



**HAL**  
open science

## Stratégie RSE dans l'évènementiel : proposition d'un cadre 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. Stratégie RSE dans l'évènementiel : proposition d'un cadre d'analyse des modalités de transfert de connaissances. Semaine du management, 1ère conférence de l'AFMaT, May 2014, Aix-en-Provence, Marseille, France. hal-03107475

**HAL Id: hal-03107475**

**<https://univ-angers.hal.science/hal-03107475>**

Submitted on 12 Jan 2021

**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.

1ère Conférence de l'Association Francophone de Management du Tourisme,  
Institut d'Etudes Politiques Aix-en-Provence, 21 mai 2014

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

Krystel Paulus, Doctorante en Sciences de Gestion,  
LUNAM Université d'Angers, GRANEM.  
[krystel.paulus@gmail.com](mailto:krystel.paulus@gmail.com)

UFR Ingénierie du Tourisme, du Bâtiment et des Services  
7 allée François Mitterrand- BP 40455 - 49004 Angers Cedex 1- France

## **Stratégie RSE dans l'évènementiel : Proposition d'un cadre d'analyse des modalités de transfert de connaissances**

### **Résumé**

Notre communication s'intéresse au transfert inter-organisationnel de connaissances RSE dans le contexte spécifique des projets évènementiels. Elle propose un cadre conceptuel intégrateur des modalités facilitant la diffusion des principes et actions de la RSE dans le cadre des relations inter-organisationnelles. Ce travail de recherche s'inscrit dans le cadre d'un travail doctoral Cifre axé sur les dynamiques d'innovation induites par la RSE dans les évènements.

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

## **CSR strategy in MICE: A conceptual framework of knowledge transfer methods**

### **Summary**

Our paper investigates on the inter-organizational knowledge transfer CSR in the specific context of MICE. It proposes a conceptual framework integrating methods facilitating the dissemination of the principles and actions of CSR in the context of inter-organizational relationships. This research is part of a PHD study Cifre focused on innovation dynamics induced by CSR in MICE.

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

Dans une économie en profonde mutation, les organisations, et tout particulièrement celles du secteur de l'évènementiel, cherchent à se différencier sur des marchés très concurrentiels. Pour ces raisons, certains centres de congrès et parcs des expositions décident de placer la responsabilité sociétale des entreprises<sup>1</sup> (RSE) au cœur de leurs stratégies d'offre innovante. Cette démarche volontaire encourage les acteurs à, conjointement, élargir le socle de leurs gouvernances à leurs environnements, composés de parties prenantes, et à intégrer les attentes de celles-ci dans leurs stratégies. Ce qui génère par conséquent de nouveaux espaces multipartites d'échange et de partage.

La RSE peut être alors à l'origine de nouvelles coopérations, porteuses d'une dynamique de création de connaissances nouvelles et d'innovation, et devient une occasion d'apprentissages réciproques. Ainsi, les parties prenantes peuvent capitaliser sur les connaissances RSE des centres de congrès et parcs des expositions engagés dans une telle démarche, ceux-ci bénéficiant en retour des connaissances des premières. Pour les entreprises du MICE, il s'agit ici d'un défi d'autant plus important que, pour que les événements obéissent effectivement aux principes de la RSE, les partenaires (dont les exposants) doivent, au moins durant le temps de l'évènement, faire leurs certaines pratiques.

Cependant, les événements<sup>2</sup> sont, par nature, multiformes et éphémères, et les relations sont temporaires et ponctuelles. Ils représentent des contextes d'apprentissages bien particuliers qui interrogent le chercheur comme le praticien sur les modalités de transfert de connaissances, dans un temps et un espace limités, et dans le cadre de relations inter-organisationnelles (RIO). Les travaux sur l'innovation en matière de RSE se situent principalement d'un point de vue intra-organisationnel (Gasmi & Grolleau, 2003 ; Asongu, 2007 ; Leroux & Pupion, 2011 ; Berger-Douce, 2011 ; Midler & Charue-Duboc, 2011). Notre communication les poursuit en adoptant une perspective inter-organisationnelle : nous proposons ici 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 ici de proposer un modèle d'analyse de ces modalités et d'émettre plusieurs hypothèses. Ce modèle d'analyse est actuellement en cours de test.

