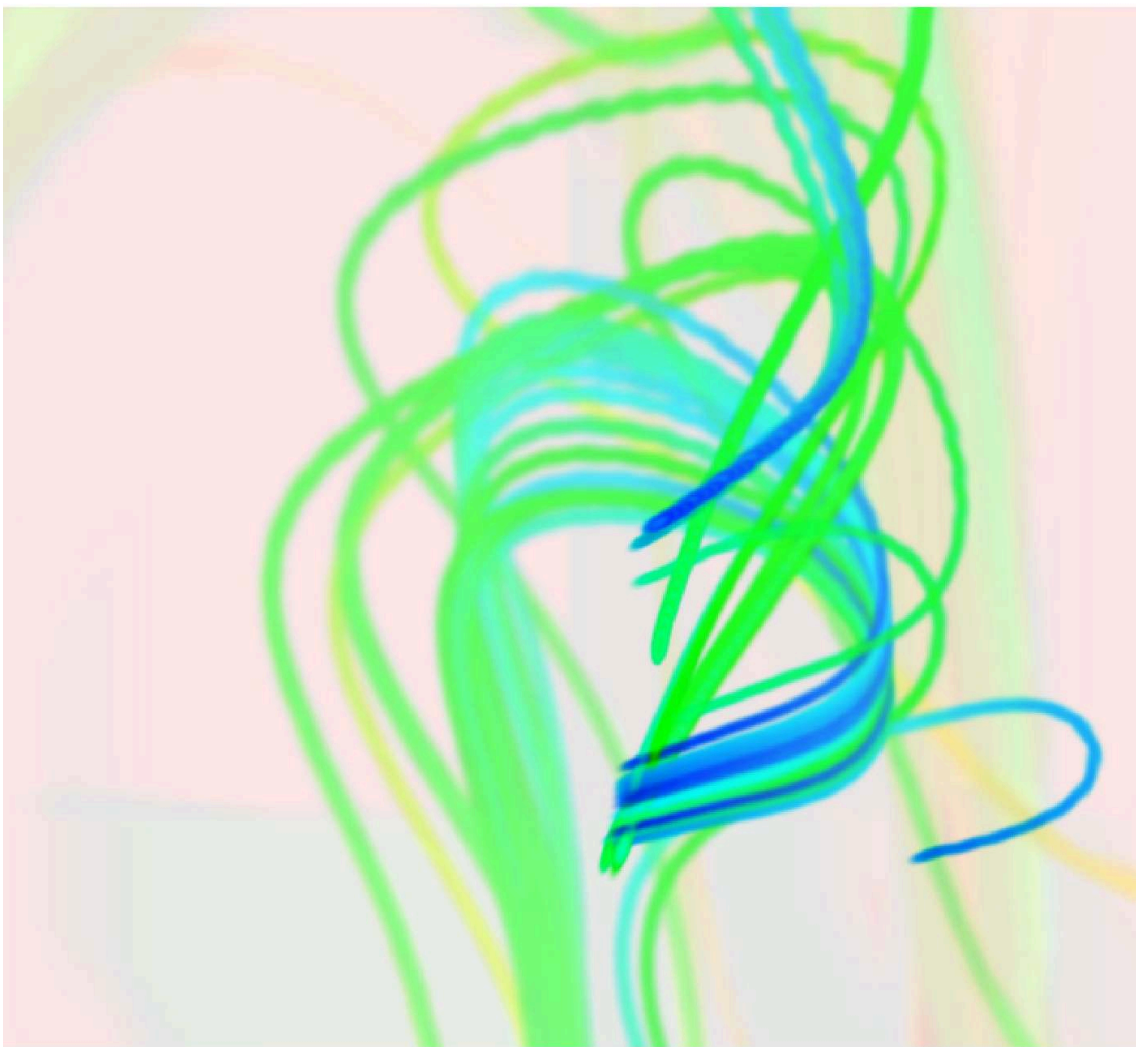


48 | 2013

Médiations ou intermédiations dans les dynamiques méta-organisationnelles

Sous la direction de Martine Gadille,
Diane-Gabrielle Tremblay et Antoine Vion



revue **INTER**VENTIONS **ÉCO**NOMIQUES papers in **POLITICAL** **ECONOMY**

48 | 2013

Médiations ou intermédiations dans les dynamiques méta-organisationnelles

Mediations or Intermediations in Meta-Organizational Dynamics

Martine Gadille, Diane-Gabrielle Tremblay et Antoine Vion (dir.)



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/2042>

DOI : 10.4000/interventionseconomiques.2042

ISBN : 1710-7377

ISSN : 1710-7377

Éditeur

Association d'Économie Politique

Référence électronique

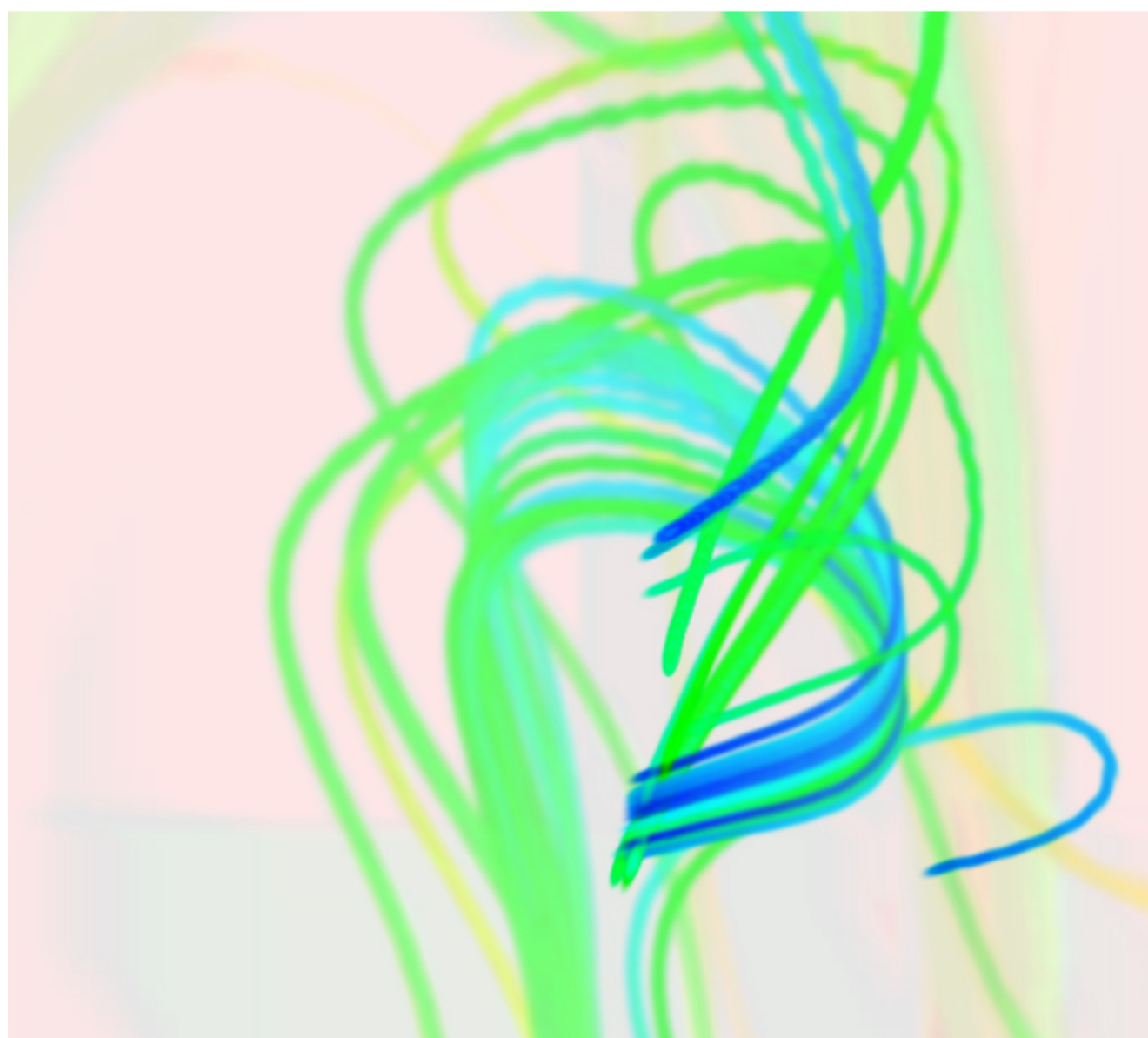
Martine Gadille, Diane-Gabrielle Tremblay et Antoine Vion (dir.), *Revue Interventions économiques*, 48 | 2013, « Médiations ou intermédiations dans les dynamiques méta-organisationnelles » [En ligne], mis en ligne le 01 novembre 2013, consulté le 25 septembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/2042> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.2042>



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

Médiations ou intermédiations dans les dynamiques méta-organisationnelles

Sous la direction de Martine Gadille,
Diane-Gabrielle Tremblay et Antoine Vion



48 | 2013

Médiations ou intermédiations dans les dynamiques méta-organisationnelles

Martine Gadille, Diane-Gabrielle Tremblay et Antoine Vion (dir.)



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/2042>

ISBN : 1710-7377

ISSN : 1710-7377

Éditeur

Association d'Économie Politique

Référence électronique

Martine Gadille, Diane-Gabrielle Tremblay et Antoine Vion (dir.), *Revue Interventions économiques*, 48 | 2013, « Médiations ou intermédiations dans les dynamiques méta-organisationnelles » [En ligne], mis en ligne le 01 novembre 2013, consulté le 30 janvier 2019. URL : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/2042>

Ce document a été généré automatiquement le 30 janvier 2019.



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

SOMMAIRE

La méta-organisation territorialisée, moteur d'apprentissages collectifs

Martine Gadille, Diane-Gabrielle Tremblay et Antoine Vion

La recomposition des formes bureaucratiques dans le développement territorial. Ingénierie territoriale et intermédiations dans les territoires de projet

Dany Lapostolle

La Région comme intermédiaire dans les régulations de branche en France et en Italie. Le cas du ciblage des travailleurs immigrés dans le bâtiment

Annalisa Lendaro

Pôles transmédia, actions d'intermédiation et construction de liens au sein de l'industrie du multimédia des aires métropolitaines de Lille, Lyon et Marseille

Bruno Lusso

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

Julien Maisonnasse, Nadine Richez-Battesti et Francesca Petrella

Apprentissage collectif et réflexivité systémique : le rôle des acteurs tiers dans la structuration des méta-organisations

Virginie Xhauflair

Notes de lecture

Dominique Méda et Patricia Vendramin (2013). Réinventer le travail. Paris : Presses universitaires de France. 258 pages.

Diane-Gabrielle Tremblay

Le dictionnaire des sciences sociales. Sous la direction de Jean-François Dortier. Paris : Éditions Sciences humaines. 459 pages.

Diane-Gabrielle Tremblay

La méta-organisation territorialisée, moteur d'apprentissages collectifs

Martine Gadille, Diane-Gabrielle Tremblay et Antoine Vion

Introduction

- 1 La réflexion sur le phénomène de construction de méta-organisations a connu ces dernières années d'importants développements en théorie des organisations, tant en Amérique du Nord qu'en Europe. Mais qu'en est-il du poids des contextes sociaux régionaux et de l'enracinement local dans ces processus de regroupement d'organisations ? Depuis la vague des travaux sur le type particulier des districts industriels (Bagnasco 1977, Brusco 1982, Benko et Dunford 1991, Pyke et Sengenberger 1992), un pan de l'économie des organisations s'est intéressée à la construction des nouveaux modèles organisationnels propres à l'innovation localisée, qu'il s'agisse des clusters industriels (Saxenian 1994, Brail et Gertler 1999, Brenner 2005, Robinson *et al.* 2007, Britton *et al.* 2009, Delgado *et al.* 2010, Glaeser *et al.* 2010) ou des plates-formes technologiques (Lemarié *et al.* 2001, Zeller 2001, Aggeri *et al.* 2007).
- 2 Dans ce domaine, pourtant, la réflexion s'est rarement inscrite dans la problématique de la méta-organisation. La majeure partie des travaux a insisté sur la dynamique inter-organisationnelle, que ce soit pour expliquer les phénomènes d'agglomération, comme dans les études de clusters, ou pour caractériser les formes de coopération, notamment dans les analyses structurales de réseaux. La coopération est ainsi expliquée par ce qu'Emmanuel Lazéga a appelé les rationalités sociales d'entrepreneurs interdépendants (Lazéga 2009), et les logiques entrepreneuriales par la capacité à combler un trou structural entre deux réseaux préexistants (Burt, 1992 ; Deroïan, Steyer, Zimmermann, 2003). Au mieux, la question de la gouvernance des réseaux est-elle posée (Ehlinger *et al.* 2007), mais l'accent mis sur les dimensions stratégiques prend trop peu en compte la dimension cognitive des médiations ou des intermédiations. Les intermédiaires peuvent certes agir parfois seulement comme pourvoyeurs de ressources, au sens de l'analyse de réseaux, ou comme des traducteurs dans une chaîne relationnelle, au sens de Michel Callon (1986). Cependant, il arrive aussi qu'ils se révèlent comme de véritables

« intégrateurs cognitifs », c'est-à-dire des agents capables de réduire des incertitudes cognitives en instituant de la coordination par des artefacts (Latour, 2001) spécifiquement dédiés à la création d'opportunités de collaboration entre organisations parties prenantes. La responsabilité de la conception et de ces artefacts qu'ils soient de l'ordre du simple brainstorming (Conein 2004), de la transformation d'idées en projets, ou enfin de la conduite de projets à la fois transdisciplinaires (Gibbons *et al.* 1994) et ancrés dans la localité, incombe à un méta-organisateur qui mobilise des liens de subordination salariale, une structure de gouvernance et des moyens financiers publics et privés à cette fin

- 3 La question des conditions de réussite du point de vue des acteurs parties prenantes et plus largement des territoires régionaux de ces formes de médiation ou d'intermédiation sont au cœur des contributions du présent numéro. La publication de ces articles est pour nous l'occasion d'éclairer des recherches récentes renouvelant, à partir d'un travail sur le concept de méta-organisation, la notion de gouvernance territorialisée. Pour introduire le débat, et préciser l'apport de ce numéro, nous introduisons la notion de méta-organisation et argumentons que si l'importance des règles et du lien entre coûts et structures reste au fondement des approches néo-institutionnalistes, celles-ci présentent des limites dans la conceptualisation de la méta-organisation. Nous insistons ensuite sur la nécessité de réintroduire la dimension territorialisée des apprentissages, et soulignons enfin la position délicate du méta-organisateur, présenté comme un « maître de contexte » fragile.

La méta-organisation dans une perspective néo-institutionnaliste : un point limite

- 4 La notion de méta-organisation vise à comprendre les processus accrus de regroupement d'organisations selon des structures diverses de nœuds de réseaux ou de fédérations assurant un rôle organisationnel de « secrétariat » selon la formule de Göran Arhne et Nils Brunsson (2004). Hormis le lien de subordination impliqué par les contrats salariaux qui vont permettre de spécifier des ressources propres à la fonctionnalisation du secrétariat, les formes d'intégration des adhérents ou membres sous forme de personnes morales peuvent varier, mais ne sont elles-mêmes pas définies par une relation verticale ou un ensemble de contrats formels de coopération. Elles laissent de surcroît à chacun une certaine autonomie d'action dans la poursuite du but commun. Pour ces adhérents ou personnes morales membres, des droits et devoirs réciproques se substituent aux liens de (quasi)-subordination formels. Chacun garde *a priori* sa spécificité, mais s'engage à mutualiser des ressources et à participer aux initiatives sans y être fortement contraint par une autorité surplombante.
- 5 Si la notion de méta-organisation est bien présente dans la perspective néo-institutionnaliste, elle constitue d'une manière une sorte de point limite de ces théories, notamment sur les deux dimensions classiques de ce courant que sont la forme des règles et le lien entre coûts et structures.
- 6 Sur la question des règles, l'ouvrage de Jeffrey Pfeffer et Gerald R. Salancik (1978) sur le contrôle externe des organisations a, on le sait, constitué un tournant dans la théorie des organisations, en rompant avec la logique de maximisation des ressources dans la compétition, et en insistant sur la force des contextes sociaux, des règles et des

institutions pour les organisations. Cette perspective désormais classique de l'importance des règles dans l'accès aux ressources constitue un premier acquis de la réflexion sur la construction de la méta-organisation.

- 7 Les travaux de Arnhe et Brunsson (2004) ont particulièrement insisté sur l'importance du droit mou (*soft law*) et des règles volontaires dans la construction des alliances, consortiums, et autres regroupements. Les raisons de cette préférence pour le droit mou (ou souple) sont à la fois procédurales, instrumentales et statutaires. Elles sont procédurales parce que les règles à la définition desquelles on a participé, et qui ne sont que proposées, suscitent moins de résistance et sont finalement plus facilement adoptées (Dumez 2009). Elles sont instrumentales parce que ce type de règles facilite la collaboration et la coordination, qui est l'enjeu essentiel du rapprochement (Evans et Worth 2005). Une des sources d'efficacité de la méta-organisation est ainsi pour Arnhe et Brunsson (2010) la continuité du travail de rédaction de ces règles et la légitimité du travail d'expertise exercé par une structure de permanents, qu'ils appellent le « secrétariat ». Elles sont enfin statutaires, parce que l'adoption volontaire de ces règles ou normes confère aux organisations le pouvoir d'appartenir à une forme d'activité monopolisée. C'est ici que se situe le point limite de la perspective néo-institutionnaliste, puisqu'elle retrouve des problématiques classiques de sciences sociales qui assument plus clairement la question théorique du degré de monopolisation des activités. Dans cette tradition, la fermeture vers l'extérieur que constitue l'adoption de règles propres est le moteur du processus de monopolisation, qu'il s'agisse du capital économique (Weber, 2000 ; Robertson, 2006), des droits à exercer une activité (Sarfati-Larsson, 1978), ou à produire des formats d'objet (Dudouet *et al.*, 2006). Cela ne signifie pas nécessairement que la méta-organisation construit un monopole sur un marché global, mais qu'elle met en place les conditions d'une segmentation typique de processus de concurrence monopolistique au sens de Chamberlin (1933). Parmi les facteurs de monopolisation, Chamberlin faisait d'ailleurs entrer en ligne de compte la localisation de l'activité, aux côtés de la marque et de la qualité. Qu'il s'agisse des pôles de compétitivité en France, de plates-formes technologiques, de consortiums, etc., la capacité du secrétariat à construire des normes techniques et des normes de qualité et à organiser les conditions de sélection des acteurs aptes à produire selon ces normes pose une question qui dépasse l'approche formelle de l'organisation. Cette question est celle du pouvoir économique de la méta-organisation.
- 8 La mise à l'épreuve des approches néo-institutionnalistes est peut-être encore plus poussée sur la question des liens entre coûts et structures. La réflexion avancée sur le lien entre coûts et structures a été ouverte par Oliver Williamson (1983), lorsque, formalisant la perspective de Ronald Coase (1937) sur l'indétermination et la contingence des capacités de management sur le coût de l'intégration, il mit l'accent sur la détermination des structures de gouvernance par les structures de coûts. Un grand nombre d'écrits sur les coûts de transaction (Williamson 1985 ; Alston et Gillepsie, 1989) et les coûts de coordination (Becker et Murphy, 1992 ; Gulati et Singh, 1998, etc.) a concrétisé le projet d'analyse des dynamiques de l'intégration et des formes de gouvernance complexe auxquelles pouvaient donner lieu certains rapprochements organisationnels. On a ainsi beaucoup insisté sur les logiques de formation de réseaux d'alliances (Gulati, 1995 ; Moore, 1996). Le cas de la méta-organisation est différent puisqu'il échappe aux critères de profit et de chiffre d'affaires, en instituant des formes de contrepartie non pécuniaires, notamment par l'échange d'expériences, la mise à disposition gratuite de personnel, et la

mobilisation de ressources humaines au-delà des frontières de l'organisation (Lakhani et Von Hippel, 2003). Selon la théorie de Williamson, ces éléments sont caractéristiques d'une relation d'emploi au sens où Coase pouvait la concevoir, c'est à dire permettant d'orienter les contenus de savoirs à partir de l'organisation d'une relation d'autorité. Or l'observation de la méta-organisation montre précisément qu'il y a une forme de délégation d'une telle relation de la part des personnes morales membres ou adhérents au management du secrétariat en charge de transformer l'écosystème de leurs propres entreprises ou organisation administrative. S'il existe une forme de rationalité sociale à s'engager dans une telle dynamique, celle-ci a peu à voir avec le comportement maximisateur défini par Williamson dans ses travaux. Deux auteurs (Ghoshal et Moran 1996) ont d'ailleurs insisté sur l'impasse normative à laquelle conduit une approche trop étroite du comportement des agents économiques et du marché. Comme ils le résument assez clairement dans la conclusion de leur article :

The context in which social relations and economic exchange are embedded can induce self-aggrandizement or trust, individualism or collectivism, competition or cooperation among participants. Economic progress requires both kinds of behaviors in each set of alternatives, not just one or the other. Because the logic of most markets is based on the first in each set of behavioral alternatives, organizations are necessary to protect some exchange parties from the opportunism of others so as to induce the second set of behaviors. But applying the same logic that gives rise to the need for protection does not provide the needed protection. Theories that ignore this distinction and attempt to create a model of organizations based on the logic of markets are dangerous, because the logic that creates the first set of behaviors destroys the context that is necessary for the second set. (Ghoshal et Moran 1996, p. 41)

- 9 Ainsi, en construisant des contextes propres à renouveler la confiance en diminuant les risques propres à la médiation dans l'innovation, sans mettre en place des formes de gouvernance intégrée, la méta-organisation devient un défi théorique pour les approches par les coûts de transaction. Au final, la limite du cadre néo-institutionnaliste tient sans doute à son caractère trop statique, formel et centré sur le formel. Il se révèle ainsi peu appropriable pour saisir les dynamiques du capitalisme contemporain, qu'il s'agisse des logiques de concurrence monopolistique à l'œuvre dans la normalisation (Vion *et al.*, 2013) ou, comme c'est le cas dans ce numéro, de l'ancrage territorial des apprentissages propres au capitalisme cognitif (Tremblay *et al.*, 2012b ; Gadille, Méhaut, Courault, 2013).

