



HAL
open science

Démarche RSE dans l'événementiel : repérage multidimensionnel des parties prenantes

Cécile Clergeau-Allain Des Beauvais, Krystel Paulus

► To cite this version:

Cécile Clergeau-Allain Des Beauvais, Krystel Paulus. Démarche RSE dans l'événementiel : repérage multidimensionnel des parties prenantes. Mondes du tourisme, Paris: Éd. touristiques européennes, 2014, 12, pp.10-22. hal-03364176

HAL Id: hal-03364176

<https://hal.univ-angers.fr/hal-03364176>

Submitted on 4 Oct 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.

Démarche RSE dans l'évènementiel :
Repérage multidimensionnel des parties prenantes.

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

Résumé : La théorie des parties prenantes est largement mobilisée pour appréhender la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Pourtant, le concept de partie prenante semble peu exploité pour cerner les dynamiques d'innovation en lien avec les démarches RSE, notamment dans le domaine de l'évènementiel. Au travers de cet article, nous proposons d'enrichir le concept de partie prenante pour tenir compte des singularités des projets évènementiels. Cette nouvelle grille d'analyse nous permet d'identifier le positionnement des parties prenantes dans le processus RSE d'un évènement et ainsi mieux saisir l'espace d'apprentissage inter-organisationnel qui en découle. Nous complétons notre approche théorique par une étude de cas réalisée dans le cadre d'une Cifre au sein d'une entreprise du MICE en charge de la gestion d'un centre des congrès et d'un parc des expositions.

Mots clefs : processus RSE, parties prenantes, évènementiel, management de projet.

Summary: The stakeholder theory is widely mobilized to understand the corporate social responsibility (CSR). However, the stakeholder concept seems little used to identify related innovation dynamics with CSR initiatives, especially in the field of MICE industry. Through this article, we propose to enrich the stakeholder concept to reflect the singularities of event-projects. This new analytical framework allows us to identify the position of the stakeholders in the CSR process of an event and thus to have a better understanding of the inter-

organizational learning space that results. We supplement our theoretical approach with a case study in the context of a Cifre within a MICE company responsible for managing a convention center and an exhibition center.

Keywords: CSR process, stakeholders, MICE, project management.

La théorie des parties prenantes fait l'objet d'une littérature abondante, et ce particulièrement depuis les travaux de Freeman en 1984. Celle-ci donne lieu à des interprétations variées et concurrentes, parfois dans un sens managérial, comme outil d'analyse de l'environnement de l'entreprise ou de description de sa gouvernance, parfois dans un sens plus élargi, comme une véritable théorie de l'entreprise, de ses objectifs, visant à intégrer une dimension éthique à ceux-ci. C'est en ce sens qu'elle est désormais régulièrement mobilisée lorsque la question de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) est abordée. Il est en particulier fait appel à la théorie des parties prenantes pour souligner l'existence d'acteurs concernés voire affectés par l'activité de l'entreprise.

La théorie des parties prenantes est curieusement faiblement mobilisée dans une optique dynamique, et en particulier pour étudier les logiques d'innovation et d'apprentissage induite par les démarches RSE. Or, la conduite d'une démarche RSE, dès lors qu'elle se veut autre chose que du green washing, interpelle l'entreprise sur ses parties prenantes. Elle l'interroge sur l'appropriation de cette démarche par les parties prenantes, en regard de la stratégie de chacun, de ses objectifs ou de ses capacités. Porteuse d'innovation (Le Bas, Poussing, 2010), la démarche RSE soulève ici l'intéressante question de la dynamique multipartite qui va porter les processus d'innovation induits. Elle l'interroge aussi sur la stabilité des parties prenantes et sur l'existence d'un mouvement qui amènerait à considérer de nouvelles parties prenantes. Elle l'interroge enfin sur les caractéristiques des relations et l'intensité relationnelle établie entre l'entreprise et ses parties prenantes qui sont autant de facteurs déterminants les capacités d'apprentissage. Ce sont ces questionnements qui motivent la présente recherche. Nous nous attachons ainsi à rendre opérationnel le concept de parties prenantes pour pouvoir, dans l'optique d'une recherche sur les dynamiques d'innovation, mieux cerner dans un premier temps l'espace d'apprentissage inter-organisationnel.

Ces questions sont particulièrement épineuses dans le secteur de l'évènementiel. De nombreux sites, palais des congrès, salons, halls d'expositions, tentent d'implémenter des démarches RSE. Mais la singularité de l'évènementiel tient en ce que ces organisations sont des portefeuilles de projets, par nature éphémères, même s'ils sont reconduits d'une année sur l'autre, et qu'ils associent et impactent des acteurs toujours nouveaux. La question des parties prenantes y prend une dimension tout à fait singulière que nous abordons dans cette recherche. Celle-ci propose une relecture de la théorie des parties prenantes pour mieux l'adapter au domaine de l'évènementiel. Nous nous appuyons sur la notion de projet (Bessire, 2006), ce qui nous permet de caractériser les relations et influences qui animent l'espace d'apprentissage inter-organisationnel. Dans une première partie, la revue de la littérature sur

la théorie des parties prenantes nous permet d'en proposer une nouvelle typologie. La seconde partie place cette théorie des parties prenantes au cœur de la problématique de la RSE. La troisième partie s'attache à établir une grille d'analyse dynamique des parties prenantes de l'événement. La quatrième partie montre la traduction opérationnelle de cette grille. Notre recherche est en effet motivée par la mise en place d'une démarche RSE engagée par une société d'exploitation d'un grand centre de congrès et d'un parc des expositions. L'un des auteurs, dans le cadre d'une convention CIFRE, conduit une recherche intervention visant à développer une démarche RSE permettant de proposer des événements éco-socio-conçus.