Les quelques travaux académiques sur le transfert inter-organisationnel de connaissances RSE rendent compte de l'impact de la nature tacite des connaissances RSE (Cramer, 2005), et de la nature du capital relationnel (Quairel & Ngaha, 2009 ; Bonneveux & Saulquin, 2009) sur ce phénomène. Centrées sur l'analyse de relations stables et pérennes, ces recherches ne nous permettent pas de constituer un cadre intégrateur suffisant pour caractériser les modalités de transfert inter-organisationnel de connaissances RSE dans les projets évènementiels. C'est pourquoi, pour atteindre notre objectif de recherche, nous mobilisons la perspective interactionniste de l'apprentissage organisationnel (Nonaka & Takeuchi, 1995 ; Nonaka & 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, la RSE dans le domaine de l'évènementiel. Nous introduisons dans une seconde partie le cadre conceptuel de notre recherche. Enfin, nous proposons de caractériser les modalités de transfert inter-organisationnel de connaissances RSE dans les projets évènementiels dans une dernière partie. Ce travail d'analyse s'inscrit dans le cadre d'un travail doctoral Cifre (David, 2000) axé sur les dynamiques d'innovation induites par la RSE dans les projets évènementiels qui se déroule au sein d'une entreprise spécialisée dans les métiers de la rencontre professionnelle en

---

<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'évènement est ici appréhendé comme service multidimensionnel qui génère des retombées économiques (Hertrich, 2008).

démarche ISO 26000 depuis 2009.

## 1. La RSE dans l'évènementiel : un contexte d'apprentissage singulier

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* » (Commission européenne, 2001, p. 7). L'entreprise est ici encouragée à redéfinir le nature des relations qu'elles entretient avec les parties prenantes (stakeholders) qui composent son environnement et qui sont concernées, à des degrés divers, par son activité (Freeman, 1984 ; Acquier & Aggeri, 2007). Cette démarche volontaire repose donc sur une dynamique d'association des parties prenantes à la démarche engagée. Elle implique plus qu'un dialogue avec celles-ci : elle suppose leurs adhésions, leurs implications au projet de l'entreprise et la création de nouvelles formes de coopération et de partage.

La RSE permet ainsi de multiplier et d'amplifier les relations qu'entretiennent les organisations avec leurs parties prenantes (Saulquin & Schier, 2007), la transformant en un véritable espace de coopération dynamique. Cependant, la manière dont les organisations décident d'associer leurs parties prenantes à leurs démarches semble dépendre de la façon dont elles s'emparent de cette notion RSE (Martinet & Payaud, 2008). Ces nouveaux espaces multipartites deviennent alors une occasion d'apprentissage en matière de RSE, générateurs de connaissances nouvelles et porteurs d'innovations réciproques.

En effet, le nouvel enjeu, pour les organisations, se situe à présent au niveau de leurs capacités à intégrer et à capitaliser sur les connaissances issues de leurs relations avec leurs parties prenantes (Laperche & Lefebvre, 2012 ; Sloan, 2009). 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 leur tour, capitaliser sur ses connaissances durables. C'est en ce sens que la démarche RSE peut être considérée comme une source d'innovation dans le cadre des RIO.

Cela suppose toutefois que l'organisation soit en mesure de diffuser sa démarche RSE vers ses parties prenantes. Dans le contexte spécifique des projets évènementiels, la mise en œuvre d'une démarche RSE, et de manière induite la diffusion des connaissances RSE sous jacente, nécessite des apprentissages singuliers qui tiennent compte de leurs spécificités.

