

---

## La petite fabrique de la médiation territorialisée : vers un modèle multi partie prenante ?

*The Small Creation of Territorial Mediation: Towards a Multi-Stakeholder  
Model?*

**Julien Maisonnasse, Nadine Richez-Battesti et Francesca Petrella**

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/2055>

DOI : 10.4000/interventionseconomiques.2055

ISBN : 1710-7377

ISSN : 1710-7377

### Éditeur

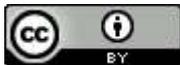
Association d'Économie Politique

### Référence électronique

Julien Maisonnasse, Nadine Richez-Battesti et Francesca Petrella, « La petite fabrique de la médiation territorialisée : vers un modèle multi partie prenante ? », *Revue Interventions économiques* [En ligne], 48 | 2013, mis en ligne le 01 novembre 2013, consulté le 18 juin 2019. URL : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/2055> ; DOI : 10.4000/interventionseconomiques.2055

---

Ce document a été généré automatiquement le 18 juin 2019.



Les contenus de la revue *Interventions économiques* sont mis à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution 4.0 International.

---

# La petite fabrique de la médiation territorialisée : vers un modèle multi partie prenante ?

*The Small Creation of Territorial Mediation: Towards a Multi-Stakeholder Model?*

Julien Maisonnasse, Nadine Richez-Battesti et Francesca Petrella

---

## Introduction

- 1 L'action publique connaît en France, à l'instar des autres pays occidentaux, une profonde restructuration. Caractérisée par un fort interventionnisme de l'État après la Seconde Guerre mondiale, l'action publique reposait sur le rôle déterminant de cet acteur. À travers des politiques volontaristes, il avait pris en charge la transformation de la société française au nom d'un projet global de modernisation. Il était considéré comme le seul à même de garantir l'intérêt général. Désormais, l'action publique se caractérise par le traitement de « problèmes publics », plus que par la réalisation d'objectifs organisationnels (Duran, 2009). L'action publique consiste non plus à définir et à garantir l'intérêt général, mais à permettre l'articulation des intérêts collectifs. Dans ces conditions, une pluralité d'acteurs intervient dans la définition du « problème public ». Pour Duran (2009), l'apparition du concept de « gouvernance » permet de marquer le « nouvel âge d'une action publique caractérisée par la pluralité des centres de décision sans hiérarchie claire et le développement de modes de décision informels pour contrebalancer l'absence de flexibilité des structures bureaucratiques » (Duran, 2009, p.323). Dans ce contexte de recomposition de l'action publique, les notions d'intermédiation ou de médiation ont émergé. L'intermédiation est définie par le rôle important de la cogestion des affaires publiques entre une pluralité d'acteurs publics et privés (Duran, 1999). La notion de médiation s'entend comme la capacité d'articuler la relation entre le global et le sectoriel dans l'élaboration d'un domaine d'action publique (Muller, 2005).

- 2 Au niveau régional, ceci se traduit par la mise en place par les Conseils Régionaux, détenteurs de la compétence économique depuis la loi relative aux libertés et aux responsabilités locales du 13 août 2004, d'une politique d'appui aux acteurs socio-économiques dans leurs dynamiques de regroupement. Nous avons observé deux formes de regroupement d'acteurs socio-économiques sur deux régions du Sud de la France qui ont bénéficié du soutien de leur Conseil Régional respectif, mais de manière différente. La première, le Pôle Services à la Personne, s'est constituée dans l'optique d'être labellisée Pôle Régional d'Innovation et de Développement Economique Solidaire (PRIDES) par le Conseil Régional Provence-Alpes-Côte d'Azur afin que ces membres puissent bénéficier de son soutien. La seconde, Alter'Incub, a obtenu la reconnaissance de la Région Languedoc-Roussillon sans entrer dans un dispositif particulier de la Région. Ces deux formes originales de coordination relèvent de dynamiques métaorganisationnelles, pour le Pôle Services à la Personne, et interorganisationnelles, pour Alter'Incub, fortement territorialisées. Ces deux dynamiques impliquent des relations de coopération entre des organisations juridiquement indépendantes. Elles se distinguent par l'existence ou non d'une forme organisationnelle formelle : il y en a une dans le cas des métaorganisations ; il n'y a en a pas dans le cas de l'interorganisationnel. Pour Arhne et Brunsson (2010), les métaorganisations impliquent, en effet, l'existence d'un « secrétariat », qui correspond à une structure avec des permanents.
- 3 À partir de ces deux cas, l'objet de notre article est de comprendre comment se fabrique la médiation territorialisée au sein des dynamiques interorganisationnelles et métaorganisationnelles. Pour ce faire, nous procédons à la comparaison du Pôle Services à la Personne et d'Alter'Incub dans l'optique de mettre en lumière les caractéristiques de la fabrication de la médiation. Dans une première partie nous nous intéressons au concept de médiation qui peut être entendu, d'une part, au sens d'une fonction qu'il est nécessaire de caractériser et, d'autre part, à travers la prise en compte du tiers comme moteur de l'action collective. Nous considérons que ces deux dimensions se complètent au sens où la médiation s'opère par un tiers activateur de différentes proximités. Dans la deuxième partie, nous présentons nos deux études de cas en explicitant leur processus de développement. La troisième partie met en évidence trois dimensions à prendre en compte dans la fabrication de la médiation : les acteurs, les espaces de débat et les dispositifs techniques.

## Une analyse de la médiation : les apports de l'approche des proximités et de l'acteur tiers

- 4 La médiation peut être abordée soit en tant que fonction, qui permet de renforcer les proximités entre acteurs hétérogènes, soit à travers l'analyse des caractéristiques et du rôle de l'acteur tiers, chargé de cette médiation.

### La médiation comme fonction de renforcement des proximités

- 5 *L'école française de la proximité* met l'accent sur la notion de proximité pour appréhender les liens entretenus entre diverses organisations. Elle s'accorde sur une distinction première entre les proximités physique et organisée (Bouba-Olga, Grosseti, 2008 ; Talbot, 2008). La proximité physique, aussi appelée proximité géographique ou spatiale, « traduit la distance kilométrique entre deux entités (individus, organisations...) pondérée par le

coût temporel et monétaire de son franchissement » (Rallet, Torre, 2004, p26). Elle exprime la « séparation dans l'espace et de liens évalués en termes de distance » (Gilly et Torre, 2000, p12). Elle rend compte dès lors de deux aspects : un aspect physique, comme la nature du terrain ; et un aspect social, comme les infrastructures de communication qui sont le résultat de l'action des individus. L'évaluation en termes de distance implique un jugement relatif (Rallet et Torre, 2004 ; Talbot, 2008) en tant qu'elle permet de définir ce qui est « près de » et ce qui est « loin de ». Par conséquent, ce qui va être considéré comme proche va permettre de faciliter les contacts entre les entités. Néanmoins, le fait d'être proche n'implique pas obligatoirement la mise en relation. Il peut y avoir juxtaposition géographique de deux éléments sans qu'il n'y ait pour autant coordination entre eux. Tout au plus, pour Pecqueur et Zimmerman (2004, p35), la proximité géographique est « susceptible de jouer un rôle de facilitateur de la coordination ». Pour ces auteurs, la proximité géographique est subordonnée à la proximité organisée.

