

La RSE dans les projets événementiels, une analyse à partir de la théorie de l'acteur-réseau

Résumé : Cette communication propose de s'appuyer sur la théorie de l'acteur-réseau pour comprendre les démarches RSE dans l'évènementiel, démarches que nous proposons de considérer comme un processus de traduction. Elle s'appuie sur une étude de cas : celui d'une société d'économie mixte, regroupant un centre de congrès et un parc d'expositions, qui s'est engagée dans une démarche RSE. L'analyse a porté sur cette démarche et l'éco-socio-conception d'un des salons organisés. Notre étude se focalise sur le processus de traduction de la RSE dans l'entreprise considérée et au sein du réseau des parties prenantes du salon. Nous analysons les modalités de la conduite du changement induite par la démarche RSE dans le cadre inter-organisationnel de l'évènement.

Mots clés : évènementiel, théorie de l'acteur-réseau, RSE.

Abstract : This communication proposes to rely on the actor-network theory to understanding CSR in MICE. We propose to consider the CSR implementation process as a translation process. Our research is based on a case study: that of a company, bringing together a convention center and an exhibition center, which is committed to CSR. The analysis focuses on this process and an eco-socio designed exhibition. We analyze the translation process in the company and in the inter-organizational network of the exhibition's stakeholders.

Key words : MICE, actor-network theory, CSR.

Un nombre croissant d'organisations du secteur de l'événementiel s'engage dans des démarches visant à créer des « événements durables »¹. Certaines vont même plus loin, faisant de la RSE un des axes majeurs de leur stratégie. Ces démarches posent toutes la question du processus de création/diffusion de la connaissance RSE au sein de l'organisation réticulaire qui porte le projet événementiel. Cette communication propose de s'appuyer sur la théorie de l'acteur-réseau pour comprendre ce processus, que nous proposons de considérer comme un processus de traduction. Elle s'appuie sur une étude de cas : celui d'une société d'économie mixte (notée BFD), regroupant un Centre de Congrès et un Parc des Expositions, qui s'est engagée dans une démarche RSE². L'analyse a porté sur cette démarche (suivi de trois années) et un des salons professionnels (noté SAPRO). Notre étude porte ici sur le processus de traduction de la RSE dans l'entreprise considérée et au sein du réseau des parties prenantes du salon.

Le cadre théorique choisi pour cette analyse est celui offert par la sociologie de la traduction (Callon, 1986 ; Akrich et al., 2006), ou théorie de l'acteur-réseau (TAR) qui, si elle est fréquemment mobilisée pour analyser les processus d'innovation, offre aussi un cadre fécond d'analyse des processus de changements organisationnels (Walsh, Renaud, 2010) pouvant « déboucher sur une méthodologie de projet » (Amblard et al., 2004, p. 149). Une première partie présente ce cadre théorique, la seconde s'intéresse au cas de BFD et du salon SAPRO. Nous mettons en évidence les *moments* de la démarche RSE et les *controverses* qui l'animent, puis, dans la lignée d'Amblard, Bernoux, Herreros, et Livian (2004), nous discutons, dans la troisième partie, les modalités de la conduite du changement induite par la démarche RSE dans le cadre inter-organisationnel de l'événement.

1- La TAR, une méthodologie « compréhensive » de la conduite de démarches RSE dans l'événementiel

Lorsqu'en 1986 Michel Callon publie son article fondateur, il propose une nouvelle méthode d'analyse de l'élaboration des innovations scientifiques et techniques et, avec Bruno Latour, Madeleine Akrich et les chercheurs du Centre de Sociologie de l'Innovation de l'Ecole des Mines de Paris, fonde la sociologie de la traduction, nommée aussi théorie de l'acteur-réseau (Callon, 1986 ; Akrich et al., 2006 ; Latour, 2006). A travers l'histoire des coquilles Saint Jacques de la Baie de Saint Brieux, M. Callon raconte l'histoire d'une controverse mais certains auteurs y perçoivent aussi une théorie normative (Pichault, 2009), voire un modèle

¹ Selon la terminologie d'ISO 20121.

² La démarche vise à appliquer les recommandations du label ISO 26000.

prescriptif de conduite du changement (Walsh, Renaud, 2010, p. 286) : « l'article des coquilles Saint Jacques est implicitement prescriptif car il propose un schéma de gouvernance, apparemment fonctionnel », et une véritable méthodologie de conduite de projets (Amblard et al, 2004). Notre approche s'inscrit dans une telle lecture de la théorie de l'acteur-réseau.