1. Revisiter la théorie des parties prenantes

La notion de RSE apporte une vision multi-relationnelle de l'environnement de l'entreprise qui s'ancre dans l'idée de parties prenantes, c'est-à-dire d'un environnement constitué d'acteurs concernés, à des degrés divers, par son activité. Considérée comme un des fondements théoriques de la RSE, la théorie des parties prenantes reste cependant encore fragile et ne parvient pas à convaincre de manière unanime la communauté scientifique qui reste partagée. Une des faiblesses majeures de cette théorie tient à la difficulté à identifier ces parties prenantes et délimiter le périmètre de celles qui peuvent être associées à la gouvernance de l'entreprise. Partant des limites conceptuelles de la théorie des parties prenantes, nous proposons de favoriser une approche des parties prenantes basée sur les ressources et ainsi de caractériser les enjeux qui les animent dans le processus RSE.

1.1. Une ou des théories des parties prenantes ?

Il est d'usage de parler de LA théorie des parties prenantes, or les différents courants, les différentes approches donnent plutôt l'image d'un ensemble de théories non intégré. Freeman (1984) donne une définition du concept de parties prenantes qui s'imposera comme une référence : *"tout groupe ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs d'une organisation"* (Freeman, 1984, p. 48). Ce faisant, il situe l'entreprise au centre d'une constellation d'acteurs, parties prenantes de son activité. Utilisé pour bien marquer une opposition au terme de shareholders, ou actionnaires, le concept de stakeholders permet à l'entreprise, selon Freeman (1984), de prendre en considération les groupes d'intérêts susceptibles d'influencer son activité en répondant à leurs attentes. Les travaux de Donaldson et Preston (1995) soulignent que la théorie des parties prenantes a été présentée et utilisée

diversement. Ils distinguent trois utilisations : une optique descriptive, une vision instrumentale et un point de vue normatif. La première approche des parties prenantes, descriptive, permet d'inscrire l'environnement de l'entreprise dans une constellation d'intérêts coopératifs et concurrents des parties prenantes. Dans la vision instrumentale, la recherche porte sur les connexions, ou l'absence de connexions, entre le management des relations avec les parties prenantes et la performance organisationnelle. Enfin, un point de vue plus normatif s'interroge sur les questions de la légitimité des parties prenantes, voire sur l'identification de règles morales ou philosophiques. Gond et Mercier (2004) complètent cette typologie en reprenant les travaux de Jones et Wicks (1999) qui, pour leur part, mentionnent deux versions à la théorie des parties prenantes. La première version, instrumentale et descriptive, voit les parties prenantes comme des facteurs qui permettent à l'entreprise de réaliser ses objectifs et s'inscrit dans une dimension contractuelle. La seconde version met en évidence le point de vue éthique et moral de la théorie des parties prenantes et montre que les intérêts des parties prenantes constituent une finalité pour l'entreprise (Phillips, 2003). La firme n'est pas qu'un lieu de coordination contractuelle mais aussi un lieu de coordination éthique et juste des intérêts de chacun.

1.2. Pour une nouvelle lecture des théories des parties prenantes

La théorie de parties prenantes souffre de limites conceptuelles qui lui confèrent un statut théorique inachevé ; son manque de clarté fait l'objet de nombreuses controverses qui toutes interrogent sur l'utilisation du concept dans le cadre de démarches RSE, et sur son opérationnalisation (Cazal, 2008 ; Dontewill, 2005 ; Moriceau, 2006 ; Mercier, 2010). Ses représentations statiques, firmo-centrées et descriptives offrent finalement très peu d'espace à des analyses dynamiques, alors que cette question est tout à fait sensible dans un contexte de projet RSE dont nombre de chercheurs ont montré qu'ils pouvaient être à l'origine d'innovations importantes (Aggeri, 2011 ; Castiaux, 2009 ; Baret, Petit, 2010). Aggeri et Acquier (2007) reprochent notamment à la théorie des parties prenantes sa dimension relationnelle qui, selon eux, ignore les dynamiques de savoirs et d'innovation propre à l'activité collective (Hatchuel, 2000) pourtant essentielles à la compréhension des processus de création de ressources et de potentiels de valeur de l'entreprise.

A ces limites théoriques, les travaux de Donaldson et Preston (1995), sur les différents courants de recherche constituant la théorie des parties prenantes, ajoutent un problème de convergence qui, malgré plusieurs tentatives de rapprochement, persiste (Jones, Wicks, 1999 ;

Freeman, 1999). L'absence de cohérence intrinsèque de la théorie des parties prenantes provient, entre autres, d'un défaut d'universalité de la définition du concept de partie prenante, de la pluralité des fondements théoriques et des taxonomies qui en sont proposées (Pesqueux, 2006).

Aujourd'hui, de nombreux chercheurs tentent de dépasser ces limites de la théorie des parties prenantes pour en proposer à la fois une théorisation élargie et une opérationnalisation managériale. C'est à cet enjeu que tentent de répondre les théoriciens de l'école de Montréal en plaidant pour l'adoption d'une perspective processuelle, interactionniste et socio-centrée, *”capable de situer l'entreprise au sein des multiples dynamiques qui marquent la définition et la mise en œuvre des stratégies de développement durable”* (Pasquero, 2008, p.28). L'approche socio-constructionniste ancre la nature des relations des parties prenantes dans un processus de négociations entre leurs intérêts divergents. Nous proposons ici une approche qui, tout en s'inscrivant dans cette lignée, se focalise sur les modalités de l'action collective en vue de la création de richesse. Nous proposons ainsi de regrouper les approches de la théorie des parties prenantes les plus citées suivant deux conceptions (cf. tableau 1) :

- une approche « contractuelle » où les parties prenantes sont considérées au regard du contrat qui les lie à l'entreprise,
- une vision orientée « ressource », d'après laquelle les parties prenantes influencent la performance de l'entreprise.