Au-delà des institutions : le rôle des apprentissages territorialisés dans le capitalisme cognitif

- 10 Si l'enjeu de création et de valorisation des connaissances dans le capitalisme est loin d'être nouveau, Enzo Rullani (2000) renouvelle sa place dans une définition originale du capitalisme cognitif inspirée par des travaux continus sur l'évolution de l'organisation des districts industriels. Pour cet auteur, les formes organisationnelles propres au capitalisme cognitif naissent de l'évolution du statut de la connaissance des travailleurs de plus en plus difficile à réduire à du capital à partir d'une relation de subordination et ce, en raison de l'incertitude croissante sur ce qui fait l'objet de l'échange dans la relation de travail et sa valorisation marchande. Une transformation technique importante dans l'exploitation des connaissances est liée à la diffusion des technologies de l'information et la communication, elles-mêmes ancrées dans des processus intensifiés de codification.

Ceux-ci rendraient la connaissance mobilisable de manière distincte du capital et du travail employés pour la produire. Pour l'auteur, cette valorisation de la connaissance entraînerait des « *mismatchings* », des « espaces de crises », d'où peuvent naître des solutions nouvelles et des transformations institutionnelles. Les méta-organisations constitueraient des espaces d'actions porteurs de nouvelles contraintes physiques (tiers-lieux), juridiques et morales facilitant la combinaison et la diffusion rapide de connaissances dans des économies où la régulation issue des figures de la grande entreprise, de l'État et des syndicats n'est plus à même de garantir l'accès à des ressources cognitives complexes pour un public plus large (PME, chômeurs, chercheurs scientifiques, etc.). Ces méta-organisations réussiraient du point de vue de l'intérêt public lorsqu'elles parviennent à réduire l'écart entre une diffusion limitée (tendant au monopole de façon intentionnelle ou pas) et une socialisation de la connaissance (y compris l'accès à l'alphabétisation pour des populations immigrées). Dans ce système, la capitalisation des connaissances et leur valorisation reposeraient sur des processus expérimentaux et différenciés par et dans des contextes singuliers. Pour Rullani, le méta-organisateur tendrait à résoudre, sans forcément y parvenir, trois sortes de *mismatching* (ou manque de concordance). Le premier mettrait en scène la relation entre une diffusion nécessaire pour générer de la valeur et une appropriation nécessaire pour réduire son degré de diffusion via sa socialisation. Est par exemple en jeu une régulation des standards faisant baisser de façon importante les barrières liés à la propriété sur les capitaux intellectuels (brevets, autres formes de propriété intellectuelle codifiées, connaissances tacites, etc.), tout en dessinant un processus de monopolisation plus vaste (cf. *supra*) et ancré dans la localité. Le deuxième *mismatching* serait lié au décalage entre un temps long d'apprentissage complexe inscrit dans différentes temporalités sociales (« temps de la vie ») et une vitesse d'apprentissage rapide propre aux temporalités de la production. D'ailleurs, dans un tel contexte, où il existe un risque de réduction de la variété et de l'indétermination jouant sur la baisse de performance de l'organisation (Tremblay 2012a). L'action publique peut contribuer à la création d'espaces de gratuité et de partages communautaires non liés directement à la création de valeur. Les méta-organisations territoriales constitueraient alors l'une des modalités de cette action publique. Le troisième *mismatching* découle de la relation entre le risque de se tromper (tel que perçu par les personnes, les groupes sociaux, les collectivités, les entreprises) et l'investissement cognitif dans des situations complexes où rien n'est a priori garanti. Dans ce contexte, les méta-organisations peuvent être vues comme des espaces de médiation permettant de distribuer/mutualiser les risques qui pèsent sur chacun, par des artefacts et des règles qui se voudraient partagées et équitables.

- 11 La création et l'organisation du secrétariat jouent ici un rôle charnière digne d'un intérêt particulier. D'une part, le secrétariat institue une coordination sociale en définissant des cadres formels et informels de collaboration ; d'autre part il constitue en lui-même une communauté de pratique (au moins émergente), au sens le plus classique du terme (Orr 1990). La caractéristique de la méta-organisation ne serait-elle pas alors d'instaurer une structure organisationnelle de type communautaire articulant quatre types d'apprentissages croisés, selon les termes d'Armand Hatchuel (1996) (secrétariat/membres adhérents, secrétariat/salariés du secrétariat, membres adhérents/membres adhérents, salariés/salariés), matérialisant des formes d'intelligence collective à géométrie variable ? Répondre à cette question impose à l'observateur d'étudier pour chaque projet ou enjeu non seulement les contours des collaborations et des engagements

mutuels, mais aussi le rôle que joue l'ordre méta-organisationnel dans la transformation de ces contours en distinguant gouvernance et secrétariat. L'architecture des projets et la topologie des innovations communes sont d'une grande complexité (Gulati *et al.* 2012), comme l'illustrent des champs aussi divers que les consortiums d'industries de défense nord-américains (Depeyre et Dumez 2010 ; Okros *et al.* 2011) ou les pôles de compétitivité français (Retour 2009 ; Boquet *et al.* 2009 ; Gadille *et al.* 2013). Si les écrits sur les communautés de pratique (Brown et Duguid 1991, Tsoukas 1996, Demazière *et al.* 2009) ont beaucoup insisté sur les dimensions pragmatiques de la collaboration, en insistant particulièrement sur l'importance de routines communes, ceux-ci pointent également des pratiques qui génèrent de la sélection sociale (Boudreau and Lakhani, 2011). Or cette sélection sociale est loin d'être déterritorialisée.

- 12 Malgré l'insistance des travaux d'économie de l'innovation sur les phénomènes de collaboration mondiale en ligne (Franke et Shah 2003, Faraj et Johnson 2011), l'enracinement territorial des acteurs pèse aussi sur leurs logiques de groupement et sur les formes de socialisation des connaissances qui soutiennent les projets communs. Cette dimension est particulièrement présente dans la politique française des pôles de compétitivité, qui fait l'objet d'une comparaison interrégionale dans la contribution de Julien Maisonnasse, Francesca Petrella et Nadine Richez-Battesti, mais on la retrouve également à l'œuvre dans le cas de la gouvernance régionale de l'innovation multimédia sur des aires métropolitaines présentées par Bruno Lusso ou des territoires de projets ruraux présentés par Dany Lapostolle.
- 13 D'un point de vue méthodologique, les cinq contributions réunies ici suggèrent l'intérêt de différentes méthodologies, voire leur complémentarité. L'heuristique de la méthodologie comparative favorisant la compréhension, à partir du général, de ce qui est particulier à la construction d'espaces d'action est largement mobilisée par les auteurs de ce numéro. Si elle est utilisée ici dans quatre cas, à des niveaux sociétaux différents, comparaison internationale (France-Italie) pour Annalisa Lendaro, et infranationale pour Bruno Lusso, Dany Lapostolle ainsi que Julien Maisonnasse et ses coauteurs, le regard est toujours porté de façon approfondie sur des dynamiques d'acteurs qui (re) construisent des savoirs localisés en interaction avec des problématiques d'action publique régionalisée prenant corps par la mise en action d'un travail de méta-organisateur de réseaux (aux niveaux régionaux ou infrarégionaux).
- 14 Une autre méthode, telle que l'étude longitudinale de cas enchâssés, développée par Virginie Xhaufclair, permet non seulement de comprendre finement les processus d'apprentissage collectifs débouchant sur la construction d'une méta-organisation dans un contexte sociétal (Belgique) de régulation du marché du travail, mais aussi de réfléchir directement sur le rôle délicat que peut jouer la recherche publique dans un tel processus. Ce rôle est directement lié aux méthodes que le chercheur mobilise dans la production d'effets de connaissances.
- 15 L'ensemble de ces textes met également en évidence des temps d'apprentissage collectifs longs et complexes, représentant des contraintes physiques, juridiques et morales que seules une collectivité, une entreprise, une association classique pourraient ou sauraient supporter. Ce constat est mis en avant dans le texte de Dany Lapostolle, étudiant une ingénierie territoriale qui se bureaucratise en administrant des procédures qui font des territoires de pays des segments d'exécution d'une politique définie indépendamment des enjeux territoriaux et où, malgré tout, la forme méta-organisationnelle portée par l'action citoyenne née de contingences localisées peut faire la différence. Néanmoins, la

fiabilité sociale et cognitive des méta-organisations elles-mêmes reste à interroger. Leur agilité à transformer l'environnement dans la localité dépend, dans des contextes sociétaux précis, des degrés d'ouverture-fermeture sur les réseaux, des capacités de représentation des membres et de la direction, des opérations collaboratives via les compétences spécifiques des secrétariats (Gadille et Pelissier, 2009).

- 16 Pour sa part, l'article de Bruno Lusso met en évidence des différences de performances sociales et économiques importantes observées entre trois clusters multimédias français construits aux niveaux régionaux-métropolitains de la politique publique et rassemblant des entreprises, des institutions de recherche et de formation ainsi que des collectivités. Les méta-organisations des trois pôles étudiés, comprenant l'enjeu d'une hybridation des savoirs en faveur des activités transmédia, ont cherché à créer une dynamique inter-organisationnelle capable d'aller au-delà des frontières routinisées entre les filières audiovisuelles, celle du jeu vidéo, ainsi que le contenu numérique et télécommunications. Cependant, les conflits internes au pôle *PRIMI* à Marseille ou encore la forme de gouvernance collégiale mise en place au sein des trois associations professionnelles, cherchant à respecter scrupuleusement les grands équilibres sectoriels et à éviter tout choc éventuel témoignent d'apprentissages collectifs rugueux nécessitant du temps et des agilités dans le design de la gouvernance.
- 17 De son côté, le travail d'Annalisa Lendaro insiste plus particulièrement sur un effet sociétal produit par la conjonction d'une décentralisation à mi-chemin associée à l'intériorisation de la norme sociale et juridique de l'état colbertiste. Si l'espace de dialogue social pour des accords-cadres tripartites (État, Région, Syndicat patronal) se veut ici renouvelé, car élargi non sans réticences patronales, aux syndicats de salariés et organismes paritaires, il reste surplombé par un double impératif : celui de non-discrimination affirmée par l'État républicain et celui d'évitement des dérives conflictuelles sur la situation des immigrés, entre partenaires de la négociation. Par contre, en Italie, où l'immigration est plus récente, cette catégorie sociale est assumée au niveau méta-organisationnel par un comité, ce qui engendre des apprentissages croisés et une performativité agissant dans un lieu plus normé de négociations.
- 18 De même, les cas étudiés par Maisonnasse, Petrella et Richez-Battesti suggèrent des similarités et des distinctions entre les logiques inter-organisationnelle et méta-organisationnelle plus proches des pôles de compétitivité par exemple. La médiation serait 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. Pour ces auteurs, « ce positionnement serait trouvé à partir de la mise en lien d'acteurs hétérogènes en faveur d'actions collectives élargissant ou respecifiant via des débats et de la co-construction de règles communes les champs de ces acteurs. Cependant la méta-organisation constitue elle-même un espace protéiforme de la médiation, alors que dans une logique inter-organisationnelle, les espaces sont à construire ».
- 19 C'est justement le rôle du tiers, dans cette entreprise risquée d'élaboration et de localisation d'une entité méta-organisationnelle que nous présente Virginie Xhaufleur sous le terme de « tercésation », ce qui viendrait conforter et enrichir des observations antérieures (Gadille, 2008). Cette auteure insiste sur l'activité méta-réflexive dans l'apprentissage collectif et ses différentes dimensions : celle-ci ne peut-être vue uniquement sous l'angle cognitif, mais doit être abordée de manière systémique, en travaillant parallèlement et en interaction ses dimensions cognitive, politique et

pragmatique : « les acteurs tiers jouent un rôle crucial dans le soutien à ces processus d'apprentissage collectif, en endossant une *fonction de tercésation* qui met les partenaires des projets innovants en capacité de travailler les différentes dimensions de leur réflexivité ».

Le méta-organisateur comme « maître de contexte » fragile

- 20 Dans le cas de la méta-organisation territoriale, qu'il s'agisse ici des régions françaises ou italiennes, des communautés belges, ou des territoires intermédiaires de type « pays », les entreprises d'intermédiation jouent donc un rôle cognitif dans la génération, l'exploitation et la diffusion de la connaissance.
- 21 L'intermédiation peut être définie comme une situation particulière où l'autorité est redistribuée et les hiérarchies affaiblies au profit d'une cogestion des affaires publiques entre un nombre de plus en plus élevé d'acteurs publics et privés (Duran, 1999). De telles dynamiques intermédiaires sont au cœur des recompositions de l'action publique (Filâtre et Terssac, 2005) et des dynamiques locales d'innovation (Tremblay, 2012b), car elles reconstruisent la nature de l'autonomie et du contrôle dans les collectifs, ces dynamiques s'organisant alors autour de l'émergence de nouvelles catégories sociales, mobilisant territoire et dispositif. Généralement, si les travaux sur la gouvernance mettent en évidence des processus d'apprentissage synonymes de transformation de règles, ils soulignent en même temps l'hétérogénéité de ceux-ci, ainsi que leur instabilité et leur incomplétude, selon les objets de la politique publique. Les nouveaux dispositifs de réforme et d'action de l'État, tels que celui des pôles de compétitivité en France, semblent alors s'inscrire dans la formation d'une « méta-gouvernance » définie sur la base des théories inter-organisationnelles comme « un concept englobant qui modélise le rôle de l'État et ses instruments politiques caractéristiques dans la gouvernance de réseaux » (Jessop, 2007, p. 54¹). Dans ces approches, la notion de territoire possède une dimension sociétale : le territoire est conçu comme un système d'acteurs porteurs de projets. Ces considérations invitent à une approche cognitive, politique et technique de l'intermédiation dans la transformation de normes et structures sociales. Elles posent la question des conditions de création de « nouveaux espaces de connaissances » (Hatchuel, 2000) et celle des logiques d'internalisation par les organisations de leurs rapports à la société et aux formes d'autorité qui la traversent (Maurice, 2008). La manière dont Annalisa Lendaro rend compte, dans ce numéro, de l'internalisation différenciée des rapports à l'immigration de travail selon les sociétés, ainsi que des différentes formes d'intermédiation régionales auxquelles donne lieu cette internalisation, ouvre une voie comparative féconde.
- 22 Plus généralement, la réflexion sur la notion d'intermédiaire nous conduit à mieux comprendre ce qui advient d'un point de vue cognitif dans le travail de méta-organisateur et par conséquent dans l'organisation et les pratiques de gestion de ces intermédiaires.
- 23 Les approches du capitalisme cognitif soulignent dans ce sens « la figure clef du méta-organisateur » dans les réseaux marchands, connectés aux réseaux sémantiques et sociaux (Rulliani, 2000, p. 105). Il construit de nouvelles institutions qui permettent de gouverner les trois types de conflits liés à l'accès à la connaissance et aux réseaux, à la relation entre vie et travail et enfin à la distribution sociale du risque. « Le méta-

organisateur est le pouvoir émergeant de nécessités fonctionnelles de relations qui doivent coordonner beaucoup d'opérateurs et beaucoup d'intérêts différents » (*Ibid.*, p. 104). Ce que les études de Virginie Xhaufclair et Julien Maisonnasse *et al.* mettent en avant est que cette capacité de consolidation de nécessités fonctionnelles reste fortement contingente et assortie à des logiques d'intermédiation légitimées par l'investissement actif de tiers agissant tant sur les dimensions cognitive et politique que sur une méta-réflexivité. De ce point de vue, le processus d'intermédiation et le processus de « tercésation » apparaissent comme la condition sociale de la conception et de la co-construction du nouveau modèle d'organisation.