Les événements sont tout d'abord multiformes (Arcodia & Robb, 2000) et engendrent ainsi des flux aléatoires d'acteurs dans l'espace venant parfois de zones géographiques différentes. Ces projets évènementiels sont aussi éphémères, puisqu'ils peuvent être spontanés ou bien réguliers, et leurs durées peuvent varier de un à plusieurs jours en fonction du type de manifestations (Univem et OJS, 2013). Par ailleurs, ces projets évènementiels sont réticulaires, étant donnés 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'évènement. L'intensité des relations qu'entretiennent les acteurs ainsi que leurs volontés de s'impliquer dans la stratégie RSE de l'évènement semblent être deux facteurs déterminants de l'implémentation d'une stratégie RSE.

Par ailleurs, les évènements reposent sur un management complexe et dynamique, puisqu'ils font intervenir de multiples acteurs tout au long de leurs réalisations, tous porteurs d'enjeux bien spécifiques (politiques, économiques, managériaux, etc.). Ce processus multipartite est aussi susceptible d'influencer la dynamique d'apprentissage inter-organisationnel en matière

---

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

de RSE.

La démarche RSE permet donc aux organisations de créer de nouveaux espaces de dialogue et de partage avec leurs parties prenantes, génératrices d'apprentissages et d'innovations réciproques. Toutefois, la mise en œuvre d'une démarche RSE dans les projets événementiels semble reposer sur des apprentissages singuliers en raison de leurs triples propriétés spatio-temporelle et réticulaire ainsi que de leurs managements complexe et dynamique. Pour cerner les modalités d'intégration de la RSE, nous proposons d'analyser le champ d'innovation induit au travers de la perspective interactionniste de l'apprentissage organisationnel.

## **2. Apprentissage organisationnel au sein du champ d'innovation**

Afin de tenir compte des singularités de l'événementiel, et ainsi cerner le potentiel d'innovation multipartite d'une démarche RSE, nous identifions un champ d'innovation composé des parties prenantes du champ événementiel. Puis nous proposons d'analyser les mécanismes de transfert de connaissances et d'apprentissage sous-jacents au travers de la perspective interactionniste de l'apprentissage organisationnel.

### **1.1. Caractérisation du champ d'innovation inter-organisationnel**

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 & 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. Ce qui nous a permis d'identifier trois types de parties prenantes : gouvernantes, participantes et impactées. Celles-ci fondent un « champ » inter-organisationnel singulier : le champ événementiel.

Nous faisons ici appel aux notions de champ organisationnel (DiMaggio & Powell, 1983) et de projet (Bessire, 2006) afin de développer le concept de *champ événementiel*, espace d'innovation inter-organisationnel composé d'un champ organisationnel stable et de micro-champs temporaires nés de chaque événement. L'entreprise qui porte le projet événementiel constitue un champ organisationnel stable ayant un projet d'entreprise, des pratiques, un réseau d'acteurs et de parties prenantes ; et le projet événementiel représente, quant à lui, un « micro » champ inter-organisationnel avec son propre réseau d'acteurs. Les parties prenantes d'un événement sont alors identifiées selon leurs appartenances à ces deux champs. La superposition de ces deux réseaux de parties prenantes et leurs interactions lors des différentes phases du cycle de vie de l'événement sont susceptibles de générer des apprentissages porteurs de nouvelles connaissances. Cet espace multidimensionnel ponctuel devient alors un champ d'innovation (Aggeri, 2011) dont nous proposons une nouvelle définition, il s'agit d'un « *espace de transfert et de dialogue des connaissances favorisant un apprentissage* ».

### **1.2. Les mécanismes d'apprentissage**

A présent, pour analyser les mécanismes d'apprentissage sous-jacents, nous proposons de mobiliser la perspective interactionniste de l'apprentissage organisationnel.

Cette notion, qui se propose de comprendre les phénomènes d'innovation dans les organisations au travers des connaissances produites par celles-ci, peut être définie 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 induits, certains auteurs placent les capacités cognitives des entités individuelles et collectives au cœur du processus d'apprentissage (Argyris & Schön, 1978 ; Weick, 1979 ; Levitt & March, 1988) ; d'autres se centrent sur son objet, la connaissance (Kogut & Zander, 1992 ; Nonaka & Takeuchi, 1995). C'est dans cette seconde perspective que nous situons notre recherche.