1-1. Une analyse de la démarche RSE à l'aune de la théorie de l'acteur-réseau

De même que Michel Callon s'attache à démonter les mécanismes des controverses scientifiques, nous nous proposons ici, dans une perspective managériale, de nous intéresser aux controverses inter-organisationnelles qui résultent d'une démarche RSE dans l'événementiel. Nous justifions cette approche en considérant, à la suite de nombreux auteurs (Castiaux, 2009, Le Bas, et Poussing, 2010) que s'inscrire dans une démarche RSE, et s'engager dans l'éco-socio-conception des événements, constitue un changement important susceptible d'être à l'origine d'innovations. Cette démarche est, en outre, portée par une organisation pour se déployer dans un contexte inter-organisationnel : le réseau des parties prenantes des événements (Danglade, 2011). La RSE étant un concept complexe et soumis à interprétations, les parties prenantes développent des arguments, des controverses, ou peuvent aussi et simplement ignorer la démarche.

On a montré qu'au sein du réseau événementiel, les parties prenantes ont des rôles différenciés (Clergeau, Paulus, 2014). Mais ce rôle ne préjuge pas de la façon dont elles vont être actrices de la démarche RSE. Il a été souligné que leur implication se présente bien comme un processus de construction sociale (El Abboubi, Cornet, 2010). Nous les concevons ici comme des acteurs-réseau de la démarche RSE au sens défini par B. Latour (2007, p. 67) : « un *acteur*, au sens où le terme est utilisé dans l'expression *acteur-réseau*, n'est pas la source d'une action³ », « on le *fait* agir », et l'auteur d'ajouter : « si l'on dit qu'un acteur est un *acteur-réseau*, c'est d'abord pour souligner à quel point l'origine de l'action est source d'incertitude [...] L'action est toujours empruntée, distribuée, suggérée, influencée, dominée, trahie, traduite ». (ibid, p.67, 68). A cet égard, Callon, Latour ou Akrich ont souvent recours au terme *actants* pour décrire les entités humaines et non humaines qui vont constituer le réseau (Akrich et al, 2006), et sont autant de *médiateurs* qui « transforment, traduisent, distordent, et modifient le sens ou les éléments qu'ils sont censés transporter » (Latour, 2006,

3 Il faut entendre cela au sens de « source d'action pure et immédiate » : « Utiliser le terme d'acteur implique que l'on ne simplifie pas trop vite celui qui passe à l'action, puisqu'un acteur sur scène n'est jamais seul à agir : d'emblée la performance théâtrale nous place devant un imbroglio où la question du sujet de l'action devient insondable » (Latour, 2006, p. 67)

p.58). Le réseau n'est pas ici conçu comme une chaîne d'acteurs, ou d'actants, mais comme une « chaîne d'actions » (Latour, 2006, p. 189).

1-2. La théorie de l'acteur-réseau

Dans son article fondateur, Callon propose de distinguer différents moments du processus de traduction, le terme moment étant ici préféré à étapes pour éliminer toute logique chronologique. Deux moments peuvent se dérouler simultanément, voire d'entremêler.

Le point de départ, *primum movens*, est constitué par celui (ou ceux) qui initie le processus de traduction, processus auquel participeront un ou plusieurs autres *traducteurs*, identifiés comme les actants qui contribuent à la construction du lien entre les différentes entités du réseau. Un premier moment clé est celui de la *problématisation*. Il ne s'agit pas simplement d'un moment de formulation des questions, et problèmes afférents, mais aussi d'un moment de définition des acteurs qui seront concernés par ces questions et ces problèmes. Des *intermédiaires* émergent, qui véhiculent les différentes perspectives, et alimentent des *controverses*. S'en suit l'identification de Points de Passages Obligés (PPO) qui sont autant d'alignements des problématiques de chacun, de points de convergences : « La problématisation ... indique les déplacements et détours à consentir et pour cela des alliances à sceller » (Callon, 1986, p.183). *Le dispositif d'intéressement*, second moment de ce processus de traduction, recouvre « l'ensemble des actions par lesquelles une entité s'efforce d'imposer et de stabiliser l'identité des autres acteurs qu'elle a définis par sa problématisation » (Callon, 1986, p. 185). *L'inter-essement* met en forme et consolide du lien, constitue des alliances autour de la problématisation, mais aussi s'efforce de couper des liens possibles avec d'autres problématiques. Mais il n'est assuré de réussite qu'à la condition d'un *enrôlement*, troisième moment clé de ce processus de traduction, au cours duquel un rôle est défini et attribué à un acteur qui l'accepte. C'est donc un moment de négociations multilatérales mais aussi de coups de force ou de ruses. Alors que l'intéressement est affaire de mise en lien autour d'une problématisation commune, l'enrôlement est affaire de mobilisation. C'est en ce sens que « l'enrôlement est un intéressement réussi » (Callon, 1986, p. 189). Ce processus de traduction se déroule par négociations avec des intermédiaires qui, pour certains, et en cascades, deviennent portes paroles des différentes parties prenantes. La question de la représentativité de ces portes paroles est cruciale pour la réussite de ce processus. C'est un quatrième moment-clé nommé *mobilisation*.

