HAL
open science

Stratégie RSE dans les projets évènementiels : propositions d'analyse de la dynamique multipartite du champ d'innovation

Cécile Clergeau-Allain Des Beauvais, Krystel Paulus

To cite this version:

Cécile Clergeau-Allain Des Beauvais, Krystel Paulus. Stratégie RSE dans les projets évènementiels : propositions d'analyse de la dynamique multipartite du champ d'innovation. 10ème congrès de l'Aderse, Mar 2013, Brest, France. hal-03107487

HAL Id: hal-03107487

https://univ-angers.hal.science/hal-03107487

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.

10e congrès de l'**ADERSE** les 28 & 29 mars **2013**. Brest

Stratégie RSE dans les projets événementiels : Propositions d'analyse de la dynamique multipartite du champ d'innovation.

Cécile Clergeau, GRANEM, Université d'Angers.
cecile.clergeau@univ-angers.fr
Krystel Paulus, GRANEM, Université d'Angers.
krystel.paulus@gmail.com

Correspondance :

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

Stratégie RSE dans les projets événementiels :
Propositions d'analyse de la dynamique multipartite du champ d'innovation.

Résumé :

Le concept de RSE insère les organisations dans un environnement composé de parties prenantes et les incite à s'interroger sur la nature des relations qu'elles entretiennent avec elles. Les savoirs issus de ces relations se situent désormais au cœur de démarches innovantes en matière de RSE, notamment dans le secteur de l'évènementiel où plusieurs sites intègrent la RSE à la stratégie de leurs événements. Ce processus laisse supposer des capacités d'apprentissage spécifiques en terme d'innovations. Au travers de cet article, nous mettons ainsi en évidence l'existence d'une boucle temporaire d'innovation. Notre étude porte sur une recherche intervention conduite dans un parc d'exposition en démarche iso 26000.

Mots clefs :

Champ d'innovation, réseau d'apprentissage intra-organisationnel, RSE, évènement.

Abstract: This paper investigates CSR as a source of innovation in the context of inter-organizational relations in MICE. CSR inserts organizations in an environment consisting of stakeholders and raises questions about the nature of their relationships. Knowledge creation promoted by these relationships is now at the heart of innovative approaches to CSR. This process suggests specific learning abilities in terms of innovation. Through this article, we demonstrate the existence of an innovative field that facilitates temporary innovation-loop.

Key words: innovative field, inter-organizational learning network, CSR, MICE.

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) présente une opportunité que les entreprises saisissent pour renouveler leur management stratégique et ainsi consolider leurs pratiques de développement durable. Cette approche RSE encastre l'entreprise dans un environnement constitué de parties prenantes affectées à des degrés divers par son activité et encourage par conséquent les organisations à s'interroger sur leurs relations multipartites élargissant le socle de leur gouvernance à une vision multi-partenariale. Question qui place celle des savoirs créés en liens avec les parties prenantes au cœur des stratégies d'innovation en matière de RSE, laissant présumer des capacités d'apprentissage spécifiques.

Dans les débats académiques, la question de l'innovation est largement abordée (Castiaux, 2009, Laperche, Lefevbre, 2012) et associée de manière positive à une démarche RSE (Lebas, Poussing, 2010). Néanmoins, l'analyse des logiques d'innovation issues des processus multipartites RSE est absente des travaux de recherche, tout particulièrement dans le domaine de l'évènementiel, alors que les relations inter-organisationnelles semblent occuper une place centrale dans les problématiques du management stratégique (Hamel et *al.*, 1989 ; Dyer, Singh, 1998 ; Phillips *et a ;*. 2000 ; Simonin, 2004 ; Prévost, 2007).

C'est cette interrogation qui motive notre investigation : nous abordons la question de la RSE comme source d'innovations dans le cadre de relations inter-organisationnelles dans l'évènementiel. Notre objectif de recherche est de caractériser le processus de transfert des connaissances issu des parties prenantes d'un événement en démarche RSE. Dans ce secteur de l'événementiel, les entreprises cherchent à se différencier en proposant des évènements éco-socio-conçus. La mise en œuvre d'une stratégie RSE semble dépendre des aptitudes organisationnelles des entreprises porteuses de projets évènementiels à redéfinir la nature des relations existant avec les parties prenantes de leurs événements dans le but de capitaliser sur leurs savoirs durables. Nous mettons ainsi en évidence l'existence d'une boucle temporaire d'innovation liée aux singularités de l'évènementiel.

Ce travail de recherche se déroule dans le cadre d'un travail doctoral CIFRE axé sur les dynamiques d'innovation au sein d'une entreprise chargée de la gestion de deux biens d'équipements : un centre des congrès et un parc des expositions. Cette entreprise adopte une démarche proactive en matière de RSE portée par un processus de normalisation ISO 26000. Cette norme, dont Marie Andrée Caron (2011) rappelle qu'elle est entièrement tournée vers l'action, ne comporte pas de certification mais repose sur l'adhésion volontaire de

organisations, leur volonté et leur capacité à la mettre en œuvre. On voit tout l'enjeu pour l'évènementiel, activité de projets limités dans le temps, associant une multitude de partenaires. Nous faisons ici l'hypothèse que cette démarche ISO 26000 créé un champ d'innovation composé des parties prenantes du projet évènementiel. Nous proposons un modèle d'analyse de la boucle temporaire d'innovation, en lien avec la stratégie RSE engagée, autour d'un événement. C'est ce modèle qui appuie notre démarche empirique à venir. Dans une première partie, nous nous présentons le cadre conceptuel de la recherche. Et dans la seconde partie, nous proposons de modéliser la dynamique d'innovation induite.