Afin d'être en mesure d'étudier les dynamiques de coopération qui associeraient des acteurs différents dans le temps, nous proposons de privilégier une approche par les ressources, considérant les parties prenantes non par leur lien contractuel avec l'entreprise mais par leur association au périmètre d'influence de l'entreprise mais aussi à sa dynamique productive. Cette perspective nous autorise à caractériser les enjeux qui animent les parties prenantes au travers d'une grille de lecture¹ qui tienne compte des enjeux productifs et économiques (de la création de valeur, des effets externes liés à l'activité) aux côtés des enjeux de pouvoir. Nous proposons ainsi d'identifier au sein d'une organisation ou d'un regroupement d'organisations :

- des enjeux de gouvernance qui concernent la prise de décision et le pouvoir de contrôle,
- des enjeux d'implication dans l'activité productive et la création de richesse,
- des enjeux d'externalités et d'impact des parties prenantes par l'activité d'autres

¹ Inspirés des travaux d'Acquier, Daudigeos et Valiorgue (2011) sur les enjeux économiques et politiques sur les mécanismes de coordination des pratiques socialement responsables dans les chaînes de valeurs complexes.

acteurs.

Ces différents enjeux conditionnent, selon nous, les logiques d'actions² des différentes parties prenantes ou leurs modalités d'apprentissage en matière de RSE. Ainsi, les parties prenantes participant à la gouvernance du processus RSE orientent ses objectifs et sa mise en oeuvre, les parties prenantes impliquées dans le processus RSE contribuent à l'amélioration de ses performances en favorisant l'innovation par le partage des savoirs et de connaissances, enfin les parties prenantes touchées par les enjeux d'externalités sont affectées par les effets du processus RSE des points de vue sociétal et environnemental.

2. *La théorie des parties prenantes au cœur de la problématique RSE*

D'origine nord-américaine, le concept de RSE s'est progressivement imposé comme le référentiel capable de rendre opérationnel les problématiques du développement durable en entreprise en l'inscrivant dans un environnement multi-relationnel et pluripartite. La traduction de la notion de la RSE dans les projets événementiels apparaît comme enchevêtrée dans de multiples réseaux de parties prenantes en lien avec le cadre spatio-temporel des événements.

2.1. La responsabilité sociétale de l'entreprise

Conséquence de l'émergence des grandes entreprises et de l'actionnariat dispersé (Acquier, Aggeri, 2007), ce sont les travaux de Bowen (1953) sur l'engagement volontaire des dirigeants dans le bien-être de la société qui fondent le concept de RSE et le courant de recherche « Business and Society » (Acquier, Gond, 2007) d'après lequel l'entreprise doit développer des relations éthiques coopératives et collaboratives avec des groupes intéressés (Acquier, Aggeri, 2007) tels que les syndicats, les associations, la société civile. La responsabilité sociétale dépasse ainsi la seule logique actionnariale (shareholders) en inscrivant l'action de l'entreprise dans un environnement plus large que le marché et plaidant pour un élargissement de sa gouvernance à un ensemble de parties prenantes (stakeholders). La Commission Européenne considère la RSE comme une démarche " *d'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités*

² Définies comme les "articulation(s) que font les acteurs entre leurs représentations de la réalité et les stratégies d'action qu'ils poursuivent" (Pasquero, 2008, p. 41).

commerciales et leurs relations avec les parties prenantes ” (Livret vert, 2001, p.7). Elle s’appuie sur la prise en compte des intérêts des parties prenantes de l’entreprise. Celles-ci constituent le cadre intégrateur pluridimensionnel des pratiques du développement durable en entreprise capable de légitimer les pratiques de l’entreprise (Aggeri, Godard, 2006 ; Orse, 2003 ; Carroll, 1979 ; Delchet, 2003 ; Rasolofo-Distler, 2010) et d’offrir des opportunités stratégiques (Martinet, Renaud, 2004). Les projets RSE sont ainsi considérés comme l’occasion d’un dialogue avec les parties prenantes, d’un engagement de l’entreprise à leur égard. Paradoxalement, les modalités d’association et d’appropriation des projets RSE par les parties prenantes, les façons dont elles peuvent contribuer ou être impactées par les projets RSE sont singulièrement absentes des débats. Ceci constitue une vision très passive des parties prenantes qui vient en appauvrir le potentiel à la fois théorique et managérial.

2.2. La RSE dans l’événementiel

Axé sur les notions de performances sociétale et commerciale, le projet managérial de la RSE est un processus qui nécessite plus qu’une révision des pratiques sociales et écologiques de l’entreprise (stratégie de greenwashing), elle remet également en question sa raison d’être, ses perspectives stratégiques mais également sa structure organisationnelle et culturelle. En effet, la RSE constitue une démarche d’entreprise éthique et volontaire qui s’appuie sur une reconnaissance de l’encastrement de l’entreprise dans un réseau de parties prenantes et donc sur une dynamique d’association de ces parties prenantes à la démarche engagée. La démarche RSE implique plus qu’un dialogue avec les parties prenantes, elle suppose leur adhésion ainsi que leur implication au projet d’entreprise.