Callon (1991) mentionne que lorsque la traduction est réussie, un mouvement de convergence s'est produit, les acteurs sont alignés et le réseau s'est constitué. A l'inverse, lorsque les acteurs sont mal-alignés voir non-alignés, la traduction est non aboutie.

1-3. Une méthodologie de conduite de projets

La méthodologie de Callon et Latour est reconstituée et « infléchi » par Amblard et al. (2004, p.149) pour proposer une véritable méthodologie permettant d'orchestrer les démarches de changement et la conduite de projet, sous réserve de quelques développements. Ils proposent ainsi un modèle en dix étapes ou moments du processus de traduction qui permet d'élaborer sur une méthodologie de conduite de projet. Ces étapes ou moments doivent aussi être pensés dans la simultanéité.

L'analyse du contexte ou la contextualisation, première étape de ce processus, permet d'analyser les actants en présence, leurs intérêts, leurs enjeux et leur degré de convergence.

La seconde étape est la *problématisation et le traducteur*. Il s'agit ici de la formulation d'une question susceptible de produire la convergence des acteurs concernés en les mettant en mouvement les entités autour d'un projet provisoire englobant les intérêts de chacune d'entre elles. Cette opération repose sur un traducteur, « un acteur qui après s'être livré à l'analyse du contexte, dispose de la légitimité nécessaire – au minimum n'est pas en situation illégitime - pour être accepté dans le rôle de celui qui problématise » (Amblard et al., 2004), 157)

Le *point de passage obligé (PPO)*, troisième moment de la traduction, prend la forme d'un lieu (physique géographique, institutionnel) ou d'un énoncé considéré comme incontournable dès les premières phases de construction du réseau.

Le quatrième moment concerne l'identification des *portes paroles*. En effet, « pour que le micro-réseau s'élargisse, se rallonge, il faut que les entités qui le composent aient capacité à faire écho, à diffuser » (Amblard et al., 2004), 159). Chaque actant doit être représenté dans les espaces de négociation à partir desquels le réseau s'élabore.

Les *investissements de forme* désigne « le travail consenti par un acteur traducteur pour substituer à des entités nombreuses et difficilement manipulables un ensemble d'intermédiaires moins nombreux, plus homogènes et plus faciles à maîtriser et à contrôler » (Amblard et al., 2004), p.161). Il s'agit ici d'assurer l'expression d'acteurs trop nombreux via des mécanismes sélectifs. C'est la cinquième étape de la traduction.

La sixième étape porte sur la distinction des *intermédiaires*. Les acteurs du réseau sont mis en relation les uns avec les autres et coopèrent grâce à des intermédiaires. Les intermédiaires peuvent être des informations (papiers, disquettes, bandes magnétiques, etc.) des objets techniques, de l'argent, mais aussi des êtres humains et leurs compétences.

L' enrôlement et la mobilisation représentent le septième moment de la traduction et renvoient à l'idée selon laquelle de l'affectation de rôle (l' enrôlement) découle une forme d'implication dans l'action (la mobilisation). Enrôler, « c'est affecter aux membres du réseau un rôle précis,

une mission une tâche qui en fait des acteurs essentiels d'un système en devenir et non pas les agents passifs d'une structure qui pourrait fonctionner sans eux » (Amblard et al., 2004), p.163).

La huitième étape concerne le *rallongement et l'irréversibilité* du réseau. Cela concerne la multiplication des entités qui le composent, en allant du centre à la périphérie ; mais aussi le positionnement stratégiquement de ces dernières. Après avoir rassemblé les actants autour d'un PPO par le biais d'une opération de traduction, de nouvelles entités doivent être agglomérées à ce micro-réseau pour le consolider et l'étendre. Cela est sans compter sur une complexification du réseau et de ses mécanismes de coordination. Pour éviter la fragilisation de ce dernier, il convient alors d'adopter ces mêmes moments d'enrôlement/mobilisation, porte-parole, etc.

La vigilance, la neuvième étape, consiste en une veille permanente des conditions d'existence du réseau. Il n'est pas question de douter de la confiance vis-à-vis des membres du réseau mais bien de veiller aux éventuels risques susceptibles de nuire au réseau.

Enfin la transparence est la dernière étape de ce processus de traduction. Ce moment essentiel, qui conditionne la confiance entre actants, s'appuie sur « *la visibilité, la lisibilité, l'intelligibilité de ce qui est mis en œuvre dans, par et pour le réseau* » (Amblard et al., 2004), p.166).