Partie 1- La RSE, vecteur d'un apprentissage organisationnel au sein d'un champ d'innovation

La RSE inscrit les organisations dans un environnement composé de parties prenantes et parallèlement les amène à repenser leurs pratiques, leurs process ou leurs productions, les entrainant dans une dynamique d'apprentissage. Cette démarche RSE interroge la nature des relations entretenues avec les parties prenantes et surtout les capacités d'apprentissages et la capitalisation des savoirs en lien avec ces parties prenantes.

1. La RSE, génératrice d'apprentissages

La Commission européenne définit la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) comme « *l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leur activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes* » (Livret vert, 2001, p.7). Cette approche de la RSE émerge au début du 20ème siècle suite aux mutations du système économique Nord-américain au sein duquel l'entreprise-institution est alors libre de développer ses activités sans tenir compte des groupes d'individus qui composent son environnement provoquant le mécontentent social et la marginalisation des actionnaires. Ce sont sur ces deux constats que les travaux de recherche Bowen (1953) fondent le courant de recherche Business and Society (Acquier, Gond, 2007) et cristallisent le concept de RSE selon lequel l'entreprise doit établir des relations éthiques coopératives et collaboratives avec des groupes intéressés (Acquier, Aggeri, 2008). Par la mise en œuvre d'une démarche RSE, l'entreprise choisit en effet de dépasser la seule logique actionnariale (shareholders) en

inscrivant ses actions dans un environnement plus large que le marché et en plaidant pour un élargissement de sa gouvernance à un ensemble de parties prenantes (stakeholders). Cette conception partenariale de la gouvernance de l'entreprise (Charreaux, Desbrières, 1998) prend en considération les intérêts des parties prenantes concernées, à des degrés divers, par son activité. Progressivement, la nature du concept de RSE évolue de l'idée d'éthique managériale vers celle de performance sociétale (Caroll, 1979, Clarckson, 1995) et constitue ainsi le cadre intégrateur pluripartite et multi-relationnel des pratiques du développement durable en entreprise. Les organisations considèrent désormais la RSE comme projet managérial, qui leur permet d'identifier les parties prenantes et de les associer, mais aussi comme une réponse à des impératifs légaux (loi NRE) ou des obligations de gestion (rapports extra-financiers), ou enfin comme une opportunité stratégique leur procurant un avantage comparatif durable sur des marchés fortement concurrentiels (Aggeri, Godard, 2006, Martinet, Reynaud, 2004 ; Berry, Rondinelli, 1998, Laperche, Lefebvre, 2012, Azzone, Bertelé, 1994, Russo, Fouts, 1997, Vandermerwe, Oliff, 1990). Au delà, il ne s'agit pas seulement d'instrumentaliser la RSE, et d'en faire un outil de gestion ou une tactique, mais bien d'inscrire l'entreprise dans son contexte sociétal et de développer sa capacité de réactivité (responsiveness) aux demandes sociétales. C'est en particulier la conscience de cette *corporate social responsiveness* (Wood, 1991) qui influence les orientations des entreprises vers une stratégie de greenwashing qui toilettent les pratiques sociales et écologiques des entreprises ou, au contraire, adopter une démarche RSE innovante qui associe leurs parties prenantes à leur projet d'entreprise[1]. Les capacités d'apprentissage sous-jacentes à ce type démarche deviennent alors les nouveaux enjeux des entreprises qui souhaitent capitaliser sur les savoirs de leurs parties prenantes et ainsi développer des innovations en matière de RSE.

2. La RSE, une démarche génératrice d'apprentissages

Castiaux (2009) souligne bien que la RSE est un moteur pour le développement d'innovations, innovations radicales car elle est une « *manière alternative de penser la conception de nouveaux produits ou services, en intégrant dans le processus d'innovation les paramètres liés aux valeurs responsables que l'entreprise souhaite défendre en matière environnementale et/ou sociétale* » (Castiaux, 2009, p.41) ; et innovations incrémentales issues de l'amélioration continue des pratiques de l'entreprise. Toutefois, il semble que ce soit

[1] Raison d'être, perspectives stratégiques, structure organisationnelle et culturelle.

une conception proactive de la RSE qui est à l'origine d'innovations comme en témoignent de nombreuses recherches sur le sujet (Aragon-Correa, 1998, Berger-Douce, 2001, Buysse, Verbeke, 2003).

Ce potentiel d'innovations suppose des capacités d'apprentissage, et interroge tout particulièrement le management des savoirs et des connaissances tant du point de vue interne, puisqu'il implique une remise en question des pratiques de l'organisation (reporting[2]), que du point de vue externe, étant donné que l'organisation doit aussi faire évoluer les rapports qu'elle entretient avec ses parties prenantes. Ainsi, dans cette optique, Sharma et Vredenburg (1998) constatent que la proactivité stratégique RSE génère des capacités organisationnelles spécifiques qui, à leur tour, impactent la compétitivité des entreprises. La mise en œuvre d'une démarche innovante RSE interroge alors la dynamique multipartite qui va porter ce processus, et notamment les logiques de création et de partage de nouveaux savoirs ainsi que celles de leurs capitalisations. Le nouvel enjeu, pour les organisations, se situe à présent au niveau de leurs dispositions à intégrer et à exploiter les savoirs et les connaissances issus de leurs parties prenantes (Laperche, Lefevbre, 2012, Sloan, 2009) ; ceci dans l'intention de développer des innovations en matière de RSE.