- 6 La notion de proximité organisée est définie par Rallet et Torre (2004, p27) comme « la capacité qu'offre une organisation de faire interagir ses membres. L'organisation facilite les interactions en son sein, en tout cas, les rend *a priori* plus faciles qu'avec des unités situées à l'extérieur de l'organisation ». Ainsi, pour Gilly et Torre (2000, p13), cette proximité rend compte de la « séparation économique dans l'espace et des liens en termes d'organisation de la production », elle concerne donc un lien social (Rallet, 2002). La proximité organisée est génératrice de coordination entre diverses entités, car elle donne lieu à la création en commun de moyens d'interaction. Ces moyens peuvent résulter d'une logique de similitude avec une vision partagée du monde, un partage de représentations, de croyances ou encore de savoirs, ou d'une logique d'appartenance avec le partage de règles ou de routines (Torre, Rallet, 2005). Ces deux logiques ne sont pas exclusives l'une de l'autre.
- 7 Au sein de la proximité organisée, qu'ils préfèrent nommer socio-économique, Bouba-Olga et Grossetti (2008) identifient la proximité de médiation, centrée sur les « dispositifs qui permettent d'échanger sans mobiliser des chaînes relationnelles » (Bouba-Olga, Grossetti, 2006, p9). Ces dispositifs sont variés, pouvant prendre différentes formes, matérielles ou immatérielles. Ils permettent de faire un pont entre les acteurs qui n'entretiennent pas de lien relationnel. Richez-Battesti et Vallade (2009) et Richez-Battesti (2011) précisent la définition de la proximité de médiation à partir de la distinction de deux fonctions, d'interface et de traduction. La fonction d'interface s'entend au sens de coordination interorganisationnelle entre les différentes parties prenantes associées alors que la traduction, au sens de l'acteur réseau, s'entend en tant que coordination interindividuelle entre acteurs socio-économiques et politiques. Ces deux fonctions engendrent une connexion ou une mise en interaction des acteurs pour l'interface, et une confrontation des représentations, pour la traduction.
- 8 Cependant, malgré ces précisions, le rôle de médiateur et la manière donc la médiation est introduite et mise en œuvre restent peu abordés. C'est en nous appuyant sur l'analyse du tiers que nous allons tenter d'approfondir ces deux aspects.

## **Le rôle du tiers : intermédiation et gouvernance**

- 9 La notion de proximité organisée conduit, en effet, à mettre en exergue le rôle joué par une organisation tierce dans la médiation. Celle-ci peut revêtir différentes formes (Rallet, Torre, 2004) et permet le renforcement des proximités entre les entités en présence. Le

tiers va ainsi renforcer la coordination entre les organisations en favorisant leur proximité. Mais *l'école française de la proximité*, privilégiant les distances et les liens entre les entités, ne définit pas le rôle de ce tiers et la manière dont il se situe, se structure et influe sur ces distances et ces liens. Comment mieux caractériser ce tiers ?

- 10 Sans doute peut-on considérer que la figure du « marginal sécant » au sens de Crozier et Friedberg<sup>1</sup> ou de l'acteur d'interface constitue une première approche de l'action du tiers et de son rôle dans l'action collective.
- 11 De façon plus récente, la structuration du tiers et sa fonctionnalité peuvent être abordées à partir de deux entrées. La première concerne la littérature sur l'action publique et prend racine dans l'observation du rôle croissant d'initiatives privées et publiques dans les territoires contribuant à l'élaboration et la mise en œuvre de l'action publique (Lascoumes, Le Galès, 2007). Comme le souligne Gadille (2008), la notion de tiers permet ainsi de rendre compte de la construction sociale des dynamiques intermédiaires dans l'action publique (Filatre, Terssac, 2005) et des légitimités professionnelles (Le Bianic, Vion, 2008) des acteurs impliqués dans ces dynamiques. Dans cette perspective, ce qui est donc en jeu dans la notion de tiers, c'est d'un côté la pluralité et l'hétérogénéité des acteurs en présence et, de l'autre, l'émergence de niveaux intermédiaires. De ce double point de vue, la notion de tiers est forcément encadrée dans les questions de coordination, que ces coordinations concernent des acteurs individuels et/ou collectifs, ou des niveaux territoriaux. Gadille (2008) va au-delà en considérant que le tiers est à la fois un processus de connaissance et de normalisation du changement. « Le tiers représenterait un rôle joué à tour de rôle par des acteurs sociaux dans la construction d'un sens nouveau. [...] Il permet d'instituer le changement à partir d'une opérationnalisation de la délibération entre acteurs sociaux » (Gadille, 2008, p 69).
- 12 Une seconde manière d'analyser la fonction du tiers est issue de la littérature sur les réseaux et vient éclairer le fonctionnement de ce tiers. Dans ce corpus, le concept d'*acteur tiers* se retrouve sous différentes appellations : « broker » (Galaskiewicz, Krohn, 1984), « brokerage » (Fernandez, Gould, 1989), « hub » (Jarillo, 1988)... Le point commun de ces différents concepts est de positionner le « tiers » au centre des relations entre les membres du réseau. Il occupe une position stratégique dans le jeu relationnel, car il est en contact avec l'ensemble des acteurs du réseau. Ainsi, il est un intermédiaire permettant aux membres du réseau d'entrer en relation. Il agit à la fois en tant qu'architecte du réseau, manager et facilitateur des relations (Snow *et al.*, 1992).
- 13 Du fait de son positionnement, plusieurs auteurs lui attribuent alors un rôle dans le pilotage du réseau (Josserand, 2007, Defélix *et al.*, 2009, Loubaresse, 2011). Par la notion de pilotage, l'accent est mis sur l'intentionnalité de développer les relations entre les organisations. Le pilotage doit les amener à coopérer afin de capter des ressources ou de réaliser une œuvre commune, comme un bien, un service ou encore une reconnaissance sectorielle... Cependant, le pilotage d'un réseau présente la particularité de devoir orienter le comportement des membres du réseau, notamment vers de la coopération, mais sans détenir d'autorité hiérarchique sur ces membres (Josserand, 2007). La question du pilotage renvoie à la question du tiers dans la gouvernance du réseau. Le tiers peut prendre le rôle de structure de gouvernance.
- 14 La gouvernance permet de « déterminer les conditions de délégation de la prise de décision » au sein d'un réseau (Ehlinger *et al.*, 2007, p166). Pour Bocquet et Mothe (2009), l'acceptation des décisions du réseau par les membres passe par la reconnaissance de la

structure de la gouvernance. Ehlinger, Perret et Chabaud (2007) définissent trois idéaux types de mode de gouvernance pour les réseaux territoriaux d'organisations :

- par la firme focale : la gouvernance est caractérisée par une asymétrie des pouvoirs au profit d'une organisation ;
- associative : un groupe d'organisations aux référentiels proches mène le réseau, ce qui implique une forte synergie au sein du réseau, mais il existe un risque d'homogénéisation des membres pouvant donner lieu à l'émergence de freins au changement ;
- territoriale : ici sont présentes des organisations aux caractéristiques diverses, associations, entreprises, administrations..., qui recherchent des retombées du réseau au niveau des organisations et du territoire.

- 15 En croisant cette typologie à l'analyse du tiers, il est possible de préciser le rôle du tiers. Ainsi, en fonction de son pouvoir relatif et des pouvoirs des acteurs en présence, le tiers sera en mesure d'être la firme focale ou un acteur d'une gouvernance collective, qu'elle soit associative ou territoriale. Le tiers peut donc être un acteur du réseau qui prend un rôle central, qu'il soit un acteur public, privé ou issu de la société civile, ou une organisation intermédiaire, plus ou moins formalisée, créée pour piloter le réseau.
- 16 À partir d'un travail sur un réseau territorial d'organisations, Geindre (2005) s'intéresse également à la figure du tiers et distingue trois rôles qu'il peut occuper vis-à-vis de ses membres : initiateur, facilitateur et garant. En tant qu'initiateur, le tiers suscite la mise en lien des organisations. Dans ce cas, Geindre (2005) met l'accent sur la nécessité d'identifier des intérêts collectifs afin d'organiser des projets collaboratifs. Le tiers facilitateur agit de manière à favoriser le déroulement du processus de mise en place de relations en repérant à la fois les éléments moteurs et les freins. Dans son rôle de garant, le tiers rend « possible les conditions d'existence d'une convention coopérative en instaurant des règles du jeu relationnel » (Geindre, 2005, p85). Il nous apparaît que cette caractérisation des rôles du tiers peut s'interpréter à partir d'une lecture de la proximité. Le tiers aurait en effet pour enjeu d'identifier les distances et les liens en termes de dimensions spatiale et sociale. À travers l'évaluation des proximités entre les membres du réseau, le tiers peut par la suite organiser les interactions entre les membres afin de favoriser leur proximité. Reste cependant en question la stabilité de l'acteur tiers et son possible remplacement et le fait de savoir si ce tiers est interne ou pas à l'organisation.
- 17 Ainsi, au terme de cette mise en perspective, nous retenons que l'approche par les proximités permet de mettre en exergue les fonctions d'interface et de traduction assurées par l'action de médiation. Quant à l'approche par l'acteur tiers, elle nous est utile pour caractériser le rôle de l'acteur qui va assumer la médiation. Au-delà de cette complémentarité, les travaux sur la médiation ou sur le tiers partagent au moins trois caractéristiques qui vont nous servir de fil directeur dans l'analyse de nos terrains. La première porte sur les acteurs : ces approches concernent des situations caractérisées par des parties prenantes hétérogènes (acteurs de la société civile, usagers, acteurs publics, acteurs entrepreneuriaux ...) et donc des coordinations complexes entre acteurs. La seconde concerne les espaces de mise en débat : elle caractérise la capacité de mettre en débat et d'opérer la confrontation entre les acteurs afin de réduire les distances cognitives, de renforcer la mise en commun de ressources et de produire des règles spécifiques issues de cette confrontation entre acteurs hétérogènes. Elle suppose donc une perspective dynamique. La troisième concerne le lien avec la gouvernance et les outils de coordination : la médiation ou le tiers contribue au pilotage d'ensemble des

dispositifs ou des dynamiques observées et participent de la construction de ressources matérielles et cognitives.

