches, centrées sur l'analyse de relations stables et pérennes, constituent, selon nous, un cadre intégrateur insuffisant pour caractériser les modalités de transfert inter-organisationnel des connaissances RSE dans les projets événementiels. Pour ces raisons, nous faisons appel à la perspective interactionniste de l'apprentissage organisationnel développée par Nonaka et Takeuchi (1995) et Nonaka et Konno, (1998), ce qui nous permet de cerner trois modalités de transfert inter-organisationnel de connaissances RSE : la nature des connaissances, les caractéristiques des RIO et les caractéristiques du récepteur.

Dans une première partie, nous présentons le contexte de notre recherche. Nous introduisons dans une seconde partie le cadre conceptuel de notre analyse. Enfin, nous proposons de caractériser les modalités de transfert inter-organisationnel des connaissances RSE dans les projets événementiels. Ce travail d'analyse s'inscrit dans le cadre d'un travail doctoral Cifre (David, 2000) qui se déroule au sein d'une entreprise spécialisée dans les métiers de la rencontre professionnelle en démarche Iso 26000 depuis 2009.

## **1. Démarche RSE dans l'événementiel : une dynamique d'apprentissage singulière**

La Commission européenne considère la RSE comme « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes » (*ibid.*, 2001, p. 7). Dans cette perspective, l'entreprise est encouragée à redéfinir le nature des relations qu'elle entretient avec les parties prenantes (stakeholders) qui composent son environnement et qui sont concernées, à des degrés divers, par son activité (Freeman, 1984 ; Acquier et Aggeri, 2007). Cette démarche volontaire, qui repose sur une dynamique d'association des parties prenantes à la démarche engagée, implique plus qu'un dialogue avec celles-ci : elle suppose leurs adhésions, leur implications au projet de l'entreprise et la création de nouvelles formes de dialogue et de partage.

En fonction de leurs positionnements vis-à-vis de la RSE (Martinet et Payaud, 2008), les organisations peuvent multiplier et amplifier les relations qu'elles entretiennent avec leurs parties prenantes (Saulquin et Schier, 2007), la transformant en un véritable espace de coopération dynamique. Ces nouveaux espaces multipartites deviennent alors une occasion d'apprentissage en matière de RSE, générateurs de connaissances nouvelles et porteurs d'innovations réciproques.

Pour les organisations, le nouvel enjeu se situe, dès lors, au niveau de leurs capacités à intégrer et à capitaliser sur les connaissances issues de leurs relations avec leurs parties prenantes (Sloan, 2009 ; Laperche et Lefebvre, 2012). Et inversement, les parties prenantes peuvent être impactées positivement par la démarche RSE de l'organisation puisqu'elles sont associées au processus RSE et peuvent donc à leurs tours capitaliser sur ces connaissances durables. C'est en ce sens que la démarche RSE peut être considérée comme une source d'innovation dans le cadre des RIO. Ce qui suppose que l'organisation soit en mesure de diffuser sa démarche RSE vers ses parties prenantes.

Ce questionnement est particulièrement épineux dans les événements qui constituent des contextes d'apprentissages singuliers. Ces derniers sont en effet multiformes (Arcodia et Robb, 2000) puisqu'ils engendrent des flux d'acteurs aléatoires, parfois de zone géographique différente, dans l'espace. Ces projets événementiels sont aussi éphémères ; puisqu'ils peuvent être ponctuels ou bien réguliers ; et leurs durées peuvent varier de un à plusieurs jours en fonction du type de manifestations (UNIMEV et OJS, 2013). Ils possèdent également une dimension réticulaire, étant donné qu'ils engagent une multitude d'acteurs hétérogènes qui entretiennent des relations multilatérales<sup>3</sup> collaboratives<sup>4</sup> ou coopératives<sup>5</sup>. Ces derniers peuvent s'engager comme concepteurs, producteurs, coproducteurs et/ou consommateurs de l'événement. Par ailleurs, les événements reposent sur un management complexe et dynamique, puisqu'ils font intervenir de multiples acteurs tout au long de sa réalisation tous porteurs d'enjeux bien spécifiques (politiques, économiques, managériaux, etc.). C'est pourquoi la mise en œuvre d'une démarche RSE et, de manière induite, la diffusion des connaissances RSE sous jacente, nécessitent une dynamique d'apprentissage inter-organisationnel dont la singularité est liée aux spécificités des projets événementiels. L'intensité des relations qu'entretiennent les acteurs, leurs volontés de

---

<sup>3</sup> En lien avec les travaux de Missonier (2008).

<sup>4</sup> Chaque acteur cherche à atteindre l'objectif commun cela avec une grande liberté d'action.

<sup>5</sup> Chaque acteur cherche à atteindre l'objectif commun en réalisant la tâche qui lui a été confiée et qui est encadrée.

s'impliquer dans la stratégie RSE de l'événement ainsi que le processus multipartite qui va porter la démarche RSE apparaissent en effet ici comme des facteurs déterminants de l'implémentation d'une stratégie RSE.