3. Apprentissage organisationnel au sein du champ d'innovation.

L'innovation et la création de connaissances constituent des défis managériaux majeurs qui placent la capacité d'apprentissage organisationnel au cœur de la compétitivité des entreprises (Levitt, March, 1988, Huber, 1991 ; Nonaka, Takeuchi, 1995). Dans cette perspective, les innovations émanent des processus de création de connaissances nouvelles (Nonaka, Takeuchi, 1995) ainsi que des routines organisationnelles (Nelson, Winter, 1982). Comme le souligne Koenig, l'apprentissage organisationnel est 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). Cette définition s'inscrit bien dans la lignée des travaux fondateurs d'Argyris et Schön (1978) qui avancent l'idée que les erreurs détectées par les individus provoquent des apprentissages susceptibles de modifier les stratégies d'actions et les paradigmes managériaux de l'organisation (simple boucle) ainsi que ses valeurs et ses normes de performances (double

[2] A titre d'exemple, les indicateurs de performance sociétale du GRI.

boucle). Cette vision d'un apprentissage organisationnel porté par les individus est enrichie par Nonaka (1994) qui propose une conception interactionniste de l'apprentissage organisationnel. Celui-ci est « *created through a continuous dialogue between tacit and explicit knowledge* » (Nonaka, 1994, p.14) dont la combinaison serait la base de la créativité et de l'innovation (Kogut et Zander, 1992, Nonaka, Takeuchi, 1995). C'est en effet à partir des interactions entre les savoirs tacites et les savoirs explicites que Nonaka (1994) explique les dynamiques d'innovations et d'apprentissages dans les organisations.

La spirale de création des connaissances qu'il propose de mettre en évidence résulte de quatre modes de conversion du savoir (modèle SECI): 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). Les travaux de Nonaka et Takeuchi, (1995) soulignent toutefois que cinq conditions semblent nécessaires à la création du savoir organisationnel : l'intention, l'autonomie, le chaos créatif, la redondance, la variété requise. Par la suite pour consolider cette approche, Nonaka et Konno (1998) introduisent le concept de Ba qui peut être pensé comme *« a shared space for emerging relationships (...), a platform for advancing individual and/or collective knowledge (...), a shared space that serves as a foundation for knowledge creation* » (Nonaka, Konno, 1998, p.40). Selon ces deux chercheurs, à chaque mode de conversion des connaissances correspond un type de Ba : le Ba génératif (socialisation/originating), le Ba intréactif (extériorisation/ interacting), le Ba virtuel (combinaison/cyber) ; et le Ba opérationnel (intériorisation/ exercising). La notion de Ba permet surtout d'appréhender les conditions favorables au processus de création de connaissances et à l'innovation (Nonaka et *al*., 2000, Von Krogh et *al*., 2000, Peltokorpi et *al.*, 2007). Cette conception dynamique de l'innovation induit des aptitudes organisationnelles dans le partage et l'échange de connaissances au niveau intra-organisationnel mais également au niveau inter-organisationnel. Dans un contexte intra-organisationnel, les connaissances se situent au niveau des individus, des unités d'une même organisation ou bien des organisations d'une même société[3], et « *le transfert interne de connaissances a pour objectif de transmettre un savoir local à l'ensemble de l'entreprise* » (Prévost, 2007, p.8). Ce transfert résulte des capacités d'apprentissage des organisations à mobiliser ces connaissances (Kogut, Zander, 1992, Argote et al, 2000) et à les renouveler (Spender, 1996, Tsoukas, 1996), ce qui suppose

[3] Fusion, acquisition, nationale et internationale.

conjointement la création de relations intra-organisationnelles spécifiques et l'identification des barrières au transfert (Galbraith, 1990, Kogut, Zander, 1993, Szulanski, 1996).

D'un point de vue inter-organisationnel, la diffusion des connaissances a lieu entre une population d'organisations, entre les organisations d'une alliance, d'une joint venture ou d'un réseau (Argote et *al.*, 1990, Baum et Ingram, 1998). Plusieurs recherches montrent que la compétitivité des organisations provient de leur capacité à se situer dans les réseaux d'entreprises qui représentent des lieux privilégiés de partage et de développement des connaissances (Pennings, Harianto, 1992, Spencer, 1998, Prévost, 2007, Powell, 1998, McEvily, Zaheer, 1999, Lipparini, Fratocchi, 1999). Les relations inter-organisationnelles jouent un rôle tout à fait spécifique dans ces processus de transfert des savoirs et des connaissances (Hamel et al, 1989, Dyer, Singh, 1998, Simonin, 2004).

L'analyse de ces processus inter-organisationnels de transfert de connaissance et d'apprentissage exige la prise en compte des stratégies autonomes des acteurs concernés, des négociations, des jeux de pouvoir. Les travaux de Phillips, Lawrence et Hardy (2000) rendent comptent de ces phénomènes mettant en évidence le jeu des acteurs, de l'exercice du pouvoir dans leur négociation et de leurs champs institutionnels. Dans le cadre de notre analyse, nous proposons d'intégrer ces préoccupations en identifiant un champ d'innovation constitué des parties prenantes du champ évènementiel.