## Deux acteurs de la médiation : Le Pôle Services à la Personne et Alter'Incub

- 18 Nous analysons deux dispositifs innovants ancrés dans des territoires spécifiques et en lien avec les politiques publiques. Ils se caractérisent soit par des dynamiques métaorganisationnelles soit par des dynamiques interorganisationnelles. Afin d'identifier la manière dont ces dispositifs se positionnent en termes de médiation et de tiers, nous faisons le choix de mettre en lumière la manière dont ils agissent sur la proximité de médiation et leur contribution à la production de règles spécifiques. L'une des organisations est le Pôle Services à la Personne, l'autre est Alter'Incub. La première est un regroupement sectoriel d'organisations présentes en Région Provence-Alpes-Côte d'Azur (PACA) caractérisé par une organisation formelle et pouvant être considéré comme un réseau territorial d'organisations (RTO). La seconde est un incubateur d'entreprises sociales présent en Région Languedoc-Roussillon (LR) qui développe fortement ses coopérations avec des acteurs externes. Nous considérons cet incubateur comme un pôle de ressources matérielles et cognitives et un dispositif de coordination entre parties prenantes hétérogènes (entrepreneurs, acteurs publics, chercheurs, etc.).

### Positionnement épistémologique et méthodologie

- 19 Nous positionnons cette analyse dans une perspective interprétativiste. Un tel positionnement épistémologique implique une immersion du chercheur dans le phénomène qu'il étudie afin de comprendre les problématiques, les motivations et les significations des personnes qui y participent (Thiéart, 2007). L'objectif de recherche est dès lors d'appréhender l'objet d'étude à travers la perception des individus qui participent à sa création. La forme de raisonnement retenue correspond à l'abduction qui « consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter » (Koenig, 1993, p. 7). Une démarche abductive suit dès lors un processus itératif dans l'alternance de phases inductives et de phases déductives permettant d'expliquer un phénomène ou une observation à partir de certains faits (Michaux, 2009).
- 20 Notre terrain d'analyse concerne deux études de cas longitudinales que nous menons depuis 2009. Le choix de cette méthode résulte de la difficulté d'isoler le phénomène étudié (la fabrique de la médiation) de son contexte (Yin, 2003). Le fait de se baser sur deux réseaux différents permet d'établir une comparaison et d'identifier leurs spécificités et leurs points communs. Afin de saisir les interprétations données par les acteurs du phénomène étudié, nous privilégions trois modes de recueil de l'information : des entretiens ; des observations ; des analyses de documents. Nous effectuons ainsi une triangulation des données au sens de Yin (1994) afin de recouper les informations recueillies dans le but de limiter les biais d'interprétation propres à chacune des sources.
- 21 Nous utilisons la méthode d'analyse des processus développée par Mendez *et al.* (2010). Cette méthode permet d'intégrer la dimension temporelle dans sa complexité et sa pluralité. La durée et la chronologie ne sont qu'une dimension du temps, ce dernier pouvant être discontinu ou irrégulier. Au cours d'un processus, il peut y avoir différentes

séquences temporelles. Cette méthode permet de retracer l'histoire du processus en s'intéressant « à la succession des opérations que l'on doit prendre en compte » (Mendez *et al.*, 2010, p18). Cette approche s'éloigne dès lors d'une explication d'un phénomène en termes de cause à effet, mais l'envisage comme une succession d'étapes répondant à une logique que l'analyse permet de révéler.

- 22 Afin de retracer l'histoire du processus, cette méthode s'appuie sur quatre piliers : les ingrédients ; les séquences ; les moteurs et les bifurcations. Les ingrédients sont les éléments du ou des contextes qui jouent un rôle actif dans le processus. Les séquences sont des périodes durant lesquelles les ingrédients sont relativement stables. Les moteurs génèrent le mouvement, ils font évoluer le processus. Il y a quatre types de moteur : programmatique, évolutionniste, dialectique, téléologique (Mendez *et al.*, 2010). Avec le premier, l'état final du processus est connu d'avance et les événements extérieurs sont filtrés dans l'objectif d'atteinte de cet état final. Le moteur « évolutionniste » est lié à trois mécanismes complémentaires : des variations se produisent au sein d'une trajectoire [...] ; ces variations sont conservées ou rejetées *via* des mécanismes de sélection ; les évolutions sélectionnées sont conservées et reproduites, *via* des mécanismes de rétention (Oiry *et al.*, p88). Le moteur « dialectique » repose sur une tension entre les diverses entités en présence. Le quatrième moteur, « téléologique », repose sur le partage d'un objectif commun permettant de faire converger les actions des entités. Enfin, les bifurcations sont des changements importants dans l'évolution du processus. L'interdépendance de ces quatre concepts permet d'appréhender « un processus comme un ensemble de phénomènes organisés dans le temps » (Mendez *et al.*, 2010, p19).

## Le Pôle Services à la Personne

- 23 Le Pôle Services à la Personne (PSP) est une association composée de personnes morales oeuvrant dans le secteur des services à la personne. Il regroupe plus de 160 membres parmi lesquels des prestataires de services à la personne, des fédérations, des plateformes de services, des syndicats, des organismes financiers (banques, émetteurs de chèque emploi service universel...) et des organismes de développement économique. Il y a, dès lors, une grande hétérogénéité des acteurs en termes de statut, de taille, d'activité... Cependant, ils sont partie prenante d'un même territoire et d'un même secteur d'activité. Le réseau revendique plus de 12 500 salariés, représentant près de 50 % de l'emploi salarié des opérateurs en région PACA<sup>2</sup>. La grande majorité des membres sont des petites et moyennes associations. L'objet de l'association est d'animer le réseau en exerçant la fonction de secrétariat afin de développer des actions pour ses membres. Pour l'ensemble, ces actions peuvent bénéficier d'un financement de la Région PACA, car l'association est labellisée Pôle Régional de Développement Economique et Solidaire (PRIDES). Ce label constitue, pour la Région, un axe fort pour favoriser le développement économique sur son territoire. Le Pôle Services à la Personne a quatre objectifs : « la veille et l'observation du secteur », « la consolidation de l'offre existante », « la promotion du secteur » et « la professionnalisation ».
- 24 Au niveau de son fonctionnement, le Pôle Services à la Personne est constitué d'une assemblée générale, d'un conseil d'administration, d'un bureau et d'une équipe technique. Le bureau et l'équipe technique sont au cœur de l'association. Entre ces deux espaces, il y a une division fonctionnelle des tâches. Le Bureau s'occupe principalement des questions de représentation du réseau dans le contexte politique, économique et

social de la Région à travers notamment des décisions relatives à son positionnement dans son environnement et des actions de lobbying. L'équipe technique s'occupe, quant à elle, des actions à mettre en place pour animer le réseau. Ainsi, le bureau a des actions principalement orientées vers les acteurs extérieurs au réseau, comme le Conseil Régional, les Conseils Généraux, les services déconcentrés de l'État... ; tandis que l'équipe technique a essentiellement des actions vis-à-vis des membres du réseau.