Dans le contexte spécifique des projets événementiels portés par des centres des congrès ou des parcs d’expositions, l’intégration stratégique de la RSE semble contingente aux réseaux d’acteurs qui les composent et qui s’approprient la RSE suivant une double perspective : une approche individuelle relative aux attentes de chaque partie prenante et une approche globale liée à la stratégie des événements. Les événements sont, en effet, des systèmes complexes, temporaires et dynamiques d’acteurs qui constituent des réseaux d’intérêts multiples et de participants interdépendants. La stratégie RSE des projets événementiels, et spécifiquement, la dynamique d’association des parties prenantes, est naturellement contingente des relations multilatérales qu’entretiennent les parties prenantes entre elles ainsi qu’à leurs problématiques qui peuvent être économiques, sociétales ou politiques. Les différentes interactions coopératives ou collaboratives, qu’entretiennent ces acteurs et qui se déroulent à des

intervalles spatio-temporels variables, rendent particulièrement délicates l'appropriation et la mise en œuvre du processus RSE dans les projets événementiels. Aussi pour être en mesure de pouvoir comprendre ces interactions, en lien avec la démarche RSE, nous proposons une grille d'analyse multidimensionnelle.

3. *Identification et caractérisation des parties prenantes d'un événement*

La théorie des parties prenantes reste, on l'a vu, très centrée sur l'idée d'une entreprise stable aux frontières précises, entretenant des relations durables avec des acteurs concernés par son activité. Elle doit être enrichie pour comprendre les projets RSE dans l'événementiel. Nous identifions ici les parties prenantes et proposons de les différencier selon qu'elles sont gouvernantes, participantes ou impactées par la démarche RSE.

3.1. Des relations RSE multipartites orientées « ressources »

La notion de parties prenantes est également présente dans le domaine des projets et se place du point de vue de la gestion de leurs relations (McElroy, Mills, 2007 ; Blair, Fottler, 1990 ; Jepsen, Eskerod, 2009). D'après Bourne et Walker (2006), *"Stakeholders are individuals or groups who have an interest or some aspect of rights or ownership in the project, and can contribute to, or be impacted by, the outcomes of the project"* (Bourne, Walker, 2006, p.6). Cette définition évoque des enjeux de contribution et d'impact mais elle semble ignorer les enjeux de gouvernance puisqu'il est question de gérer les relations avec les parties prenantes afin que le succès du projet soit garanti (Jepsen, Eskerod, 2009 ; Achterkamp, Vos, 2007). Plusieurs typologies de parties prenantes d'un projet existent (Walker, 2003 ; Mitchell et al., 1997 ; D'Hébermont, César, 1998) mais demeurent toutefois statiques, descriptives et limitées sur la nature des relations qu'entretiennent les parties prenantes entre elles ainsi que des dynamiques collaboratives et coopératives pouvant être à l'origine d'apprentissage et d'innovations. Elles demeurent également non adaptées au contexte spécifique des projets RSE. C'est pourquoi nous proposons d'identifier les parties prenantes du processus RSE des projets événementiels portés par des centres des congrès ou des parcs des expositions selon les trois critères retenus de l'approche ressources (cf. 1., 1.2, p. 5) pour l'analyse de la place des parties prenantes dans les projets RSE. Ainsi, les parties prenantes, qui peuvent potentiellement participer au processus RSE d'un projet événementiel, sont identifiées en fonction de leur capacité à orienter le processus du projet RSE, à contribuer à sa performance,

à créer et à développer des ressources et des innovations. Par ailleurs, nous caractérisons les relations qu'elles entretiennent dans le processus RSE selon leur contribution, leur engagement, leur influence sur le projet. Nous proposons ainsi de les différencier selon qu'elles sont en charge de la conduite du projet, impliquées dans sa réalisation ou impactées par sa réalisation. Nous mettons de ce fait en évidence :

- des relations de gouvernance, c'est-à-dire des relations de pouvoirs et de management entre les parties prenantes nécessaire à la mise en œuvre du projet,
- des relations d'implication, au travers desquelles les parties prenantes sont identifiées comme ressources potentielles du projet,
- des relations d'impacts, où les parties prenantes sont impactées par le projet.

Nous identifions ainsi trois types de parties prenantes en lien avec le processus RSE d'un projet : gouvernantes, participantes et impactées.

3.2. Proposition d'analyse multidimensionnelle des parties prenantes d'un événement

Pour répondre à nos objectifs de recherche, nous mobilisons la notion de « projet » ce qui nous permet de développer une vision dynamique de la théorie des parties prenantes au sens de Bessire (2006) qui considère que la responsabilité ne peut exister sans subjectivité et avance par conséquent une perception plus profonde de l'entreprise composée d'une *"communauté de sujets, tous parties prenantes à un projet et tous également responsables"* (Bessire, 2006, p. 60). Les événements sont portés par une organisation qui est en réalité un portefeuille de projets événementiels. Cette organisation possède un projet d'entreprise en démarche RSE stable et pérenne, une structure, une culture, une stratégie, un réseau de parties prenantes, qui donnent corps aux projets portés, les inscrivant dans un environnement socio-économique et territorial. En outre, chaque événement, porté par cette entreprise, est par essence un projet, souvent ponctuel, co-produit par le réseau de parties prenantes qui le composent et qui concourent à sa réalisation. Lors des phases de conception et de mise en oeuvre du projet, le réseau éphémère d'acteurs et de parties prenantes de l'événement vient alors se superposer au réseau pérenne d'acteurs et de parties prenantes de l'organisation créant un espace d'apprentissage inter-organisationnel temporaire.

Nous proposons, pour mieux identifier les parties prenantes d'un événement, de caractériser leurs positions dans le processus des deux projets RSE, en considérant (cf. tableau 3) :

- celles qui sont associées au projet d'entreprise RSE : gouvernantes, participantes, impactées,

- celles qui sont associées au projet RSE de l'évènement: gouvernantes, participantes, impactées.