En effet, la perspective parties prenantes tend progressivement à devenir le socle théorique des recherches sur la RSE (Caroll, 1979, Freeman, 1984) que Freeman (1984) considère comme « *tout groupe ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs d'une organisation* » (Freeman, 1984, p. 48). Néanmoins, la théorie des parties prenantes semblent ignorer les analyses dynamiques et laisse peu de place à la compréhension des logiques d'innovation et d'apprentissage induites par le processus multipartite RSE (Aggeri, Acquier, 2007, Baret, Petit, 2010), notamment dans un contexte spécifique de projet évènementiel où les parties prenantes sont mouvantes et temporaires. C'est pourquoi nous avons proposé une grille de lecture des parties prenantes qui tienne compte des singularités de l'évènementiel (Clergeau et Paulus, 2012). Pour caractériser la dynamique multipartite et multidimensionnelle du processus RSE d'un événement, nous avons mobilisé les concepts de champ organisationnel (Powell, Di Maggio, 1983) et de projet (Bessire, 2006) afin de développer la notion de champ évènementiel. Dans cette perspective, l'entreprise qui porte le

projet évènementiel est un « macro » champ organisationnel stable de l'industrie des métiers et de la rencontre professionnelle 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 organisationnel temporaire avec son propre réseaux d'acteurs. Les parties prenantes d'un événement sont alors identifiées selon la nature des relations qu'elles entretiennent et qui les positionnent dans le processus RSE. Ce qui met par conséquent en évidence leurs enjeux et leurs logiques d'actions[4]. La superposition du champ évènementiel et du macro champ organisationnel laisse supposer que les multiples parties prenantes de ces deux champs interagissent les unes avec les autres lors des différentes phases du cycle de vie de l'évènement que ce soit lors de sa conception, de sa réalisation ou bien de son évaluation. Ces interactions sont en effet porteuses de savoirs et de connaissances et peuvent, par conséquent, produire des apprentissages et des innovations tout au long du processus RSE de l'événement. C'est donc bien la superposition du « macro » champ organisationnel, pôle de stabilité, et du champ évènementiel ponctuel, espace temporaire d'ouverture, qui génère la démarche innovante d'un projet évènementiel en matière de RSE. Cet espace multidimensionnel ponctuel devient alors un champ d'innovation qu'Aggeri (2011) définit comme un « *domaine où s'exerce un travail de conception innovante qui consiste simultanément à générer de nouvelles lignées de concepts et de nouvelles connaissances* » (Aggeri, 2011, p. 90). Le cadre spatio-temporel de l'évènement laisse supposer que la nature ponctuelle des relations qu'entretiennent certaines parties prenantes influence ces dynamiques d'apprentissage et notamment la capitalisation de savoirs durables.

Partie 2 : Proposition d'analyse du champ d'innovation d'un projet évènementiel en démarche RSE

Dans le cadre des projets événementiels, la mise en œuvre d'une démarche RSE et son potentiel d'innovation semblent contingents à la dynamique multipartite qui anime ce processus et influencent les logiques d'apprentissages ainsi qu'à leurs réseaux de relations par le biais duquel elles échangent des connaissances. Nous proposons ainsi de caractériser la boucle d'innovation temporaire, liée à l'intégration stratégique de la RSE dans l'évènement, qui anime le champ d'innovation.

[4] Gouvernantes, participantes, impactantes.

1. Un champ d'innovation animé par un réseau d'enjeux et de relations

Le potentiel d'innovation d'une démarche RSE dans les projets évènementiels semble dépendre de la capacité de l'entreprise porteuse de ces évènements à initier le processus d'innovation multipartite en créant des relations spécifiques qui lui permettent de mobiliser les savoirs et les connaissances issus des parties prenantes des évènements. C'est notamment le cas des centres des congrès ou des parcs d'expositions qui adoptent un comportement proactif en matière de RSE et qui souhaitent développer des évènements innovants. Cependant, les projets évènementiels sont des systèmes complexes, temporaires et dynamiques d'acteurs et de parties prenantes aux intérêts divergents.

Ceux-ci s'approprient différemment les facettes de la RSE selon une double approche : une perspective individuelle en lien avec les attentes de chaque partie prenante et une perspective globale liée à la stratégie des évènements. Peuvent ainsi se manifester différents niveaux d'engagement des parties prenantes. Certaines vont ignorer cette démarche, la laissant comme seul fait des organisateurs de l'événement. Certaines vont la considérer comme une contrainte puisqu'elle oblige à revoir leurs pratiques. D'autres vont la valoriser voir l'adopter, interrogeant leurs propres pratiques. Cette démarche RSE vient en effet interroger leurs propres pratiques et leur stratégie.

Les relations multilatérales qu'entretiennent les parties prenantes entre elles ainsi que leurs différents enjeux RSE (économiques, sociétaux ou politiques) vont directement influencer la mise en œuvre des démarches RSE ; d'autant plus qu'elles se déroulent dans un cadre spatio-temporel singulier lié au caractère éphémère des projets évènementiels. Pour ces raisons, les entreprises porteuses de projets évènementiels doivent développer des capacités d'apprentissage spécifiques qui diffusent les principes de la RSE auprès des parties prenantes mais également qui prennent en compte leurs attentes en matière de RSE. Ce sont ces savoirs et ces connaissances qui sont à l'origine de démarches RSE innovantes.

2. Caractérisation d'une boucle temporaire d'innovation en lien avec la stratégie RSE d'un événement

Dans le cadre de notre recherche, nous considérons la stratégie RSE d'une entreprise *comme étant la coordination d'actions destinée à atteindre les buts (normes, valeurs, stratégies d'action) que se donne l'entreprise, relatifs à son rôle dans la société en lien avec le développement durable*[5]. 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'évènements éco-socio-conçus. Cette organisation adopte un comportement proactif en matière de RSE. Cette démarche l'amène sans conteste à un apprentissage en double boucle (Argyris, Schön, 1978) lui permettant d'intégrer les problématiques de la RSE à ses normes de performances et ses valeurs directrices et de modifier ses stratégies d'actions et ses paradigmes managériaux.