La démarche RSE crée de nouveaux espaces de dialogue et de partage multipartites, producteurs d'apprentissages et d'innovations réciproques. Toutefois, en raison des spécificités de l'événementiel, l'intégration stratégique de la RSE dans les projets événementiels semble reposer sur une dynamique d'apprentissage singulière. Pour cerner ces modalités de transfert de connaissances et d'apprentissage en matière de RSE, nous proposons de caractériser l'espace d'apprentissage inter-organisationnel induit.

## **2. Apprentissage au sein d'un espace inter-organisationnel**

Afin de caractériser la dynamique d'apprentissage inter-organisationnel en matière de RSE dans les projets événementiels, nous identifions tout d'abord un espace d'apprentissage inter-organisationnel composé des parties prenantes. Puis, nous analysons les mécanismes de transfert de connaissances et d'apprentissage sous-jacents en mobilisant la perspective interactionniste de l'apprentissage organisationnel.

### **2.1. L'espace d'apprentissage inter-organisationnel : relations et enjeux**

Pour caractériser la dynamique multipartite et multidimensionnelle qui porte le processus RSE d'un événement, nous avons proposé une grille de lecture des parties prenantes qui tient compte des singularités de l'événementiel (Clergeau et Paulus, 2012). En privilégiant une approche « ressource » des parties prenantes, qui les considère au regard de leurs impacts sur la dynamique productive d'une organisation, nous avons caractérisé les enjeux qui animent les parties prenantes ainsi que la nature des relations qu'elles entretiennent entre elles.

Pour caractériser les parties prenantes d'un événement, nous avons fait appel à la notion de projet (Bessire, 2006). Dans cette perspective, l'entreprise qui porte le projet événementiel possède un projet RSE d'entreprise stable, avec des pratiques, un réseau d'acteurs et de parties prenantes ; et le projet RSE de l'événement, quant à lui temporaire, possède aussi ses propres pratiques et son propre réseau d'acteurs et de parties prenantes. Les parties prenantes d'un événement sont alors identifiées selon leurs appartenances à ces deux projets RSE, et selon qu'elles soient gouvernantes, participantes et impactées.

Durant le projet événementiel, la superposition des deux réseaux de parties prenantes et leurs interactions lors des différentes phases du cycle de vie fait évoluer le positionnement - et donc les modalités d'association - de certaines d'entre elles, créant un espace d'apprentissage inter-organisationnel. Cet espace multidimensionnel ponctuel est susceptible de générer de nouvelles connaissances créatrices d'apprentissages et d'innovations.

## **2.2. Les mécanismes de transfert de connaissances et d'apprentissage inter-organisationnel**

A présent, pour analyser les mécanismes d'apprentissage sous jacents, nous faisons appel à la perspective interactionniste de l'apprentissage organisationnel, qui permet d'expliquer les phénomènes d'innovation dans les organisations par le biais des connaissances produites par celui-ci.

L'apprentissage organisationnel peut être défini comme un « phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes » (Koenig, 2006, p. 297). Pour cerner les mécanismes d'apprentissage à l'œuvre, certains auteurs interrogent les capacités cognitives des entités individuelles et collectives au cœur du processus d'apprentissage (Argyris et Schön, 1978 ; Levitt et March, 1988), d'autres se centrent sur son objet, la connaissance, interrogeant par la même les modalités de transfert sous-jacentes (Kogut et Zander, 1992 ; Nonaka et Takeuchi, 1995).

C'est dans cette seconde perspective que nous nous situons pour élaborer notre modèle d'analyse. Dans cette approche interactionniste, l'apprentissage organisationnel est « créé par un dialogue continu entre les connaissances tacites et explicites » (Nonaka, 1994, p. 14). Le phénomène d'apprentissage organisationnel dans les organisations, et donc de manière induite le processus d'innovation qui en découle, repose sur les interactions entre les savoirs tacites et les savoirs explicites.

Selon Nonaka et Takeuchi (1995), la dynamique de création de connaissances organisationnelles peut être appréhendée par la conversion des connaissances tacites (savoir-faire) et explicites (langage, symboles, etc.) et leurs diffusions entre plusieurs niveaux (individu, groupe, organisation et inter-organisationnel). Ils considèrent que la conversion des connaissances s'opère en quatre modalités : la socialisation (du savoir tacite vers le savoir tacite), la combinaison (du savoir explicite vers le savoir explicite), l'extériorisation (du savoir tacite vers le savoir explicite) et enfin l'intériorisation (du savoir explicite vers le savoir tacite). Il s'agit du modèle SECI ou la spirale du savoir.