La démarche RSE d'un évènement fait bien intervenir des parties prenantes ponctuelles appartenant à l'évènement et des parties prenantes stables appartenant à l'organisation porteuse de l'évènement. La superposition de ces deux réseaux d'acteurs fait émerger l'idée que les parties prenantes, durant le temps de l'évènement, interagissent les unes avec les autres tout au long du processus RSE pouvant potentiellement donner naissance à des dynamiques d'apprentissage et d'innovations. De plus le cadre spatio-temporel de l'évènement laisse supposer que la nature ponctuelle des relations qu'entretiennent certaines parties prenantes influence ces dynamiques et notamment la capitalisation des savoirs durables.

4. Opérationnalisation de la grille de lecture multidimensionnelle des parties prenantes d'un évènement

A partir d'une étude de cas, nous proposons d'opérationnaliser notre grille de lecture d'analyse multidimensionnelle des parties prenantes d'un projet évènementiel. Dans un premier temps, nous proposons de positionner les parties prenantes dans le processus RSE du projet évènementiel, puis dans un second temps, nous proposons d'identifier leurs enjeux et leurs logiques d'actions en matière de RSE.

4.1. Identification des parties prenantes d'un festival culturel international porté par un centre des congrès en démarche iso 26000

Notre terrain de recherche concerne une entreprise porteuse de projets évènementiels professionnels et culturels qui gère deux biens d'équipements publics, un centre des congrès et un parc des expositions. Cette entreprise fait appel à un doctorant dans le cadre d'une convention Cifre pour la soutenir dans son projet d'entreprise de responsabilité sociétale et lui permettre de générer un avantage concurrentiel durable en développant des projets évènementiels éco-socio-conçus. Pour conduire la mise en œuvre de son projet d'entreprise RSE, l'entreprise s'appuie sur la méthodologie de la norme iso 26000 pour améliorer les pratiques managériales RSE de l'entreprise, réaliser le reporting RSE auprès des parties prenantes, et générer des espaces d'innovation collective au sein desquels les parties prenantes de l'entreprise sont amenées à collaborer voire s'approprier la démarche RSE. Dans

le cadre de notre recherche, nous proposons d'identifier les parties prenantes de l'organisation au regard de leurs dynamiques d'association au projet d'entreprise RSE. Cette entreprise accueille chaque année un festival culturel d'ampleur internationale sur le site du centre des congrès. Il s'agit d'une association qui possède un siège basé dans la même ville que notre entreprise en charge de la coordination générale du projet événementiel, et une antenne localisée dans une grande métropole et qui se consacre à la programmation événementielle. Pour caractériser les parties prenantes de cette manifestation, nous proposons de les distinguer selon leurs dynamiques d'association au projet RSE de l'événement (cf. tableau 4). Nous nous appuyons en premier lieu sur l'analyse d'un document élaboré dans le cadre de la norme iso 26000 qui définit le réseau de parties prenantes de notre entreprise. Ensuite, les parties prenantes de l'événement sont identifiées à partir d'une analyse du programme de la manifestation et des documents afférents à son organisation.

Ainsi, nous proposons de caractériser les parties prenantes du projet RSE de l'entreprise de la manière suivante :

- gouvernantes : actionnaires, dirigeants, pouvoirs publics locaux,
- participantes : salariés, partenaires financiers et opérationnels (fournisseurs, réseaux professionnels, assurance, banque, prestataires de services), clients (exposants, visiteurs, organisateurs),
- impactées : communauté locale (ville, tissu associatif, commerçants, habitants), environnement naturel, professionnels du tourisme (hôteliers, gérants de café, restaurateurs mais aussi organisations parapubliques d'animation touristique), collectivités territoriales.

Puis, nous définissons les parties prenantes du projet RSE de l'événement de cette façon :

- gouvernantes : Président et Directeur de l'association organisatrice, pouvoirs publics locaux,
- participantes : équipe projet (salariés permanents, vacataires, bénévoles), partenaires financiers et opérationnels (banque, assurance, mécènes et sponsors de l'événement, fournisseurs et prestataires de services, réseaux professionnels), clients (exposants, visiteurs), professionnels du tourisme (hôtels, café, restaurants), collectivité territoriale,
- impactées : communauté locale (ville, tissu associatif, commerçants, habitants), l'environnement naturel.

Durant le projet évènementiel, la superposition des deux réseaux de parties prenantes fait évoluer le positionnement – et donc les modalités d’association- de certaines d’entre elles, créant un espace d’apprentissage inter-organisationnel. On constate ainsi que toutes les parties prenantes participantes de l’entreprise ne sont pas concernées par l’évènement. En réalité, seuls les salariés permanents en charge du projet le sont. Les clients organisateurs qui sont parties prenantes participantes lorsque l’on considère l’organisation, deviennent gouvernantes s’il s’agit de l’évènement. Les hôteliers-restaurateurs qui offrent les capacités d’hébergements et de restauration indispensables aux festivaliers sont parties prenantes participantes de l’évènement mais simplement parties prenantes impactées si l’on considère l’entreprise. Il en est de même pour les collectivités territoriales sans lesquelles le projet évènementiel ne peut se dérouler puisqu’elles assurent les fonctions essentielles de gestion et d’accueil du territoire le temps du projet évènementiel. En effet, les collectivités territoriales mettent à disposition leurs compétences au travers des infrastructures publiques comme par exemple les organismes de santé (accidents visiteur, etc), les forces de l’ordre (tranquillité des riverains, etc) ainsi que les réseaux de transport, de collecte des déchets et d’assainissement des eaux usées.

4.2. Clarification des relations des parties prenantes

Notre étude de cas nous permet d’appréhender les parties prenantes qui interviennent dans le processus RSE du projet évènementiel, de discuter de leurs statuts et d’opérationnaliser leur association aux différentes facettes du projet RSE. Elle nous permet aussi de montrer la complexité et la dynamique de ce qui se cache derrière le terme de parties prenantes, puisque nous montrons que les influences sont mouvantes et les acteurs différemment associés.