Dans cette conception interactionniste, l'apprentissage organisationnel est « *créé par un dialogue continu entre les connaissances tacites et explicites* » (Nonaka, 1994, p.14). C'est en effet à partir des interactions entre les savoirs tacites et les savoirs explicites que Nonaka (1994) explique ce phénomène d'apprentissage organisationnel dans les organisations, donc de manière induite leurs processus d'innovation.

Nonaka et Takeuchi (1995) développent ainsi le modèle SECI, ou la spirale du savoir, qui appréhende la dynamique de création de connaissance dans l'organisation 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 résulte de quatre modes de conversion : 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).

Par la suite, pour consolider leurs approches, 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* » (Nonaka, Konno, 1998, p. 40). Il s'agit ici de déterminer plusieurs mécanismes facilitant la conversion des connaissances au travers d'espaces relationnels spécifiques. Ils identifient ainsi quatre types de Ba. Le Ba génératif crée un climat de confiance facilitant ainsi la socialisation par la communication de type face à face. L'extériorisation repose sur 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. Le Ba virtuel assure la combinaison grâce aux NTIC (réseaux en ligne, les group-ware, les bases de données, documentation, etc.). Et, enfin, le Ba opérationnel permet l'intériorisation grâce à l'apprentissage et le travail participatif.

Leurs travaux mettent aussi en évidence les mécanismes facilitant la conversion des connaissances tacites et explicites, et mettent aussi en lumière le rôle central de l'échange et du partage des connaissances dans ce phénomène d'apprentissage organisationnel. Toutefois, même si leur modèle rend compte de la nature des connaissances, 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.

### **1.3.Caractériser les éléments facilitateurs du transfert de connaissances**

Les travaux de recherche sur les RIO montrent en effet que leurs caractéristiques influencent le transfert de connaissances. Jones et Jordan (1998) distinguent ainsi les canaux d'échange formels (groupes de travail, etc.) et les canaux d'échange informels (relations interpersonnelles, etc.). Rebolledo, et al. (2008) identifient des facteurs relationnels, des mécanismes d'échanges et de proximité.

Les caractéristiques des récepteurs, notamment au travers de leurs aptitudes « *à reconnaître la valeur de l'information nouvelle, à l'assimiler, et à l'appliquer* » (Cohen & Levinthal, 1990, p. 128) et de leurs motivations (Minbaeva, 2007) influencent également le transfert de connaissances. 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 d'une dynamique collaborative, les règles et les ressources institutionnalisées (thème, composition, pratiques) peuvent générer un impact positif sur le processus de création de connaissances (Phillips, Lawrence, & Hardy, 2000 ; Hardy, Phillips, & Lawrence, 2003). A l'inverse 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 & Kogut, 1995).

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 de connaissances RSE dans le contexte spécifique des projets événementiels.

### **3. Proposition d'analyse des modalités de transfert inter-organisationnel de connaissances RSE dans les projets événementiels**

Dans le cadre des 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. 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 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 & 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, Birkinshaw, & Nobel, 1999), ils insistent tout particulièrement sur le degré tacite de la connaissance (Kogut & Zander, 1993 ; Simonin, 2004).

Par ailleurs, la littérature distingue aussi les niveaux individuel et organisationnel de la connaissances (Spender, 1996 ; Prévot, 2007), selon Minbaeva (2007), le degré de disponibilité des connaissances, autrement dit leurs accessibilités, influence le transfert de connaissances. 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.*

### **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.

#### **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, Singh, & Perlmutter, 2000 ; Boschma, 2005). Les chercheurs Mowery et al. (1996) montrent que la proximité culturelle en lien avec les croyances, les valeurs et la culture 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, Achrol, & Mentzer, 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

---

<sup>6</sup> Variables modératrices.

actifs engagés dans les RIO. Il peut s'agir d'investissements (équipements, etc.), de bien ou de services spécifiques (Joshi & Stump, 1999), de la contribution économique réelle ou espérée (Kim, 1999) ou encore de la possibilité de substitution du partenaire (De Ruyter, Moorman, & Lemmink, 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, la fréquence de communication, l'interdépendance et l'orientation temporelle. Le comportement des acteurs dans l'échange constitue une seconde spécificité des RIO.