Par la suite pour consolider cette approche, Nonaka et Konno (1998) introduisent le concept de Ba qui est « un espace partagé de relations émergentes (...), une plate-forme qui permet de faire avancer les connaissances individuelle et/ou collective (...), un espace partagé qui sert de fondement à la création de connaissances » (*ibid.*, 1998, p. 40). Pour ces auteurs, il est alors question de cerner plusieurs mécanismes facilitant la conversion des connaissances. Ils identifient ainsi quatre types de Ba ou espaces relationnels spécifiques :

- le Ba génératif crée un climat de confiance facilitant ainsi la socialisation par la communication de type face à face,
- le Ba interactif, qui remet en cause les schémas de pensée des acteurs par le biais du dialogue et la métaphore afin d'établir une vision commune, permet l'extériorisation,
- le Ba virtuel assure la combinaison grâce aux NTIC (réseaux en ligne, les group-ware, les bases de données, documentation, etc.),
- le Ba opérationnel permet l'intériorisation grâce à l'apprentissage et le travail participatif.

Toutefois, même si ce concept de Ba permet de mettre en évidence les mécanismes facilitant la conversion des connaissances tacites et explicites, il ignore les caractéristiques des relations qu'entretiennent les acteurs entre eux, leurs motivations et leurs capacités à s'emparer des

connaissances ainsi que leurs jeux de pouvoir ; qui sont autant de facteurs déterminants de la dynamique d'apprentissage inter-organisationnel.

Les multiples travaux de recherche sur les relations inter-organisationnelles (RIO) permettent de considérer que leurs caractéristiques influencent celles du transfert de connaissances. Jones et Jordan (1998) distinguent ainsi le rôle des canaux d'échange formels (groupes de travail, etc.) et les canaux d'échange informels (relations interpersonnelles, etc.). Rebolledo et *al.* (2008) soutiennent que les facteurs relationnels ainsi que les mécanismes d'échanges et de proximité ont un impact sur ce phénomène. Les caractéristiques des récepteurs influencent également le transfert de connaissances, en raison à la fois de leurs aptitudes « à reconnaître la valeur de l'information nouvelle, à l'assimiler, et à l'appliquer » (Cohen et Levinthal, 1990, p.128) et de leurs motivations (Minbaeva, 2007). Enfin, plusieurs recherches rendent compte de l'impact des jeux de pouvoir entre les acteurs concernés par le processus de transfert inter-organisationnel de connaissances. Ainsi, dans le cadre des relations coopératives, la structuration des rôles et de l'attribution du pouvoir dans une organisation peut parfois freiner voir bloquer ce processus (Zander et Kogut, 1995). A l'inverse, dans le cadre d'une dynamique collaborative, les règles et les ressources institutionnalisées (thème, composition, pratiques) peuvent avoir un impact positif sur le processus de création de connaissances (Hardy et *al.*, 2000 ; 2003).

La perspective interactionniste de l'apprentissage organisationnel constitue un cadre conceptuel adapté pour cerner les modalités de transfert inter-organisationnel de connaissances. A partir de cette perspective théorique, nous proposons donc d'élaborer un modèle d'analyse des modalités de transfert inter-organisationnel des connaissances RSE dans le contexte spécifique des projets événementiels.

### **3. Caractérisation des modalités de transfert inter-organisationnel de connaissances RSE dans les projets événementiels**

La mise en œuvre d'une démarche RSE et son potentiel d'innovation semblent contingents aux caractéristiques des connaissances, aux caractéristiques du récepteur et aux caractéristiques des

RIO. Nous proposons ici de caractériser ces modalités de transfert inter-organisationnel de connaissances RSE susceptibles de générer des apprentissages dans le cadre des projets événementiels. Notre modèle propose d'analyser trois éléments fondamentaux : les caractéristiques des connaissances RSE, les caractéristiques de l'échange et les caractéristiques du récepteur.

Nous émettons des hypothèses qui sont en cours de test. Le travail de recherche présenté ici se déroule au sein d'une société en charge de la gestion de deux biens d'équipements ; un centre des congrès et un parc des expositions. Cette entreprise est en démarche Iso 26000 depuis 2009 afin d'être en cohérence avec la politique de développement durable souhaitée par ses actionnaires et de développer une nouvelle offre de services basée sur l'organisation d'événements éco-socio-conçus. Proactive vis-à-vis de la RSE, cette organisation s'engage dans un apprentissage en double boucle (Argyris et Schön, 1978) lui permettant d'intégrer les principes de la RSE à ses valeurs directrices et normes organisationnelles, ainsi que les nouvelles pratiques RSE à ses stratégies d'actions et paradigmes managériaux.

### **3.1. Les caractéristiques des connaissances RSE**

Le transfert inter-organisationnel de connaissances RSE est lié aux caractéristiques de celles-ci.