- 24 Par ailleurs, si ces méta-organismes se construisent dans la continuité de la stratification salariale des entreprises ou des administrations publiques, ils ne constituent pas moins à partir de leur position politique et projective, un attracteur différencié sur et dans la construction des marchés du travail. Leurs savoirs et savoir-faire reconnus sont le résultat de bifurcations et d'hybridations qui ont fait émerger des compétences singulières. Dans le cas présenté par Virginie Xhaufclair la création d'une forme triangulaire d'emploi à partir de la matérialisation d'un groupement d'employeurs a impliqué que les membres de ce groupement apprennent ensemble dans le design et l'instauration d'une structure de gouvernance et en même temps acceptent des risques liés au transfert de certaines de leurs prérogatives à cette même structure. Il résulte de ces mobilités vers les méta-organismes des combinaisons de savoirs plus ou moins novatrices et porteuses de capacités d'innovation sociale dans les territoires. Cela a deux conséquences pour la gouvernance territoriale : la première est que le méta-organisateur, de par sa position centrale, maîtrise le contexte local de la méta-organisation, qu'il lui est loisible de cadrer, et que les organisations parties prenantes peuvent le cas échéant déborder, au prix de déloyautés partielles ou de mise en concurrence des méta-organisations ; la seconde est que la position de méta-organisateur territorial aboutit parfois à la mobilisation de compétences proches de celles des acteurs politiques traditionnels, en ce qu'elle devient, dans des espaces interprofessionnels complexes, une « compétence du général » (Mayntz, 1983). Cette compétence semble toutefois être moins centrée sur la mobilisation d'expertises individuelles que sur celle de connaissances distribuées et validées par des collectifs dans des espaces émergents en voie d'institutionnalisation ; elle est également plus intégrative que celle de certaines entreprises ou organismes professionnels investis dans des activités de conseils, consultance ou rôle d'observatoire.
- 25 Ces deux éléments doivent nous conduire à insister sur l'équilibre instable des méta-organisations territoriales du fait de zones de vulnérabilité identifiées par Göran Arnhe et Nils Brunsson (2010) : l'augmentation du nombre de membres rend difficile le maintien du consensus, et la concurrence interne sur le contrôle des activités, qui s'opère entre les niveaux de l'organisation et du secrétariat, peut augmenter au point de provoquer des crises. Le plus souvent, l'alternative qui en résulte est donc soit une intégration verticale plus poussée par souci d'économie des coûts de coordination, soit les stratégies d'*exit* de certains membres dotés de ressources capitales. La fragilité de cet équilibre confronte donc la méta-organisation à une difficulté, qui est celle de se renouveler en maintenant un équilibre entre règles formelles et informelles (Gulati et Puranam, 2009). Les cas présentés par Dany Lapostolle montrent que la résolution des problèmes par la formalisation aboutit le plus souvent à une forme d'intégration bureaucratique qui rigidifie les relations et asphyxie les dynamiques de projet à compléter. Le contraste avec

le cas régional italien dans l'étude d'Annalisa Lendaro est ici frappant. Elle montre, dans ce cas, que la construction d'une catégorie d'immigré performative prend forme dans l'interaction entre un *espace de concertation* plus ouvert et transversal et donc moins normatif (le Comité élargi à la société civile) qui joue ici un rôle de méta-organisation, et un *espace de régulation* de branche plus normé et restreint aux partenaires sociaux, mais bénéficiant des apprentissages collectifs du premier.

- 26 Chaque article, en présentant une description soignée de ces dispositifs et de leur contexte d'émergence vient conforter une approche « orientée phénomène » en théorie des organisations et en même temps réactualise la question du « design » physique et organisationnel dans ce champ (Pfeffer, 1997, p. 196). Un cadre comparatif plus global, qui prendrait en compte les effets croisés de la construction de la méta-organisation territoriale avec les dynamiques sectorielles et locales offrirait un regard renouvelé des variétés de capitalisme à partir d'une compréhension plus fine de ce phénomène. Le rôle de facilitation des acteurs publics mis en avant dans les études de ce numéro est-il une propriété des capitalismes dits coordonnés ou une réalité beaucoup plus globale ? Les méta-organisations territoriales renforcent-elles d'autres dynamiques méta-organisationnelles comme celles de la branche, ou les fragilisent-elles au contraire ? La multiplication de ces structures est-elle un signe de transformation en profondeur de cohérences entre systèmes (industriel, éducatif, etc.) qui se modifient ailleurs autrement ou est-elle seulement un révélateur de difficultés récurrentes de transformations socio-économiques, mais aussi juridiques ? Les formes de standardisation mise en place dans les territoires sont-elles solubles dans les dynamiques plus globales de la standardisation (Brunsson et Jacobson, 2000), ou sont-elles seulement génératrices de franges locales ? Ces questions ne trouvent pas de réponse immédiate dans le numéro, mais invitent à structurer un programme de recherche sur la base de collaborations entre centres de recherche. Si ce numéro est une pierre de plus dans une telle entreprise, nous nous en réjouissons.

BIBLIOGRAPHIE

Aggeri, Franck., Le Masson, P., Branciard, Anne., Paradeise, Catherine., & Peerbaye, A. (2007). Les plates-formes technologiques dans les sciences de la vie. Politiques publiques, organisations et performances. *Revue d'économie industrielle*, (120), 21-40.

Alston, Lee J., and William Gillespie (1989). "Resource coordination and transaction costs." *Journal of Economic Behavior and Organization*, 11: 191-212.

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

Arhne, Göran et Nils Brunsson (2004), "Soft Regulation from an organizational perspective", In Ulrika Mörth (ed), *Soft Law in Governance and Regulation - An Interdisciplinary Analysis*, Cheltenham: Edward Elgar

Bagnasco, Arnaldo (1977). *Tre lialia: la problematica territoriale dello sviluppo*, Bologne, Il Mulino.

- Becker, Gary S. et Murphy, Kevin M. (1992). The division of labor, coordination costs, and knowledge. *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 107, no 4, p. 1137-1160.
- Benko, George et Dunford, Mick eds. (1991). *Industrial Change and Regional Development*, Londres, Pinter/Belhaven Press, 329 pages.
- Boquet, Rachel, Mendez, Ariel, et Mothe, Caroline (2009), Pôles de compétitivité constitués de PME: quelle gouvernance pour quelle performance?. *Management & Avenir*, n° 5, p. 227-244.
- Brail, Shauna et Gertler, Meric S. (1999). The digital regional economy. Emergence and evolution of Toronto's multimedia cluster, in: Hans-Joachim Braczyk, Georg Fuchs et Hans-Georg Wolf (Eds) *Multimedia and Regional Economic Restructuring* (London: Routledge).
- Brenner, Thomas (2005). Innovation and cooperation during the emergence of local industrial clusters: An empirical study in Germany. *European Planning Studies*, vol. 13, n° 6, pp. 921-938.
- Britton, J., Tremblay, Diane-Gabrielle et Smith, R. (2009). Contrasts in clustering: the example of Canadian new media, *European Planning Studies*, vol.17, n°2, pp. 211-235.
- Brown, John Seely et Duguid, Paul (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization science*, vol. 2, no 1, pp. 40-57.
- Brusco, Sergio, (1982), The Emilian model: productive decentralisation and social integration, *Cambridge Journal of Economics*, 6, 167-184.
- Burt Ronald (1992), *Structural holes. The social structures of competition*, Harvard University Press, 324 pages.
- Callon, Michel, (1986). « Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques dans la Baie de Saint-Brieuc », dans *L'Année sociologique*, n°36.
- Coase, Ronald, H. (1937) "The nature of the firm." Re- printed in G. J. Stigler and K. E. Boulding (eds.), *A.E.A. Readings in Price Theory*: 331-351.
- Conein, Bernard. (2004), Communautés épistémiques et réseaux cognitifs: coopération et cognition distribuée. *Revue d'économie politique*, vol. 113, p. 141-159.
- Delgado, Mercedes, Porter, Michael E., et Stern, Scott. (2010) Clusters and entrepreneurship. *Journal of Economic Geography*, 2010, vol. 10, no 4, p. 495-518.
- Demazière, Didier, Horn, François et Zune, Marc (2009). « La socialisation dans les « communautés » de développement de logiciels libres », *Sociologie et Sociétés*, Vol. 40, n° 2, p. 217-238.
- Depeyre, Colette, Dumez, Hervé, et al. (2010), The role of architectural players in coopetition: The case of the US defense industry. *Coopetition: winning strategies for the 21st century*. Edward Elgar, Cheltenham, p. 124-140.
- Dudouet, François-Xavier, Mercier, Delphine, et Vion, Antoine. (2006) Politiques internationales de normalisation. *Revue française de science politique*, vol. 56, no 3, p. 367-392.
- Duran, Patrice (1999), *Penser l'action publique*, Paris, LGDJ, 212 pages.
- Ehlinger, Sylvie, Perret, Véronique, et Chabaud, Didier. Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations?. *Revue française de gestion*, 2007, no 1, p. 155-171.
- Evans, Philip, et Wolf, Bob (2005). Collaboration rules. *Harvard Business Review* 83(7/8): 96-104.
- Faraj, Samer, et Steven L. Johnson (2011). Network exchange patterns in online communities. *Organization Science* 22(5): 1464-1480. 37

Filatre, Daniel et Gilbert de Terssac (eds.) (2005), *Les dynamiques intermédiaires au cœur de l'action publique*, Toulouse, Octares.

Franke, Nicolaus et Sonali K. Shah 2003. How communities support innovative activities: an exploration of assistance and sharing among end-users. *Research Policy* 32(1): 157-178.

Gadille, Martine, (2008), « Le tiers comme agent de réflexivité et accélérateur d'apprentissages collectifs : le cas du dispositif des pôles de compétitivité », n°289, p. 61-79.

Gadille, Martine et Pélissier, Maud (2009). « Les PME multimédia et logiciel éditeur dans le pôle de compétitivité 'Solutions Communicantes Sécurisées' : Quel mode de gouvernance pour quelle intégration industrielle ? », *Management et Avenir*, n° 25, pp. 207-226.

Gadille, Martine, Méhaut, Philippe, et Courault, Bruno (2013). Compétences et régulation des marchés du travail dans les pôles de compétitivité: le cas du pôle Pégase. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, n° 2, pp. 339-361.

Gaudin, Jean-Pierre (1999). *Gouverner par contrat : l'action publique en question*, Paris, Presse de Sciences Po, 233 pages.

Ghoshal, Sumantra et Moran, Peter. Bad for practice: A critique of the transaction cost theory. *Academy of management Review*, 1996, vol. 21, no 1, p. 13-47.

Gibbons, Michael, Limoges, Camille, Nowotny, Helga, Schwartzman, Simon, Scott, Peter et Trow, Martin (1994). *The new production of knowledge: The dynamics of science and research in contemporary societies*. Sage, 192 pages.

Glaeser, Edward L., Kerr, William R., et Ponzetto, Giacomo A M. (2010), Clusters of entrepreneurship. *Journal of Urban Economics*, vol. 67, n° 1, p. 150-168.

Gulati, Ranjay, et Phanish Puranam (2009). Renewal through reorganization: the value of inconsistencies between formal and informal organization. *Organization Science* vol.20, n°2, pp. 422-440.

Gulati Ranjay, Singh H. 1998. The architecture of cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. *Administrative Science Quarterly*, vol 43, n°4; pp. 781-814.

Gulati Ranjay (1995). Social structure and alliance formation patterns: a longitudinal analysis. *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, n°4, pp. 619-652.

Gulati Ranjay, Puranam Phanish, et Michael Tushman. (2012): "[Meta-Organizational Design: Rethinking Design in Inter-Organizational and Community Contexts](#)." In Special Issue on Strategy and the Design of Organizational Architecture edited by Ranjay Gulati, Phanish Puranam, Michael Tushman, *Strategic Management Journal*, vol. 33, n° 6 pp. 571-586.

Hatchuel, Armand, (1996), « Coopération et conception collective. Variété et crises des rapports de prescription. In de Terssac, Gilbert, Friedberg Eyrhard. (coord.) *Coopération et conception*. Toulouse : Octares, pp. 101-122.

Hatchuel, Armand., (2000), Prospective et gouvernance : quelle théorie pour l'action collective ? dans : *Prospective pour une gouvernance démocratique*, colloque de Cerisy, coord. Elisabeth. Heurgon et José Landrieu, pp . 29-41.

Jessop, Bob (1999). The dynamics of Partnerships and Governance Failure. In G. Stocker (ed.), *The new Politics of Local Governance in Britain*, Oxford: Oxford University Press, 10 p.

- Jessop, Bob (2007) Governance and metagovernance: on reflexivity, requisite variety, and requisite irony'. In M. Bevir. Ed., *Public governance*. Volume 1. Theories of governance. London: Sage, pp. 230-45.
- Lakhani, Karim R, von Hippel, Eric (2003). How open source software works: "free" user-to-user assistance. *Research Policy* 32(6): 923-943.
- Latour, Bruno, (2001), *L'espoir de Pandore. Pour une version réaliste de l'activité scientifique* » Paris : La Découverte, Paris, 347 p.
- Lawrence, Paul R. et Jay W. Lorsch (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. R.D. Irwin: Homewood, IL. 279 pages
- Lazega, Emmanuel (2009), "Théorie de la coopération entre concurrents : Organisation, marché et analyse de réseaux", in Philippe Steiner et François Vatin (eds), *Traité de sociologie économique*, Paris, Presses Universitaires de France, 816 pages
- Le Bianic, Thomas et Vion, Antoine (2008). *Action publique et légitimité professionnelle*, Paris, LGDJ, 348 pages
- Lemarie, Stéphane, Mangematin, Vincent et Torre, André (2001). Is the creation and development of biotech SMEs localised? Conclusions drawn from the French case. *Small Business Economics*, vol. 17, no 1-2, p. 61-76.
- Maillard (de), Jacques (2004). *Réformer l'action publique. La politique de la ville et les banlieues*, Paris, LGDJ, 242 pages.
- Mauric, Marc, (2008). *La construction sociale des acteurs de l'entreprise*, Toulouse, Octarès.
- Mayntz, Renate (1983). The Conditions of Effective Public Policy - A New Challenge for Policy Analysis", *Policy and Politics* 11, 2, pp. 123-143.
- Moore, James F. (1996). *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*. Harper Business: New York, NY, 297 pages.
- Okros, Alan, Verdun, John et Chouinard, Paul (2011). *The Meta-Organization. A Research and Conceptual Landscape*, Defence R&D Canada – Centre for Security Science, DRDC CSS TR 2011-13, July, 74 pages.
- Orr, Julian E. (1990). Sharing knowledge, celebrating identity: Community memory in a service culture. *Collective remembering*, vol. 169, pp. 189.
- Paraponaris, Claude, Sigal Martine, Vion, Antoine (2013) « Communautés et collectifs : des dynamiques différentes pour la génération des connaissances », *Revue internationale de psychosociologie des comportements organisationnels*, à paraître.
- Pfeffer Jeffrey (1997). *New directions for organization theory. Problems and prospects*. Oxford University Press, New York, 264 pages.
- Pfeffer Jeffrey, Salancik Gerald R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row: New York, NY. 300 pages
- Pyke Frank, Sengenberger Werner (1992) (Eds) *Industrial Districts and Local Economic Regeneration*, International Institute for Labour Studies, Geneva, 294 pages.
- Retour, Didier. (2009) Pôles de compétitivité, propos d'étape. *Revue française de gestion*, n° 10, pp. 93-99.
- Robertson, Paul L. (2006). *Transaction Costs, Trust, and the Structuring of Markets*. Discussion Paper No. 342, October, School of Economics, The University of Queensland, Australia, <https://>

www.google.fr/#q=Transaction+Costs%2C+Trust%2C+and+the+Structuring+of+Markets+-+UQ+eSpace, 12 novembre.

Robinson, Douglas KR, Rip, Arie, et Mangematin, Vincent. Technological agglomeration and the emergence of clusters and networks in nanotechnology. *Research policy*, 2007, vol. 36, no 6, p. 871-879.

Rullani, Enzo (2013). Territori in transizione: nuove reti e nuove identità per le economie e le società locali sinergie, rivista di studi e ricerche, n° 91, Maggio-Agosto 2013, pp. 141-163.

Rullani, Enzo (2000). Production de connaissance et valeur dans le postfordisme, entretien avec Enzo Rulliani, par Antonella Corsani, *multitudes*, 2, mai, pp. 97-110.

Steyer, Alexandre, Deroïan, Frédéric, Zimmermann, Jean-Benoît (2003). Apprentissage social et diffusion de l'innovation : réseaux critiques et intermédiation, *Revue d'économie industrielle*, n°103, pp. 71-89.

Tremblay, Diane-Gabrielle (2012a) *Performance organisationnelle et temps sociaux*. Presses de l'Université du Québec.

Tremblay, Diane-Gabrielle, Juan-Luis Klein, Angélo Dossou-Yovo et Tarek Ben Hassen (2012b) Les acteurs intermédiaires dans le développement de l'innovation: une comparaison intersectorielle dans la région de Montréal. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, n° 3, p. 431-454.

Tsoukas, Haridimos (1996). « The firm as a distributed knowledge system », *Strategic Management Journal*, Winter, Special Issue, n° 17, pp. 11-25.

Vion Antoine., Diaz Pablo A., Dudouet François-Xavier et Graz Jean-Christophe (2013). « Normalisation informatique et marchés de services. Le cas du XML ». In Graz Jean.-Christophe, Niang Nafi., *Services sans frontières ?*, Paris : Presses de Sciences Po, Coll. Gouvernances.

Weber, Max (2000) [1894]. 'Stock and Commodity Exchanges' [Die Börse], *Theory & Society*, n° 29, pp. 305-338.

Williamson, Oliver E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press. 1991 "Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives", *Administrative Science Quarterly*, n° 36, pp. 269-296.

Williamson, Oliver E. (1983). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press, 286 pages.

Zeller, Christian (2001). Clustering biotech: a recipe for success? Spatial patterns of growth of biotechnology in Munich, Rhineland and Hamburg, *Small Business Economics*, n°17, pp. 123 -141.

NOTES

1. Traduit par nous-mêmes

AUTEURS

MARTINE GADILLE

Aix Marseille Université, CNRS, LEST UMR 7317, 13626, Aix en Provence, France

DIANE-GABRIELLE TREMBLAY

Professeure, École des sciences de l'administration, TÉLUQ | Université du Québec

ANTOINE VION

Aix Marseille Université, CNRS, LEST UMR 7317, 13626, Aix en Provence, France

La recomposition des formes bureaucratiques dans le développement territorial. Ingénierie territoriale et intermédiations dans les territoires de projet

Dany Lapostolle

Introduction

- 1 Les territoires de projet sont des groupements politiques territoriaux à orientation économique. Ils relèvent de politiques procédurales (Lascoumes, Le Bouhris 1997), fruit d'une négociation entre l'État, la Région, des regroupements d'Établissements Publics de Coopération Intercommunale (EPCI) ouvrant relativement le champ du développement territorial à l'implication citoyenne.
- 2 Dans ces espaces infrarégionaux, l'ingénierie territoriale joue un rôle déterminant. D'une part, elle est un système sociotechnique qui régule la division du travail politique et cognitif entre les différentes échelles d'action publique. Dans l'espace syncrétique qu'est le territoire de projet, ce système engendre les conditions de coordination des savoirs et savoir-faire d'action publique, sans intervenir sur l'autonomie des agents économiques et sociaux assurant l'activité substantielle de développement. De cette manière, l'ingénierie travaille à l'efficacité institutionnelle des territoires (Putnam 1993). D'autre part, l'efficacité institutionnelle de l'ingénierie lui permet de créer les liens entre les différents capitaux territorialement situés : capital économique privé, capital social (capacité à créer du lien entre les différentes composantes de la société, art, culture, mouvements sociaux, syndicats, le politique), capital humain (ou compétences qui sont les capacités des acteurs individuels ou collectifs à comprendre les situations et agir en valorisant les

savoirs dont ils disposent) et capital écologique pour atteindre l'ordre social projeté (Moulaert, Nussbaumer 2008).

- 3 Mais au-delà de ces définitions fonctionnelles, dans la démarche de projet territorial, la chaîne d'ingénierie (Lardon 2011) mobilise une pluralité d'acteurs détenteurs de divers savoir-faire, porteurs de cultures professionnelles et de routines institutionnelles distinctes, confrontées à différentes histoires territoriales dans un cadre d'action autant structuré par les logiques de fiefs que par les contingences politiques. Soit une variété de situations territoriales qui présentent plus ou moins de prédispositions aux pratiques d'intermédiation.
- 4 À défaut de prédispositions, l'ingénierie territoriale crée les instruments d'action publique (Lascoumes, Le Gales, 2004) qui enclenchent ces pratiques. Aussi, les diagnostics, les observatoires, les portails et les chartes de développement constituent-ils un répertoire d'objets intermédiaires. Ces « objets physiques qui sont des composantes de la dynamique coopérative et contribuent à la dynamique des interactions locales » (Vinck 2009) apparaissent essentiels à la cohésion de l'action publique multiniveaux. Plus les partenaires sont nombreux, plus ces objets tiennent une place importante dans la coordination des actions (Grégori *et al.*, 1998). En conséquence, ils restent souples sur les finalités de l'action publique parce que l'ambiguïté est un détournement nécessaire à l'agrégation de la pluralité des représentations, des idées et des intérêts (Leca 1996) dans des communautés procédurales constitutives des territoires de projet (Lapostolle 2011). Cependant, ils sont confrontés aux forces de l'isomorphisme institutionnel (Di Maggio, Powel 1983) qui, s'il ne dénature par leur fonction médiatrice, standardise les modalités de mise en œuvre du projet territorial.
- 5 Il en découle la question suivante : comment les pratiques d'intermédiation expérimentées par l'ingénierie territoriale se durcissent-elles pour devenir des routines standardisées ? Pour y répondre, nous aborderons les pratiques d'intermédiation mises en œuvre par l'ingénierie territoriale lors de l'institutionnalisation de deux territoires de projet en Rhône-Alpes : le Pays Beaujolais et le Pays Roannais. Ces processus se déroulent du milieu des années 90 aux années 2010. Nous présenterons d'abord les caractéristiques de ces territoires et les enjeux de la comparaison. Puis, nous montrerons comment les objets intermédiaires deviennent des instruments qui se confondent avec le processus de création territoriale. Nous analyserons ensuite comment les formes de la médiation sont déterminées par des cadres relativement contraignants relevant de l'isomorphisme institutionnel. Pour finir, nous poserons le constat que l'ingénierie territoriale s'affranchit difficilement de son destin bureaucratique.