2- Analyse de cas

Nous analysons le cas de BFD et du salon SAPRO en reconstituant les moments clés de la démarche RSE comme suggéré par la TAR. Notre étude a été conduite dans le cadre d'un contrat CIFRE avec BFD portant sur la démarche RSE. Trois années de recherche intervention qui ont, de surcroît, permis de faire de l'analyse documentaire, de conduire 29 entretiens auprès des parties prenantes de l'événement SAPRO et deux enquêtes par questionnaire auprès des exposants du même salon⁴. La démarche RSE se déploie ici à deux niveaux :

- en interne (niveau organisationnel) : c'est la mise en place d'une démarche de changement portée par la construction d'un projet d'entreprise RSE
- dans l'événement (niveau inter-organisationnel) : c'est l'éco-socio-conception de l'événement SAPRO.

⁴ Une première enquête a été conduite à l'issue du SAPRO en 2013 auprès de tous les exposants. Elle a obtenu 76 réponses. La seconde a été conduite l'année suivante auprès des exposants qui avaient répondu à la première, elle a obtenu 39 réponses.

Ce déploiement est analysé comme un processus de traduction, dont les niveaux peuvent être distingués même s'ils s'entremêlent sur l'échelle du temps.

2-1. Le processus de traduction au niveau de BFD

Le *primum movens* de ce processus de traduction est ici le lancement de la démarche RSE par BFD. BFD est une jeune société, qui cherche, à la fois, à fédérer les salariés autour d'un projet commun « porteur de sens » et à se re-structurer afin de développer des synergies⁵ entre les deux sites. Le territoire et ses partenaires locaux s'inscrivent dans un projet de « destination durable » (agenda 21, ville durable Rio +10, projet d'agglomération 2015). Les clients de l'entreprise ont aussi des attentes sociétales et espèrent consommer/produire de manière plus responsable lorsqu'ils participent ou organisent des événements.

La filière événementielle est très concernée par les enjeux de la durabilité (charte des congrès développement durable de France congrès, etc.). En outre, le marché de l'événementiel s'intensifie, les concurrents cherchent à se démarquer en multipliant des normes et des labels en lien avec le développement durable (ISO 9001, ISO 14001, ISO 18001, etc).

BFD s'est engagée en 2009 dans une démarche RSE. Le choix est fait de s'appuyer sur les recommandations d'ISO 26000 (initialement SD 21000⁶) plutôt que sur celles d'ISO 20121 (norme spécifique à l'événementiel et plus orientée sur le développement durable), ou celles d'ISO 14001 (norme dédiée au management environnemental). Le choix d'ISO 26000 est plus ambitieux puisqu'il dépasse la seule problématique de la préservation des ressources pour s'attaquer à la question de la responsabilité sociétale de l'entreprise. Dès ce moment initial, on voit ici émerger une question majeure sur la nature de l'engagement de durabilité : porte-t-il sur un engagement écologique ou sur un engagement sociétal ? Le choix en faveur d'ISO 26000 est dicté par une volonté de la direction de concilier les intérêts des actants en présence. Il est question de faire de cette démarche un projet d'entreprise global qui soit porteur d'ambition et de sens en interne mais aussi auprès de ses partenaires locaux. ISO 20121 ainsi est considérée comme trop circonscrite à l'événement et ISO 14001 limite l'engagement sociétal au seul volant écologique. Par ailleurs, BFD veut s'inscrire dans la démarche « destination durable » dans laquelle sont engagées ses parties prenantes locales mais, aussi, se différencier car la norme ISO 26000 est encore nouvelle et peu déployée dans d'autres équipements concurrents. BFD est également très proche des acteurs en charge du

⁵ Synergies organisationnelles, stratégiques, managériales.

⁶ SD 21000 « Développement durable – Responsabilité sociétale des entreprises – Guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise ».

développement durable de la fédération française des métiers de l'événementiel et veut affirmer son engagement dans ces problématiques vis-à-vis de ces derniers.

C'est le secrétaire général de BFD qui sera nommé pour accompagner la démarche RSE, accompagnée par un expert ISO 26000, il en devient le traducteur. La réalisation d'un diagnostic des 38 enjeux RSE permettant d'évaluer le niveau de performance sociétale de l'entreprise favorise la contextualisation. Pour réduire la complexité du processus, le doctorant CIFRE est recruté pour accompagner la démarche, rencontrer les acteurs, produire des informations, organiser les formations. Cet investissement de forme permet de produire des intermédiaires : le doctorant, mais aussi des informations, et des objets tels les supports de formation.

Suite à ce diagnostic des enjeux RSE de l'organisation, cinq d'entre eux sont identifiés comme prioritaires et apparaissent comme des points de passage obligés du projet. L'éco-socio-conception de chaque événement organisé ou accueilli par BFD en fait partie. L'enrôlement et la mobilisation des acteurs, les salariés de l'entreprise, s'effectue au travers de leurs participations à des groupes de travail et/ou de leur implication dans un premier plan d'actions, en 2010 commun aux deux structures : le centre des congrès et le parc des expositions. La vigilance s'opère avec la mise en place d'un comité de pilotage de la démarche de changement visant au déploiement du projet RSE dans l'entreprise, notamment par la mise œuvre du premier plan d'actions. Enfin, la transparence se retrouve au travers d'une réunion mensuelle de performance (RMP) qui permet d'évaluer l'impact du plan d'actions sur les performances RSE de BFD.