Selon, plusieurs chercheurs, la transférabilité des connaissances dépend de leurs natures articulables ou codifiables (Winter, 1987 ; Bresman et *al.*, 1999), ils insistent tout particulièrement sur le degré tacite de la connaissance (Kogut et Zander, 1993 ; Simonin, 2004). Par ailleurs, la littérature distingue aussi les niveaux individuel et organisationnel de la connaissance (Spender, 1996 ; Prévot, 2007), et Minbaeva (2007) montre que le degré de disponibilité des connaissances, autrement dit leurs accessibilités, influence le transfert de connaissance. Ces différents travaux nous permettent de poser une hypothèse principale et deux sous-hypothèses :

H1 : le transfert inter-organisationnel de connaissances RSE ne s'opère que si la connaissance

présente un certain degré de transférabilité.

H1 a : le transfert inter-organisationnel de connaissances RSE ne s'opère que si la connaissance présente un certain degré d'explicitation.

H1 b : le transfert inter-organisationnel de connaissances RSE ne s'opère que si la connaissance présente un certain degré de disponibilité.

En plus des caractéristiques des connaissances RSE, les caractéristiques de l'échange des RIO sont aussi susceptibles d'influencer le transfert de connaissances RSE.

### **3.2. Les caractéristiques de l'échange dans les RIO**

Le transfert inter-organisationnel de connaissances RSE est lié aux caractéristiques de l'échange<sup>6</sup> dans les RIO : la situation dans l'échange et le comportement des acteurs dans l'échange.

#### **3.2.1. La situation dans l'échange des RIO**

Dans la lignée des travaux de Lefaix-Durand et *al.* (2006), la première caractéristique des RIO que nous identifions est la situation dans l'échange, ce qui nous permet de formuler l'hypothèse principale suivante.

H2 : le transfert inter-organisationnel de connaissances dépend de la situation dans l'échange des RIO.

La situation dans l'échange peut être caractérisée par trois dimensions : la proximité, l'orientation temporelle et l'interdépendance.

En effet, la proximité ou la complémentarité entre les organisations influencerait positivement le transfert de connaissances (Simonin, 1999 ; Kale et *al.*, 2000 ; Boschma, 2005). Mowery et *al.* (1996) montrent que la proximité culturelle, en lien avec les croyances, les valeurs et la culture

---

<sup>6</sup> Variables modératrices.

partagée, favorise le transfert de connaissances dans les alliances. Les travaux d'Esper et *al.* (2007) sur les chaînes logistiques rendent compte de l'impact de la proximité structurelle sur ce processus. La proximité géographique serait aussi un facteur déterminant du transfert de connaissances selon Hansen et Løvås (2004). Ces différents travaux nous permettent de poser les trois sous-hypothèses suivantes :

H2 a : le transfert inter-organisationnel de connaissances RSE est facilité par la proximité structurelle dans les RIO.

H2 b : le transfert inter-organisationnel de connaissances RSE est facilité par la proximité géographique dans les RIO.

H2 c : le transfert inter-organisationnel de connaissances RSE est facilité par la proximité culturelle dans les RIO.

Par ailleurs, certains auteurs (Ganesan, 1994 ; Gundlach et *al.*, 1995) caractérisent l'orientation temporelle des RIO selon leurs continuités et/ou leurs anciennetés (court/long terme). Toutefois, les liens entre l'orientation temporelle et le transfert inter-organisationnel de connaissances n'apparaissent pas explicitement dans la littérature. Pour répondre à ce manque de clarté, nous formulons la sous-hypothèse selon laquelle :

H2 d : le transfert inter-organisationnel de connaissances est facilité par l'orientation temporelle dans les RIO.

Enfin, l'interdépendance des acteurs dans leurs RIO influencerait le transfert inter-organisationnel.

Cette relation de dépendance réciproque entre les organisations repose sur la spécificité des actifs engagés dans les RIO. Il peut s'agir d'investissements (équipements, etc.), de bien ou de services spécifiques (Joshi et Stump, 1999), de la contribution économique réelle ou espérée (Kim, 1999) ou encore de la possibilité de substitution du partenaire (De Ruyter et *al.*, 2001). Toutefois, les liens entre l'interdépendance des RIO et le transfert inter-organisationnel de connaissances ne sont pas clairement établis dans les travaux académiques. Pour pallier à cette absence, nous formulons la sous-hypothèse suivant laquelle :

H2 e : le transfert inter-organisationnel de connaissances est facilité par l'interdépendance dans les RIO.

Le transfert inter-organisationnel de connaissances RSE est lié à la situation dans l'échange dans les RIO caractérisé ici par la proximité, l'interdépendance et l'orientation temporelle. Le comportement des acteurs dans l'échange constitue une seconde spécificité des RIO.

### **3.2.2. Le comportement des acteurs dans l'échange des RIO**

Toujours dans la lignée des travaux de Lefaix-Durand *et al.* (2006), la seconde caractéristique des RIO que nous identifions est le comportement des acteurs dans l'échange, ce qui nous permet de formuler l'hypothèse principale suivante :

H3 : le transfert inter-organisationnel de connaissances dépend du comportement dans l'échange des RIO.