Une comparaison de l'ingénierie territoriale dans deux « pays » en interdépendance

- 6 Les comparaisons infrarégionales constituent une échelle d'observation fine des dynamiques territoriales engagées depuis vingt ans en France (Lapostolle, 2010). Sur fond de recomposition de l'architecture institutionnelle locale engendrée par la Loi relative à l'Administration Territoriale de la République du 6 février 1992 et la Loi d'Orientation pour l'Aménagement et le Développement du Territoire du 4 février 1995, la Région Rhône-Alpes, en 1993, approuve une politique contractuelle de développement territorial dont le Contrat Global de Développement (CGD), groupement d'EPCI, est l'un des principaux outils. Les premiers CGD sont signés en 1995 pour une durée de cinq ans. Au

total, 49 CGD couvriront Rhône-Alpes. Une partie d'entre eux seront inscrits au Contrat de Plan État Région (CPER) du XI^{ème} plan (1994-1998) au titre de l'aide aux espaces ruraux fragiles.

- 7 En 2000, les CGD évoluent en Contrats de Développement de Rhône-Alpes (CDRA). Quand cette procédure s'associe à la politique nationale des Pays issus de la Loi d'Orientation et d'Aménagement et de Développement Durable du Territoire du 25 juin 1999 (LOADDT), elle se nomme Contrats de Développement de Pays de Rhône-Alpes. Les anciens CGD peuvent se fondre dans un Contrat de Développement de Pays de Rhône-Alpes (CDPRA) pour constituer le volet territorial du CPER. On dénombre 46 contrats s'inscrivant dans la montée en puissance des EPCI issus de la Loi du 12 juillet 1999 relative au renforcement et à la simplification de la coopération intercommunale. C'est dans ce cadre institutionnel qu'émergent les Pays Roannais et Beaujolais. Ceux-ci présentent quelques singularités qu'il convient de souligner :
 - Le Pays Beaujolais concerne 185 294 habitants, soit 12 % de la population totale du Département du Rhône qui en compte 1 578 869 (recensement de 1999), répartis dans 12 communautés de communes et une communauté d'agglomération regroupant 137 communes. La communauté urbaine de Lyon, limitrophe, regroupe 55 communes où vivent 1 300 000 habitants, soit 75 % de la population du Rhône. Ces deux espaces intercommunaux totalisent 87 % de la population rhodanienne.
 - Le Pays Roannais compte 154 000 habitants dans 11 communautés de communes, une communauté d'agglomération soit 118 communes sur les 327 du Département de la Loire qui compte 728 524 habitants (recensement de 1999). Le Pays Roannais regroupe 21 % de la population du Département de la Loire. Saint Étienne Métropole regroupe 43 communes pour un total de 390 000 habitants, soit 54 % de la population de la Loire. Ces deux espaces totalisent 75 % de la population ligérienne.
- 8 Ces ordres de grandeur livrent une des clés du jeu institutionnel : le risque de perte d'influence des Départements du Rhône et de la Loire pris en étau entre Pays ruraux et deux intercommunalités urbaines administratives et économiques centrales.
- 9 Ces deux Pays aux interdépendances économiques et culturelles historiques sont issus de la fusion de trois CGD couvrant des bassins de vie très imbriqués. Le CGD Monts du Beaujolais et du Lyonnais (111 communes), signé le 22 juillet 1999, est à cheval sur les Départements du Rhône et de la Loire. Ses communautés de communes rhodaniennes rejoignent le CGD Beaujolais/Plaine de Saône¹ pour faire le Pays Beaujolais quand ses composantes ligériennes gagnent le CGD du Roannais² pour constituer le Pays Roannais. Ainsi, quand la majorité des anciens CGD changent de forme institutionnelle tout en conservant leur périmètre initial, les Pays Beaujolais et Roannais rejoignent en apparence la volonté régionale d'intégrer les dispositifs d'action publique dans une maille territoriale élargie.
- 10 Ceux-ci donnent également à voir comment s'articulent le rural et l'urbain dans deux espaces infrarégionaux comprenant chacun une communauté d'agglomération et plusieurs communautés de communes rurales dans l'orbite d'une métropole nationale, Lyon.
- 11 Dans le Beaujolais, la Communauté d'Agglomération de Villefranche-sur-Saône lie son contrat d'agglomération au CDPRA signé avec la Région et l'État le 5 mars 2004 pour un montant de 14 millions d'euros. C'est par convention entre les 13 EPCI que le portage du Pays est confié en 2003 à ce qui était encore la communauté de communes de

Villefranche-sur-Saône. En anticipation de la rationalisation de la carte intercommunale prévue par la loi du 16 décembre 2010, le Syndicat Mixte du Beaujolais est créé le 1^{er} janvier 2010. Il porte différents dispositifs liés au développement territorial : le Schéma de Cohérence Territoriale (SCoT), le Contrat de Développement Durable de Rhône-Alpes (CDDRA) signé en février 2011, le Leader en Beaujolais Vert, le Conseil Local de Développement (CLD) du Pays Beaujolais. Ce dernier est une enceinte participative généralement composée de plusieurs collèges d'associations, d'entreprises, de représentants de services publics, parfois d'élus, qui valide la charte et saisit le comité de pilotage du pays sur des enjeux de développement.

- 12 Dans le Roannais, le contrat de Pays intégrant le contrat d'agglomération du Grand Roanne, est signé le 21 avril 2006 avec le syndicat mixte « Roannais Pays de Rhône-Alpes », pour un montant total de 14,5 millions d'euros. Le 29 janvier 2010, le syndicat mixte du Pays Roannais et le Grand Roanne Agglomération signent le CDDRA. Il porte par ailleurs le CLD et le Projet stratégique agricole et de développement rural (Psader).

- 13 En ce qui concerne sa stratégie de développement, le Pays Roannais est très lié à la ville centre, Roanne. Relativement enclavée, celle-ci décline avec son économie industrielle. Sa population vieillit, s'appauvrit et perd en qualification. Cette spirale, si elle n'est pas enrayée, est atténuée par des initiatives ponctuelles et localisées qui s'inscrivent dans le processus de destruction créatrice à l'œuvre dans le territoire. L'exploitation des ressources naturelles comme le bois transformé localement dans la construction industrielle de maisons à ossature bois, la production de textile technique à haute valeur ajoutée organisée au sein d'un système de production localisé, la tertiarisation de l'emploi avec les NTIC et l'installation de plates-formes logistiques, sur l'axe autoroutier A 89 (Lyon, Clermont-Ferrand, Bordeaux), illustrent les initiatives territoriales porteuses d'avenir.

14

Les forces économiques, culturelles, universitaires et politiques de la société locale se sont mobilisées. Elles ont trouvé dans le CGD distingué par la DATAR comme un exemple de réussite de la démarche de projet, un cadre institutionnel apte à valoriser le travail stratégique de l'ingénierie territoriale. Celle-ci se nourrit d'une coordination forte entre les différents animateurs des EPCI et ceux du Pays créant des habitudes de travail collectif encouragé par l'élus pilote, Christian AVOCAT, adjoint au maire de Roanne, l'ancien ministre socialiste Jean AUROUX, qui accorde une grande latitude aux agents de développement dans la conception et la gestion du contrat. Dans cet « âge d'or » de l'organisation en projet, des pratiques s'installent qui seront contrecarrées par les changements de majorités politiques municipales causant le départ de Christian AVOCAT et de la responsable de l'équipe d'animation du Pays en 2001. La nécessité de reconstruire des liens interpersonnels traversant les multiples couches institutionnelles prendra du temps avant de permettre aux agents de développement de peser à nouveau sur les orientations du Pays. Ils retrouvent leur capacité de régulation grâce au travail formel et informel collectif préparatoire aux décisions du Pays vers 2006.

- 15 Dans le Beaujolais, la situation diffère. Le Pays repose sur une stratégie défensive face à l'extension de l'aire urbaine lyonnaise. Ce territoire rural s'urbanise rapidement. Il constitue une réserve foncière au nord de Lyon. La population croît de manière continue depuis 1990. Villefranche-sur-Saône, sous-préfecture du Rhône, joue difficilement son rôle de ville centre compte tenu de sa proximité avec la capitale régionale. Avec Belleville sur Saône, sur un axe Nord Sud, elle draine une part importante de l'activité économique

et de la population du Pays Beaujolais. Le taux de chômage y est inférieur à la moyenne départementale. Cependant, le vignoble en difficulté dans le Sud, cherche à améliorer sa position à l'exportation sur les crus du Nord. Le Haut Beaujolais rural perd des habitants, tout en essayant de valoriser ses ressources forestières. L'industrie textile en restructuration est composée d'un grand nombre d'entreprises familiales sans stratégie marketing qui n'ont su ou pu s'adapter à la nouvelle donne concurrentielle.

- 16 La particularité de l'ingénierie territoriale du Pays Beaujolais, à ses débuts, est de fonctionner en dehors de l'intercommunalité par défaut de compétence technique. À l'exception de deux communautés de communes bien dotées en moyens humains et matériels, les EPCI ruraux balbutiants n'embauchent pas d'agents de développement. Souvent constitués par opportunité, sans véritable stratégie de développement, ceux-ci misent sur les dotations qui accompagnent les regroupements intercommunaux. Dans les premières années, les chargés de mission du Pays travaillent seuls, sous la supervision directe de deux élus dominants du Pays, le député-maire UMP de Villefranche-sur-Saône, Bernard PERRUT et le président du comité de pilotage, Bruno CHARVET Divers droite. Avec les contrats territoriaux qui se succèdent et s'imbriquent, l'intercommunalité se structurant, l'effectif d'animation des dispositifs intégrés augmente au sein du syndicat mixte.
- 17 La présentation rapide de ces terrains met en lumière les différentes logiques d'action parcourant les territoires de projet réceptacles des pratiques d'intermédiation de l'ingénierie territoriale. Nous les révélerons par une analyse microsociologique et inductive, construite sur la base d'un questionnaire envoyé au millier d'agents de développement exerçant leur mission en Rhône-Alpes³. Travail complété par une cinquantaine d'entretiens auprès des agents de développement, élus, fonctionnaires des services déconcentrés de l'État, chargés de mission et directeurs de services régionaux, experts en développement, enseignants chercheurs inscrits dans un programme de recherche action territoriale, entrepreneurs, membres d'association qui ont été acteurs du processus d'institutionnalisation des deux territoires de projet.
- 18 Pour expliquer le rapport que nous entretenons aux objets intermédiaires, nous nous appuyons sur l'exemple de la charte de territoire. La charte de développement peut être assimilée à un pacte originel qui, à partir d'un diagnostic sur la situation démographique, économique, sociale et culturelle du territoire, propose une stratégie de développement. Elle repose sur une matrice Atouts, Faiblesses, Opportunités, Menaces couramment utilisée en science de gestion. C'est d'une part, une base de données utile par la quantité et la diversité des informations quantitatives et qualitatives recueillies sur et pour le territoire. D'autre part, elle s'inscrit dans une perspective politique ; elle est objet de négociation entre les différents acteurs locaux (présidents des EPCI, CLD, comités de pilotage pluralistes). Enfin, elle sert de base au conventionnement des opérations qu'elle prévoit. Donc, elle n'est pas une source d'information neutre. Elle devient un instrument qui se manifeste dans les étapes du processus d'institutionnalisation des Pays et dans les mécanismes d'articulation entre les échelles d'action publique. Pour construire les conditions de validation de la charte par les élus et le CLD, l'ingénierie territoriale élabore des savoirs d'interface. Ceci s'opère dans une logique de relais entre la pluralité des acteurs, afin de créer un contexte d'action adéquat à l'orientation de l'action publique. Pour justifier son rôle, cette ingénierie doit donc augmenter et renouveler ses compétences, multiplier les objets pour faire « circuler le territoire » dans les différents milieux d'action structurant les territoires de projet.

L'objet intermédiaire comme processus de création territoriale

L'élaboration des diagnostics dans les Pays Beaujolais et Roannais

- 19 La définition du périmètre des Pays commande un diagnostic territorial débouchant sur une charte de développement. Pratiquement, le diagnostic est une synthèse d'études accomplies par l'INSEE, les services de l'Équipement, les chambres consulaires, des cabinets d'expertise sur différents secteurs d'action publique intégrés dans un projet transversal. L'intérêt de cette synthèse réalisée par les agents de développement des Pays est de nouer des contacts avec les services déconcentrés de l'État et leurs fonctionnaires, les services de la Région et leurs agents, les nombreux chargés de mission territoriaux, les cabinets-conseils, les « universitaires experts », sans oublier les entreprises et les associations pour le compte de la société locale. Au final, l'exercice permet d'approfondir la connaissance du territoire pour mieux cibler et coordonner les actions communes. La synthèse est donc un acte d'intermédiation par lequel les agents de développement cherchent à créer les conditions de leur centralité dans le processus d'institutionnalisation des territoires de projet. Cependant, cette initiative se déroule sur fond de partage politique du territoire.
- 20 L'élaboration du diagnostic donne lieu à des négociations, à des conflits larvés dans la mesure où de multiples dispositifs relatifs à l'emploi formation, la création d'entreprises, l'agriculture, l'animation culturelle portés par différentes institutions doivent trouver un *modus vivendi*. Dans la définition des périmètres, les agents de développement intègrent les contraintes du puzzle institutionnel.
- 21 Dans le Roannais, ils limitent le périmètre pour ne pas le faire déborder du Département de la Loire, encore moins de la Région Rhône-Alpes. Opter pour un périmètre interrégional ou interdépartemental génère des difficultés institutionnelles. Un Pays à cheval sur deux départements, ce sont deux préfets, deux présidents de conseils généraux, etc. Si on passe à un Pays sur deux Régions, on se rapproche du jeu de mikado...

« Alors quelque chose d'intéressant sur l'expertise quand on a discuté avec les agents de développement sur l'élargissement du périmètre du Pays Roannais, beaucoup étaient intéressés par son élargissement à l'est vers Amplepuis et vers le sud. Par contre, si on leur parlait d'élargir vers le Brionnais, ils n'étaient plus du tout d'accord, parce qu'on n'était plus dans la même région. Ils disaient, vous ne vous rendez pas compte en Bourgogne, les procédures ne sont pas du tous les mêmes, cela va faire des dossiers, c'est très compliqué. Et pourtant, ce qu'il me semblait dans ces nouveaux découpages, c'était de remettre un peu de rationalité économique ».

Enseignant chercheur, 29 mai 2006
- 22 Le diagnostic stratégique qui objective le périmètre débouche sur une démarche opérationnelle. Le travail de l'ingénierie territoriale, coordonné par les agents de développement des Pays, se traduit par un plan d'action sur un territoire clos, respectant les sentiers institutionnels.
- 23 Suivant le cours du processus d'institutionnalisation des Pays par les diagnostics, on peut remonter au travail préparatoire au CGD du Roannais en 1996. Ce diagnostic s'intitule : *Diagnostic et axes du développement du Roannais*. Il est issu du travail d'enseignants

chercheurs de l'IUT de Roanne, dans le cadre d'une convention signée entre le district de Roanne et l'IUT pour un montant de 100 000 F.

- 24 Il s'agit d'une analyse de l'évolution économique, sociale et démographique du bassin économique roannais. Elle s'appuie sur une synthèse d'indicateurs statistiques fournis par les chambres consulaires, l'INSEE Rhône-Alpes, la Direction Régionale du Travail et de l'Emploi. Mais le diagnostic pêche par son manque de préconisations pratiques. Il ne répond pas aux attentes des agents de développement chargés de le décliner en plan d'action. Le recours à un cabinet-conseil est nécessaire. Pratiquant allègrement le « copier-coller » de l'analyse fournie par les universitaires, il dégage des axes stratégiques d'intervention pour que les présidents d'EPCI et les chargés de mission s'accordent sur les programmes d'actions qui suivront la définition du périmètre.
- 25 En 2002, le Pays Roannais fait appel à un autre cabinet pour une « *mission d'assistance pour l'élaboration de la Charte de Pays* » facturée 37 450 €. Mais, dans une période de conflit politique ouvert au sein du Pays, le cabinet-conseil met fin à la collaboration. Son intervention est pourtant capitale. Parce qu'il jette l'éponge, le cabinet contribue à crever l'abcès politique. La situation se débloque. Sans projet, pas de subvention. La rédaction de la charte contribue au dénouement de la crise.
- 26 Le Pays Beaujolais fait aussi appel à un cabinet-conseil. Le travail technique de préparation du diagnostic territorial est très lourd. Il s'appuie sur environ 400 réunions thématiques organisées dans les communes du Beaujolais, les nombreuses bases de données de la CCI de Villefranche-sur-Saône, des données statistiques de l'INSEE et de la Direction Départementale de l'Équipement. Malgré tout ce travail d'étude, la proposition de périmètre issue de la synthèse des agents de développement ne franchit pas le filtre politique. Un désaccord persiste entre les tenants du débordement du Pays vers le Département de l'Ain voisin et les défenseurs d'une solution limitant le Pays à l'arrondissement de Villefranche-sur-Saône. C'est la seconde option qui l'emporte.
- 27 Des CGD aux CDPRA, c'est sur la base d'un rapport de force entre quelques élus que se structure la recomposition territoriale. Dans les Pays Roannais et Beaujolais, ce sont les parlementaires cumulant les postes de président d'exécutif local, Jean AUROUX et Michel MERCIER qui sont en lice. Ces deux professionnels de la politique sont des notables, tels que les définit Pierre GREMION : « *ils disposent d'une représentativité suffisante pour obtenir de l'administration locale une transgression de l'universalisme de la règle centrale, et, qui occupent, de ce fait, une position médiatrice, stratégique entre l'état et la société civile. Cette médiation toutefois, avant d'être fondée sur une représentativité personnelle est juridiquement déterminée par la structure des institutions de représentation du régime politique et administratif* » (Grémion 1976 p 212).
- 28 Le premier, professeur de l'enseignement technique, est ancien ministre socialiste du Travail de 1981 à 1983, auteur des lois éponymes en matière d'information et droit des salariés. Secrétaire d'État et ministre de l'urbanisme, du logement et des transports jusqu'en mars 1986. Elu Député maire de Roanne de 1977 à 1993, il est battu en 1985 aux législatives, maire jusqu'en 2001, conseiller général de la Loire de 1976 à 1988.
- 29 Le second, ancien maître assistant en Droit à l'Université Lyon 3, est élu président UDF du Conseil Général du Rhône en 1990, ancien député, sénateur du Rhône depuis 1995, maire de Thizy, président de la communauté de communes d'Amplepuis Thizy. Membre important du Modem, il a favorisé l'ouverture de son parti à la majorité présidentielle de

N. SARKOZY. Il a été Ministre de l'Espace rural et de l'Aménagement du Territoire (2009-2010), puis ministre de la Justice (2010-2012).