### **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, emailing, etc), et la communication medias (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 de 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 :

*H2 e : 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, Deshpandé, & Zaltman, 1993 ; Handfield & 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 a : 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

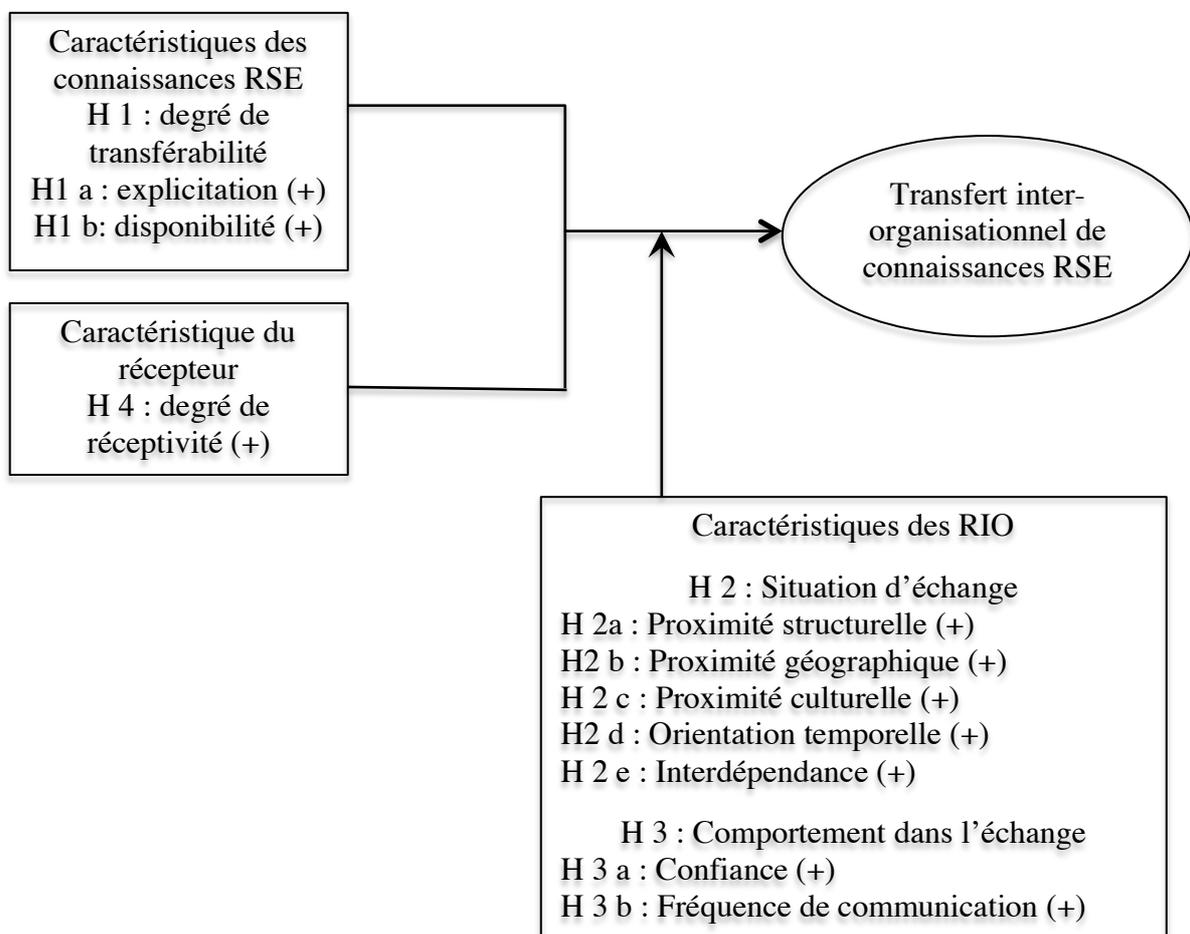
Le transfert inter-organisationnel de connaissances RSE est lié aux caractéristiques du récepteur.