- 25 Nous identifions trois séquences dans la construction de son rôle d'interface et de traduction. Jusqu'à présent, il n'y a eu aucune bifurcation. La mise en mouvement des événements se fait principalement sous l'impact d'un moteur évolutionniste, mettant l'accent sur l'assemblage cognitif de l'organisation et sa capacité à apprendre de ses pratiques. Ce moteur vise à sélectionner les pratiques de l'organisation les plus pertinentes pour son développement et à abandonner les autres. Le moteur dialectique joue également un rôle, surtout dans la première séquence, en créant le mouvement par la mise en tension d'ingrédients du contexte. Les tensions se font jour notamment à travers la confrontation sur la définition du secteur d'activité entre les acteurs se revendiquant de la branche de l'aide à domicile et les acteurs se revendiquant du secteur des services à la personne tel que défini par le « Plan de Cohésion Sociale » du 26 juillet 2005.

### Séquence 1 : l'émergence

- 26 La première séquence correspond à l'émergence du pôle. Elle débute lors du second semestre 2006 et court jusqu'au premier trimestre 2008. Elle correspond à l'origine du projet lorsque l'objectif est de créer un réseau sectoriel sur le territoire de la Région. La mise en place du label PRIDES par la Région PACA fut un élément déclencheur dans la formalisation de l'association. C'est autour de la volonté de créer une structure pouvant recevoir le label PRIDES que les fondateurs du pôle se sont réunis. Parmi ces acteurs, la Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire<sup>3</sup> a joué un rôle important. C'est en son sein que l'idée de créer une telle structure a émergé et que différents acteurs se sont rencontrés. Elle a facilité leur coordination en assurant un rôle de secrétariat. Durant cette séquence, l'objectif est de créer le réseau et de le développer en augmentant le nombre d'adhérents. C'est la période également des premières mises en interaction des membres et de la détermination des règles générales de fonctionnement. Un travail important est fait pour définir le rôle du pôle vis-à-vis des autres acteurs du secteur, notamment par rapport aux autres réseaux. Le choix des actions menées est fortement influencé par les orientations de la Région PACA. Le rôle d'interface commence à se mettre en place notamment entre la Région PACA et les structures du secteur. Le rôle de traduction est encore embryonnaire. Cette séquence prend fin avec un changement à la direction du pôle.

### Séquence 2 : la structuration

- 27 La séquence de structuration court du premier trimestre 2008 jusqu'au troisième trimestre 2010. Lors de cette séquence, la place du pôle dans le secteur est stabilisée. Il devient un espace de rencontre et de coordination entre les membres du réseau. Il agit en termes de représentation de ses membres et du secteur en participant à des salons professionnels et en organisant des campagnes d'information. Le pôle continue de croître en termes d'adhérents. Les actions menées se diversifient et se multiplient par rapport à

la séquence précédente. Les actions à destination des membres peuvent être individuelles ou collectives, regroupant plusieurs membres du pôle autour d'une même problématique. Une grande part de ces actions est à destination des prestataires de services et concerne principalement leur fonctionnement organisationnel (gestion financière, gestion des ressources humaines...). Le rôle d'interface est renforcé notamment à travers les actions collectives qui permettent de mettre en contact les participants de ces actions. Le rôle d'interface se décline alors à deux niveaux, entre la Région et les adhérents et entre les adhérents. Le rôle de traducteur se développe lui aussi en parallèle du rôle d'interface, le pôle agissant afin de faciliter les échanges en renforçant la proximité organisée.

### Séquence 3 : la reconnaissance

- 28 La séquence de reconnaissance a débuté au troisième trimestre 2010 et est encore en cours. Le début de la séquence est marqué par l'évaluation du pôle par un cabinet autonome commandité par la Région PACA, qui reconnaît le travail du pôle. En termes de reconnaissance, le pôle a reçu également en 2011 un prix de la Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale<sup>4</sup>. Les actions du pôle continuent de se diversifier, avec des actions touchant de nouveaux domaines comme l'appui à l'innovation. Il devient plus aisé pour le pôle de trouver des volontaires pour participer à ces actions. Il commence à endosser une fonction de représentation politique du secteur auprès des acteurs publics à travers, par exemple, la création d'un « Manifeste des services à la personne » dont l'objectif est d'alerter les acteurs publics sur l'évolution de la tarification dans ce secteur. Dans cette séquence, le rôle d'interface perdure et le rôle de traduction se développe de manière importante. Le rôle de facilitation des échanges passe par la co-construction de normes partagées<sup>5</sup>.

**Tableau 1. Le processus de développement du Pôle Services à la Personne**

	Actions	Fonction d'interface	Fonction de traduction
<b>Séquence 1</b> <b>Emergence</b>	Création du réseau Obtention du label PRIDES Augmentation du nombre d'adhérents Définition des champs d'intervention	Début Entre la Région et les adhérents	Embryonnaire
<b>Séquence 2</b> <b>Structuration</b>	Représentation des membres Actions collectives dans le domaine de la gestion financière, des ressources humaines...	Rôle renforcé Entre la Région et les adhérents Entre les adhérents	Se développe à travers la facilitation des échanges
<b>Séquence 3</b> <b>Reconnaissance</b>	Actions plus nombreuses et diversifiées Début de représentation politique du secteur	Perdure	Se développe fortement avec la co construction de normes partagées

### Alter'Incub

- 29 Alter'Incub est le premier incubateur d'innovation sociale régional en France. Il a été créé en Languedoc-Roussillon en 2007. C'est un département de l'Union Régionale des Scop (URScop), créé en partenariat avec la Région Languedoc-Roussillon, l'Union européenne,

la Caisse des Dépôts et Consignations et plusieurs grands acteurs du secteur de l'économie sociale (Richez-Battesti, Vallade, 2009b).

- 30 Son objectif est, d'une part, de faire le lien entre les besoins d'intérêt collectif identifiés dans les territoires locaux (ou les filières) et les sujets de recherche de laboratoires en sciences humaines et sociales (et/ou les pistes de R&D développées par les entreprises de l'économie sociale et solidaire). D'autre part, cet incubateur vise à accompagner les équipes de projet à concevoir des réponses économiques innovantes qui se traduiront à la fin de la période d'incubation par la création de leur entreprise. Il s'agit donc de réussir le transfert d'innovations sociales grâce à ces synergies au même titre que pour l'innovation technologique. À l'origine, les thématiques prioritaires des projets accompagnés concernaient l'habitat, l'environnement, l'emploi et la consommation. Elles tendent à s'élargir depuis à des projets dans d'autres secteurs. Quatre conditions sont requises pour qu'un projet soit accompagné : viser un nouveau marché ou une nouvelle manière d'aborder un marché, proposer un mode de gouvernance collectif, produire des biens et services démontrant un intérêt collectif, déboucher sur des créations d'emplois en plus du porteur. Depuis sa création, près de 150 projets ont été déposés, les deux tiers ont été auditionnés et un tiers, soit une cinquantaine, ont été accompagnés.
- 31 Comme pour le PSP, on distingue trois séquences sans bifurcation. Le moteur évolutionniste est combiné cette fois-ci avec un moteur téléologique signalant l'enjeu de la finalité d'Alter'Incub (contribuer à l'innovation sociale) et des procédures qu'il mobilise, particulièrement la dimension collective et partenariale de l'accompagnement et du projet.