Notre analyse porte sur un événement organisé chaque année par le Parc exposition de cette société qui travaille en collaboration avec un comité d'organisation. Afin de répondre à nos objectifs de recherche, nous identifions le champ d'innovation lié à l'événement comme étant composé des parties prenantes. Nous analysons les logiques d'actions et les enjeux de quatre types de parties prenantes que interviennent aux différentes étapes de cycle de vie[6] de la manifestation : le comité d'organisation, le directeur de l'entreprise, l'équipe projet et les exposants. Le comité d'organisation de la manifestation constitue la partie prenante gouvernante du champ évènementiel, elle est à l'origine du projet évènementiel et est animée par des enjeux politiques et économiques. Le Directeur de l'entreprise porteuse du projet évènementiel peut être considéré comme une des parties prenantes gouvernantes du macro champ organisationnel stable, ses enjeux sont de nature politique, économique mais aussi sociétale puisqu'il s'engage à atteindre les objectifs d'organisation fixés par le comité d'organisation et à proposer un événement éco-socio-conçu. L'équipe projet choisie parmi les salariés de l'entreprise constitue une partie prenante participante du macro champ organisationnel stable et est en charge du management de la manifestation et de l'atteinte de ses objectifs, elle travaille en étroite collaboration avec les membres du comité d'organisation ; leurs enjeux sont économiques et sociétaux. Enfin, les exposants représentent les parties prenantes participantes du champ évènementiel et contribuent à la performance du projet évènementiel, leurs enjeux sont exclusivement économiques.

---

[5] En lien avec les travaux d'Argyris et Schön (1978).
[6] Conception, réalisation, évaluation.

Nous proposons de caractériser les relations qui animent ce champ d'innovation en considérant, dans un premier temps, que les interactions entre l'équipe projet et le comité d'organisation du projet évènementiel forment un réseau d'apprentissage intra-organisationnel ponctuel. Ce réseau intra-organisationnel joue le rôle de « transmetteur » entre les parties prenantes de l'événement et l'entreprise porteuse du projet évènementiel. Ce réseau est intra-organisationnel puisqu'il existe grâce aux ressources matérielles et technologiques fournies par l'entreprise porteuse de l'évènement. Ce réseau intra-organisationnel possède sa propre autonomie de gestion formelle et informelle. Sa connexion à l'entreprise dépend de relations intra-organisationnelles et de mécanismes d'échanges spécifiques qui lui permettent de recevoir des savoirs de la part de l'entreprise porteuse du projet évènementiel mais également de lui en transférer.

Dans un second temps, nous considérons que ce réseau intra-organisationnel développe également des relations inter-organisationnelles avec d'autres parties prenantes de l'événement tels que les exposants, ce qui leur permet d'échanger des savoirs et des connaissances sur leurs pratiques respectives. Pour caractériser ses relations inter-organisationnelles, nous nous appuyons des travaux de Rebellodo (2008) réalisés dans le cadre de supply chains qui mettent en évidence :

- des facteurs relationnels : relations de collaboration portées par la communication, la confiance et l'engagement avec les partenaires,
- des mécanismes d'échange : les modalités de connexions entre les parties prenantes,
- la proximité des partenaires des points de vue culturels, organisationnels et géographiques.

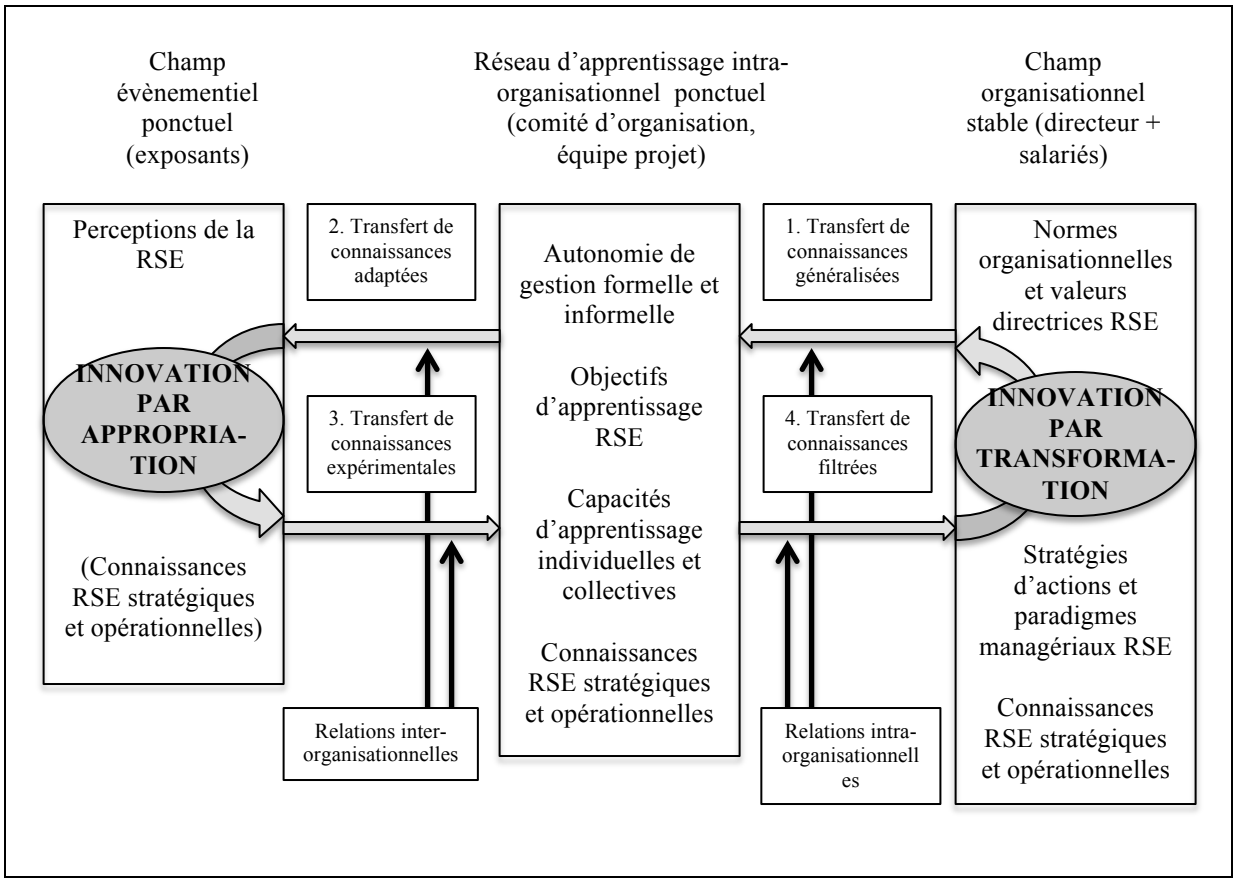
La mise en œuvre d'une démarche RSE dans le projet évènementiel semble découler :