Le Dirigeant de l’entreprise, les Président et Directeur de l’association organisatrice constituent les parties prenantes gouvernantes du projet évènementiel puisqu’elles déterminent le management général du projet évènementiel. En effet, par un engagement contractuel, l’entreprise s’engage à mettre à disposition des ressources matérielles et humaines nécessaires à la mise en œuvre du projet évènementiel dont le site de la manifestation, et en contrepartie l’association organisatrice s’engage à lui verser une redevance financière. Les pouvoirs publics locaux constituent également des parties prenantes gouvernantes du projet évènementiel puisque au moyen d’actions coercitives, ils exercent un pouvoir de contrôle sur le projet évènementiel et peuvent interrompre sa mise en œuvre (non respect de la législation, tapage nocturne, protection du consommateur, etc). Ces parties

prenantes sont bien animées par des enjeux de pouvoirs et économiques. Dans notre étude de cas, le processus RSE de la manifestation n'est pas engagé en raison de l'absence de directives de la part de ces parties prenantes.

L'équipe projet de l'association organisatrice est composée de salariés permanents (de l'entreprise et de l'organisateur), de vacataires et de bénévoles. Elle assure des missions de gestion et de coordination générale du projet événementiel : il peut s'agir de tâches administratives telles que la rédaction de contrats, de tâches commerciales comme la prospection de sponsors ou de mécènes, ou bien encore de tâches logistiques, comme la répartition du rôle des bénévoles. Les partenaires opérationnels et financiers du projet événementiel constituent également des ressources potentielles de la manifestation : les clients-visiteurs apportent leur contribution financière, les clients-exposants animent le projet événementiel, les mécènes et les sponsors assurent un soutien financier et matériel au projet événementiel, les médias et le réseau professionnel associé à l'événement garantissent la notoriété de l'événement en relayant les informations, les prestataires et les fournisseurs mettent à disposition les services et les matériaux dont l'association organisatrice a besoin durant l'événement comme par exemple un service de sécurité ou bien les achats de denrées périssables. Egalement, la banque met à disposition les moyens financiers nécessaires à la réalisation du projet événementiel et l'assurance assure l'événement. L'événement mobilise ainsi de nombreuses parties prenantes participantes. Toutefois, l'absence d'objectifs d'apprentissage en matière de RSE ne permet pas la circulation de savoirs durables entre les parties prenantes de l'événement culturel international ce qui bloque le processus d'innovation RSE.

Conclusion :

Au travers de cet article, nous proposons de réviser le concept des parties prenantes en tenant compte des singularités de l'événementiel. Après avoir notamment rappelé les limites conceptuelles des théories des parties prenantes, nous proposons une relecture de celles-ci en faisant appel à la notion de projet. Cette perspective nous permet, d'une part, d'opérationnaliser la problématique du développement durable dans les projets événementiels portés par les centres des congrès ou les parcs des expositons. D'autre part, elle concède une caractérisation des parties prenantes dans le processus RSE d'un événement, suivant qu'elles appartiennent au réseau d'acteurs de l'entreprise stable ou au projet événementiel par nature éphémère, en définissant leur statut et la nature des relations qu'elles entretiennent dans le

processus RSE (gouvernantes, participantes ou impactées). Nous avons pu montrer que le positionnement et le statut des parties prenantes influencent le processus RSE de l'événement et que ces rôles apparaissent comme évolutif au gré des événements. Ce qui nous autorise à définir un cadre d'analyse multidimensionnelle des parties prenantes d'un événement. Ces différentes dynamiques collaboratives et coopératives entre les multiples parties prenantes d'un événement font émerger l'idée d'un espace d'apprentissage inter-organisationnel entre ces deux réseaux de parties prenantes stable et temporaire susceptible de générer des innovations en matière de RSE.

Bibliographie

Marjolein C. Achterkamp et Janita F. J. Vos, "Critically identifying stakeholders", *Systems Research and Behavioral Science*, vol. 24, 1, 2007, 3-14 pages.

Aurélien Acquier et Franck Aggeri, "Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE", *Revue Française de Gestion*, vol. 34, 180, 2007, 131-157 pages.

Aurélien Acquier, Thibault Daudigeos et Bertrand Valiorgue, "Responsabiliser les chaînes de valeur éclatées : Enjeux et limites", *Revue Française de Gestion*, vol. 37, 215, 2011, 67-183 pages.

Aurélien Acquier et Jean-Pascal Gond, "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, 2, 2007, 5-35 pages.

Franck Aggeri, "le développement durable comme champ d'innovation : Scénarisations et scénographies de l'innovation collective", *Revue Française de Gestion*, 215, 2011, 87-106 pages.

Franck Aggeri et Olivier Godard O., "Les entreprises et le développement durable", *Entreprises et Histoire*, 45, 2006, 6-19 pages.

Pierre Baret et François Petit, "L'apprentissage organisationnel de la responsabilité environnementale : un 'cheminement' structuré ?", *Management & Avenir*, vol. 33, 3, 2010, 96-115 pages.

Dominique Bessire, "Sortir du face à face entreprises et parties prenantes", *In Marie Bonnafous-Boucher et Yvon Pesqueux (dir.), Décider avec les parties prenantes*, Recherches, La Découverte, 2006, 54-65 pages.

John D. Blair et Myron D. Fottler, *Challenges in Health Care Management : Strategic Perspectives for Managing Key Stakeholders*, Health Series, Jossey-Bass, 1990, 408 pages.

Linda Bourne et Derek H.T. Walker, "Visualizing Stakeholder Influence - Two Australian Examples", *Project Management Journal*, vol. 37, 1, 2006, 5-21 pages.