### Séquence 1 : L'émergence

- 32 La première séquence correspond ici aussi à l'émergence de l'incubateur dans sa phase de préfiguration au tout début de l'année 2007 jusqu'en 2008. En effet, suite à une étude exploratoire entre novembre 2005 et juin 2006, le projet d'Alter'Incub est préfiguré, puis lancé en 2007.
- 33 Dès l'origine, Alter'Incub s'inscrit dans une démarche de concertation des acteurs et de participation collective à tous les stades du processus. Tous les acteurs susceptibles, de près ou de loin, d'apporter une pierre à sa création ont été mis à contribution. On observe ainsi une mobilisation d'acteurs pluriels : acteurs publics à différents échelons du territoire et notamment à l'échelle européenne, URScop, acteurs de l'accompagnement à la création d'entreprises et incubateurs technologiques, Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI), et financeurs de l'Économie sociale et solidaire tels que la Macif et la Caisse d'épargne. Si cette dynamique collective contribue à la mutualisation des pratiques et donc à des économies en termes d'échange d'expériences, elle implique aussi des temps, parfois longs, de débat et de dialogue entre des univers professionnels aux rationalités parfois divergentes.
- 34 Il s'agit aussi d'élaborer une méthode participative pour adapter le cadre des incubateurs académiques<sup>6</sup>. La légitimité entrepreneuriale du porteur de projet issu du mouvement de la coopération est essentielle dans les liens avec les incubateurs académiques régionaux qui acceptent de transmettre leurs référentiels et leurs procédures. Le porteur de projet assure ainsi l'interface entre les incubateurs académiques et les autres partenaires d'Alter'Incub auprès de qui il opère une traduction, de façon à rendre possible l'action collective et notamment l'adaptation des procédures à la spécificité d'Alter'Incub.

## Séquence 2 : La consolidation

- 35 Entre 2008 et 2011, on rentre ici dans une phase de consolidation du projet caractérisée par l'extension des partenariats, l'effort de formalisation du modèle économique et la contribution à la qualification collective de l'innovation sociale (grille de critères). Les rôles d'interface et de traduction sont l'un et l'autre renforcés pendant cette période, contribuant à accroître la visibilité du dispositif au plan régional et, plus largement, au plan national. Le nombre de projets accompagnés augmente, rendant nécessaires de nouveaux partenariats diversifiés. Ces projets sont autant d'opportunités d'interaction entre les différents partenaires et de co-construction de l'évolution du référentiel d'accompagnement. Dans cette période, les deux fonctions d'interface et de traduction restent essentielles. On constate que, relativement à la séquence précédente, le processus de médiation contribue à l'amorçage d'un processus de normalisation de l'innovation sociale sur le territoire ainsi que de référentiels de l'accompagnement. Ce processus est favorisé par le Comité de Pilotage, organe informel de gouvernance qui contribue à tracer les voies du développement d'Alter'Incub.

## Séquence 3 : Le changement d'échelle

- 36 La troisième séquence démarre dans le courant de l'année 2011 et s'articule autour de trois dynamiques. La première concerne le développement de projets faisant l'objet d'un co-accompagnement avec des incubateurs académiques. Ce processus exprime l'intensification des liens entre incubateurs qui vont jusqu'à accompagner ensemble des projets. La seconde concerne l'inscription d'Alter'Incub dans un Pôle Régional d'Innovation Sociale (PRIS) impulsé par la Région Languedoc Roussillon. Ce pôle articule Alter'Incub, une école de l'entrepreneuriat social, une pépinière d'entreprises sociales et une convention d'affaires dédiée aux entreprises sociales. Alter'Incub est un acteur clé à l'initiative de ce projet. La troisième dynamique concerne l'essaimage du modèle en direction d'autres régions françaises. Ce processus repose là encore sur des stratégies partenariales et co-construites, mobilisant l'Association des régions de France, tout autant que des représentants de différentes régions françaises. Le premier essaimage a été réalisé en 2012 en Rhône-Alpes (un second est en cours en Poitou Charente), préfigurant ainsi le changement d'échelle du projet et l'accélération du processus de normalisation de l'innovation sociale et des dispositifs d'appui à son développement.
- 37 On peut considérer que la médiation change elle aussi d'échelle. Cela s'exprime par un renforcement des fonctions d'interface au plan régional et national par la structuration d'un large pôle d'appui à l'entrepreneuriat social. Il en est de même pour les fonctions de traduction, qui s'opèrent largement à l'extérieur du territoire du Languedoc Roussillon. Au-delà, Alter'Incub participe d'un processus de normalisation de l'innovation sociale qui repose largement sur des règles formalisées par Alter'Incub (contribution à la réalisation d'une grille d'analyse de l'innovation sociale à l'échelon national) et en son sein (formalisation d'un référentiel de compétences et d'activités).

**Tableau 2. Le processus de développement d'Alter'Incub**

	<b>Actions</b>	<b>Fonction d'interface</b>	<b>Fonction de traduction</b>
<b>Séquence 1</b> <b>Emergence</b>	Création de l'incubateur Mobilisation des parties prenantes Méthode participative d'adaptation du cadre des incubateurs	Entre acteurs publics, de l'Economie sociale et solidaire et de l'innovation	Soutenue
<b>Séquence 2</b> <b>Consolidation</b>	Extension des partenariats Formalisation du modèle économique	Rôle renforcé, aux échelons locaux, régionaux et nationaux (Acteurs publics et acteurs de l'économie sociale et solidaire)	Qualification collective de l'Innovation sociale Formalisation du processus d'accompagnement
<b>Séquence 3</b> <b>Changement d'échelle</b>	Co-accompagnement avec des incubateurs technologiques Production d'un écosystème régional Essaimage d'Alter'Incub	Renforcée	Renforcée Dimension, inter régionale Processus de normalisation de l'Innovation sociale

## Fabriquer la médiation territorialisée

- 38 Nos deux études de cas mobilisent différentes dimensions de la proximité et contribuent à mieux caractériser la fonction de médiation. Nous revenons sur les trois dimensions que nous avons identifiées en première partie pour analyser la fabrication de la médiation : les acteurs, les espaces et les dispositifs techniques. Ces dimensions se retrouvent dans nos deux cas, aussi bien dans l'analyse du Pôle Services à la Personne qui relève d'une logique métaorganisationnelle que dans l'analyse d'Alter'Incub qui relève d'une logique interorganisationnelle.

### Les acteurs

- 39 La première dimension entrant dans la fabrication de la médiation est la délimitation du réseau en termes d'acteurs qui le composent. Qui sont les acteurs qui font partie du réseau ? Y a-t-il des barrières à l'entrée ? À travers les séquençages vus précédemment, dans nos deux études de cas, nous observons dans un premier temps la volonté de rassembler un grand nombre d'acteurs au sein du réseau.
- 40 En revanche, l'étape suivante les différencie. Le Pôle Service à la Personne, dans les faits, limite les facilités d'accès. L'accès est réservé aux adhérents qui paient une cotisation. Outre cette cotisation, les membres du PSP doivent s'engager sur plusieurs critères repris dans une charte qu'il faut signer. La question de son élargissement à d'autres secteurs d'activité se pose néanmoins. Ainsi, en 2010, le secteur de la petite enfance a souhaité pouvoir intégrer le Pôle Services à la Personne, mais le bureau s'y est opposé. Cette situation peut s'expliquer en termes de proximité. Les membres du bureau considèrent que les organisations de ce secteur sont « éloignées d'eux », que les proximités institutionnelles et organisées sont faibles, car ils n'ont pas les mêmes règles. L'élargissement à la petite enfance questionne en effet l'identité sectorielle du PSP, au départ créé pour les services à la personne, tels que définis par la loi Borloo de juillet 2005. Cette question se pose encore aujourd'hui vis-à-vis du secteur social et médico-

social. La question de la fermeture semble donc devoir être appréhendée comme rattachée à une séquence de stabilisation du réseau qui peut éventuellement être suivie par une nouvelle séquence donnant place à l'ouverture, voire au changement d'échelle.