Le comportement des acteurs dans l'échange peut être caractérisé par deux dimensions : la fréquence de communication et la confiance.

Dans le cadre d'un transfert, les chercheurs Wagner et Bùko (2005) différencient ainsi la communication interpersonnelle, qui regroupe les canaux de distribution « riches » (face à face, téléphone, courriel, etc.), et la communication médias (mass media), qui est diffusée à une large public de manière anonyme, impersonnelle et sans feedback. Selon Bresman *et al.* (1999), la communication interpersonnelle influence positivement le transfert des connaissances. Ces différents auteurs mettent tout particulièrement en évidence l'impact de la fréquence de communication sur le transfert de connaissances, ce qui nous permet de formuler la sous-hypothèse suivante :

H3 a : le transfert inter-organisationnel de connaissances est facilité par la fréquence de

communication dans les RIO.

Par ailleurs, les recherches axées sur la confiance dans les RIO montrent que son développement repose sur les acteurs (la compétence, les valeurs partagées, etc.) (Moorman et *al.*, 1993 ; Handfield et Bechtel, 2002). La relation entre la confiance et le transfert inter-organisationnel de connaissances n'est pas clairement établie dans la littérature. Pour cette raison, nous posons la sous-hypothèse selon laquelle :

H3 b : le transfert inter-organisationnel de connaissances est facilité par la confiance dans les RIO.

Le transfert inter-organisationnel de connaissances RSE est lié aux comportements des acteurs dans les RIO déterminé ici par la fréquence de communication et la confiance. Les spécificités du récepteur constituent la dernière dimension du transfert inter-organisationnel de connaissances RSE.

### **3.3. Les caractéristiques du récepteur**

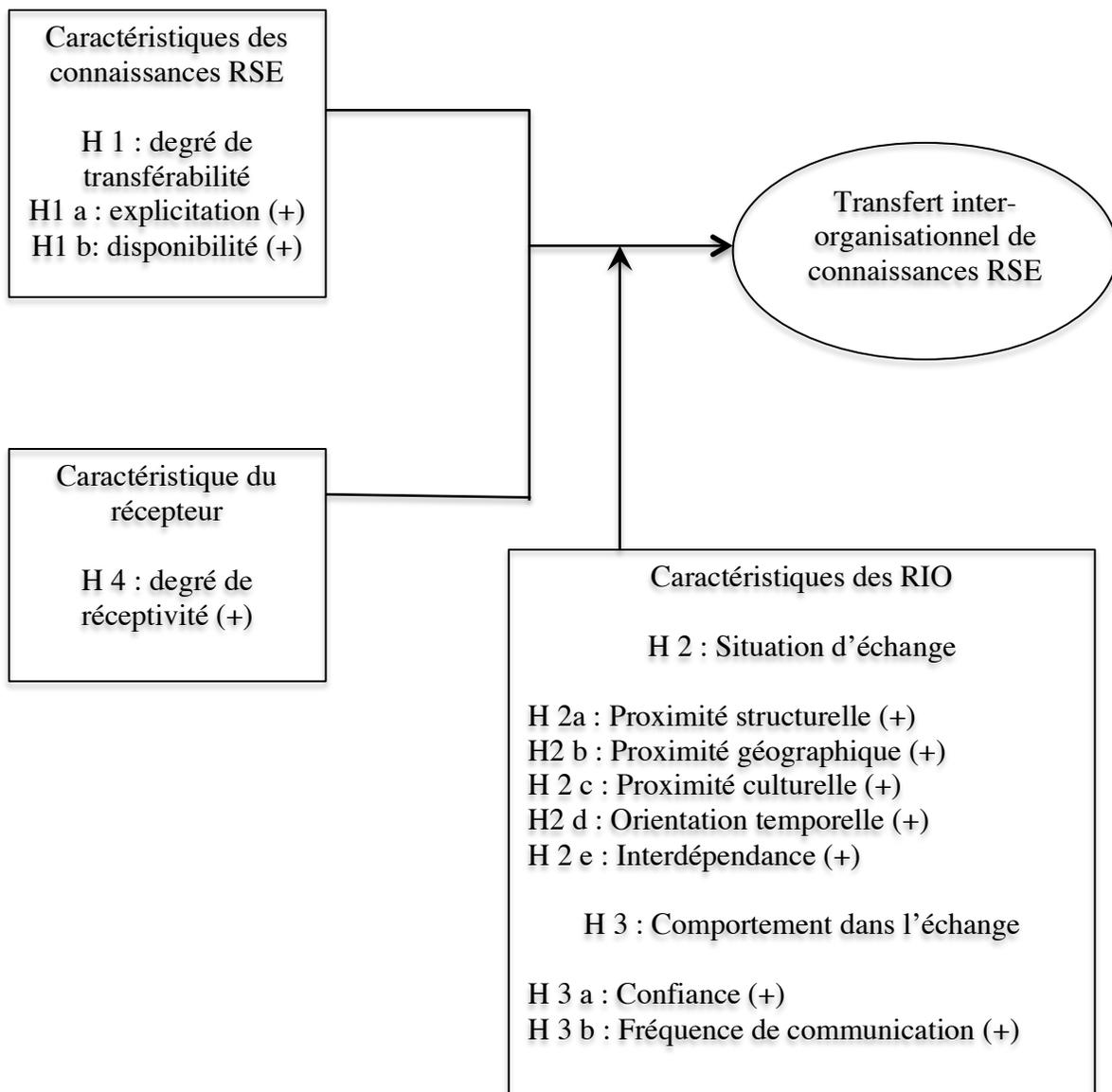
Le transfert inter-organisationnel de connaissances RSE est lié aux caractéristiques du récepteur.