- des objectifs d'apprentissage [7] RSE assignés au réseau d'apprentissage intra-organisationnel,
- des capacités d'apprentissage individuelles et collectives du réseau d'apprentissage intra-organisationnel,
- de l'évolution des perceptions RSE des parties prenantes liées à la diffusion des connaissances RSE stratégiques[8] et/ou opérationnelles[9].

[7] Selon Dyer et Singh (1998), les objectifs d'apprentissage permettent la création de connaissances en commun.
[8] Connaissances liées aux normes organisationnelles et aux valeurs directrices.
[9] Connaissances associées aux paradigmes managériaux et aux stratégies d'actions.

Dans la lignée des travaux de Nonaka (1994) sur la spirale du savoir, et de ceux d'Argyris et Schön (1978) sur les boucles d'apprentissage, nous proposons de modéliser le processus de transfert des connaissances issu de la dynamique d'innovation multipartite RSE (Schéma n°1). Nous mettons en évidence une autonomie cognitive, stratégique et organisationnelle, qui transforme, déforme, filtre les connaissances. Les capacités d'absorption des parties prenantes, que l'on peut définir comme « l'aptitude à reconnaître la valeur de l'information nouvelle, à l'assimiler, et à l'appliquer » (Cohen et Levinthal, 1990, p.128) sont bien sûr différenciées car liées à de multiples facteurs externes ou internes (Daghfous, 2004). Mais l'apprentissage est aussi lié à la volonté d'engagement des parties prenantes sur la RSE, leur perception des enjeux RSE dont nous pouvons penser qu'elle est en mesure d'évoluer avant et après l'événement. Ainsi, la créativité des parties prenantes, c'est-à-dire leur aptitude à s'emparer de l'information, à l'assimiler mais aussi à la transformer, et l'adapter pour innover, est considérée au regard de leur propre stratégie et de leurs attentes en matière de RSE. Nous proposons d'analyser aussi ce champ d'innovation inter-organisationnel au regard des jeux institutionnels, de pouvoir, de négociation et simplement de coopération qui se noue entre les acteurs. C'est en caractérisant les modalités de la transmission des connaissances, de l'apprentissage et de la création de nouvelles connaissances qui nous montrons les multiples facettes de la dynamique d'innovation à l'œuvre dans le champ d'innovation évènementiel.

Schéma n°1 : Boucle temporaire d'innovation issue du processus RSE multipartite d'un événement



Au travers de ce modèle, nous montrons ainsi que l'innovation en matière de RSE s'effectue à deux niveaux. Le premier niveau d'innovation résulte de la contamination du macro champ organisationnel stable du champ évènementiel par l'entreprise porteuse de l'évènement. En effet, un premier processus de transfert des connaissances RSE stratégiques et/ou opérationnelles est mis en place, les relations intra-organisationnelles transmettent des connaissances « généralisées », en raison de leur provenance du macro champ organisationnel stable, au réseau intra-organisationnel « transmetteur » qui les « adapte » au contexte spécifique du champ évènementiel et les transmet aux parties prenantes par le biais des relations inter-organisationnelles. Par conséquent, les parties prenantes du champ évènementiel s'approprient ces connaissances en matière de RSE et en retour produisent de nouvelles connaissances RSE. Il est question d'*innovation par appropriation*. Le deuxième niveau d'innovation concerne l'acheminement de ces nouvelles connaissances vers le macro champ organisationnel. Un second processus de transfert des connaissances RSE stratégiques et/ou opérationnelles est alors instauré. Il provient du champ évènementiel qui, au travers de relations inter-organisationnelles, émet les nouvelles connaissances RSE au réseau d'apprentissage intra-organisationnel « transmetteur », ce sont des connaissances « expérimentales ». Puis le réseau intra-organisationnel sélectionne ces connaissances RSE et

transmets ces connaissances « filtrées » au champ organisationnel stable qui les intègre et les exploite ; il s'agit d'une *innovation par transformation*.