2-2. Le processus de traduction inter-organisationnel : la démarche d'éco-socio-conception de l'évènement

La démarche RSE implique que les événements organisés et accueillis par BDF se fassent l'écho des priorités envisagées. On parle alors d'événements éco-socio-conçus. Un membre des groupes de travail constitués décrit les ambitions de cette éco-socio-conception : *« comment je construis un événement économiquement viable avec un impact environnemental moindre et un impact social (hygiène, sécurité, santé, éducation, accès à la culture) satisfaisant ». (...) Il y a nécessité de sensibiliser les clients à toutes les dimensions du développement durable »*. Il incombe à chaque équipe projet, en responsabilité d'un événement, d'opérationnaliser cette éco-socio-conception. Le processus de traduction opéré au sein de l'entreprise BDF se prolonge dans chaque événement.

Concernant le salon SAPRO, c'est désormais le chef de projet qui se voit assigné un rôle de traducteur de la démarche RSE auprès de l'équipe projet (composée de salariés du parc des

expositions) et du comité d'organisation. Les membres du comité d'organisation sont les portes paroles de fédérations scientifiques, de collectivités territoriales, de laboratoires de recherche et d'universités en charge de l'organisation des conférences et des animations du Salon depuis de nombreuses années.

Ce salon SAPRO sensibilise déjà les clients au développement durable, cela en étroite collaboration avec les membres du comité d'organisation, au travers de la thématique annuelle. Ce fut le cas, par exemple, en 2013 avec la thématique de l'EAU et des actions de sensibilisation à l'agriculture durable conduite auprès des visiteurs. Cependant, il ressort des entretiens que les membres du comité d'organisation n'ont pas été mobilisés autour de l'éco-socio-conception de l'événement, en lien avec la démarche RSE, et s'interrogent sur ses enjeux.

La question de la nature de l'engagement de durabilité devient ici une *controverse* autour des enjeux de la RSE. Certains membres du CO peinent à les identifier, de même qu'ils peinent à définir ce qu'est réellement la RSE « *j'ai du mal à évaluer dans un événement comme ça ce qu'est la RSE* », « *sur l'aspect sociétal je ne sais même pas ce qu'on entend derrière* », « *j'avoue que comme je ne sais pas ce que ça veut dire, soit vous m'éclairiez sur la définition de ce qu'est leur projet et je vous dirais « ah bah oui d'accord si c'est ça, c'est intéressant » mais là en l'état, je ne sais absolument pas* ». Le président du SAPRO avoue lui-même « *je ne vois pas ce que cela veut dire... je ne me suis pas vraiment intéressé à tout cela* ». Et finalement, la RSE est très fréquemment assimilée à un engagement pour la préservation des ressources : « *Bon, il y a déjà tout ce qui va être tri des déchets, recyclage des moquettes...* ». Pour autant, sur les 21 membres du CO, 15 en ont une vision positive. Mais ils en perçoivent les enjeux très différemment : 4 considèrent la RSE comme un outil de différenciation par rapport aux salons concurrents, 5 perçoivent la RSE comme un moyen d'être en adéquation avec le contexte politique et réglementaire actuel, 6 appréhendent la RSE comme un vecteur de changement pour les pratiques des acteurs. D'autres membres n'y voient qu'une contrainte : « *il ne faut pas que ça entraîne trop de contraintes par rapport aux exposants* », « *personnellement je pense pas que ce soit une plus-value ni pour le visiteur, ni pour l'exposant parce que limite ce serait peut être plus de contraintes* », « *mais il y a l'aspect financier qui est toujours à prendre en compte mais vraiment je suis pas sur que...* ». La complexité du concept même de RSE semble favoriser ces controverses, même si les membres de l'équipe projet qui l'ont vécu dans l'entreprise BFD la comprennent bien. Ils ont cependant, eux aussi, du mal à en identifier les enjeux pour un salon tel que SAPRO : « *mais*

aux exposants du SAPRO ça va leurs apporter quoi cette démarche? » ; « il faudrait que je sache quel est l'intérêt de cette démarche en fait au niveau du SAPRO, comme un autre salon j'ai envie de dire. Je n'ai pas intégré l'utilité de la démarche RSE encore au niveau d'un événement ».

Si certains membres du CO sont conscients de ce que la RSE se décline en un volet sociétal et un volet économique, seul le volet environnement emporte leur intérêt et leur adhésion, s'imposant alors comme un point de passage obligé.