Le récepteur est en effet considéré comme une composante de ce processus dans la littérature (Argote & Ingram, 2000 ; Minbaeva, 2007). Certaines connaissances seraient en effet plus difficiles à « *assimiler et à utiliser* » (Cohen & 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 & 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.

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



## Conclusion

La RSE encourage les organisations à redéfinir la nature des relations qu'elles entretiennent avec leurs parties prenantes, générant par conséquent de nouvelles formes de coopération, génératrices de connaissances et d'apprentissage réciproque. La RSE peut être considérée comme une source d'innovation dans le cadre des RIO sous réserve que les organisations parviennent à diffuser leurs connaissances auprès de leurs parties prenantes.

Dans le contexte spécifique des projets événementiels, la diffusion des connaissances est tout particulièrement délicate étant donnée leurs caractères complexes, temporaires et dynamiques. Ce qui laisse supposer que les organisations développent des apprentissages singuliers qui assurent la diffusion des connaissances RSE auprès de leurs parties prenantes.

Notre recherche s'est donc fixée comme objectif de cerner les modalités de transfert de inter-organisationnel de connaissances RSE dans les projets événementiels.

En mobilisant la perspective interactionniste de l'apprentissage organisationnel (Nonaka, 1994 ; Nonaka & Takeuchi, 1995 ; Nonaka & 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 leur degré 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 l'analyse empirique à venir.

## Bibliographie

- ACQUIER A. & AGGERI F., (2007), « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », *Revue française de gestion*, Vol. 11, No.180, p.131–157.
- AGGERI F., (2011), « Le développement durable comme champ d'innovation », *Revue française de gestion*, Vol. 6, No. 215, p. 87–106.
- ARCODI C. & ROBB A (2000), « A taxonomy of event management terms », In J. Allen, R. Harris, L. K. Jago, & A. J. Veal (Eds.), *Events beyond 2000 : setting the agenda*, Proceedings conference on event, research and education, Sydney, University of thechnology.
- ARGOTE L. & INGRAM P. (2000), « Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 82, No. 1, p. 150–169.
- ARGYRIS C., & SCHÖN D. A (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, No. 2, p. 1-18.
- BERGER-DOUCE S., (2011), « Le développement durable, un levier d'innovation pour les PME ? », *Revue française de gestion*, Vol. 6, No. 215, p. 147–166.
- BESSIRE D., (2006), « Sortir du face à face entreprises et parties prenantes », In M. Bonnafous-Boucher & Y. Pesqueux (Eds.), *Décider avec les parties prenantes : approches d'une nouvelle théorie de la société civile*, Paris : La Découverte, p. 54–65.
- BONNEVEUX E. & SAULQUIN J.-Y., (2009), « L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial », *Management & Avenir*, Vol. 3, No. 23, p. 170–186.
- BOSCHMA R., (2005), « Proximity and Innovation »: A Critical Assessment », *Regional Studies*, Vol. 39, No. 1, p. 61–74.
- BRESNAM H., BIRKINSHAW J. & NOBEL R., (1999), « Knowledge transfer in international acquisitions », *Journal of International Business Studies*, Vol. 30, No. 3, p. 439–462.
- CADET I., (2010), « La norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale : une nouvelle source d'usages internationaux », *Revue internationale de droit économique*, Vol. 4(t.XXIV), p. 401–439.
- CLERGEAU C. & PAULUS K., (2012), « Démarche RSE dans l'évènementiel : propositions pour une analyse multidimensionnelle des parties prenantes du champ évènementiel », IIème colloque Astres, Nice.
- CLERGEAU C. & PAULUS K., (2013), « Stratégie RSE dans les projets événementiels : Propositions d'analyse de la dynamique multipartite du champ d'innovation », 10ème congrès de l'ADERSE, Brest.
- CMED, (1987), *Our Common future*, Oxford : Etats-Unis.
- COHEN W. M. & LEVINTHAL D. A., (1990), « Absorptive Capacity : A New Perspective on Learning and Innovation », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 1, p. 128–152.
- Commission Européenne, (2001), *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociétale des entreprises*, Livret vert.
- CRAMER J., (2005), « Company learning about corporate social responsibility », *Business Strategy & the Environment*, Vol. 14, No. 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. & LEMMINK J., (2001), « Antecedents of Commitment and Trust in Customer–Supplier Relationships in High Technology Markets », *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, No. 3, p. 271–286.