- 30 Au niveau national, tous deux ont été acteurs du processus de rationalisation de l'action publique territoriale. Jean AUROUX est l'auteur d'un rapport fondateur au Premier Ministre Lionel JOSPIN, portant sur la réforme des zonages et aménagement du territoire⁴. Il y préconise une recomposition territoriale sur le triptyque : un projet, un territoire, un contrat.
- 31 Michel MERCIER, dans son rapport au Sénat⁵, analyse la multiplicité des zonages. Rappelant l'opposition du Sénat à LOADDT de 1999, il dénonce fermement la complexité de la procédure Pays qui lui confère une position ambiguë dans l'organisation territoriale. Il est désigné vice-président de l'observatoire de la décentralisation créé en 2004 par le Sénat suite à l'acte II de la décentralisation.
- 32 Malgré la production d'un savoir technico-politique qui prône rationalisation et simplification de l'action publique territoriale, chacun, au niveau local, adopte une stratégie propre dans l'élaboration des nouveaux zonages que sont les CGD et les CDPRA.
- 33 Jean AUROUX les favorise à l'échelle du Roannais, Michel MERCIER contrarie l'initiative régionale en constituant un CGD interdépartemental défensif avec M. Pascal CLEMENT. Ceux-ci ne participent pas aux programmes d'action des deux CDPRA qui couvrent une partie de leur Département respectif. Présidents de Conseils généraux, ils initient des contrats de développement triennaux avec les communes et quelques EPCI pour contrarier la Région.
- 34 Pascal CLEMENT, ancien cadre supérieur chez Rank Xerox, avocat, est élu président du Conseil Général de la Loire en 1994, sous l'étiquette Démocratie Libérale (DL). Il est ministre des relations avec le Parlement dans le Gouvernement BALLADUR en 1993, député UMP, puis ministre de la Justice Garde des Sceaux en juin 2005 dans le Gouvernement VILLEPIN. Battu dans son fief de Néronde, lors des cantonales de 2008, il perd la présidence de l'exécutif départemental, il ne conserve que son mandat de député jusqu'à 2012.
- 35 Dans le Beaujolais, l'intervention de Bernard PERRUT, député DL est déterminante. Il sollicite la Datar pour faire du Beaujolais « un Pays expérimental » de la LOADDT, sur lequel il s'appuie pour fédérer les communes manquant à l'avènement de la communauté d'agglomération de Villefranche-sur-Saône qu'il préside. Avocat de formation, adjoint au maire de Villefranche-sur-Saône, cet héritier politique est le fils de Francisque PERRUT (UDF) à qui il succède à l'Assemblée Nationale en 1997. Il est réélu le 17 juin 2012.
- 36 Si la recomposition territoriale est largement structurée par les luttes politiques entre élus dominants, les diagnostics territoriaux ne sont pas vains. Ces élus peuvent les initier quand ils veulent imposer une mesure à des partenaires récalcitrants. Cette activité cognitive est un facteur de légitimation du travail politique. Le Pays impose à chaque élu l'appréhension d'un territoire plus vaste que sa seule circonscription électorale. Sur la base des multiples études sur lesquelles il est consulté, il est invité à prendre connaissance de l'interdépendance des enjeux du développement territorial. Ainsi, la justification des périmètres par l'étude, si elle ne freine pas le partage politique entre notables, si elle ne réduit pas l'écart entre ce que pourrait être un « territoire pertinent » et le territoire tracé par les élus, agit néanmoins comme une norme à partir de laquelle les périmètres d'opportunité ne sont plus défendables sur le seul argument d'autorité, notamment quand le débat se publicise.

La légitimation des périmètres territoriaux par les diagnostics

- 37 En d'autres termes, la production de diagnostic contribue à donner du sens à l'action à partir de ce qui est plausible et non pas de ce qui est exact (Weick 1995, Vanier 1995). Le rôle du diagnostic et de l'ingénierie territoriale consiste à produire un « énoncé provisoirement stabilisé et acceptable (cognitivement et politiquement) par les participants au processus. (...) Il est dès lors obligatoirement la résultante d'un processus analytique - études cherchant à « photographier », « faire parler » le territoire, d'expérimentations, par l'évaluation des actions antérieures -, de mise en scène et de négociation de ces mises en scène » (Martinet 1998).
- 38 Les pratiques d'intermédiation mises en œuvre par les agents de développement, sous forme de réunions publiques dans les mairies du Pays, d'ateliers thématiques au sein du CLD, de comités de coordination entre dispositifs territoriaux et services fonctionnels, se matérialisent dans la production d'un énoncé provisoire sur la réalité présente et projetée du territoire.
- 39 Cet énoncé entretient un rapport singulier au temps. La démarche de projet, dont le diagnostic et la charte sont des objets intermédiaires essentiels, mêle présent et futur, temps court et temps long. Dans l'action publique territoriale, Marc ABELES affirme que « nous sommes projetés dans un univers où le présent se confond avec la toute puissance du projet » (Abelès, 1999 p 141). Or il s'agit d'un présent pluriel. Le temps présent de l'économie n'est pas le temps présent de la persuasion rationnelle de la démocratie représentative. Le temps du débat et de la concertation rallonge le temps de la décision politique, quand le temps de la décision économique s'accélère. Cette désynchronisation des temps politique et économique (Rosa 2010) va de pair avec l'ouverture de l'action publique à une multiplicité de logiques d'actions. Face à un présent chaotique et incertain, le projet a pour fonction de réduire l'incertitude afin de mobiliser les acteurs du territoire autour d'un processus politique qui prend forme dans un périmètre, une charte de développement et un appareil de gouvernement chargé de l'appliquer. Mais ce temps-là, ce temps paradoxal, c'est l'ingénierie qui essaie de le maîtriser par le processus de construction sociale, « d'enactment » (Weick 1979) organisateur de l'action collective et de l'activité cognitive, produisant l'environnement auquel le Pays doit faire face. Il s'invente une extériorité pour justifier sa propre existence. Il devient un territoire « dit pertinent ». C'est-à-dire un territoire suffisamment argumenté par des études et des représentations cartographiques pour rendre acceptable, voire justifier le partage politique entre les quelques notables qui dominent le jeu politique local sur fond de recomposition intercommunale.
- 40 On peut donc affirmer que le diagnostic/charte est un opérateur de transition, parce qu'il crée une irréversibilité dans le processus territorial, le périmètre du Pays. On pourrait même dire qu'il est le processus territorial puisqu'à un moment donné, le processus de création territoriale, c'est le diagnostic et la charte. L'objet intermédiaire devient alors un instrument d'action publique⁶ (Lascoume, Le Galès 2004 p 14), à la fois un contenant et un contenu, qui garantit dans le temps la permanence du territoire au-delà des incertitudes institutionnelle et politique. Il crée en quelque sorte une communauté procédurale, une raison intelligente⁷ (Le Moigne 1995 p 151) qui facilite l'émergence d'une méthode d'invention et de reproduction d'un bien commun, le territoire qu'isolément, aucune institution, aucun individu ne peut produire.

- 41 Toutefois ce territoire qu'on invente, comme on invente un trésor qui existe déjà, mais qui n'a de réalité tangible que parce qu'il est découvert, est rendu visible par le travail de synthèse des agents de développement au sein du réseau d'ingénierie territoriale. C'est par les relais qu'ils construisent, en faisant circuler le territoire dans les diagnostics et la charte qu'ils étendent le contexte de leur action (Lapostolle, Janin 2012). Ils légitiment à la fois leur action et cette réalité territoriale. L'ingénierie acquiert ainsi une centralité dans la démarche de projet. Une centralité contrariée par les pressions institutionnelles qui contraignent et standardisent les modalités de gestion des contrats d'action publique.

Des formes de médiation contraintes par les pressions institutionnelles

- 42 Si la définition du périmètre est une étape clé de l'institutionnalisation des territoires de projet, la contractualisation de l'action publique en leur sein en est l'aboutissement. Cette institutionnalisation par l'action débouche sur un foisonnement de dispositifs hybrides combinant des logiques territoriales et sectorielles, des financements européens, nationaux, régionaux et intercommunaux, l'externalisation de l'action publique à des acteurs marchands et associatifs. Il en résulte une incertitude sur les modalités et les finalités de l'action. Or, dans un contexte de concurrence territoriale et de Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP) déclinée en New Public Management imposant le « *benchmarking, le downsizing, le reporting, l'accountability* » (Lapostolle 2011), les cadres d'action instaurés par l'État, l'échelon européen et certaines collectivités locales, établissent de nouvelles règles d'action publique qui relèvent de l'isomorphisme institutionnel. Di Maggio et Powel avancent trois modalités de convergence dans les modalités de l'action. L'isomorphisme coercitif vient des pressions exercées par l'État, l'Europe et les Régions se traduisant dans les règles de financements publics et les appels à projets. Ces pressions débouchent sur la normalisation des contrats d'action publique et des comportements des acteurs individuels et institutionnels exerçant au niveau infra régional. L'isomorphisme mimétique s'incarne dans les bonnes pratiques qui poussent l'ingénierie à standardiser ses modalités d'intervention au regard des modes de fonctionnement des autres territoires de projet. L'isomorphisme normatif provient des modalités de professionnalisation et de recrutement des agents de développement et de l'usage qu'ils font des objets intermédiaires dans la gestion des contrats. Au final, les pratiques d'intermédiation se standardisent et modifient les modalités de la gouvernance territoriale.

L'isomorphisme coercitif. De l'Europe aux territoires infrarégionaux, les projets de développement sont soumis à la minutie administrative

- 43 L'imbrication des échelons européens, nationaux et locaux dans le financement et la conduite des projets se traduit par le suivi d'une procédure stricte. Par exemple, le Pays Beaujolais accueille une procédure Leader+ dans la partie Nord Ouest, essentiellement rurale, de son territoire dénommé « Beaujolais vert ». De 2002 à 2008 pour une enveloppe de 1,882 M€, ce Groupe d'Action Locale (GAL) anime un programme qui porte sur l'utilisation des nouveaux savoir-faire et des nouvelles technologies pour rendre plus

compétitifs les produits et services du territoire. Le GAL se présente à l'appel à projets Leader 2007-2013. Le comité de sélection régional retient sa candidature, lui alloue 1,6 M€ destinés à la maîtrise de l'énergie et au développement de savoir-faire relatifs à l'éco construction, au textile et à la filière bois. Le programme est mis en œuvre de mars 2009 à juillet 2014.

- 44 Si nul n'est sensé ignorer la loi, le « décodage » de l'appel à projets⁸ laisse quand même un doute au lecteur. Les conditions d'instruction et d'éligibilité des projets sont si rigides et compliquées, qu'un « *accompagnement méthodologique est prévu pour aider les candidats à élaborer leurs candidatures* ». Dans le point 8 de ce document, il est précisé que cet appui aide « à *définir les dispositifs de rattachement du plan de développement* » auprès d'une multitude de référents des institutions concernées. Les 15 dernières pages du document qui en contient 50 définissent le contenu attendu d'une candidature. Les chargés de mission LEADER doivent fournir :

- « - Un tableau Excel avec la liste des communes du GAL et leurs codes INSEE.
- La délibération de la structure porteuse de la candidature pour un territoire organisé (Pays, PNR et CDRA, GAL LEADER +).
- La délibération des EPCI partie prenante de la candidature pour les territoires non organisés.
- Les lettres de soutien du (des) territoire(s) organisé(s).
- Le cas échéant, lettres d'intention des cofinanceurs, ainsi que tout autre document jugé utile (cartes...).
- Il est demandé aux territoires candidats de privilégier les annexes apportant une réelle plus value à la candidature (il peut être envisagé de proposer des renvois vers des sites internet plutôt que de cumuler des documents en annexe) ».

- 45 En conclusion de cette liste, il est précisé : « Un effort de synthèse est demandé pour les annexes », notamment pour travailler sur « les 12 axes de développement durable regroupés en 5 familles ».
- 46 La procédure de création des Pays n'est pas en reste. Elle est définie par le Décret du 19 septembre 2000 relatif aux Pays portants application de l'article 22 de la LOADDT qui fixe les étapes de l'institutionnalisation du Pays. Alors que l'esprit de la loi préconise une démarche souple et adaptable au territoire, le décret crée une usine à gaz que les élus et les agents de développement ne manquent pas de dénoncer⁹.
- 47 Au niveau régional, les délibérations du Conseil relatives aux générations successives de contrats de développement s'accompagnent d'un nombre grandissant d'annexes notifiant les points de méthode à respecter. Si les premiers textes sur les CGD sont vierges de modalités d'application, les CDRA, puis la dernière génération de CDDRA comprennent plus de 30 pages d'explications qui dictent notamment le comportement des agents de développement, des élus référents et des cadres intégrateurs régionaux. Ces derniers sont des chargés de mission employés au sein des directions régionales de Rhône-Alpes. Ils défendent les priorités des directions régionales auprès des acteurs locaux, assistent notamment aux comités de pilotage. Mais, leur rôle est ambigu. Progressivement, ils deviennent des contrôleurs de gestion des procédures qui les éloignent de l'animation du développement territorial. Certains d'entre eux se perçoivent davantage comme des censeurs que des facilitateurs. De surcroît, la surcharge de travail les oblige à « papillonner » d'un contrat à l'autre, d'une thématique à l'autre sans véritablement approfondir les questions qu'ils abordent.

« Réellement, il y a un problème, je n'ai pas les réponses. Je vous dis, je pense que c'est partagé par la majorité de mes collègues. Quel est l'objectif, s'agit-il seulement

d'articulation ? Honnêtement s'il s'agit seulement d'articulation, cela interroge la mission du chargé de mission au CDRA. Je vous le dis clairement. Prenons l'exemple de la direction de l'agriculture et du développement rural, quand je dis cela, je ne mets pas en cause des personnes, je parle d'un mode de fonctionnement. Si le PSADER met en place des objectifs qui sont suivis par nos collègues, c'est à partir de là que l'on définit le volet agricole du CDPRA qui est suivi par nos collègues de la direction de l'agriculture. Si c'est juste pour faire un travail d'écriture, de suivi budgétaire, cela n'a pas vraiment d'intérêt ».

Cadre intégrateur, 6 août 2007

- 48 Comme le montre l'enquête PSDR3 de 2009, l'instruction et l'articulation des procédures prend une place grandissante dans le travail des agents de développement au regard de ce qui avait été mesuré en 1999. 45 % de ceux-ci consacrent désormais entre 25 % et 50 % de leur temps de travail à la gestion administrative et financière de projet ou de structure. 14 % y affectent plus de 50 % de leur temps de travail. Le temps accordé à ce que les agents appellent l'animation, c'est-à-dire la logique de relais et d'intermédiation dans l'accompagnement d'acteurs et de porteurs de projets et la conception de stratégies de développement est presque divisé par 2. Enfin, si le travail administratif diminue globalement lorsque la taille de la structure augmente, on constate que pour les structures employant entre 1 et 2 salariés, très peu d'agents y consacrent plus de la moitié de leur temps.

« On confond le territoire avec les procédures. À chaque fois qu'on parle de développement territorial, on en arrive aux crispations des procédures. C'est-à-dire qu'il ne s'agit pas d'une dynamique d'action, une logique d'acteurs, d'ouverture, c'est au contraire une logique de procédure qui va fermer, qui va cadenasser. En dehors de la procédure, on ne peut rien faire. En dehors du territoire, on ne peut rien faire. On pense que l'on va mettre des petites barrières aux territoires, et que l'on va se développer. Moi, je pense au contraire que le développement c'est le contraire de l'enfermement. Et que la vie des procédures, ce n'est pas la vie de l'activité, et pas la vie des hommes. Alors je sais bien que les géographes n'arrêtent pas de nous expliquer que les territoires ce n'est pas fermé, c'est en relation avec d'autres. Alors que dans la réalité le développement territorial, c'est fermé. Et surtout, quand certaines institutions parlent de territoire ou de territorialisation, c'est pour mettre des barrières. On a un CGD, on a un CTEF, on a un Psader, on a un Leader, etc. Ils ne se rendent pas compte qu'au final cela cristallise les positions, des appropriations, d'identité, etc., et que ça n'est pas facteur de développement. Ce n'est pas facteur d'initiative locale, ce n'est pas facteur de projet, ça peut bloquer même les initiatives.

Responsable plateforme de développement régional, 24 juin 2008

- 49 En 2006, les Contrats de Plan État Région sont remplacés par des Contrats de Projets État Région (Cper) pour répondre aux objectifs définis par l'État en cohérence avec la stratégie de Lisbonne et Göteborg visant une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale.
- ¹⁰ La mise en œuvre de la RGPP favorise l'importation de techniques managériales dans l'action publique (Robert, 2007). Même si elles font l'objet d'appropriation différenciées par les acteurs locaux, elles structurent néanmoins l'action. Les appels à projets sont généralisés à tous les dispositifs de développement infrarégionaux après la mise en place des pôles d'excellence rurale en 2005. Les spécifications des contrats se font plus étroites¹¹, leur champ d'application est réduit à quelques thématiques (services au public, protection de l'environnement, emploi, formation). L'ingénierie territoriale opère comme un instrument de rationalisation et de concentration des moyens dans des territoires de projets élargis. La circulaire du 23 janvier 2007 relative à l'ingénierie territoriale dans les

Cper précise que le soutien de l'État est réduit à l'instruction des dossiers et l'articulation des acteurs autour du volet territorial du Cper. En outre, l'aide de l'État doit aller en priorité vers les territoires ruraux les moins bien dotés. Le tout en évitant les doublons et en parant au défaut de coordination au sein du « mille feuilles institutionnel ».

- 50 L'exemple du programme LEADER Beaujolais illustre la logique d'intégration et de concentration des dispositifs et des moyens à l'échelle d'une maille territoriale élargie. C'est d'ailleurs le critère déterminant dans la sélection du projet.

« En ce qui concerne notre candidature Leader, on en avait déposé une, en février 2008. On nous a demandé de la retravailler en juin parce que justement on manquait de liens avec le Pays. Ils voulaient que le Pays porte cette procédure. Il y avait une co-sélection des territoires État, Région. Et la Région voulait que le Pays porte cette procédure, que cette procédure soit à l'échelle des PNR, CDPRA, PSADER, etc. »

Agent de développement, 11 décembre 2008

- 51 D'une part, tous les dispositifs de développement sont regroupés dans un syndicat mixte ouvert, alors qu'ils étaient gérés sur la base de différentes conventions entre EPCI. D'autre part, la Région, co-embauche leurs animateurs pour réduire les dépenses et mieux contrôler la mise en œuvre et la fusion des programmes qu'elle finance.

- 52 Enfin, le regroupement d'EPCI et la concentration des moyens à leur niveau est en cours. La carte intercommunale est l'objet de négociations qui la redessinent. Si la « loi naturelle institutionnelle » en vertu de laquelle à périmètre et compétences identiques, la formule de coopération la plus intégrée absorbe les établissements publics les moins institutionnalisés (Ribot 1997), le devenir des Pays est incertain. L'article 51 de la loi du 16 décembre 2010 a en effet supprimé la possibilité de créer de nouveaux Pays. Cependant, les Pays faisant l'objet de conventions territoriales dans le cadre des CPER ont pérennisé leur existence.

- 53 Dans le même temps, les règles de gestion sont unifiées. LEADER se plie au droit commun de la comptabilité publique, non sans difficultés. D'ailleurs, la Région se conduit comme une agence de moyens et de contrôle des échelons territoriaux inférieurs. L'engagement des fonds est soumis à un suivi de gestion informatique où chaque partie au contrat sait ce qu'elle a dépensé. Derrière la transparence, c'est le contrôle qui se renforce. Les services régionaux filtrent les programmes territoriaux qui, s'ils n'entrent pas dans leurs priorités et les lignes budgétaires, sont rejetés.