Si la problématisation s'opère autour de la problématique environnementale, l'identification et le rôle des acteurs de la démarche fait elle aussi l'objet d'une controverse. 1/3 des membres du CO interrogés sont motivés pour s'investir dans la réflexion : *« je trouve que cette réflexion, qui mobilise de la créativité, m'intéresse. Elle m'intéresse pour le SAPRO mais aussi plus globalement parce que je pense que ce qui pourrait être déployé la, serait valable beaucoup plus globalement. Il y a des choses qui seraient transférables »*. Mais les autres restent très en retrait ou simplement indécis. Les raisons évoquées sont principalement le manque de clarté des objectifs et aussi la disponibilité des répondants. Concernant la première raison, on constate qu'outre la controverse déjà mentionnée sur la signification de la RSE, c'est l'intérêt des parties qui est ici en question : la démarche RSE concerne-t-elle BFD ou chaque membre du CO ? S'il s'agit d'aider simplement BFD dans l'atteinte de ses propres objectifs RSE, notamment en matière de normalisation ? Alors les membres du CO ne pensent pas être les bons interlocuteurs : *« Je ne vois pas en quoi nous on pourrait être acteur dans ce projet-là. Juste à part en tant qu'exposant »*, *« pour moi, si on me dit « l'objectif c'est de passer la norme ISO-je-ne-sais-quoi », pour moi ça ne doit pas être un objectif en soi »*. Et l'on constate que les membres de l'équipe projet peinent eux-mêmes à identifier les intérêts des uns et des autres *« je ne sais pas non plus parce que je ne vois pas ce que ça peut apporter aux exposants du SAPRO donc... Moi-même c'est flou »*.

La question environnementale n'est pas nouvelle pour les parties prenantes du SAPRO et l'enrôlement s'appuie sur un réseau déjà existant d'acteurs qui travaillent ensemble et en confiance depuis longtemps. Ils acceptent un rôle dans ce processus RSE dans la mesure où les actions concernent ce point de passage obligé qu'est le volant environnemental de la RSE : les enjeux sont alors clairs et les concernent. Des animations et conférences autour de la question environnementale sont programmées en lien avec la thématique annuelle définie en étroite collaboration avec le comité d'organisation. Un répertoire BIO est produit.

Le processus de traduction dépasse le simple cadre des relations équipe projet – comité d'organisation, et le déploiement de la démarche d'éco-socio-conception tente de mobiliser

les exposants. Les investissements de forme que sont les conférences et autres animations axent ici encore la démarche sur la question de la préservation des ressources et l'écologie. Ils produisent des intermédiaires. Les exposants peuvent récupérer la documentation liée aux conférences et animations ou rencontrer les intervenants. Ils reçoivent un dossier pratique (conçu par la responsable d'exploitation et envoyé par le chef de projet SAPRO) rappelant les attendus de chacun sur les volets environnemental (gestion des déchets, stands éco-conçus), il peuvent consulter le site internet de la manifestation et les réseaux sociaux, ou bien tout simplement téléphoner. Durant l'événement, ils peuvent se rendre au commissariat général où l'assistante commerciale répond à toutes leurs questions.

Pourtant la communication sur cette question de la RSE reste faible : à plus de 80%, les exposants estiment n'avoir pas eu d'information sur cette démarche de la part de l'équipe organisatrice. A l'issue de l'événement, 34,3% des répondants disent connaître la démarche RSE du SAPRO, et un pourcentage a peu près équivalent indique ne pas la connaître du tout. Par ailleurs, leur mobilisation porte uniquement sur l'utilisation de stand éco-conçus et le tri des déchets et leur participation au concours de l'innovation qui récompense les meilleures pratiques en matière de développement durable.

Les feedbacks des exposants réalisés par le responsable commercial lors du salon, les différentes réunions annuelles avec le comité d'organisation, les réunions de projet entre l'équipe projet ainsi que le briefing avec les salariés du parc des expositions sont autant de moments de vigilance qui permettent d'échanger autour des volets environnementaux de la démarche RSE. Une transparence des actions et du processus est assurée au niveau :

- du comité d'organisation par la réunion bilan qui introduit le taux de fréquentation des conférences,
- de l'équipe projet et des salariés du parc des expositions, par le débriefing organisationnel qui présente le taux de valorisation et de recyclage des déchets,
- des exposants, du site internet qui présentent les taux de valorisation et de recyclage des déchets.

3- Discussion

Nous interprétons le cas de l'entreprise BDF et du salon SAPRO à l'aune de la théorie de l'acteur-réseau pour mettre en évidence les différentes phases d'un tel processus de changement mais aussi pour analyser les conditions de l'émergence et de la construction d'une action collective (Brechet, Desreumaux, 2008) en faveur de la RSE, dans le cadre inter-organisationnel de l'événementiel.