- DIMAGGIO P. J. & POWELL W. W. (1983), « The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 2, p. 147–160.
- ESPER T. L., FUGATE B. S. & DAVIS-SRAMEK B., (2007), « Logistics Learning Capability : Sustaining the Competitive Advantage Gained Through Logistics Leverage », *Journal of Business Logistics*, Vol. 28, No. 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, No. 2, p. 1–19.
- GASMI N. & GROLLEAU G., (2003), « Spécificités des innovations environnementales », *Innovations*, Vol. 18, No. 2, p. 73–89.
- GRIMAND A., (2012), « L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences », *Management & Avenir*, Vol. 4, No. 54, p. 237–257.
- GUNDLACH G. T., ACHROL R. S. & MENTZER J. T., (1995), « The Structure of Commitment in Exchange », *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 1, p. 78-92.
- HANDFIELD R. B. & BECHTEL C., (2002), « The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness », *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, No. 4, p. 367–382.
- HANSEN M. T. & LØVÅS B., (2004), « How Do Multinational Companies Leverage Technological Competencies? Moving from Single to Interdependent Explanations », *Strategic Management Journal*, Vol. 25, No. 8/9, p. 801–822.
- HARDY C., PHILLIPS N. & LAWRENCE T. B., (2003), « Resources, Knowledge and Influence : The Organizational Effects of Interorganizational Collaboration », *Journal of Management Studies*, Vol. 40, No. 2, p. 321–347.
- HEFFRICH V., (2010), « Peut-on normaliser efficacement la RSE et ses pratiques ? », *Revue de l'organisation responsable*, Vol. 5, No.1, p. 51–60.
- HERTRICH S., (2008), *Contribution à la communication événementielle : une analyse sémiocontextuelle du Mondial de l'automobile*. Université Panthéon - Assas (Paris II).
- IGALENS J., (2009), « Norme de responsabilité et responsabilité des normes : le cas d'ISO 26 000 », *Management & Avenir*, Vol. 3, No. 23, p. 91-104.
- JONES P. & JORDAN J., (1998), « Knowledge orientations and team effectiveness », *International Review of Technology Management*, Vol. 16, No. 1-3, p. 152–161.
- JOSHI A. W. & STUMP R. L., (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, No. 4, p. 334–352.
- KALE P., SINGH H. & PERLMUTTER H., (2000), « Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances : Building Relational Capital », *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 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, No. 3, p. 217–236.
- KOENIG G., (2006), « L'apprentissage organisationnel: repérage des lieux », *Revue Française de Gestion*, Vol. 1, No. 160, p. 293–306.
- KOGUT B. & ZANDER U., (1992), « Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology », *Organization Science*, Vol. 3, No. 3, p. 383–397.
- KOGUT B. & ZANDER U., (1993), « Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation », *Journal of International Business Studies*, Vol. 24, No. 4, p. 625–645.