- 41 Alter'Incub, de son côté, élargit et diversifie son réseau régional relativement aux projets accueillis, et construit un processus d'essaimage externe, en Rhône-Alpes, étendant ainsi ses réseaux de partenariat. Si on y retrouve bien une logique de proximité, elle s'exprime majoritairement en termes cognitif et institutionnel.
- 42 Sur la question de la stabilité de l'acteur tiers et de son remplacement, nos études de cas montrent que la position d'acteur tiers se construit par étape. Dans le cas du Pôle Services à la Personne, le rôle de tiers initiateur est joué par la CRESS, le pôle assumant les rôles de tiers facilitateur dans un premier temps puis de tiers garant en renforçant les fonctions de la proximité de médiation. Il a d'abord assumé sa fonction d'interface pour petit à petit renforcer son rôle de traducteur et de producteur de règles spécifiques aux acteurs du réseau. Ainsi partiellement externe au départ, le tiers devient interne à l'organisation. Dans ce processus, il construit aussi la légitimité de la fonction de médiation.
- 43 Pour Alter'Incub, la fonction de médiation institutionnelle entre parties prenantes hétérogènes est posée dès le départ (Richez-Battesti, 2009a) et se renforce au fil du temps, limitant la transférabilité de la fonction. On est aussi en présence d'un tiers interne à l'organisation. Le pilote d'Alter'Incub est dès l'origine tiers initiateur, puis de façon croissante tiers facilitateur et tiers garant. Il combine interface et traduction de façon permanente. Dans cette logique interorganisationnelle, la question de l'acteur tiers se pose aussi en termes de légitimité, c'est-à-dire dans sa capacité à être accepté en tant que tel par l'ensemble des acteurs, et à construire sa reconnaissance externe au territoire. Cette légitimité repose sur la combinaison d'une dimension technique (de type entrepreneurial) et d'une dimension politique (capacité à inscrire Alter'Incub dans les politiques publiques et à les faire évoluer) (Hassentefel, 2011).

## Les espaces

- 44 La seconde dimension à retenir afin de comprendre la fabrique de la médiation est celle des espaces. Dans quels espaces se fait la médiation ? Comment ces espaces sont-ils déterminés ? Nos études de cas nous amènent à apporter une distinction dans la création des espaces entre les logiques métaorganisationnelles et interorganisationnelles. L'analyse du Pôle Services à la Personne montre que la métaorganisation est elle-même un espace potentiel de la médiation. En son sein, il est possible d'identifier deux espaces distincts, mais en lien : les instances de gouvernance et les projets collectifs. Ces deux espaces donnent lieu à la rencontre et à la confrontation des membres. La gouvernance permet de définir les actions à mener au sein de la métaorganisation et dès lors contribue à déterminer l'espace des projets collectifs. Cependant, cet espace a un effet sur l'espace de la gouvernance, car, en fonction de la manière dont se passent les projets collectifs, de nouveaux périmètres d'intervention peuvent voir le jour ou, inversement, le domaine d'intervention du pôle peut se réduire.
- 45 Dans une logique interorganisationnelle, comme dans le cas d'Alter'Incub, la question des espaces de médiation se pose différemment. Alter'Incub crée en son sein les espaces opérationnalisant les coopérations autour des porteurs de projet. Mais la médiation se développe aussi sur des espaces externes à Alter'Incub, dans des dimensions technique ou politique. La médiation est donc opérée par une personne qui crée des espaces de

médiation interne ou externe. De ce point de vue, la gouvernance formelle est un facilitateur, mais ne joue pas le rôle d'acteur tiers. En revanche, la gouvernance informelle, à travers le Comité de pilotage constitué d'un petit groupe de partenaires présents depuis l'origine du projet contribue à ouvrir les champs d'intervention et à élargir le réseau, mais en confiant la mise en oeuvre à l'acteur tiers, ici une personne combinant une légitimité technique, professionnelle et politique.

- 46 On peut ainsi distinguer une médiation à dominante organisationnelle (PSP), d'une médiation à dominante humaine (Alter'Incub) qui confère une place différente à la gouvernance. Mais on observe que, dans nos deux cas, les espaces ainsi créés ont pour fonction de mettre en débat et de confronter des pratiques et des stratégies de développement, mais aussi de s'accorder sur des représentations et de produire des règles, articulant ainsi une dimension organisationnelle et une dimension institutionnelle visant dès lors au renforcement de la proximité organisée.

## Des dispositifs techniques

- 47 La troisième dimension concerne les dispositifs techniques utilisés par les réseaux et que les acteurs mobilisent au sein des différents espaces pour interagir. Quels sont-ils ? Comment sont-ils définis ? Comment les acteurs s'en saisissent-ils ? Ces dispositifs peuvent être définis, à la suite de Hatchuel et Weil (1992), comme des agrégats particuliers composés d'un « substrat formel » porteur d'une « philosophie gestionnaire » et « d'une vision simplifiée des relations organisationnelles ». Au sein des deux organisations étudiées, il y a une diversité de dispositifs utilisés (méthode d'accompagnement, outils de reporting...). Ils impliquent un rapport particulier entre les acteurs du réseau.
- 48 Par exemple, une des premières actions collectives pilotées par le PSP concerne un accompagnement collectif à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, que nous appréhendons comme un outil de gestion des compétences. La Région PACA a incité le PSP à proposer cette action et l'a financée. À travers ce dispositif, la Région souhaitait intervenir sur les organisations du secteur afin d'accroître leur professionnalisation. Ce dispositif regroupe cinq types d'acteurs : des adhérents du pôle ; l'organisation paritaire qui a établi la méthodologie de l'outil ; les organismes paritaires collecteurs agréés des fonds dédiés à la formation ; des consultants ; et le Pôle Services à la Personne. Le dispositif repose sur l'alternance de temps individuels et de temps collectifs. À l'issue de trois démarches distinctes, un guide sur la gestion des compétences dans le secteur des services à la personne fut créé et diffusé. Dans son déroulement, le dispositif repose sur une méthodologie posant les principes généraux et laisse une marge d'interprétation et d'utilisation aux structures dans la définition de leur gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Ce dispositif permet ainsi une mise en interaction des membres du réseau. Mais au-delà il contribue, au sein d'un espace dédié, à organiser d'une manière particulière cette mise en interaction. Le PSP s'en est saisi de manière à inciter les échanges entre les membres de son réseau afin de confronter leurs représentations du secteur. Il a utilisé ce dispositif comme un moyen d'instaurer la discussion. À partir de là, le dispositif a dû s'adapter en fonction des besoins exprimés. Ainsi, par exemple, pour les structures qui ont participé aux vagues suivantes d'accompagnement collectif à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, des temps collectifs ont été rajoutés ou encore la grille d'analyse utilisée par l'outil a été modifiée. À travers cet exemple, on voit que le rôle de la métaorganisation est de réunir

différents acteurs ayant des compétences spécifiques afin de concevoir un dispositif accepté puis co-construit. Le tiers joue un rôle important dans le pilotage de la co-construction, et pas seulement dans le pilotage du réseau ainsi que le mettait en évidence Defelix *et al.* (2009).

- 49 Au sein d'Alter'Incub, le processus de sélection des projets et l'accompagnement constituent des dispositifs de mise en débat collectif de projets, de diagnostic partagé sur la nature de l'innovation sociale et d'apprentissage collectif mutuel sur les projets. Le processus de présélection des projets s'opère en deux étapes. Le comité technique composé de la Région Languedoc-Roussillon, la Chambre de Commerce et d'Industrie, LRI l'incubateur académique et l'URScop étudient les projets à partir du dossier. Puis le comité de sélection, composé des représentants des financeurs, de la recherche, des territoires, des professionnels de l'accompagnement et de personnes qualifiées, procède à l'audition des équipes de projet à partir d'une grille d'évaluation. Une fois la présélection réalisée, dans la phase de diagnostic partagé (6 mois), l'accompagnement individuel et collectif est combiné. Enfin, dans la phase d'accompagnement renforcé (12 mois), la mise en réseau avec des partenaires potentiels est une composante indispensable du dispositif. On identifie donc l'importance des procédures collectives tout au long de la sélection et de l'accompagnement. Elles constituent un marqueur du dispositif d'Alter'Incub, en considérant le collectif et la coopération comme ressource et source d'apprentissage. Ces différents dispositifs au long du processus d'accompagnement, ont été co-construits, mais avec une impulsion forte donnée par l'acteur tiers rompu aux pratiques de coopération. Dans le même temps, il y a eu processus de traduction opéré par le tiers permettant aussi aux différents acteurs d'ajuster, dans l'action, leurs représentations et leurs pratiques. On voit donc que la dynamique collective concerne à la fois la conception des dispositifs et leur usage et contribue à la formalisation de règles et normes communes de fonctionnement. Au-delà, elle participe d'un processus de normalisation de l'innovation sociale, cette dernière devenant ainsi l'objet de politiques publiques. On retrouve ici le processus de construction sociale de dynamiques intermédiaires dans l'action publique et de légitimité professionnelle mis en évidence par Filatre et de Terssac (2005) et Le Bianic et Vion (2008).
- 50 On peut maintenant tenter de synthétiser nos observations dans le tableau 3.