L'analyse de la phase intra-organisationnelle du processus, qui concerne la traduction interne de la RSE au sein de BDF, montre que les choix concernant la définition même de la RSE et de ses enjeux sont ici tout à fait ambitieux au regard de la traduction qui en sera faite dans le contexte inter-organisationnel de l'événement. Ce dernier est animé par une controverse à propos de la RSE. Vise-t-elle à la préservation des ressources ou constitue-t-elle un engagement global de l'entreprise en faveur d'un développement humain, économique et écologique durable ? Le processus de construction de l'action collective autour de la RSE tel qu'il se déroule ici montre que c'est d'abord la problématique écologique qui emporte l'adhésion et la préservation des ressources devient ainsi un point de passage obligé. La complexité de cette notion, et les difficultés et contraintes de son opérationnalisation, nous semblent ici alimenter cette controverse. Préserver les ressources constitue un objectif plus clair, appréhendable par chacune des parties prenantes, et qui suscite l'intérêt de chacun. En outre, ce versant « écologique » de la RSE permet un marketing « vert » qui peut séduire les visiteurs, aller dans le sens du positionnement compétitif du salon et jouer en faveur du volant « économique » de la RSE. En revanche, l'engagement sociétal reste complexe, peu explicite et fort peu explicité.

Si les décideurs de BDF optent pour une démarche globale et ambitieuse, alliant engagement écologique, économique et sociétal, la traduction de cette ambition et son opérationnalisation restent finalement timides. Notre analyse interroge la communication qui est faite à propos de la RSE, ainsi que les modalités de diffusion des connaissances RSE dans le réseau des parties prenantes de l'événement. Elle invite en particulier à s'interroger sur le sens de la RSE pour chacun des exposants, et avant tout pour leurs représentants. Elle interroge aussi la traduction opérationnelle de ce concept, et ses enjeux pour les exposants.

Ce cas montre que l'engagement « préservation des ressources » de la RSE apparaît comme un point de passage obligé : l'alliance autour de cette problématique semble s'imposer dans ce réseau inter-organisationnel. Nous voyons ici encore un effet de la complexité de la RSE, mais aussi l'effet d'une argumentation plus aisée. Ce salon dédié aux professionnels de l'agriculture partage une culture commune en lien avec la Nature qui favorise cette alliance autour de ce passage obligé qu'est la préservation des ressources, et permet d'institutionnaliser un des engagements phares de la RSE. Reste cependant à dépasser ce point de passage obligé pour aller plus loin dans le déploiement d'une démarche RSE.

Cet objectif interroge la seconde controverse qui émerge au cours de ce processus inter-organisationnel : celle de l'intérêt des parties prenantes. Et l'on constate que la RSE, constituant un engagement global de l'entreprise, peine à se construire en tant que projet

collectif dans ce contexte inter-organisationnel. Dans quelle mesure cet engagement de l'entreprise BFD doit-il être aussi un engagement de chaque partie prenante, de chaque exposant ? Le rôle sociétal que se donne l'entreprise BFD, s'il provoque la curiosité de certains, ne suscite par pour autant l'engagement de tous. L'*intéressement* et l'*enrôlement* se font autour de la problématique dominante (celle de la préservation des ressources) et permettent de définir des rôles et actions acceptés allant de l'organisation de conférences par le CO au tri des déchets par les exposants. De telles actions et de tels rôles ne semblent ni contraignants ni risqués pour chacune des parties prenantes. Ce sont des rôles qu'elles sont déjà été amenées à jouer, des actions qui leur semblent utiles. Pourtant, on peut aisément estimer ici, paraphrasant Amblard et al. (2004), que la « solidité » de ce projet d'entreprise RSE et son « irréversibilité » passe par le « rallongement » de la démarche dans le contexte inter-organisationnel. C'est-à-dire par sa construction en tant que projet collectif associant toutes les parties prenantes de l'événement, depuis le comité d'organisation jusqu'aux exposants. .

Enfin, notre analyse illustre les difficultés très spécifiques des entreprises de l'événementiel, portefeuilles de projets portés par des acteurs organisés en réseaux temporaires. Ce cas, assez emblématique de la profession, montre des distorsions entre le réseau inter-organisationnel de l'événement et le réseau en constitution des actants de la démarche RSE de l'entreprise événementielle. Le processus de traduction est initié par BFD, sans un engagement clair de la présidence et du comité d'organisation du salon. Le comité d'organisation, qui représente bien les parties prenantes de l'événement, ne s'associe que partiellement à la démarche RSE. C'est le responsable de l'équipe projet (salarié de BFD) qui va traduire la RSE dans le réseau constitué des parties prenantes de l'événement, sans des porte-paroles de ces mêmes parties prenantes ne se mobilisent significativement. A cet égard, la problématique de l'alignement et du positionnement stratégique des acteurs afin de garantir la convergence du réseau prend tout son sens (Callon, 1991 ; Amblard et al, 2004 ; Walsh et Renaud, 2010). Callon (1991) souligne que lorsque la traduction est réussie, un mouvement de convergence s'est produit, les acteurs sont alignés et réseau s'est constitué. A l'inverse, lorsque les acteurs sont mal-alignés voire non-alignés, la traduction est non aboutie. Nous montrons ici que l'alignement entre tous les acteurs s'opère à un niveau que l'on peut finalement considérer comme minimal : celui d'une démarche RSE soutenue dans son volant « écologie ». Et que dès lors que ce point de passage obligé veut être dépassé, il importe que les traducteurs de la démarche (1) s'engagent à nouveau dans une démarche de problématisation visant à rediscuter les caractéristiques et les enjeux de la RSE, et identifier