Le récepteur est en effet considéré comme une composante de ce processus dans la littérature (Argote et Ingram, 2000 ; Minbaeva, 2007). Certaines connaissances seraient en effet plus difficiles à « *assimiler et à utiliser* » (Cohen et Levinthal, 1990, p. 139). Le transfert de connaissances dépendrait alors de sa réceptivité, qui peut être définie comme la « capacité de l'agent à comprendre et donc à assimiler les connaissances transférées même tacites » (Rochhia et Ngo-Mai, 1999, p. 247). Ce qui nous autorise à postuler l'hypothèse suivante :

H 4 : le transfert inter-organisationnel de connaissances RSE ne s'opère que si le récepteur présente un certain degré de réceptivité.

Notre modèle d'analyse des modalités de transfert inter-organisationnel des connaissances RSE est présenté dans la figure 1 suivante.

Figure 1. Modèle d'analyse des modalités de transfert inter-organisationnel des connaissances RSE dans les projets événementiels



Source : Clergeau C. et Paulus K.

## Conclusion

La RSE incite les organisations à réviser la nature des relations qu'elles entretiennent avec leurs parties prenantes, générant par conséquent de nouvelles formes de coopération, génératrices de connaissances et d'apprentissages réciproques. C'est en ce sens que la RSE peut être considérée comme une source d'innovation dans le cadre des RIO dans la mesure où les organisations parviennent à diffuser leurs connaissances auprès de leurs parties prenantes.

Dans le contexte spécifique des projets événementiels, la diffusion des connaissances demeure toutefois délicate étant donné leurs caractères complexes, temporaires et dynamiques, laissant supposer la création d'une dynamique d'apprentissage inter-organisationnel singulière qui tiennent compte de ces spécificités.

Notre recherche s'est donc fixée comme objectif de cerner les modalités de transfert inter-organisationnel de connaissances RSE dans les projets événementiels. En mobilisant la perspective interactionniste de l'apprentissage organisationnel (Nonaka, 1994 ; Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Nonaka et Konno, 1998), nous élaborons un modèle d'analyse qui s'articule autour de trois dimensions : les caractéristiques des connaissances, les caractéristiques des RIO et les caractéristiques du récepteur. Puis à partir de la littérature, nous proposons de caractériser :

- les connaissances en fonction de leurs degrés de transférabilité (explicitation, disponibilité),
- les RIO en fonction de la situation dans l'échange (proximité, orientation temporelle, interdépendance) et du comportement des acteurs dans l'échange (fréquence de communication, confiance),
- le récepteur par rapport à son degré de réceptivité vis-à-vis des connaissances RSE transférées.

Cependant, la mise en évidence des modalités de transfert inter-organisationnel de connaissances RSE dans les projets événementiels ne dit cependant rien sur leur effectivité. C'est l'enjeu de

5ème rendez vous Champlain, 2 au 5 juin 2014, La Rochelle

l'analyse empirique à venir.