- LAPERCHE B. & LEFEBVRE G., (2012), « Stratégie environnementale, innovation et mutation des firmes », *Innovations*, Vol. 1, No. 37, p. 127–154.
- LEFAIX-DURAND A., POULIN D., KOZAK R., & BEAUREGARD R., (2006), « Relations inter-organisationnelles et création de valeur : synthèse, modèle conceptuel et perspectives de recherche », XVème conférence de l'AIMS, Genève.
- LEROUX E. & PUPION P.-C., (2011), « Adoption des systèmes de reporting pour le développement durable : une innovation organisationnelle », *Systèmes d'information & management*, Vol. 16, No. 2, p. 73–105.
- LEVITT B. & MARCH J. G., (1988), « Organizational Learning », *Annual Review of Sociology*, Vol. 14, p. 319–340.
- MARTINET A.-C., & PAYAUD M. A., (2008), « Formes de RSE et entreprises sociales », *Revue française de gestion*, Vol. 11, No. 180, p. 199–214.
- MIDLER C. & CHARUE-DUBOC F., (2011), « Quand les enjeux environnementaux créent des innovations stratégiques », *Revue française de gestion*, Vol. 6, No. 215, p. 107–122.
- MINBAEVA D. B., (2007), « Knowledge Transfer in Multinational Corporations », *Management International Review*, Vol. 47, No. 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*, Université Nice Sophia Antipolis.
- MOORMAN C., DESHPANDE R. & ZALTMAN G., (1993), « Factors Affecting Trust in Market Research Relationships », *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 1, p. 81–101.
- MOWERY D. C., OXLEY J. E. & SILVERMAN B. S., (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, No. 1, p. 14–37.
- NONAKA I. & KONNO N., (1998), « The Concept of “Ba”: Building a foundation for Knowledge Creation », *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, p. 40–54.
- NONAKA I. & TAKEUCHI H., (1995), *The knowledge-creating company : how japanese companies create the dynamics of innovation*, New York ; Oxford, Etats-Unis, Royaume-Uni : Oxford university press.
- PHILLIPS N., LAWREBCE T. B. & HARDY C., (2000), « Inter-Organizational Collaboration and the Dynamics of Institutional Fields », *Journal of Management Studies*, Vol. 37, No. 1, p. 23–43.
- PREVOT F., (2007), « Le transfert de connaissances : revue de littérature », XVIème Conférence de l'AIMS, Montréal.
- QUAIREL F. & NGAHA A., (2009), « Politiques d'achats « responsables » de grandes entreprises et institutionnalisation de la RSE : étude des déterminants », 4ème Congrès RIODD, Lille.
- REBOLLEDO C., NAGATI H. & HALLET A., (2008), « Apprentissage inter-organisationnel dans la chaîne logistique : le point de vue des fournisseurs », Conférence ASAC, Halifax, Nouvelle Ecosse.
- ROCHHIA S. & NGO-MAI S., (1999), « Auto-organisation et connaissance dans la firme », *Revue d'économie industrielle*, Vol. 88, No. 1, p. 237–256.
- SAULQUIN J.-Y. & SCHIER G., (2007), « Responsabilité sociale des entreprises et performance », *La Revue des Sciences de Gestion*, Vol. 223, No. 1, p. 57–65.
- SIMONIN B. L., (1999), « Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances », *Strategic Management Journal*, Vol. 20, No. 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, No. 5, p. 407–427.

- SLOAN P., (2009), « L'engagement des dirigeants envers les parties prenantes : condition de succès du développement durable », *Gestion*, Vol. 34, No. 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 & OJS., (2013), « Bilan Chiffre 2012: Foires, Salons, Congrès et Evènements », consulté sur [http://www.unimev.fr/fr/Chiffres\\_et\\_etudes-17.html](http://www.unimev.fr/fr/Chiffres_et_etudes-17.html), le 13 mars 2014, Congrès Nantes.
- WAGNER S. M. & BUKO C., (2005), « An Empirical Investigation of Knowledge-Sharing in Networks », *The Journal of Supply Chain Management*, Vol. 41, No. 4, p. 17–31.
- WEICK K. E., (1979), *The social psychology of organizing*, New York, Etats-Unis : Random House.
- WINTER S. G., (1987), « Knowledge and competences as strategic assets », In D. J. Teece (Ed.), *The Competitive challenge: strategies for industrial innovation and renewal*, Cambridge (Mass.), Etats-Unis: Ballinger Pub. Co., p. 159–184
- ZANDER U. & KOGUT B., (1995), « Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities : An Empirical Test », *Organization Science*, Vol. 6, No. 1, p. 76–92.