« C'est vrai, j'avais monté quatre ou cinq plans locaux de gestion de l'espace avec la Région. Chaque fois que des idées sortaient du territoire, ça passait dans le moule de la Région et on disait, là, il n'y a pas de ligne, il n'y a pas de ligne. Le mieux, c'est qu'on a eu une réunion de synthèse avec la chargée de mission de la Région. Elle nous dit : vos projets dans l'Isère, il n'y a rien d'innovant. Je lui dis vous avez passé à la moulinette de vos lignes budgétaires tout ce que nous avons proposé. C'est donc forcé qu'on soit dans vos lignes budgétaires. Des idées, il y en avait ».

Agent de développement, 19 décembre 2008

- 54 Avec la substitution du financement par appel à projets au régime de subvention, le contrôle l'emporte sur la coordination. Ce passage d'une logique de guichet à une logique d'audit installe une hiérarchie entre les collectivités territoriales.

« Je lisais dans cette délibération le fait que le Conseil régional soit associé au recrutement. Cela, c'est un truc qu'il demandait déjà à l'époque. Être présent pour le recrutement du personnel du Pays. Moi je trouve qu'on va vers un mélange des genres. Est-ce que les élus locaux deviennent les petits garçons des financeurs ? »

Président d'EPCI, 19 décembre 2008

L'isomorphisme mimétique : bonnes pratiques et conformisme territorial

- 55 L'État laisse aux collectivités locales le soin de structurer les territoires de projet dans des politiques procédurales. En pratique, la DATAR, par des appels à expérimentation, des appels à projets, des programmes de recherche-action, place l'ingénierie territoriale sous influence. Cette institution recycle ensuite les résultats des innovations locales dans des normes qu'elle diffuse massivement par ses relais en ligne. Elles ne sont pas autre chose que des règles impersonnelles de rationalisation de l'action publique sur des critères d'optimisation des coûts et de recomposition de la carte institutionnelle locale. Certes, elles font l'objet d'appropriation différenciées par les acteurs locaux, mais elles orientent quand même les logiques d'action. Ces normes contribuent à ce que Renaud EPSTEIN appelle le gouvernement à distance. (Epstein 2009). Elles s'étendent aux multiples acteurs qui œuvrent à l'action publique territoriale.
- 56 Par exemple, dans le Pays Roannais, les associations d'éducation populaire jouent un rôle essentiel dans la production de capital humain et de savoirs citoyens sur le territoire. En appui sur certains enseignants-chercheurs de l'IUT de Roanne qui animent l'Université populaire, elles contribuent à l'appropriation citoyenne des enjeux du développement territorial. Mais, pour entrer dans la logique économique et chiffrée des financeurs, elles doivent se plier à la culture du chiffre, des indicateurs et évaluations quantitatives souvent très éloignées de leurs objectifs. Cette évolution pousse certaines associations à se lancer dans des activités éloignées de leur objet pour obtenir les financements prévus aux appels à projets. *« Et ce, d'autant plus que les dépenses de fonctionnement inhérentes à la vie associative sont de moins en moins éligibles par les financeurs (les exigences européennes gagnent les financements d'État ainsi que ceux des régions) »* (Ayats, 2009).
- 57 Cette technologie de gouvernement, si elle tient compte de la tension entre l'imposition de la règle et son dépassement, se traduit par l'application de règles indépendamment des enjeux propres à chaque territoire.
- 58 Face aux difficultés de la coordination sans hiérarchie institutionnelle, un mouvement de recentralisation paradoxale (Lapostolle 2010) se dessine. Les appels à projets, les comités de sélection, les règles d'application réduisent la zone d'incertitude liée aux arrangements locaux dans la négociation des programmes d'action. Par des mesures techniques simples, les contrôles a priori sont rétablis¹².
- 59 Au sein de l'ingénierie territoriale, c'est la fonction de marginaux sécants qu'exercent les agents de développement qui est visée. La diminution de leur rôle « d'agitateurs de terrain » au profit d'administrateurs de procédure par la concentration des moyens et la normalisation du développement via les bonnes pratiques, la logique d'audit, sont autant d'éléments qui contribuent à renforcer « le climat d'impersonnalité territoriale ». L'intermédiation passe alors de la construction du processus territorial fait d'immersion et d'engagement, de la force vitale des agents de développement, de leur connaissance de l'histoire territoriale, d'interactions subjectives, à un retrait procédural. Celui-ci produit un énoncé standardisé de la réalité territoriale et dématérialise les relations sociales qui deviennent des codifications de la réalité enregistrées dans des portails en ligne (Marchand-Tonel, Simoulin, 2007).

- 60 C'est le sel du métier d'agent de développement qui se dissout : la capacité à découvrir le processus de développement territorial par une connaissance fine des interactions, l'analyse des jeux d'acteurs à partir duquel est produite la capacité réflexive, une forme d'auto-diagnostic sur les actions conduites dans ces dispositifs. La connaissance du jeu d'acteurs ne disparaît pas, son usage se déplace pour répondre aux impératifs de la procédure.

L'isomorphisme normatif. Faire d'une contrainte une opportunité de pouvoir

- 61 Cette fuite en avant dans la technicité procédurière est autant le fruit des pressions institutionnelles que d'une stratégie professionnelle d'une partie des agents de développement qui participent à cette évolution. Si la minutie des instructions de projet les rend indispensables aux élus pour répondre aux appels d'offres sources de subventions, c'est aussi une opportunité de pouvoir qu'ils saisissent pour orienter l'action et pérenniser leurs emplois. À l'interface des procédures standardisées et de la demande sociale différenciée, les agents de développement, en tant que rédacteurs des programmes disposent d'un pouvoir de mise en forme, « d'un encodage du projet territorial » qui répondent aux attentes des financeurs. Ils peuvent ainsi filtrer les actions tout en interprétant ces besoins pour créer leurs propres débouchés. On observe alors une inflation d'actions redondantes, parfois irréalisables, « bien enveloppées » dans des structures dotées en agents de développement et dont l'utilité tarde à s'affirmer, mais qui savent jouer des subventions pour se maintenir en vie (Lapostolle 2011). Autrement dit, l'agent de développement, dans ce dédale procédural se crée des marges de manœuvre, sources de pouvoir.

« Les agents de développement ne savent pas se positionner par rapport au pouvoir, par rapport aux élus. Ils sont aux ordres de. Et ils ont des stratégies détournées pour retrouver du pouvoir. Ils gagnent du pouvoir sur et grâce à la procédure. Avec la procédure, j'ai mon pouvoir. Donc, ils entretiennent d'une certaine façon ce processus bureaucratique. »

Responsable plateforme de développement régional, 24 juin 2008

- 62 Ici, l'évolution des structures employeuses est importante. 60 % des agents de développement travaillent dans des organisations employant entre 1 et 10 salariés. Les EPCI en drainent près de 40 %, les associations, représentant la plus grosse perte d'effectifs sur la période 1999-2009 en embauchent près de 28 %. Les autres établissements publics avec 25 % des effectifs ont connu une hausse conséquente par rapport à 1999 (enquête PSDR3).
- 63 Autrement dit, la montée en puissance de l'intercommunalité touche cette profession qui passe d'un univers militant à la gestion standardisée de compétences d'attribution regroupées au niveau des EPCI et autres établissements publics. (37 % déclarent avoir eu précédemment un engagement en lien avec le développement des territoires, qui a, pour 70 % d'entre eux, influencé le choix de leur orientation professionnelle. Ces engagements ont majoritairement été d'ordre associatif).

« Les développeurs, j'en ai connus, c'était des militants politiques. Il y avait des recrutements faits d'abord sur des critères politiques, sur la compétence ensuite. Parfois la compétence n'était pas au rendez-vous. Qu'apporte la couleur du chat pourvu qu'il attrape les souris comme disait Mao ».

Enseignant chercheur, 16 juin 2008

- 64 Malgré ses travers, le militantisme présentait des avantages. Les agents de développement avaient une lecture politique du développement territorial que lentement la dérive procédurière a effacée. Par lecture politique, nous entendons la capacité de définir les élus qui pèsent, connaître les chefs de service qui comptent dans le jeu décisionnel, s'appuyer sur des relais associatifs, syndicaux, économiques pour mobiliser la société civile.
- 65 L'opposition entre militantisme et professionnalisme a stérilisé ce savoir essentiel à la mobilisation des initiatives locales. Dans ce que nous appelons « la personnalité bureaucratique » des agents de développement, la formation initiale en objectivant les compétences techniques nécessaires à l'administration des procédures a aussi une influence. Si on observe une augmentation de la qualification avec une formation supérieure à Bac +5 pour 68 % des agents en 2009 contre 53 % en 1999, et une forte diminution des formations Bac +2 et Bac +3, celle-ci s'est faite au détriment des valeurs de mobilisation de la société locale et des savoir-faire relationnels sans lesquels l'agent de développement reste aux ordres de la procédure.

« Les universitaires forment les agents essentiellement sur les espaces ruraux depuis 50 ans, les politiques européennes et l'histoire du développement rural, l'économie du développement. Après, tout ce qui va être la boîte à outils de base de l'agent de développement, l'animation, la médiation, la gestion du conflit, tout ce qui va être de la méthodologie de projet, comment on fait émerger les initiatives locales, comment on accompagne les initiatives locales, quelle posture on a vis-à-vis d'initiative, c'est zéro ou un module qui dure deux ou trois jours. Donc ça veut dire qu'on a un agent de développement qui arrive sur le terrain sans être suffisamment armé. S'ils n'ont pas trop peur des gens, s'ils sont un peu à l'aise à l'oral, ils vont un peu patauger. Mais si ce sont des gens pas trop à l'aise, qu'est-ce qu'ils vont faire ? Ils vont se renfermer sur la tendance générale, faisons de la procédure, faisons de la gestion. C'est moins flipant de gérer des comptes dans son bureau que d'aller animer une réunion, ou d'accompagner un porteur de projet. Donc, on ne fait pas remonter des initiatives locales. Comme les agents de développement ne sont pas assez bien formés, ils ne font qu'entrer dans le mouvement actuel de procédurisation, bureaucratisation, contrôle. »

Responsable plateforme de développement régional, 24 juin 2008

- 66 L'émergence de cette personnalité bureaucratique chez les agents de développement est aussi entretenue par la formation professionnelle continue (en 2010, 44 % des agents ont reçu une formation continue, soit une diminution de près de 7 % sur 10 ans (56 % en 1999), qui renforce la technicité de cette profession. C'est aussi l'occasion de formaliser les compétences. La création d'un référentiel professionnel pour ce métier flou (Jeannot 2005) est l'apanage des agents de développement qui se regroupent en associations¹³ afin de diffuser des savoir-faire professionnels, des modes opératoires, des mécanismes de liaisons interterritoriaux qui sont diffusés et mis en œuvre en tant qu'instruments d'action publique territoriale. Ils participent ainsi à la production d'un ordre cognitif territorial en normalisant et légitimant le métier d'agent de développement. Un ordre cognitif territorial où il semble que « *l'idéalisation des finalités s'est muée en idéalisation des procédures* ». (Boutinet 2007, p 305).

Le destin bureaucratique de l'ingénierie territoriale

- 67 Dans le développement territorial, la combinaison d'instruments peut parfois tenir lieu de politique et par conséquent de formalisme nourricier de l'ingénierie. La multiplication

des projets, des diagnostics stratégiques, des chartes, des outils informatiques, leurs interactions multiples peuvent être considérées comme la justification de l'ingénierie. Dans cette « *bureaucratie des contrats, (.) la rhétorique d'habillage des projets pour les faire entrer dans les critères affichés par les financeurs* » va de pair avec « *la réduction dans les formes d'ouverture à la population.* » (Jeannot art. cité p 7,8). Cette bureaucratisation apparaît alors comme un mouvement classique de passage progressif de l'innovation à la routinisation, synonyme de rigidité organisationnelle, d'inadaptation aux demandes des usagers (Crozier 1963). Autrement dit, comme la bureaucratie, l'ingénierie peut avoir une logique propre que l'on ne peut pas forcément déduire de la nécessité imposée par le développement territorial, sauf à le considérer comme un pur formalisme procédural, une finalité sans fin.

Rationalité procédurale et renouvellement des compétences

- 68 Ainsi, l'ingénierie territoriale est une bureaucratie parce que c'est un système sociotechnique qui ordonne le monde en recourant à une rationalité procédurale orientée vers la mise en relation d'acteurs et de savoirs multiples. Comme dans toute bureaucratie, la standardisation des procédures et des formations est un moyen de coordination et de contrôle rendant prévisibles les comportements des acteurs. Elle reprend le principe d'extension des compétences et de contrôle hiérarchique du modèle wébérien, avec quelques nuances. Ce principe d'extension peut s'entendre de deux manières. D'abord, il est un mouvement de renouvellement permanent des compétences des bureaucrates qui renforce leur spécialisation et la division du travail bureaucratique.
- 69 Ensuite, comme le précise Claude Lefort, la « *bureaucratie est un cadre qui déborde le noyau actif des bureaucrates* » (Lefort 1979 : 290). Si on ne peut, d'emblée, définir les agents de développement comme des bureaucrates, ils sont néanmoins dépendants de la logique bureaucratique en raison de l'extension-renouvellement de leurs compétences et de leurs multiples contacts avec les administrations bureaucratiques qu'elles soient administratives, politiques ou économiques. L'ingénierie territoriale peut donc être abordée en tant que forme bureaucratique « *défonctionnarisée* » parce que « *l'interpénétration croissante des sphères économiques, sociales, politiques qui favorise la diffusion d'un modèle de rationalité et d'organisation, finit par imposer la figure de l'expert professionnel tenant sa compétence de ses diplômes et sa légitimité de sa loyauté bureaucratique* » (Dubar, Tripiet p 113).
- 70 Les agents de développement agissent en relative indépendance de leur ligne hiérarchique, grâce à la production d'un référentiel professionnel et de formation sur le mode du compagnonnage, tout en restant relativement proches de la demande sociale. Ceci leur conférant une part d'autonomie, cette bureaucratie professionnelle est relativement impuissante face à leur incompetence. Le changement vient du recrutement, de la formation et de la socialisation des professionnels.
- 71 Chez les professionnels, un clivage apparaît entre les tenants d'une conception mécaniste du développement territorial et les partisans de sa conception organique (Lapostolle 2010). Les premiers se revendiquent de la gestion des subventions et de l'administration de procédures standardisées se traduisant par leur application uniforme de l'Europe aux territoires infrarégionaux. Les seconds, percevant les risques liés à l'appauvrissement de leur fonction, prônent l'expérimentation pour renouveler leur maîtrise des compétences stratégiques, qui assurent leur autonomie professionnelle. En effet, la conception

mécanisme du développement territorial risque de geler la dynamique d'extension et de renouvellement de leurs compétences sources de légitimité. La personnalité bureaucratique des agents de développement prendrait le pas sur celle « d'agitateur de terrain ».

- 72 Dans cette optique, le rapport au savoir et aux instruments qu'entretiennent les agents de développement peut s'apparenter au ritualisme. Le ritualisme se caractérise par l'ignorance ou le rejet des buts généraux et concrets de l'activité et la primauté donnée aux moyens incarnés dans les institutions. Comme si l'ingénierie territoriale dans son acception critique constituait une catégorie de l'action qui donne la priorité aux moyens sur les fins.

Identité professionnelle et tentation corporatiste

- 73 L'ingénierie territoriale ne construit ni ponts ni routes, encore moins des centrales nucléaires. Elle ne produit rien de tangible qui supposerait une stratégie monopolistique érigée en principe de bonne gestion dans une organisation stratifiée. Dans un contexte institutionnel incertain, elle vise en premier lieu à rétablir de la cohérence, là où l'activité risque la centrifugation. En son sein, les agents de développement constituent un back-office qui essaie d'influencer le front office qui exécute les actions programmées. Mais ils ne constituent pas un corps d'élite, une technocratie qui s'assure une position centrale par la sectorisation de son action de manière à autonomiser sa production de la demande sociale.
- 74 À l'endroit des technocrates d'État, Jean-Claude Thoenig écrit que ceux-ci « *distinguent et dissocient la satisfaction des demandes sociales et la production d'actes technico-administratifs. (...) Il s'agit d'autonomiser la fonction de production. La rupture entre le contrôle social et la production s'exprime à travers le fait que la recherche des moyens de production l'emporte sur les finalités* (Thoenig, 1987 : 208) ». À l'opposé de la technocratie qui va de pair avec la sectorialisation constitutive de la centralité en divisant les problèmes et spécialisant les fonctionnaires, l'ingénierie territoriale organise « *la cité par projet* » (Boltanski, Chiapello 1999). Elle politise son action, oriente la territorialisation de l'action publique et se prétend plus proche des besoins sociaux. En plaçant l'induction, l'empirisme, la rationalité procédurale au centre de sa méthode, elle s'oppose à la distance et à la rationalité substantive qui va avec la démarche déductive de certains corps comme celui des Ponts et Chaussées.
- 75 Pour Jean-Claude Thoenig, « *le corporatisme nécessite une niche de compétence technique et sociale bien bordée, différenciée, monopolistiquement définie par le groupe et allouée à ses membres* » (Thoenig 1994 p 75). Autrement dit, la logique de corps est une logique de fermeture qui conduit au contrôle strict d'une compétence qui le rend incontournable dans la réalisation de l'action. Au contraire, l'ingénierie territoriale s'inscrirait d'abord « *en opposition aux corps constitués, elle est le fait de postures professionnelles éclatées au sein de structures multiples, porteurs d'intentionnalités diverses* ». (Landel 2007 : 120). Toutefois, l'absence de logique monopoliste d'un groupe clairement identifié comme corps de fonctionnaires ne signifie pas absence de tentation corporatiste. De multiples tentatives de définition d'un référentiel professionnel des métiers du développement cherchent à façonner une identité professionnelle. Depuis 2004, dans le cadre des discussions sur la réforme des statuts de la fonction publique territoriale, plus particulièrement des modalités de recrutement et de validation des acquis d'expériences¹⁴, l'UNADEL mobilise

son réseau d'influence pour presser l'intégration des agents de développement dans la Fonction Publique Territoriale. Prônant la création d'une spécialité animation au sein de la filière administrative des attachés territoriaux, elle participe aux réflexions du Conseil Supérieur de la Fonction Publique Territoriale sur les métiers du développement territorial. Son initiative est relayée par quelques parlementaires¹⁵ et associations régionales de Pays¹⁶. Concrètement, si des mesures d'intégration ont été actées dans un certain nombre de Départements, d'autres ont été sanctionnées ailleurs par des arrêtés préfectoraux. La sécurité juridique généralement proposée aux agents de développement non titulaires de la fonction publique est la substitution de contrats à durée indéterminée aux contrats à durée déterminée plusieurs fois renouvelés. En d'autres termes, ces velléités corporatistes n'ont pas trouvé la clé d'entrée dans la fonction publique territoriale.

- 76 Cette bureaucratie professionnelle est territoriale parce qu'elle cherche à répondre à des besoins constatés sur le territoire. Leur satisfaction suppose une connaissance fine et pratique du territoire sur laquelle se fonde l'action de proximité nécessaire au tissage du lien social et économique. En ce sens, territoire et proximité sont un principe d'action et de légitimation. Dans cette perspective, la bureaucratie professionnelle territoriale n'est pas qu'une simple forme organisationnelle, elle porte un projet politique et doit trancher un dilemme idéologique : socialiser les instruments de développement territorial ou instrumentaliser la société sous couvert de développement territorial.