## Bibliographie

- Acquier, A. et F. Aggeri (2007). « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », *Revue Française de Gestion*, vol. 34, n° 180, p. 131-157.
- Arcodia, C. et A. Robb (2000). « A taxonomy of event management terms », dans Jhon Allen, Robert Harris, Leo K. Jago et A. J. Veal (Eds.), *Events beyond 2000 : setting the agenda. Proceedings conference on event, research and education*, Sydney, University of technology, p. 154-160.
- Argote, L. et P. Ingram (2000). « Knowledge Transfer : A Basis for Competitive Advantage in Firms », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 82, n° 1, p.150-169.
- Argyris, C. et D. A. Schön (1978). *Organizational learning : a theory of action perspective*, Reading Mass., Etats-Unis: Addison-Wesley.
- Asongu, J.J. (2007). « Innovation as an Argument for Corporate Social Responsibility », *Journal of Business and Public Policy*, vol.1, n° 2, p. 1-18.
- Berger-Douce, S. (2011). « Le développement durable, un levier d'innovation pour les PME ? », *Revue française de gestion*, vol. 6, n° 215, p. 147-166.
- Bessire, D. « Sortir du face à face entreprises et parties prenantes », dans Maria Bonnafous-Boucher et Yvon Pesqueux (Eds.), *Décider avec les parties prenantes : approches d'une nouvelle théorie de la société civile*, Paris, France : La Découverte, p. 54-65.
- Bonneveux, E. et J.-Y. Saulquin (2009). « L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial », *Management & Avenir*, vol. 3, n° 23, p. 170-186.
- Boschma, R. (2005). « Proximity and Innovation : A Critical Assessment », *Regional Studies*, vol. 39, n° 1, p. 61-74.
- Bresman, H., Birkinshaw, J. et R. Nobel (1999). « Knowledge transfer in international acquisitions », *Journal of International Business Studies*, vol. 30, n° 3, p. 439-462.
- Clergeau, C. et K. Paulus (2012). « Démarche RSE dans l'évènementiel: repérage multidimensionnel des parties prenantes », IIème colloque Astres, Nice.
- Cohen, W. M. et D. Levinthal (1990). « Absorptive Capacity : A New Perspective on Learning and Innovation », *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, n° 1, p. 128-152.
- Commission Européenne (2001). *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale*

*des entreprises*, Livret vert.

Cramer, J. (2005). « Company learning about corporate social responsibility », *Business Strategy & the Environment*, vol. 14, n° 4, p. 255-266.

David, A. (2000). « La recherche intervention, un cadre général pour les sciences de gestion ? », IXème Conférence de l'AIMS, Montpellier.

De Ruyter, K., Moorman, L. et J. Lemmink (2001). « Antecedents of Commitment and Trust in Customer-Supplier Relationships in High Technology Markets », *Industrial Marketing Management*, vol. 30, n° 3, p. 271-286.

Esper, T. L., Fugate, B. S. et B. Davis-Sramek (2007). « Logistics Learning Capability : Sustaining the Competitive Advantage Gained Through Logistics Leverage », *Journal of Business Logistics*, vol. 28, n° 2, p. 57-81.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management : a stakeholder approach*, Boston, Etats-Unis : Pitman.

Ganesan, S. (1994). « Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships », *Journal of Marketing*, vol. 58, n° 2, p. 1-19.

Gasmi, N. et G. Grolleau (2003). « Spécificités des innovations environnementales », *Innovations*, vol. 18, n° 2, p. 73-89.

Gundlach, G. T., Achrol, R.S. et J. T. Mentzer, (1995). « The Structure of Commitment in Exchange », *Journal of Marketing*, vol. 59, n° 1, p. 78-92.

Handfield, R. B. et C. Bechtel (2002). « The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness », *Industrial Marketing Management*, vol. 31, n° 4, p. 367-382.

Hansen, M. T. et B. Løvås (2004). « How Do Multinational Companies Leverage Technological Competencies? Moving from Single to Interdependent Explanations », *Strategic Management Journal*, vol. 25, n° 8/9, p. 801-822.

Hardy, C., Lawrence, T. B. et N. Phillips (2000). « Inter-Organizational Collaboration and the Dynamics of Institutional Fields », *Journal of Management Studies*, vol. 37, n° 1, p. 23-43.

Hardy, C., Lawrence, T. B. et N. Phillips (2003). « Resources, Knowledge and Influence : The Organizational Effects of Interorganizational Collaboration », *Journal of Management Studies*, vol. 40, n° 2, p. 321-347.

Hertrich, S (2008). *Contribution à la communication événementielle : une analyse sémiocontextuelle du Mondial de l'automobile*, Thèse de doctorat, Université Panthéon - Assas Paris

II.