Howard R. Bowen, *Social responsibilities of the businessman*, Ethics and economics of society, Harper & Brothers, 1953, 276 pages.

Archie B. Carroll, "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", *The Academy of Management Review*, vol. 4, 4, 1979, 497-505 pages.

Archie B. Carroll, *Business & Society : Ethics & Stakeholder Management*, Cincinnati, South-Western Publishing Co, 1989, 653 pages.

Annick Castiaux, “Responsabilité d’entreprise et innovation : entre exploration et exploitation”, *Reflets et perspectives de la vie économique*, vol. 4, Tome XLVIII, 2009, 37-49 pages.

Didier Cazal, “Parties prenantes et RSE : des enjeux sociopolitiques au-delà des contrats”, *Revue de l’Organisation Responsable*, vol. 3, 2008, 12-23 pages.

Max B. E. Clarkson, “A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance”, *The Academy of Management Review*, vol. 20, 1, 1995, 92-117 pages.

Commission Européenne, “Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises”, *Livre vert*, juillet, 2001.

Olivier D’Herbement et Bruno César, *Stratégie du projet Latéral*, Stratégies et management, Dunod, 1998, 239 pages.

Karine Delchet, *Qu’est ce que le développement durable?*, A savoir, Afnor, 2003, 59 pages.

Paul J. DiMaggio et Walter W. Powell, “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, *American Sociological Review*, vol. 48, 2, 1983, 147-160 pages.

Thomas Donaldson et Lee E. Preston, “The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications”, *The Academy of Management Review*, vol. 20, 1, 1995, 65-91 pages.

Emmanuelle Dontenwill, “Comment la théorie des parties prenantes peut-elle permettre d’opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises?”, *La Revue des Sciences de Gestion*, 211- 212, 2005, 85-96 pages.

Edward R. Freeman, *Strategic management : a stakeholder approach*, Pitman, Pitman series in business and public policy, 1984, 276 pages.

Edward R. Freeman, “Response : Divergent Stakeholder Theory”, *The Academy of Management Review*, vol. 24, 2, 1999, 233-236 pages.

Jeff Frooman, “Stakeholder Influence Strategies”, *The Academy of Management Review*, vol. 24, 2, 1999, 191-205 pages.

Carine Girard et André Sobczak, (2010) “Pour une cartographie des parties prenantes fondée sur leur engagement : une application aux sociétaires d’une banque mutualiste”, *Revue Management & Avenir*, 33, 2010, 157-174 pages.

Jean-Pascal Gond et Samuel Mercier, “Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature”, *Acte du 15ème Congrès annuel de l’Association Francophone de GRH (AGRH)*, Montréal, 2004.

Armand Hatchuel, “Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l’action

collective”, In David A., Hatchuel A. and Laufer R. (Dir), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion, éléments d'épistémologie en management*, Fnege, Vuibert, 2000, 7-44 pages.

Charles W. L. Hill et Thomas M. Jones, “Stakeholder Agency-Theory”, *Journal of Management Studies*, vol. 29, 2, 1992, 131-154 pages.

Mickael Jensen et William W. Meckling, “Theory of the firm: managerial behavior, agency cost and ownership structure”, *Journal of financial economics*, vol. 3, 4, 1976, 305-360 pages.

Anna L. Jepsen et Pernille Eskerod, “Stakeholder analysis in projects : Challenges in using current guidelines in the real world”, *International Journal of Project Management*, vol.27, 4, 335-343 pages.

Thomas M. Jones et Andrew A.C. Wicks, “Convergent stakeholder theory”, *The Academy of management review*, vol. 24, 2, 1999, 206-221 pages.

Thomas Kochan et Saul Rubenstein, “Toward a stakeholder theory of the firm: The saturn partnership”. *Organization Science*, vol. 11, 4, 2000, 367-386 pages.

Alain-Charles Martinet et Emmanuelle Reynaud, *Stratégies d'entreprise et Ecologie*, Gestion, Economica, 2004, 165 pages.

Bill McElroy et Chris Mills., *Managing stakeholders*, In Turner, J.R. (ed.), *Gower Handbook of Project Management : Fourth Edition*, Gower Publishing, Aldershot, 4th, 2007, 757-777 pages.

Samuel Mercier, “Une analyse historique du concept de parties prenantes : Quelles leçons pour l'avenir?”, *Revue Management & Avenir*, 33, 2010, 142-156 pages.

Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle et Donna J. Wood, “Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts”, *The Academy of Management Review*, vol. 22, 4, 1997, 853-886 pages.

Jean-Luc Moriceau, “Théorie des parties prenantes et figures sans visages”, In Marie Bonnafous-Boucher et Yvon Pesqueux (dir.), *Décider avec les parties prenantes*, Recherches, La découverte, 2006, 43-53 pages.

ORSE, “Les stratégies de Développement durable nourrissent-elles la performance économique des entreprises ?”, Groupe de travail présidé par Carlos Pardo, juin 2002 - mars 2003, 49 pages.

Jean Pasquero, “Entreprise, Développement durable et Théorie des parties prenantes: esquisse d'un arrimage socio-constructionniste”, *Management International*, vol. 12, 2, 2008, 27-47 pages.

Yvon Pesqueux, “Pour une évaluation critique de la théorie des parties prenantes”, *In* Bonnafous-Boucher M. & Pesqueux Y. (dir.), *Décider avec les parties prenantes : approches d’une nouvelle théorie de la société civile*, Recherches, La découverte, 2006, 19-40 pages.

Robert A. Phillips, *Stakeholder theory And Organizational Ethics*, Berrett-Koehler, 2003, 200 pages.