**Tableau 3. Les dynamiques de la petite fabrique de la médiation territorialisée**

Nature des dynamiques organisationnelles / Dimensions de la médiation	Meta-organisation	Inter-organisation
<b>Acteurs</b>	Nombreux et hétérogènes	Nombreux et hétérogènes
Réseau	Elargissement Puis fermeture Possibilité de réouverture après stabilisation	Elargissement Puis extension ciblée et essaimage
Légitimité du tiers	Se construit	Posée à l'origine et renforcée
<b>Espaces</b>	Interne	Interne et externe
Gouvernance	Formelle	Informelle
Nature de la médiation	A dominante organisationnelle	A dominante humaine
Fonction des espaces	Mise en débat	Mise en débat
<b>Dispositifs techniques</b>	Le rôle du tiers dans la co-construction des dispositifs	Rôle du tiers dans la co-construction de dynamiques intermédiaires
Conception	Réunie les différents acteurs / co-construction	Co-construction
Usage	Créer de l'échange / Traduction	Traduction et normalisation

51 Ce tableau présente les différentes dimensions de la médiation que nous avons contribué à identifier. Il tend à montrer que, selon que l'on est en présence d'une métaorganisation ou d'un dispositif interorganisationnel, la fabrique de la médiation confère une place plus ou moins centrale aux organisations ou aux personnes dans les dispositifs de médiation. On observe aussi que la contribution à la construction de problèmes publics semble plus forte dans le cas des dynamiques interorganisationnelles. Ces résultats méritent d'être vérifiés sur d'autres dispositifs. Au-delà, on perçoit l'importance des processus de normalisation à l'œuvre dans les deux dynamiques analysées : la construction de règles à l'occasion de l'activité déborde le cadre de l'organisation pour transformer les pratiques du secteur allant jusqu'à transformer la construction de la politique publique à l'échelle du territoire.

## Conclusion

52 Les dispositifs de médiation que nous avons identifiés s'inscrivent toujours dans des territoires et des logiques de projet. Ils sont à la fois de nature institutionnelle et cognitive (construction de normes et de sens communs entre acteurs hétérogènes) et organisationnelle (modèles d'organisation, pratiques et usages). Il n'est sans doute pas neutre que les dispositifs étudiés aient un caractère emblématique, notamment du point de vue de la politique publique. Si pour l'incubateur, les acteurs publics sont des partenaires parmi d'autres, ils jouent, au contraire, un rôle moteur dans l'émergence et le soutien au Pôle Services à la Personne à travers sa labellisation PRIDES. Il faut aussi souligner que les acteurs de l'économie sociale et solidaire occupent une place structurante dans les dispositifs étudiés. Initiés aux enjeux de l'action collective et de la production de biens communs, ils élaborent des dispositifs de coopération comme support de l'action et opportunité d'étendre le travail en commun.

- 53 L'analyse comparative du Pôle Services à la Personne et d'Alter'Incub nous a permis de spécifier la fabrication de la médiation. Il ressort que celle-ci n'est pas une donnée, mais résulte d'une construction de règles communes à partir de ses deux fonctions, d'interface, qui permet la mise en interaction des acteurs, et de traduction, qui donne lieu à la confrontation des représentations. Afin de l'appréhender, il convient de s'intéresser aux trois dimensions que nous avons mises en évidence : les acteurs, les espaces et les dispositifs techniques. Leur structuration spécifique et contextualisée donnera lieu ou non à la fabrication de la médiation. Ces trois dimensions nécessitent d'être envisagées ensemble dans leur interdépendance. Nos études de cas mettent en évidence des similarités et des distinctions entre les logiques interorganisationnelles et métaorganisationnelles. Au niveau des similarités, nous constatons que la médiation est effective lorsque qu'un acteur tiers se positionne à l'intersection de plusieurs univers : celui des pouvoirs publics et des acteurs socio-économiques ou encore entre ceux des acteurs socio-économiques. Dans nos cas, nous observons que ce positionnement est trouvé à partir du rôle important accordé aux dynamiques collectives (mise en lien d'acteurs hétérogènes et élargissement de ces acteurs, débats et co-construction de règles communes, construction de la gouvernance). Concernant les distinctions, l'une d'importance se rapporte à la dimension « espace » : la métaorganisation constitue elle-même un espace protéiforme de la médiation alors que, dans une logique interorganisationnelle, les espaces sont à construire.
- 54 Nos études de cas laissent supposer que la fabrique de la médiation s'effectue de manière linéaire. Ceci résulte du fait que les deux processus étudiés n'ont pas connu de bifurcation. Or, il nous semble important de souligner que, selon les cas étudiés, il serait possible d'identifier des bifurcations mettant plus en évidence que la fabrique de la médiation se fait chemin faisant et peut connaître des aléas.

---

## BIBLIOGRAPHIE

Arhne, Göran, Brunsson, Nils (2010). How much do meta-organizations affect their members?, *7th Pan-European International Relations Conference*, Stockholm, 9-11 September.

Bocquet, Rachel, Mothe, Caroline (2009). Gouvernance et performance des pôles de PME, *Revue Française de Gestion*, vol. 1, n° 190, pp. 101-122.

Bouba-Olga, Olivier, Grosseti, Michel (2008). Socio-économie de proximité, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° 3, pp. 311-328.

Brochier, Damien, Oiry, Ewan, Bidart, Claire, Garnier, Jacques, Gilson, Adeline, Longo, Maria-Eugenia, Mendez, Ariel, Mercier, Delphine, Pascal, Amandine, Perocheau, Guillaume, Tchobanian, Robert (2010). Propositions pour un cadre théorique unifié et une méthodologie d'analyse des trajectoires des projets dans les organisations, *Management & Avenir*, vol. 6 n° 36, pp. 84-107.

Crozier, Michel, Friedberg, Erhard (1977). *L'acteur et le système*, Paris, Editions du Seuil.

- Defélix, Christian, Mazzilli, Ingrid, Picq, Thierry, Retour, Didier (2009). Piloter les projets d'innovation au sein des pôles de compétitivité : développer les leviers managériaux et humains, *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 12, n° 4, pp. 89-113.
- Duran, Patrice (1999). *Penser l'action publique*, Paris, LGDJ, 246 pages.
- Duran, Patrice (2009). Légitimité, droit et action publique, *L'Année Sociologique*, vol. 59, n° 2, pp. 303-344.
- Ehlinger, Sylvie, Perret, Véronique, Chabaud, Didier (2007). Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ?, *Revue Française de Gestion*, n° 170, vol. 1, pp. 155-171.
- Filatre, Daniel, de Terssac, Gilbert (2005). *Les dynamiques intermédiaires au cœur de l'action publique*, Toulouse, Octares.
- Galaskiewicz, Joseph, Krohn, Karl (1984). Positions, Roles, and Dependencies in a Community Interorganization System, *Sociological Quarterly*, vol. 25, n° 4, pp. 527-550.
- Gadille, Martine (2008). Le tiers comme agent de réflexivité et accélérateur d'apprentissages collectifs : le cas du dispositif des pôles de compétitivité, *Humanisme et Entreprise*, n° 289, pp. 61-79.
- Geindre, Sébastien (2005). Le rôle de l'acteur tiers dans la construction d'un réseau stratégique, *Revue Française de Gestion*, vol. 1, n° 154, pp. 75-91.
- Gilly, Jean-Pierre, Torre A. (sous la direction de) (2000) *Dynamiques de proximité*, Paris, L'Harmattan, 305 pages.
- Gould Roger V., Fernandez, Roberto M. (1989). Structures of Mediation: A Formal Approach to Brokerage in Transaction Networks, *Sociological Methodology*, vol. 19, pp. 89-126.
- Hassenteufel, Patrick (2011). *Sociologie politique : l'action publique*, Paris, Armand Colin, Coll. U, 294 pages.
- Hatchuel, Armand, Weil, Benoit (1992). *L'expert et le système. Gestion des savoirs et métamorphose des acteurs dans l'entreprise industrielle*, Paris, Economica, 263 p.
- Jarillo, José Carlos (1988). On Strategic Networks, *Strategic Management Journal*, vol. 9, n° 1, pp. 31-41.
- Josserand, Emmanuel (2007). Le « pilotage des réseaux ». Fondements des capacités dynamiques de l'entreprise, *Revue Française de Gestion*, vol. 1, n° 170, pp. 95-102.
- Koenig, Gérard (1993). Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 9, pp. 4-17.
- Lascoumes, Pierre et Patrick Le Galès (2007). *Sociologie de l'action publique*, Paris, Coll. 128, Armand Colin, 128 pages.
- Le Bianic Thomas, Vion, Antoine (sous la direction de) (2008). *Action publique et légitimité professionnelle*, LGDJ, 348 pages.
- Loubaresse, Elodie (2010). Profil généraliste ou profil technique, quand les compétences des pilotes opérationnels influencent le pilotage des Systèmes Productifs Locaux, *Management & Avenir*, n° 50, vol. 10, pp. 207-225.
- Maisonnasse, Julien (2011). Circulation des normes de professionnalité : le rôle des réseaux d'organisations, dans Richez-Battesti N., Petrella F., Gianfaldoni P. (dir.) *Travail, organisations et politiques publiques : quelle « soutenabilité » à l'heure de la mondialisation*, Presses Universitaires de Louvain.