Conclusion

Au travers de cette analyse, nous caractérisons le processus de transfert des connaissances lié la dynamique multipartite d'un projet évènementiel en démarche RSE. Nous caractérisons le champ d'innovation d'un événement en démarche RSE, nous nous appuyons sur la notion de champ évènementiel pour identifier quatre parties prenantes. Puis, nous montrons que les interactions de la partie prenante gouvernante du champ évènementiel (le comité d'organisation) et d'une partie prenante participante du champ organisationnel (l'équipe projet) créent un réseau d'apprentissage intra-organisationnel temporaire qui joue le rôle de transmetteur. Ce réseau d'apprentissage intra-organisationnel est connecté à l'entreprise porteuse de l'événement (le directeur, les salariés) du champ organisationnel par l'intermédiaire de relations intra-organisationnelles. Il est aussi relié aux parties prenantes participantes (les exposants) du champ évènementiel par le biais de relations inter-organisationnelles. Ce sont par ces relations que circulent les connaissances RSE stratégiques et opérationnelles. Nous mettons ensuite en évidence un séquencement de l'innovation en deux temps. Dans un premier temps, le processus de transfert des connaissances aboutit sur des innovations par appropriation. Les parties prenantes du champ événementiel sont contaminées par les savoirs RSE de l'entreprise porteuse du projet évènementiel, par le biais du réseau d'apprentissage intra-organisationnel au moyen de relations intra-organisationnelles (connaissances généralisées) puis inter-organisationnelles (connaissances adaptées). Puis dans un deuxième temps, après s'être approprié ces nouvelles connaissances RSE, les parties prenantes du champ évènementiel partagent et créent à leur tour de nouvelles connaissances RSE qui sont diffusées par les relations inter-organisationnelles (connaissances expérimentales) puis intra-organisationnelles (connaissances filtrées) du réseau d'apprentissage intra-organisationnel à l'entreprise porteuse de l'événement qui intègre et exploite ensuite ces connaissances RSE. Il s'agit d'une innovation par transformation. Nous considérons le processus de transfert des connaissances issues de la dynamique multipartite RSE d'un événement comme une boucle temporaire d'innovation. A travers ce modèle, nous considérons ainsi le processus de transfert des connaissances issues de la dynamique multipartite RSE d'un événement comme potentiellement porteur d'une boucle temporaire d'innovation. La mise en évidence de possibilités de mécanismes et de dispositifs inter-

organisationnels animant une dynamique d'innovation ne dit cependant rien sur leur effectivité. C'est l'enjeu de l'analyse empirique à venir.

Bibliographie :

Acquier A., Aggeri F., (2008), "Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE", *Revue française de gestion*, Vol. 34, N° 180, pp. 131-157.

Acquier A., Gond J-P., (2007), "Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen", *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 10, N° 2, pp. 5-35.

Aggeri F., (2011), "Le développement durable comme champ d'innovation, Scénarisations et scénographies de l'innovation collective", *Revue française de gestion*, N° 215, pp. 87-106.

Aggeri F., Godard O., (2006), "Les entreprises et le développement durable", *Entreprises et Histoire*, N° 45, pp. 6-19.

Aragon-Correa J.A., (1998), "Strategic Proactivity and Firm A to the Natural Environment", *Academy of Management Journal*, Vol. 41, N° 5, pp. 556-567.

Argote L., Beckman S., Epple D., (1990), "The persistence and transfer of learning in industrial settings", *Management Science,* Vol. 36, N° 2, pp. 140-154.

Argote L., Ingram P., Levine, J., Moreland R., (2000), "Knowledge transfer in organizations: learning from experience of others", *Organizational Behavior and Human Decision Processes,* Vol. 82, N°1, pp. 1-8.

Argyris C., Schön D., (1978), *Organizational Learning: A theory of Action perspective*, London, Addison-Wesley.

Azzone G, Bertelé U., (1994), "Exploiting green strategies for competitive advantage", *Long Range Planning*, Vol. 27, N°6, pp. 69-81.

Baret P., Petit F., (2010), "L'apprentissage organisationnel de la responsabilité environnementale : un 'cheminement' structuré ?", *Management & Avenir*, Vol. 33, N° 3, pp. 96-115.

Baum J., Ingram P., (1998), "Survival-enhancing learning in the Manhattan hotel industry: 1898- 1980", *Management Science,* Vol. 44, N° 7, pp. 996-1016.

Berger-Douce S., (2011), "Le développement durable, un levier d'innovation pour les PME ?", *Revue française de gestion*, Vol. 6, N° 215, pp. 147-166.

Berry MA, Rondinelli DA., (1998), "Proactive corporate environmental management : a new

industrial revolution", *Academy of Management Executive*, Vol.12, N°2, pp. 38-50.

Bessire D. (2006) : « Sortir du face à face entreprises et parties prenantes ». Dans *Bonnafous-Boucher M. & Pesqueux Y. (dir.), Décider avec les parties prenantes*. Paris : La Découverte, p. 54-65.

Bowen H. R., (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Harpet & Row.

Buysse K., Verbeke A., (2003), "Proactive Environmental Strategies: A Stakeholder Management Perspective", *Strategic Management Journal,* Vol. 24, pp. 453-470.

Caron M.A. (2011) : Sociologie de la norme ISO 26 000 : convaincre ou convenir d'une conception partagée de la responsabilité sociale ? in Capron, M., Quairel-Lanoizelée, F., Turcotte, M.F., *ISO 26 000 : une Norme « hors nome »? Vers une conception mondiale de la responsabilité sociétale*, Paris : Economica, p. 181-194.

Carroll A., (1979), "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", *Academy of Management Review*, Vol. 4, N° 4, pp. 497-505.

Castiaux A., (2009), "Responsabilité d'entreprise et innovation : entre exploration et exploitation", *Reflets et perspectives de la vie économique*, Tome XLVIII, N° 4, pp. 37-49.

Charreaux G., Desbrières P., (1998), "Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale", *Finance Contrôle Stratégie,* Vol. 1, N° 2, pp. 57-88.

Clarkson M. B. E., (1995), "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance", *The Academy of Management Review*, Vol. 20, N° 1, pp. 92-117.

Clergeau C., Paulus K., (2012), "Démarche RSE dans l'évènementiel : propositions pour une analyse multidimensionnelle des parties prenantes du champ évènementiel", *Actes du IIème colloque Astres*, 2 et 3 avril, Nice (à paraître dans monde du tourisme).

Commission Européenne, (2001), *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Livret vert, juillet.