Conclusion

- 77 Il peut y avoir une illusion à penser que la socialisation des instruments de l'action publique, liée à son ouverture à de nombreux acteurs dans des politiques procédurales, porte en soi des vertus démocratiques. Ce type de politique n'est qu'une forme d'administration, c'est-à-dire une mise en ordre de la société. Or, toute administration suppose une forme de domination et toute forme de domination suppose une administration. En conséquence, le présupposé « post-bureaucratique » de ce type de démarche doit être reconsidéré. Dans ce type de politique, le caractère pragmatique de la régulation se loge dans la construction locale des normes et des instruments d'action. Mais les modalités concrètes de leur production, de leur diffusion et de leur standardisation ne créent pas les controverses d'ingénierie versées dans le débat public qui intégreraient véritablement les enjeux territoriaux. Au contraire, « l'impératif procédural », transforme le dispositif territorial en segment territorial d'exécution d'une politique définie par l'empilement d'instruments d'action contraignants. Il marque la prééminence du contrôle hiérarchique central sur la coopération négociée entre niveaux d'actions et gomme la distinction théorique entre politiques procédurales et politiques substantielles. Dans cette situation confuse, le jeu d'intermédiation des agents de développement est sous tension. Ils disposent de ressources cognitives et relationnelles qu'ils mobilisent au gré des incertitudes institutionnelles et politiques. C'est leur compréhension du contexte qui détermine le sens de leur expertise. Ils peuvent dégager des marges pour orienter l'action comme ils peuvent devenir les instruments de leurs instruments.

BIBLIOGRAPHIE

- Abeles, Marc (1999). Du local à l'Europe. Itinéraire d'un anthropologue, dans Richard Balme, Alain Faure, et Albert Mabileau (sous la direction de) *Les nouvelles politiques locales. Dynamiques de l'action publique*, Presses de Sciences Po, pp. 135-145.
- Boltanski, Luc, Chiapello, Eve (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Essais, Gallimard, 843 pages.
- Boutinet, Jean-Pierre (2007). *Anthropologie du projet*, Paris, Presses Universitaires de France, 2^e éd., 432 pages.
- Crozier, Michel (1963). *Le phénomène bureaucratique. Essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel*. Michel. Paris, Seuil, 413 pages.
- Di Maggio, Paul J., Powell, Walter (1983), The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, vol. 48, n° 2, pp. 147-160.
- Dubar, Claude, Tripier, Pierre (2005). *Sociologie des professions*, Paris, Armand Colin, 283 p.
- Epstein, Renaud (2009) « Après la territorialisation : le gouvernement à distance » dans Martin Vanier (sous la direction de) *Territoires, territorialité, territorialisation. Controverses et perspectives*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, pp. 131-139.
- Grégori, Nicolas, Blanco, Eric, Brassac, Christian, Garro, Olivier (1998). Analyse de la distribution en conception par la dynamique des objets intermédiaires, dans Khaldoun Zreik et Brigitte Trousse (sous la direction de), *Les objets en conception*, Paris : Europia, pp. 135-154
- Gérard-Varet, Louis-André, Passeron Jean-Claude (sous la direction de) (1995) *Le modèle et l'enquête. Les usages du principe de rationalité dans les sciences sociales*. École des Hautes Études en Sciences Sociales, Paris, 580 pages.
- Grémion, Pierre (1976). *Le pouvoir périphérique. Bureaucrates et notables dans le système politique français*, Paris, Seuil, coll. Sociologie, 477 pages.
- Jeannot, Gilles (2005) « Les métiers flous du développement rural », *Sociologie du Travail*, vol. 47, n° 1, pp. 17-35.
- Landel, Pierre-Antoine (2007). Entre politique publique et action publique : l'ingénierie territoriale, dans Alain Faure, Emmanuel Négrier (sous la direction de) *Les politiques publiques à l'épreuve de l'action locale. Critiques de la territorialisation*, Paris, L'Harmattan 2007, pp. 117-122.
- Lapostolle, Dany (2010). *L'ingénierie territoriale vue des pays : une bureaucratie professionnelle territoriale en gestation*. Thèse de science politique soutenue le 4 mars 2010, 405 p.
- Lapostolle, Dany (2011). Les enjeux de la professionnalisation des agents de développement. L'ingénierie territoriale prise en étau entre les conceptions organique et mécaniste du développement territorial, *Revue Géographie, Economie et société*. Vol 13, n° 4, pp. 339-362
- Lapostolle, Dany, Janin, Claude (2012). Controverses d'ingénierie et réflexivité territoriale. Les conditions de la connaissance territoriale dans les territoires de projet, Symposium PSDR3, Les chemins du développement territorial, Clermont-Ferrand, 19, 20 21 juin 2012.

- Lardon, Sylvie (2011). « Chaîne d'ingénierie territoriale : diversité des acteurs dans la conduite d'un projet de territoire » dans Sylvie Lardon, Léo Dayan., André Joyal (sous la direction de) *L'ingénierie de territoire à l'épreuve du développement durable*, Paris, L'Harmattan, pp. 145-162.
- Lascoumes, Pierre, Le Bourhis, Jean-Pierre (1998) Le bien commun comme construit territorial. Identités d'action et procédures, *Politix*, n° 42, pp. 37-66.
- Lascoumes, Pierre, Le Gales P. (eds) (2005) *Gouverner par les instruments*, Paris, Presses de Sciences Po, 369 p.
- Leca, Jean (1996), La « gouvernance » de la France sous la Cinquième République, in François d'Arcy, Luc Rouban (ed.), *De la Cinquième République à l'Europe, Hommage à Jean Louis Quermonne*, Paris, Presses de Science Po, pp. 359-360.
- Lefort, Claude (1979) *Éléments d'une critique de la bureaucratie*. Paris, Gallimard
- Le Moigne, Jean-Louis (1995) Sur la capacité de la raison à discerner : rationalité substantive et rationalité procédurale d'Aristote à H.A. Simon, par Descartes et Vico, in
- Marchand-Tonel, Xavier, Simoulin, Vincent (2007). PRESAGE, un logiciel de gestion ou de recomposition des territoires ?, dans Alain Faure, Emmanuel Négrier (sous la direction de), *Critiques de la territorialisation. Les politiques publiques à l'épreuve de l'action locale*, Paris, L'Harmattan, p. 89-93.
- Martinet, Alain-Charles (1998). Pensée stratégique et rationalités : un examen épistémologique, *Management international*, vol 2, n° 1, 1998, p 67-75.
- Moulaert, Franck et Jacques Nussbaumer (2008), *La logique sociale du développement territorial*. Presses universitaires du Québec, 152 p.
- Putman, Robert D. (1993). *Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton, NJ, Princeton University Press.
- Rangeon, François (2005). Peut-on parler d'un intérêt général local ?, dans Christian Le Bart, Rémi Lefebvre (sous la direction de) *La proximité en politique. Usages, rhétorique et pratiques*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, pp. 44-66.
- Ribot, Catherine (1997). « L'autonomie institutionnelle des EPCI », dans Rémi Le Saout (sous la direction de), *L'intercommunalité. Logiques nationales et enjeux locaux*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, pp. 29-54.
- Rosa, Hartmut (2010) *L'accélération. Une critique sociale du temps*, Paris, La découverte, 476 pages.
- Robert, Cécile (2007). Les transformations managériales des activités politiques, *Politix* n° 79, pp. 7-23.
- Thoenig, Jean-Claude (1987) *L'ère des technocrates*, Paris, L'Harmattan, 2^e éd., 317 pages.
- Thoenig, Jean-Claude (1994). Savoir savant et gestion locale, *Politix* n° 28, pp. 64-75.
- Vanier, Martin (1995) La petite fabrique de territoires en Rhône-Alpes : acteurs, mythes et pratiques, *Revue de géographie de Lyon*, vol. 70, n° 2, p 93-103.
- Vinck, Dominique (2009) De l'objet intermédiaire à l'objet frontière. Vers la prise en compte du travail d'équipement, *Revue d'anthropologie des connaissances*. vol. 3, n° 1, pp. 51-72.
- Weber, Max (1995). *Économie et société*, Tomes 1 et 2, Paris, Plon, Agora Pocket, 409 pages et 424 pages
- Weick, Karl E (1979). *The Social Psychology of Organizing*, 2nd Edition, Addison-Wesley, 294 pages.

Weick, Karl E. (1995) *Sense Making in Organisations*, Thousand Oaks CA, Sage, 236 pages.

NOTES

1. Le CGD Beaujolais Plaine de Saône, signé le 20 décembre 1995 avec la Région, s'appuie sur sept structures intercommunales. Proche de l'agglomération lyonnaise, il regroupe 84 communes pour une population totale de 124 169 habitants entre coteaux du Beaujolais et rive droite de la Saône.
2. Le CGD du Roannais est signé le 25 avril 1997. Il est l'aboutissement d'une pratique de l'intercommunalité remontant au début des années 70 pour s'organiser autour d'un « Grand Roanne ». Si le 16 février 1967 est créé le Syndicat Intercommunal de la Banlieue de Roanne pour contrecarrer la domination de la ville centre, les relations entre ces deux entités s'améliorent avec la création de cinq syndicats communs entre 1981 et 1987 pour aboutir au District de l'agglomération roannaise en 1991 aux compétences élargies. Par arrêté préfectoral du 9 décembre 1999, le district devient Communauté d'Agglomération du Grand Roanne (71000 habitants dans six communes). C'est à cette échelle qu'est créé le GGD.
3. Enquête sur les métiers d'agents de développement et l'ingénierie territoriale du programme Pour et Sur le Développement Régional 3 Rhône-Alpes Auvergne. Réalisée en région Rhône-Alpes du 20 mai au 11 juin 2009 auprès d'une population totale de 1000 individus environ. Le questionnaire a été envoyé par internet aux adresses courriel de 1000 agents recensés par le CRDR. Sur les 257 questionnaires reçus, 203 ont été traités. Soit un taux de retour de 20 %. PSDR animé par Claude JANIN, UMR Pacte, Eric GRASSET, USC, INRA, LER, Sylvie DUVILLARD, UMR Pacte, Dany LAPOSTOLLE, LEG UMR 5118, Elise TURQUIN UMR Pacte, Anne CARTON et Eric CHOSSON, plate-forme régionale développement rural en Rhône Alpes.
4. AUROUX J. » Rapport à M. le Premier Ministre portant sur la Réforme des zonages et aménagement du territoire », DATAR, *La documentation française*, 1998, 68 p.
5. MERCIER M. *Pour une république territoriale : l'unité dans la diversité*, Rapport d'information au Sénat n° 447, 28 juin 2000.
6. Les auteurs définissent les instruments d'action publique comme « *un dispositif technique à vocation générique porteur d'une conception concrète du rapport politique/société et soutenu par une conception de la régulation* ».
7. L'auteur distingue la raison intelligente de la raison suffisante. La raison suffisante qui vise en général à simplifier le problème, sans autre critère que sa réduction suffisante, est à la base de la modélisation analytique. La raison intelligente qui cherche à complexifier le problème est à la base de la modélisation systémique.
8. http://feader.rhone-alpes.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/Appel_a_projets_LEADER_2007-2013_Rhone-Alpes_cle8d1477-1.pdf. Consulté le 20 mai 2012.
9. *Gazette des communes, des départements et des régions*, 2 octobre 2000, p 6-9. *Le journal des maires*, janvier 2000, p. 55-56.
10. Lors du CIACT du 6 mars 2006, les Contrats de Plan État Région ont été modifiés en Contrats de Projets État Région pour prendre effet au 1^{er} janvier 2007 jusqu'à fin 2013. En cohérence avec les objectifs de l'Union Européenne définis à Lisbonne par le Conseil européen des 23 et 24 mars 2000 et à Göteborg lors du Conseil européen de juin 2001, ils limitent leurs interventions à la compétitivité du territoire, le développement durable et la cohésion sociale territoriale. Les procédures sont calées sur le calendrier des fonds européens. Les modalités de leur mise en œuvre sont définies par la Circulaire du 6 mars 2006 n° 5137/SG du Premier Ministre sur la préparation des Cper 2007-2013 et l'élaboration de la stratégie de l'État.
11. Circulaire n° 5137 du Premier Ministre du 6 mars 2006 sur la préparation des CPER et l'élaboration de la stratégie de l'État.

12. Le rôle accru des agences se double d'une tentative de contrôle a priori de l'instruction des dossiers LEADER au détriment des GAL. Il s'agit de neutraliser la logique « *bottom up* », au profit d'une logique « *top down* ». Dans un courrier collectif du 18 septembre 2006 adressé à M. Christian ESTROSI, Ministre délégué à l'Aménagement du Territoire, les acteurs locaux dénoncent la logique recentralisatrice des programmes LEADER qui se cache derrière des mesures techniques simples. www.unadel.org. Consulté le 8 juin 2010

13. C'est le travail qu'effectuent par exemple l'Union Nationale des Acteurs et des structures de Développement Local (Unadel), au niveau national, l'Association Rhône-Alpes des professionnels du Développement Économique Locale (ARADEL) en Région Rhône Alpes.

14. *Rapport à Monsieur le Ministre de la Fonction Publique, de la réforme de l'État et de l'aménagement du territoire sur la mise en œuvre du dispositif législatif sur la fonction publique territoriale*. 6 janvier 2004. DREYFUS B. Professeur titulaire de la chaire « collectivités locales » Conservatoire National des Arts et Métiers.

15. Question n° 24102 de M. CHASSAIGNE André, député PC publiée au JO du 01/09/2003. Réponse publiée au JO du 07/12/2004.

Les débats du Sénat du 4 et 5 mai 2004 portant sur le développement des territoires ruraux ont abordé la question de l'intégration dans la fonction publique territoriale des agents de développement. Suite à un amendement du groupe communiste qui proposait la création d'une nouvelle spécialité développement local dans le cadre d'emploi d'attachés territoriaux, la question a été abordée lors de ces deux séances, sans que l'amendement ne soit adopté. www.senat.fr.

16. Une motion de reconnaissance du métier d'agent de développement. L'association régionale des Pays d'Auvergne s'associe à la forte mobilisation des élus pour demander l'intégration des agents de développement dans la fonction publique territoriale. Article du 13/07/ 2004 sur www.unadel.asso.fr. Consulté le 18 juillet 2009.

RÉSUMÉS

L'ingénierie territoriale mobilise un répertoire de savoirs et d'objets intermédiaires au cœur du processus de création territoriale. Cet équipement cognitif est nécessaire à la cohésion de l'action publique multinationale au sein du territoire de projet. Dans ce contexte, bien que les modalités de gestion des contrats d'action publique ne dénaturent par la fonction médiatrice de ce répertoire, elles sont standardisées par les forces de l'isomorphisme institutionnel. L'ingénierie territoriale se bureaucratisant, elle administre des procédures qui font des territoires des segments d'exécution d'une politique définie indépendamment des enjeux territoriaux.

At the heart of territorial processing, engineering puts into practice sets of knowledge and intermediary objects. Such cognitive tool sets ensure the cohesion of multi-level policy making. In this context, modes of contract management do not alter the mediatory function of these tools, even though they get standardized through institutional isomorphism. When territorial engineering turns into bureaucracy, it tends to simply manage procedures within territories which are conceived as implementation areas and disconnected from social stakes.

INDEX

Keywords : ingénierie territoriale, objets intermédiaires, instruments d'action publique, territoire, bureaucratie, isomorphisme institutionnel, territorial engineering, intermediate objects, policy instruments, territory, bureaucracy, institutional isomorphism

AUTEUR

DANY LAPOSTOLLE

Maître de conférences en aménagement de l'espace, urbanisme, Université de Bourgogne,
Laboratoire THEMA UMR 6049 dany.lapostolle@u-bourgogne.fr

La Région comme intermédiaire dans les régulations de branche en France et en Italie. Le cas du ciblage des travailleurs immigrés dans le bâtiment

Annalisa Lendaro

Introduction

- 1 Cet article entend rendre compte des logiques qui sous-tendent l'usage des catégories de l'immigration dans des espaces de régulation de branche qui relèvent d'un secteur historiquement ouvert à l'emploi de main-d'œuvre étrangère : le bâtiment.
- 2 L'évolution des protections associées au statut salarial, la sécurisation des parcours, la lutte contre le travail non déclaré ou encore la prévention des risques et des accidents du travail, constituent des problèmes dont les réponses sont de plus en plus conçues au niveau territorial (Leloup et al. 2005 ; Pasquier et al. 2007). Plus particulièrement, au niveau régional ces réponses sont données dans le cadre de régulations collectives expérimentales et tâtonnantes souvent aux marges des relations professionnelles traditionnelles (Verdier 2008).
- 3 L'objet de ce travail est de montrer, à travers les matériaux tirés d'une enquête comparative sur la France et l'Italie, comment les acteurs professionnels et politiques se saisissent voire construisent territorialement les catégories de l'action publique. Dans quels cas les acteurs territoriaux aux prises avec les régulations du secteur du bâtiment se saisissent-ils de catégories qui ciblent explicitement la main-d'œuvre immigrée ? Quels sont les enjeux collectifs qui légitiment leur usage ?
- 4 Il s'agit d'aborder une question encore peu étudiée par la sociologie de l'action publique, du moins en France : le ciblage des publics à l'articulation du secteur de l'emploi et de

celui de l'immigration. L'intervention publique sur le marché du travail se fonde sur l'identification de publics cibles dont les caractéristiques distinctives (âge, lieu de résidence, niveau de qualification, etc.) justifient une intervention spécifique (dispositifs de lutte contre le décrochage, formations de remise à niveau, etc.). Cependant, le principe surplombant de la non-discrimination qui caractérise l'approche républicaine rend problématique le ciblage par l'origine et la nationalité (Lendaro 2012). La comparaison avec le cas italien apporte une clé de lecture de cette spécificité française, à travers l'étude des dispositifs de régulation de branche et de leurs ciblage en région Provence-Alpes-Côte d'Azur et en région Ligurie. La prise en charge par le secteur du bâtiment de la question migratoire s'inscrirait dans des espaces de régulation et dans un partage des compétences entre l'État et les collectivités territoriales sensiblement différent en France et en Italie. D'un point de vue méthodologique, cette recherche témoigne de l'intérêt heuristique de la comparaison régionale (Pasquier 2012) dans l'étude des processus d'intermédiation et des dynamiques métaorganisationnelles.

- 5 Nous nous inscrivons dans le courant de la sociologie de l'action publique, qui porte une attention particulière aux instruments de l'action collective (Lascoumes et Le Galès 2005). L'accord autour de ces instruments résulte de l'intermédiation entre des acteurs hétérogènes et interdépendants qui passe par la traduction de leurs intérêts spécifiques et par leur rapprochement à l'« intérêt général ». Nous verrons ensuite que les deux régions frontalières présentent des caractéristiques sociétales distinctes en termes de dialogue social, et cela nous aide à comprendre pourquoi en Italie la régulation territoriale du secteur du bâtiment engendre le ciblage explicite des travailleurs immigrés, alors qu'en France elle produit des catégories cibles « color blind » (Peer et Sabbagh 2008).
- 6 Nous montrerons enfin que les négociations autour des catégories de l'immigration sont le miroir d'un rapport central-local spécifique.

L'action publique et les processus d'intermédiation comme traduction

- 7 En sociologie de l'action publique, les instruments de l'action collective et leurs traductions territoriales sont souvent étudiés selon une posture qui met au centre de la focale les multiples échelles de cette action publique (Faure et al. 2007 ; Giraud 2012). Nous rapprochons explicitement cette opération de traduction (Callon 2001) de celle d'intermédiation.
- 8 L'action publique est ici conçue comme un processus social qui fait émerger une capacité à créer de l'action collective inscrite dans le temps, dans l'espace, et dans des cadres politico-institutionnels (Duran 1999, p. 34). Elle se décline dans des espaces de négociation composites associant savants, experts, élus, partenaires sociaux, etc. autour de controverses sociotechniques (par ex. la pénurie de main-d'œuvre, les risques professionnels)¹. Ces espaces de négociation (que Callon appelle les « forums hybrides ») sont le théâtre de relations qui s'établissent *via* une opération de « traduction » réalisée par des acteurs interdépendants (par ex. la fédération du bâtiment, la Région, les partenaires sociaux). Ces acteurs cherchent à combiner, non sans difficultés, la défense de leurs intérêts particuliers (le recrutement d'une main-d'œuvre qualifiée pour la

fédération, l'amélioration des conditions de travail pour la Région) et l'émergence d'un « intérêt général » (le développement économique régional).