de nouveaux PPO favorables à des alliances (2) intéressent et enrôlent les parties prenantes, en les associant plus étroitement à la démarche, en suscitant des initiatives et définissant le rôle de chacun, mais aussi en comprenant (au sens de prendre avec) les contraintes qu'une telle démarche peut imprimer pour (3) tendre vers un alignement actant-intermédiaire-porte parole au sein du réseau inter-organisationnel.

Comme le souligne M. Callon (1986, p. 204) « traduire, c'est déplacer ». Aller plus loin dans le déploiement d'une démarche RSE nous semble ici nécessiter de nouveaux déplacements, des discussions et négociations plus importantes à la fois sur le concept et ses enjeux mais aussi sur la place et le rôle de chaque acteur.

Conclusion

Cette communication se propose d'analyser les démarches RSE dans l'événementiel comme un processus de traduction, ce qui nous permet de mettre en évidence les controverses et les points de passages obligés d'une telle démarche mais aussi suggère une véritable méthodologie de conduite du projet. La complexité du concept et les contraintes liées à son opérationnalisation nous semblent alimenter fortement la controverse sur la définition et les enjeux de la RSE. Si les engagements autour du développement économique et de la préservation des ressources sont aisément appréhendables par les parties prenantes, l'engagement sociétal reste complexe, l'ensemble fait finalement figure de contraintes fortes. Sur le plan théorique, à la suite de Amblard et al (2004) ou de Walsh et Renaud (2010), nous proposons de mobiliser la théorie de l'acteur-réseau non seulement pour analyser les processus de diffusion des innovations mais aussi comme modèle prescriptif de conduite du changement dans le cadre inter-organisationnel de l'événementiel. Sur le plan managérial, nous proposons des pistes visant à déployer les démarches RSE, après identification de points de passage obligés, en appui de porte-paroles associés à la démarche et représentatifs des parties prenantes, en suivant la méthodologie de conduite de projet suggérée par la TAR.

Références bibliographiques

- Amblard, H., Bernoux, P., Herreros, G., Livian, Y.-F (2004) : *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*. Paris, France : Éditions du Seuil.
- Akrich M., Callon M., Latour B. (2006) : *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*. Paris, Ed. Mines Paris, Les Presses.

- Brechet J.P., Desreumaux A (2008) : « Que faire de l'ANT en management stratégique ? », Actes de la XVIII^{ème} conférence de l'AIMS, Nice.
- Callon M. (1986) : « Eléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc ». *L'Année sociologique*, n°36, p.169-207.
- Callon M. (1991) : Réseaux technico-économiques et irréversibilité. In R. Boyer, J. Chavance, & O. Godard (Eds.), *Les figures de l'irréversibilité en économie*. Paris, France: Edition de l'EHESS, p. 195–230.
- Castiaux, A. (2009) : « Responsabilité d'entreprise et innovation : entre exploration et exploitation ». *Reflets et Perspectives de La Vie économique*, XLVIII(4), p. 37–49.
- Clergeau C., Paulus K. (2014) : « Démarche RSE dans l'évènementiel : repérage multidimensionnel des parties prenantes ». *Mondes Du Tourisme*, Décembre, p. 10–22.
- Danglade J.-P. (2011) : « L'adaptation d'une stratégie RSE aux organisations événementielles, un nouveau mode de communication vis-à-vis des parties prenantes? » *Revue Sciences de Gestion*, n°84, p. 65–81.
- El Abboubi M., Cornet A. (2010) : « L'implication des parties prenantes comme un processus de construction sociale. Analyse à partir de la théorie de l'Acteur-Réseau (ANT). *Management et Avenir*, n°33, p.275-297
- Latour B. (2006) : *Changer de société, refaite de la sociologie*, Paris, La Découverte, coll. Poche.
- Walsh I., Renaud A. (2010) : « La théorie de la traduction revisitée ou la conduite du changement traduit. Application à un cas de fusion-acquisition nécessitant un changement de Système d'Information ». *Management et Avenir*. n°39, p.283-302.