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective On Learning And Inno. *Administrative Science Quarterly, 35*(1), 128.

Daghfous, A. (2004). Organizational learning, knowledge and technology transfer: a case study. *The Learning Organization, 11*(1), 67.

DiMaggio P. J., Powell W.W. (1983) : *«* The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields *». American Sociological Review*, Vol. 48, n°. 2, p. 147-160.

Dyer, J., Singh H., (1998), "The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", *Academy of Management Review,* Vol. 23, N° 4,

pp. 660-679.

Freeman R.E., (1984), *Strategic Management : a Stakeholder Approach*, Boston, Pitman.

Galbraith C., (1990), "Transferring core manufacturing technologies in high-technology firms", *California Management Review,* Vol. 32, N°4, pp. 56-70.

Hamel G., Doz Y., Prahalad C.K., (1989), "Collaborate with your competitors - and win", *Harvard Business Review*, Vol. 67, N° 1, pp. 133-139.

Huber G.P., (1991), "Organizational learning : the contributing processes and the litteratures ", *Organizational Science*, Vol. 2, pp. 88-115.

Koenig G., (2006), "L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux", *Revue française de gestion,* Vol. 1, N° 160, pp. 293-306.

Kogut B., Zander U., (1992). "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology", *Organization Science,* Vol. 3, N° 3, pp. 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, N°4, pp. 625-641.

Laperche B., Lefebvre G., (2012), "Stratégie environnementale, innovation et mutation des firmes", *Innovations,*Vol. 1, N°37, pp. 127-154.

Le Bas C., Poussing N., (2010), "Existe-t-il une relation entre RSE/innovation ?", *Working Paper*, N° 2010-11, june, CEPS, INSTEAD.

Levitt B., March J., (1988), "Organizational learning", *Annual Review of sociology,* N° 14, pp. 319-340.

Lipparini A, Fratocchi L., (1999), "The capabilities of the transnational firm: accessing knowledge and leveraging inter-firm relationships", *European Management Journal,* Vol. 17, N° 6, pp. 655- 667.

Martinet A. C., Reynaud E., (2004), *Stratégie d'entreprise et écologie*, Paris, Economica.

Mathieu A., Soparnot R., (2009), "Les dimensions ontologiques, stratégiques et organisationnelles de l'appropriation du concept de développement durable en entreprise", *Management & Avenir*, N° 23, pp. 199-218.

McEvily B., Zaheer A., (1999), "Bridging ties: a source of firm heterogeneity in competitive capabilities", *Strategic Management Journal,* Vol. 20, N° 12, pp. 1133-1156.

Nelson R. R., Winter S. G., (1982), *An evolutionary theory of economic change,* Cambridge, Harvard University Press.

Nonaka I. Toyama, R., Konno N., (2000), "SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation", *Long Range Planning*, Vol. 33, N°1, pp.5-34.

Nonaka I., (1994), “A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation”, *Organization Science,* Vol. 5, N° 1, pp. 14-37.

Nonaka I., Konno. N., (1998), “The Concept of ‘Ba’: Building a Foundation for Knowledge Creation”, *California Management Review*, Vol. 40, N°3, pp. 40-54.

Nonaka I., Takeuchi H., (1995), *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press.

Peltokorpi V., Nonaka, I. & Kodama, M., (2007), “NTT DoCoMo's launch of i-mode in the Japanese mobile phone market : A knowledge creation perspective”, *Journal of Management Studies*, Vol. 44, pp. 50-72.

Pennings, J. Harianto F., (1992), “Technological networking and innovation implementation”, *Organization Science,* Vol. 3, N° 3, pp. 356-382.

Phillips N., Lawrence T.B., Hardy C., (2000) : “Inter-organizational collaboration and the dynamics of institutional fields”, *Journal of Management Studies*, vol37, n°1, pp. 23-43.

Powell W., (1998), “Learning from collaboration: knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries”, *California Management Review,* Vol. 40, N° 3, pp. 228-240.

Prévost F., (2007), “ Le transfert de connaissances : revue de littérature”, XVIème Conférence de l’AIMS, Montréal, 6-9 Juin.

Russo M. V., Fouts P. A., (1997), “A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability”, *Academy of Management Journal*, Vol. 40, N°3, pp. 534-559.

Sharma S, Vredenburg H., (1998), “Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities”, *Strategic Management Journal*, Vol., N°8, pp. 729-753.

Simonin, B. (2004), An empirical investigation of the process of knowledge transfer in international strategic alliances, *Journal of International Business Studies,* Vol. 35, N° 5, pp. 407-427.

Sloan P., (2009), “L'engagement des dirigeants envers les parties prenantes : condition de succès du développement durable”, *Gestion*, Vol. 34, pp. 79-88.

Spencer A., (1998), “Firm's knowledge sharing strategies in the global innovation system”, *Carnegie Bosch Institute Working Paper.*

Spender J.-C., (1996), “Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm”, *Strategic Management Journal,* Vol. 17, winter special issue, pp. 45-62.

Szulanski G., (1996), “Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm”, *Strategic Management Journal*, Vol. 17, winter special issue, pp.

27-43.

Tsoukas H., (1996), “The firm as a distributed knowledge system: a constructionist approach”, *Strategic Management Journal,* Vol.17, winter special issue, pp. 11-25.

Vandermerwe S, Oliff M. D., (1990), “Customers drive corporations green”, *Long Range Planning*, Vol. 23, N°6, pp. 10-16.

Von Krogh G., K. Ichijo, Nonaka I., (2000), *Enabling Knowledge Creation*, Oxford University Press.

Wood D.J., (1991), “Corporate social performance revisited”, *Academy of Management Review,* vol.16, n°4, pp. 691-718.