James E. Post, Lee E. Preston et Sybille Sachs, *Redefining the corporation. Texte imprimé : stakeholder management and organizational wealth*, Cambridge university Press, Stanford business books, 376 pages.

Fana Rasolofo-Distler, “Opérationnalisation de la RSE : une approche par les parties prenantes”, *Management & Avenir*, vol. 39, 9, 2010, 65-86 pages.

Derek Walker, “Implications of human capital issues”. *In* Derek Walker et Keith Hampson, (dir), *Procurement Strategies : A Relationship-based Approach*, Wiley-Blackwell, 2003, 258-293 pages.

Christian Le Bas et Nicolas Poussing, “Existe-t-il une relation entre RSE/Innovation ? *Exploitation empirique sur données luxembourgeoises.*” CEPS/INSTEAD Working Paper Series. CEPS/INSTEAD, 2010.

Tableau 1 : D'une approche contractuelle à une approche par les ressources

APPROCHES	AUTEURS ET FONDEMENTS DE LA MODELISATION DES PARTIES PRENANTES	
CONTRACTUELLE	Freeman (1984)	Approche tridimensionnelle (relationnel/processus/transactionnelle)
	Hill et Jones (1992)	Droit légitime
	Carroll (1989)	Inventaire des relations contractuelles (partenariales) et diffuses (sociétales)
	Mitchell, Agle et Wood (1997)	Distinction entre les parties prenantes au regard de trois critères (pouvoir/légitimité/priorité)
RESSOURCE	Clarckson (1995)	Survie (primaires/secondaires)
	Girard et Sobczak (2010)	Degré d'engagement
	Kochan et Rubenstein (2000)	Critères de sélection (ressources apportées/risques encourus/degré influence sur la performance)
	Frooman (1999)	Degré d'influence
	Post et al (2002)	Association délibérée (volontaires/involontaires)

Tableau 2 : Les réseaux de parties prenantes des projets RSE de l'entreprise et des événements

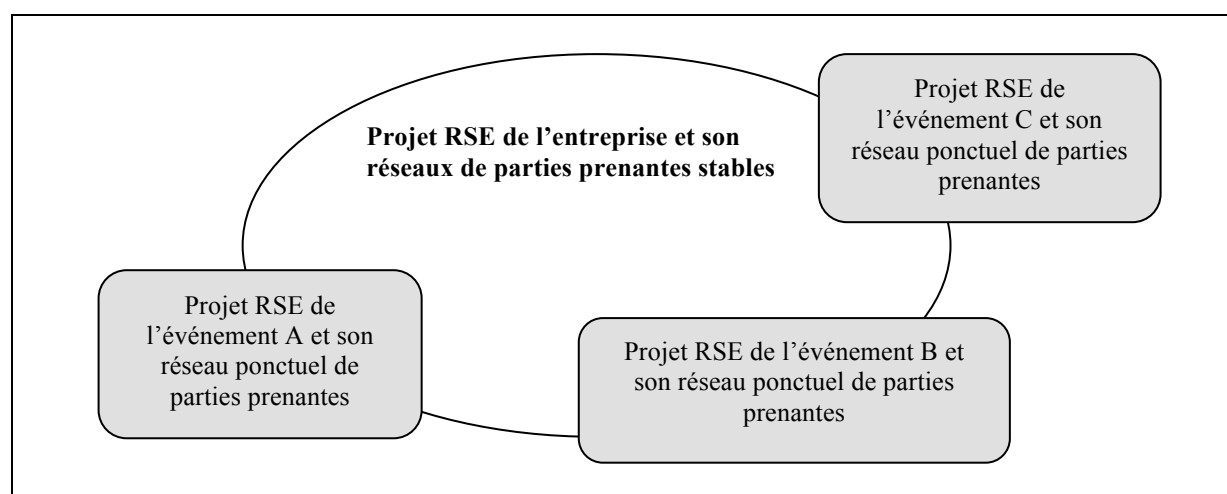


Tableau 3 : Analyse multidimensionnelle des parties prenantes d'un projet événementiel

Evènement Entreprise	Parties prenantes Gouvernantes	Parties prenantes Participantes	Parties prenantes Impactées
Parties prenantes Gouvernantes	Enjeux de pouvoir et économiques		
Parties prenantes Participantes			Enjeux sociétaux et environnementaux
Parties prenantes Impactées			

Tableau 4 : Identification des parties prenantes d'un projet événementiel

ENTREPRISE	EVENEMENT
<ul style="list-style-type: none"> - les dirigeants de l'entreprise porteuse de projets événementiels, - les actionnaires, - les pouvoirs publics locaux, - la société civile, - les salariés de l'entreprise, - les clients (visiteurs, exposants, organisateur), - les partenaires financiers et opérationnels : fournisseurs, prestataires de services, assurances, banques, réseaux professionnels, médias, collectivités territoriales, - les organisations consulaires, - les professionnels du tourisme : hôteliers, restaurateurs, café, comité départemental du tourisme, fédération départementale des offices de tourisme - la communauté locale : ville, habitants, commerçants, associations, - l'environnement naturel. 	<ul style="list-style-type: none"> - les dirigeants client de l'association organisatrice : Président, Directeur, - les pouvoirs publics locaux, - la société civile, - l'équipe projet : salariés, vacataires, bénévoles, - les clients (visiteurs, exposants), - les partenaires financiers et opérationnels : fournisseurs, prestataires de services, assurances, banques, sponsors, mécènes, réseaux professionnels, médias, collectivités territoriales, - les professionnels du tourisme : hôteliers, restaurateurs, gérants de café, comité départemental du tourisme, fédération départementale des offices de tourisme, - la communauté locale : ville, habitants, commerçants, associations, - l'environnement naturel.