- Jones, P. et J. Jordan (1998). « Knowledge orientations and team effectiveness », *International Review of Technology Management*, vol. 16, n° 1-3, p. 152-161.
- Joshi, A. W. et R. L. Stump (1999). « Determinants of Commitment and Opportunism : Integrating and Extending Insights from Transaction Cost Analysis and Relational Exchange Theory », *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 16, n° 4, p. 334-352.
- Kale, P., Singh, H. et H Perlmutter (2000). « Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances : Building Relational Capital », *Strategic Management Journal*, vol. 21, n° 3, p. 217-238.
- Kim, K. (1999). « On determinants of joint action in industrial distributor–supplier relationships : Beyond economic efficiency », *International Journal of Research in Marketing*, vol. 16, n° 3, p. 217-236.
- Koenig, G (2006). « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », *Revue Française de Gestion*, vol. 1, n° 160, p. 293-306.
- Kogut, B. et U. Zander (1992). « Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology », *Organization Science*, vol. 3, n° 3, p. 383-397.
- Kogut, B. et U. Zander (1993). « Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation », *Journal of International Business Studies*, vol. 24, n° 4, p. 625-645.
- Laperche, B. et G. Lefebvre (2012). « Stratégie environnementale, innovation et mutation des firmes », *Innovations*, vol. 1, n° 37, p. 127-154.
- Lefaix-Durand, A., Poulin, D., Kozak, R. et R. Beauregard (2006). « Relations inter-organisationnelles et création de valeur : synthèse, modèle conceptuel et perspectives de recherche », XVème conférence de l'AIMS, Genève, 2006.
- Leroux, E. et P.-C. Pupion (2011). « Adoption des systèmes de reporting pour le développement durable : une innovation organisationnelle », *Systèmes d'information & management*, vol. 16, n° 2, p. 73-105.
- Levitt, B. et J. G. March (1988). « Organizational Learning », *Annual Review of Sociology*, vol. n° 14, p. 319-340.
- Martinet, A.-C. et M. A. Payaud (2008). « Formes de RSE et entreprises sociales », *Revue française de gestion*, vol. 11, n° 180, p. 199-214.

- Midler, C. et F. Charue-Duboc (2011). « Quand les enjeux environnementaux créent des innovations stratégiques », *Revue française de gestion*, vol. 6, n° 215, p. 107-122.
- Minbaeva, D. B. (2007). « Knowledge Transfer in Multinational Corporations », *Management International Review*, vol. 47, n° 4, p. 567-593.
- Missonier, S. (2008). *Comprendre pour aider. Analyse réticulaire de projets de mise en oeuvre d'une Technologie de l'Information: le cas des Espaces Numériques de Travail*, Thèse de doctorat, Université Nice Sophia Antipolis.
- Moorman, C., Deshpandé, R. et G. Zaltman (1993). « Factors Affecting Trust in Market Research Relationships », *Journal of Marketing*, vol. 57, n° 1, p. 81-101.
- Mowery, D. C., Oxley, J. E. et B. S. Silverman (1996). « Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer », *Strategic Management Journal*, vol. 17, p.77-91.
- Nonaka, I. (1994). « A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation », *Organization Science*, vol. 5, n° 1, p. 14-37.
- Nonaka, I. et N. Konno (1998). « The Concept of “Ba”: Building a foundation for Knowledge Creation », *California Management Review*, vol. 40, n° 3, p. 40-54.
- Nonaka, I. et H. Takeuchi (1995). *The knowledge-creating company : how japanese companies create the dynamics of innovation*, New York ; Oxford, Etats-Unis, Royaume-Uni : Oxford university press.
- Prévot, F. (2007). « Le transfert de connaissances : revue de littérature », XVIème conférence de l'AIMS, Montréal.
- Quairel, F. et A. Ngaha (2009). « Politiques d'achats « responsables » de grandes entreprises et institutionnalisation de la RSE : étude des déterminants », 4ème Congrès RIODD, Lille.
- Rebolledo, C., Nagati, H. et A. Halley (2008). « Apprentissage inter-organisationnel dans la chaîne logistique : le point de vue des fournisseurs », Conférence ASAC, Halifax, Nouvelle Ecosse.
- Rochhia, S. et S. Ngo-Mai (1999). « Auto-organisation et connaissance dans la firme », *Revue d'économie industrielle*, vol. 88, n° 1, p. 237-256.
- Saulquin, J.-Y. et G. Schier (2007). « Responsabilité sociale des entreprises et performance », *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 223, n° 1, p. 57-65.
- Simonin, B. L. (1999). « Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances », *Strategic Management Journal*, vol. 20, n° 7, p. 595-623.

- Simonin, B. L. (2004). « An empirical investigation of the process of knowledge transfer in international strategic alliances », *Journal of International Business Studies*, vol. 35, n° 5, p. 407-427.
- Sloan, P. (2009). « L'engagement des dirigeants envers les parties prenantes : condition de succès du développement durable », *Gestion*, vol. 34, n° 1, p. 79-88.
- Spender, J. C. (1996). « Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm », *Strategic Management Journal*, vol. 17, p. 45-62.
- UNIMEV et OJS (2013). Bilan Chiffre 2012 : Foires, Salons, Congrès et Evènements, Congrès Nantes.
- Wagner, S. M. et C. Bùko (2005). « An Empirical Investigation of Knowledge-Sharing in Networks », *The Journal of Supply Chain Management*, vol. 41, n° 4, p. 17-31.
- Winter S. G. (1987). « Knowledge and competences as strategic assets », dans David J. Teece (Ed.), *The Competitive challenge: strategies for industrial innovation and renewal*, Cambridge (Mass.), Etats-Unis : Ballinger Pub. Co, p. 159-184.
- Zander, U. et B. Kogut (1995). « Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities : An Empirical Test », *Organization Science*, vol. 6, p. 76-92.