- Mendez, Ariel (sous la direction de) (2010). *Processus. Concepts et méthode pour l'analyse temporelle en sciences sociales*, Louvain-la-Neuve, Academia-Bruylant, 259 pages.
- Michaux, Valéry (2003). *Compétence collective et systèmes d'information. Cinq cas de coordination dans les centres de contacts*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Nantes.
- Muller, Pierre (2005). Esquisse d'une théorie du changement dans l'action publique, Structures, acteurs et cadres cognitifs, *Revue Française de Science Politique*, vol. 55, n° 1, pp. 155-187.
- Pecqueur, Bernard, Zimmerman, Jean-Benoît (2004). *Économie de proximités*, Paris, Hermès, Lavoisier, 264 pages.
- Rallet, Alain (2002). L'économie de proximité. Propos d'étape, *Etudes et Recherche sur les Systèmes Agraires et le Développement*, n° 33, pp. 11-23.
- Rallet, Alain, Torre, André (2004). Proximité et localisation, *Économie rurale*, n° 280, pp. 25-41.
- Richez-Battesti, Nadine (2011). L'innovation sociale comme levier du développement entrepreneurial local : Un incubateur dédié en Languedoc-Roussillon, in Michun, Stéphane (sous la direction de), *Démographie et mutations économiques : les territoires en mouvement*, *Relief*, n° 33, CEREG, pp. 97-110, janvier.
- Richez-Battesti, Nadine, Vallade, Delphine (2009a). Proximité géographique, proximité cognitive et médiation : un incubateur d'entreprises sociales en Languedoc-Roussillon, *6èmes Journées de la proximité : Le temps des débats*, Poitiers, 14-16 octobre.
- Richez-Battesti, Nadine, Vallade, Delphine (2009b). *Caractérisation du modèles socio technique d'un incubateur d'innovation sociale : le cas d'Alter'Incub en Languedoc-Roussillon*, Contrat de recherché financé par l'AVISE, 100 p.
- Snow, Charles C., Miles Raymond E., Coleman Henry J. (1992). Managing 21st century network organization, *Organizational Dynamics*, vol. 20, n° 5, pp. 5-20.
- Talbot, Damien (2008). Les institutions créatrices de proximités, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° 3, pp. 289-310.
- Thiétart, Raymond-Alain (sous la direction de) (2007). *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 3ème édition, 560 pages.
- Torre, André, Rallet, Alain (2005). Proximity and Localization, *Regional Studies*, vol. 39, n° 1, pp. 47-59.
- Yin, Robert K. (2008), *Case study research: design and methods*, 4th edition, Sage, Los Angeles.

## NOTES

1. Le marginal sécant est « un acteur qui est partie prenante dans plusieurs systèmes d'action en relation les uns avec les autres et qui peut, de ce fait, jouer le rôle indispensable d'intermédiaire ou d'interprète entre des logiques d'action différentes, voire contradictoires » (Crozier, Friedberg, 1977 : 86)
2. Site Internet du Pôle Services à la Personne : <http://www.pspaca.fr/Presentation>
3. Structure de représentation régionale des organisations de l'économie sociale et solidaire
4. Administration française chargée de préparer les orientations et de mettre en œuvre la politique nationale d'aménagement et de développement du territoire
5. Pour des précisions sur ce point voir : Maisonnasse J., (2011), « Circulation des normes de professionnalité : le rôle des réseaux d'organisations », dans Richez-Battesti N., Petrella F.,

Gianfaldoni P. (dir.) *Travail, organisations et politiques publiques : quelle « soutenabilité » à l'heure de la mondialisation*, Presses Universitaires de Louvain.

6. Un incubateur académique est un espace d'accompagnement à la création d'entreprises innovantes (principalement dans le champ de l'innovation technologique) qui associe des porteurs de projets, des chercheurs et des accompagnateurs à la création d'entreprises.

---

## RÉSUMÉS

Le contexte de recomposition de l'action publique, caractérisée par la participation d'une pluralité d'acteurs publics et privés dans les décisions de politique publique, a favorisé l'émergence des notions de nouveaux intermédiaires.

Face à ces évolutions, au niveau régional, les Conseils Régionaux ont mis en place une politique d'appui au regroupement d'acteurs socio-économiques. Dans cet article, nous comparons deux formes de regroupement dans deux régions françaises, qui ont bénéficié du soutien de leur Conseil Régional respectif, mais de manière différente : le Pôle Services à la Personne, dont la mission est de structurer le secteur des services à la personne en Provence-Alpes-Côte d'Azur et Alter'Incub, incubateur d'entreprises sociales dans la Région Languedoc-Roussillon.

À partir de ces deux études de cas, l'objet de cet article est de comprendre comment se fabrique la médiation territorialisée. Dans ce but, nous nous intéressons au concept de médiation qui peut être entendu, d'une part, au sens d'une fonction qu'il est nécessaire de caractériser et, d'autre part, à travers la prise en compte du tiers comme moteur de l'action collective. Il ressort de cette comparaison que la médiation n'est pas une donnée, mais résulte d'une construction de règles communes à partir de ses deux fonctions, d'interface, qui permet la mise en interaction des acteurs, et de traduction, qui donne lieu à la confrontation des représentations. Notre analyse a mis en évidence trois dimensions interdépendantes à prendre en compte dans la fabrication de la médiation : les acteurs, les espaces de débat et les dispositifs techniques. Leur structuration spécifique et contextualisée donne lieu ou non à la fabrication de la médiation.

New intermediaries have emerged in the context of evolving local development policies, characterised by the involvement of multiple actors, public and private ones. At the regional level, these evolutions were concretised through the regional support to meta-organizational processes involving these socio-economic actors. In this paper, we propose to compare two kinds of processes located in two French regions: the Pôle Services à la Personne, which is a meta-organizational association aimed at structuring home care services in Provence-Alpes-Côte d'Azur and Alter'Incub, an incubator of social enterprises initiatives in the Languedoc-Roussillon. Both have received an important support from the regional authorities but in very different manners. This paper aims at comparing these two cases and specify the way territorialized mediation was built. To do so, we discuss the notion of mediation that can be understood, on the one hand, as a function that needs sharp characterisation, and, on the other hand, as a process that needs a third party to drive collective action. Our study shows that mediation is not exogenous but that it is the result of the adoption of shared rules between the actors. This can be achieved through the two functions of mediation: interfacing, which helps actors to interact, and translating, which eases common understanding. Lastly, our study identifies three interdependent dimensions one should take into account when they study the territorial

processing of mediation: actors, public arenas and technical instruments. These dimensions will be determine the achievement of mediation in each specific territorial context.

## INDEX

**Mots-clés** : médiation territorialisée, interface, traduction, regroupement inter-organisationnel, méta-organisation

**Keywords** : mediation territorialized, interface, translation, inter-organizational group, meta-organization