- 9 La vision partagée d'un « intérêt général » émerge par traductions successives grâce à l'intermédiation d'« entrepreneurs d'action publique » (Jeannot 2005-a) suffisamment légitimes au sein du forum pour promouvoir l'accord (toujours temporaire et réversible) entre des parties aux intérêts divergents. L'accord autour, par exemple, des catégories cibles d'une régulation de branche, est alors appréhendé comme étant un effet de l'intermédiation entre des acteurs hétérogènes et interdépendants qui passe par la traduction de leurs intérêts spécifiques et par leur rapprochement à l'« intérêt général ». L'intermédiation peut alors être distinguée de la médiation, dans le sens où si la première vise un rapprochement des intérêts spécifiques à un intérêt collectif émergent ou déjà identifié, la deuxième implique une capacité de l'organisation médiatrice, telle que la Région, de créer un sens nouveau pour l'action collective, d'innover socialement. Ainsi, la médiation précéderait l'intermédiation, dans un mouvement évolutif et potentiellement rétroactif : si l'intermédiation permet l'émergence d'une activité de traduction entre des moyens existants, elle peut (ou pas) déboucher par la suite sur des nouvelles médiations associées à une transformation du sens par et pour le collectif. Nous verrons en effet que : dans le cas italien, l'intermédiation débouche sur de nouveaux moyens d'intervention sur un problème public (ici la catégorie cible d'immigré est mobilisée pour légitimer la mise en place de formations spécifiques censées répondre plus finement aux besoins de cette population cible et des acteurs de la branche) ; dans le cas français, l'intermédiation ne transforme pas les moyens la précédant, issus de régulations anciennes (régulation de la formation), tout au plus elle laisse émerger une catégorie floue et peu visible dans l'espace public.
- 10 Nous avons accordé une attention particulière aux intermédiaires régionaux, afin de mettre en lumière leur rôle dans la coordination des dispositifs censés intervenir sur des problèmes sectoriels de la branche du bâtiment. On se situe ici dans la filiation des travaux qui se focalisent sur les activités cognitives de constitution des problèmes publics, c'est-à-dire sur les processus qui transforment un enjeu en un « problème de société » (Callon 1986, Gilbert et Henry 2012).
- 11 Les dynamiques intermédiaires constituent le cœur de l'action publique, car pour que l'action ait lieu en présence d'intérêts différents (que ce soit au niveau de la conception ou de la mise en œuvre), des formes de coordination intermédiaires visant l'émergence d'un « bien commun » (Thévenot 2006) sont nécessaires. La négociation replace l'action dans le cadre d'un espace de concertation où des acteurs à statut et au pouvoir inégal négocient en vue d'atteindre un compromis.
- 12 Nous verrons que les dispositifs d'action (accords-cadres, programmes, protocoles d'entente) véhiculent des catégories. Ces dernières appellent à intervenir sur des populations cibles (par ex. les jeunes, les primo-arrivants) et sur des territoires censés être caractérisés par des problèmes spécifiques (chômage, pénurie de main-d'œuvre dans certains secteurs, etc.). Ces dispositifs ne sont pas toujours porteurs d'engagements contraignants pour les partenaires ; toutefois, ils véhiculent des « manières de faire » (Jeannot 2005-b) qui remettent parfois en cause les catégories cibles les plus institutionnalisées, justement sous prétexte qu'elles ne seraient pas adaptées aux spécificités territoriales.

- 13 La comparaison régionale (Provence Alpes Côte-d'Azur et Ligurie) s'appuie sur une enquête des deux côtés des Alpes portant sur les marges de manœuvre dont disposent les protagonistes de l'action publique territoriale pour réinterpréter les catégories officielles de l'immigration.

Encadré 1. L'enquête comparative (2007-2010)

La recherche a questionné la catégorie d'« immigré-e », dont la signification ne se réduit pas à une définition juridique incontestable : il s'agit de montrer qu'elle fait l'objet d'interprétations, de redéfinitions et d'usages sociaux diversifiés de la part des acteurs en charge de la mise en œuvre des politiques publiques dans le domaine de l'emploi. L'enquête comparative a été réalisée entre 2007 et 2010 et s'est intéressée à la construction et aux usages des catégories de l'immigration à différents niveaux (européen, national, régional et local) dans deux régions frontalières (PACA et Ligurie) historiquement touchées par des importants flux migratoires de par leur configuration géographique (présence de villes portuaires) et par la structure de leur marché du travail (importance des métiers peu qualifiés et attractivité du travail non déclaré, notamment dans le bâtiment). Le choix de ces deux pays et de ces deux régions n'est pas anodin. L'Italie se caractérise par une délégation des pouvoirs de régulation aux Régions qui est nettement plus importante qu'en France : les Conseils Régionaux italiens ont en effet des responsabilités en matière non seulement de développement économique et de formation professionnelle (comme en France) mais également dans le domaine de l'intégration des populations immigrées (alors qu'en France ce domaine est réservé à l'Etat et à ses représentants territoriaux comme le Préfet, et aux antennes régionales de l'Office Français de l'Immigration et de l'Intégration) et de l'insertion professionnelle des publics éloignés de l'emploi (en France la compétence nationale est indiscutée même si elle se combine avec les initiatives territoriales d'acteurs à statuts différents comme les acteurs de l'insertion par l'activité économique – IAE).

124 entretiens ont été effectués afin de recueillir la parole de plusieurs types d'acteurs impliqués dans la mise en œuvre de dispositifs régionaux : représentants de l'Etat et de ses services déconcentrés, collectivités territoriales, associations, branches professionnelles, syndicats, entreprises, organismes d'insertion, organismes de formation, travailleurs et demandeurs d'emploi migrants. Les catégories et les registres de justification véhiculés par le discours des personnes interrogées ont été mis en perspective avec des nombreux documents, comme les textes de loi, les documents de travail et les rapports d'activité concernant des dispositifs de gouvernance de branche (bâtiment), et des observations *in-situ* ont été réalisées à l'occasion de réunions entre plusieurs partenaires.

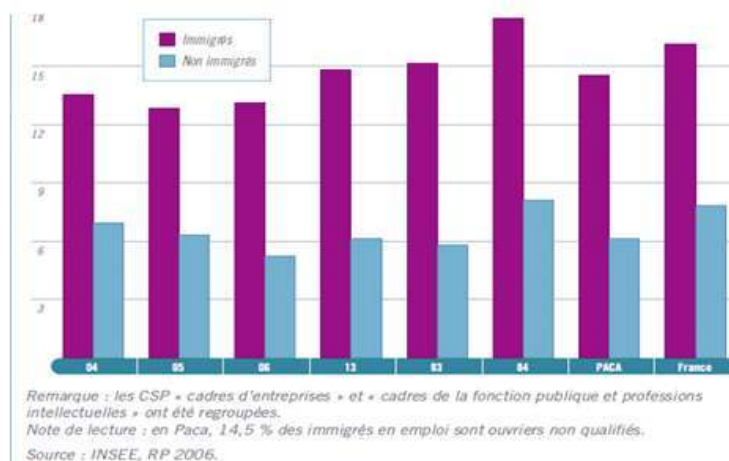
Des études de cas (Yin 2009) sont venues illustrer les logiques qui justifient l'usage plus ou moins explicite des catégories de l'immigration. Au niveau des dispositifs publics nous avons approfondi le cas du Comité régional pour l'intégration des immigrés en Ligurie, créé par une loi régionale en 2007 ; ensuite, dans le domaine du bâtiment, nous avons pris l'exemple de l'accord cadre tripartite de branche du BTP pour la région PACA, et nous l'avons mis en perspective avec le cas des processus de négociations des contrats collectifs provinciaux du bâtiment en Ligurie.

- 14 Les études de cas témoignent des différences entre l'action publique régionale française et italienne en termes de possibilités de démarquage des dispositifs locaux à l'égard des modèles nationaux. L'approche qui conçoit la Région comme un intermédiaire entre les orientations nationales et les dispositifs locaux et sectoriels permet de comparer la France et l'Italie au prisme du rapport central-local. Nous argumenterons notamment dans le cas de la région PACA, que la Région est le promoteur de formes de gouvernance de branche innovantes, mais ces innovations ne remettent pas en cause les catégories cibles officielles produites par un État « surplombant » et garant de la posture républicaine ; à l'inverse, en Italie les Contrats Collectifs Provinciaux sont le produit des relations professionnelles qui, malgré leur inscription dans des espaces de négociation plus institutionnalisés, sont en mesure de faire émerger des catégories cibles explicitement associées à des enjeux migratoires importants pour la branche (accès à la formation linguistique, prévention des accidents du travail, etc.), assurant aux catégories de l'immigration une légitimité sectorielle et territoriale plus importante qu'au niveau national.

Des nouveaux espaces de régulation collective en Provence-Alpes-Côte d'Azur ?

- 15 Les travailleurs immigrés en région PACA sont sensiblement surreprésentés dans la catégorie socioprofessionnelle des « ouvriers non qualifiés » (26%).

Figure 1. Part d'ouvriers non qualifiés parmi l'ensemble des actifs occupés (en %)



Source : DROS-PACA, Les populations immigrées en PACA, n. 10, février 2011

- 16 Cette situation, commune à d'autres régions françaises, ne donne pas lieu à des interventions spécifiques. Les documents de la négociation collective de branche tant nationale que régionale dans le BTP, que ce soit en matière de salaires, de conditions de travail ou encore de formation, ne font pas référence à des catégories relevant de l'immigration.
- 17 Parmi les publics ciblés apparaissent en revanche les « salariés âgés » (accord national de branche du 23 décembre 2009), les « jeunes », notamment faiblement qualifiés (accord national relatif à la mise en œuvre de la formation professionnelle tout au long de la vie dans les entreprises du BTP du 13 juillet 2004, et accord-cadre tripartite régional du BTP 2003-2008), les « adultes demandeurs d'emploi » (ibid.), ou encore les femmes (accord entre FFB, AFPA et ANPE de 2003, accord-cadre entre la CAPEB et le Ministère délégué à la cohésion sociale et à la parité du 11 janvier 2007).
- 18 Mais dans le cadre de la décentralisation des régulations concernant notamment le développement économique des régions, des espaces ultérieurs de dialogue social se développent. La notion de dialogue social (Jobert 2008) renvoie traditionnellement aux espaces de la négociation collective, mais sans complètement se confondre avec cette dernière : l'évolution des relations professionnelles est caractérisée par l'élargissement du débat à des thèmes directement connectés à un territoire et par l'inclusion d'acteurs en quête de légitimité (Didry et Jobert 2009).
- 19 Ces espaces de dialogue social ont la particularité, d'une part de s'inscrire dans des contextes territoriaux dont ils intègrent les spécificités, d'autre part d'essayer de concilier les mesures de soutien aux salariés (prévention des risques professionnels, formation, sécurisation des parcours, insertion, etc.) avec les besoins des employeurs et des branches en termes de compétitivité (Mériaux et Verdier 2009). Dans un contexte caractérisé par la décentralisation, la territorialisation et la contractualisation (Gaudin 2002), des configurations d'acteurs publics et privés deviennent les protagonistes d'une gouvernance régionale de l'emploi et des qualifications qui transcende le rapport salarial

pour traiter plus largement des conditions d'emploi et de travail, notamment dans le cas des « publics en difficulté ». Ces nouveaux espaces de négociation trouvent donc leur raison d'être dans l'ouverture au traitement transversal de problèmes souvent appréhendés séparément dans le cadre de la négociation collective classique. L'exemple régional des Accords Cadre Tripartites de Branche (ACTB) est en ce sens parlant.

Encadré 2. L'Accord Cadre Tripartite de Branche du BTP en région PACA

Relancés par la région PACA en 2003 suite au constat décevant d'un manque d'efficacité des contrats d'objectifs territoriaux (Amnyos 2008), les ACTB sont porteurs d'une modalité particulière de négociation entre l'État (préfecture et rectorat), la Région, et la profession. La démarche, volontariste et contractuelle, se base sur une définition commune des problèmes spécifiques à une branche professionnelle qui vise à déterminer une stratégie collective permettant de satisfaire le besoin de main-d'œuvre des entreprises, tout en améliorant les conditions de travail et en promouvant le développement des compétences des salariés. L'augmentation de l'attractivité des métiers du bâtiment, la mise en cohérence des formations initiales et continues avec les besoins du secteur, et l'amélioration des conditions de travail et d'emploi sont les objectifs communs des parties prenantes de l'accord, dans l'esprit non seulement d'augmenter le nombre de candidats aux métiers du BTP mais également de fidéliser la main-d'œuvre et réduire les risques d'abandon, notamment des jeunes.

Ainsi, trois chantiers fédèrent ces acteurs au niveau régional : 1) attirer les jeunes et les demandeurs d'emploi vers les métiers du BTP ; 2) rendre plus cohérente la carte des formations initiales et continues préparant aux métiers du BTP ; 3) fidéliser les nouveaux entrants pour améliorer leur insertion et favoriser la progression professionnelle, dans le respect de conditions de travail attractives. La durée des accords est quinquennale et leur opérationnalisation passe par l'approbation annuelle d'une convention d'application qui précise les modalités financières et temporelles de la mise en œuvre des actions.

- 20 La Région est un acteur clé dans le cadre de la gouvernance de l'ACTB, et pour cause : elle est responsable à la fois de la stratégie de développement économique et de l'offre régionale de formation. Pour cela, à travers notamment l'intermédiation du directeur de l'emploi et des solidarités, la Région PACA essaye de répondre aux demandes des branches comme le BTP, en mettant en place des dispositifs de formation et d'orientation, en particulier en direction des jeunes. Ces derniers, souvent peu séduits par les conditions d'emploi et de travail, quittent en forte proportion la formation entamée ou se réorientent suite à une démission (Verdier 2008). Face à des branches qui se disent pénalisées par une pénurie durable de main-d'œuvre, la Région mise alors sur ces accords dans le but d'inciter les représentants patronaux à s'engager dans une démarche d'amélioration des conditions de travail et d'emploi. La logique d'action est celle du « donnant donnant ». Elle est transversale aux enjeux du travail, de l'emploi et de la formation, traditionnellement abordés séparément dans le cadre des relations professionnelles. L'enjeu est de taille puisque cet espace de négociation régional associe des acteurs partenaires qui développent des intérêts, construisent des registres de justification, et avancent des propositions d'intervention différentes, voir divergentes.

Le spectre de l'impasse : l'accord de principe et l'usage de catégories cibles « neutres »

- 21 Nous avons interrogé les porte-parole de la Fédération Française du Bâtiment, de la CAPEB², et des représentants de l'État en région (préfet délégué à l'égalité des chances, fonctionnaires de la DIRECCTE³ etc.) ainsi que le directeur de l'emploi et des solidarités de la région PACA. Très investi dans la mise en œuvre de l'ACTB, le parcours professionnel de ce dernier aide à comprendre pourquoi lui revient le rôle d'animateur et de force de proposition dans les moments de négociation. Sa légitimité au sein de ce forum tient à sa connaissance fine de la branche et à son parcours professionnel. Il a recouvert des positions stratégiques tant au niveau ministériel qu'au niveau de la branche du bâtiment en région PACA. Ses multiples casquettes et la maîtrise des enjeux et des acteurs du

secteur du BTP sont donc déterminants dans la mesure où ils lui permettent d'interagir avec ses interlocuteurs en étant reconnu comme « expert » (Berrebi-Hoffmann et Lallement 2009).

- 22 Toutefois, cette reconnaissance n'assure pas pour autant l'absence de conflits entre les partenaires. En effet, dans le cadre du Plan Régional pour l'Emploi (PRE), le bilan des ACTB en 2008 a mis en évidence des avancées, mais également des problèmes de mise en œuvre. Un des points les plus problématiques concerne l'inclusion des organisations syndicales, fortement voulue par la Région, qui transformerait ainsi les accords tripartites en accords quadripartites de branche. Dans la même logique, la Région souhaitait renforcer l'effectivité des conventions annuelles qui depuis 2003 visaient à décliner concrètement les accords de branche en fixant les engagements de chaque signataire sur le court terme : pour ce faire, à partir de 2009 les organismes paritaires de branche, comme l'OPPBTP, en sont les co-animateurs. Mais si l'intégration des syndicats de salariés et l'implication des organismes paritaires de branche dans la mise en œuvre des conventions annuelles sont une avancée pour la Région, les organismes patronaux du BTP ne partagent pas cet avis : « la Région a voulu transformer ces accords tripartites en quadripartites, en formalisant la participation des organisations syndicales des salariés qui n'étaient pas présentes auparavant ; le bâtiment ne l'a pas pris très bien en disant que la profession avait signé un premier accord sous une forme et que les choses devaient continuer à se dérouler dans ce cadre-là, sans les syndicats, sous prétexte que la négociation collective les faisait déjà se confronter sur des nombreux sujets » (Directeur de l'Emploi et des solidarités, CR PACA). Les explications de vote annexées au rapport à mi-parcours du PRE de décembre 2008, et notamment la déclaration du porte-parole de la Fédération Régionale BTP sont explicites : « les organisations patronales ne pourront ni accepter de se voir imposer de nouveaux acteurs susceptibles de perturber l'équilibre professionnel actuel, ni accepter l'unique portage des actions par des organismes paritaires dans le cadre des déclinaisons annuelles de l'accord tels qu'exigé dans le document de travail sur le PRE » (p. 25).
- 23 Deux fronts apparaissent donc. Le premier est celui de la fédération du bâtiment, soucieuse de garder des rapports privilégiés avec la Région et l'État déconcentré. Elle s'oppose à l'entrée en scène des syndicats de salariés sous prétexte que ce nouvel espace de concertation régional devrait se différencier des arènes traditionnelles de la négociation collective (où les syndicats sont déjà représentés). Le deuxième front est constitué par la Région, les syndicats et les organismes paritaires qui prônent pour une ouverture du dispositif finalisé à rendre plus effectifs les engagements pris par les signataires de l'accord.
- 24 Dans ce contexte, le directeur de l'emploi déploie une intense activité d'intermédiation dans le but d'atteindre un accord de principe sur l'intérêt de négocier et de renouveler l'accord. Ses multiples casquettes, la variété de ses expériences professionnelles, et la connaissance des spécificités régionales des acteurs du terrain sont des atouts : « *Distincts de la ressource liée à une position institutionnelle, émergent dans la négociation les atouts dus à un itinéraire professionnel mixte ou à une trajectoire diversifiée, permettant à un individu de capitaliser des appartenances multiples à des mondes de légitimité qui s'avèrent complémentaires par rapport aux arènes de négociation* » (Gaudin 1999, p. 156). Cet intermédiaire est chargé d'une mission de « traduction » essentielle (Callon 1986 ; Callon et Barthe 2005), qui implique la création de passerelles entre niveaux d'action (de la Région aux bassins d'emploi, des contrats collectifs nationaux aux problèmes territoriaux de la branche) et qui est potentiellement le déclencheur de processus d'apprentissage (Filâtre 2005).

- 25 Son engagement en tant qu'intermédiaire se fonde sur la sensibilité pour les questions de participation, et sur une bonne dose de pragmatisme : « *il faut porter les décisions le plus près du terrain, pour éviter que le dispositif ne se transforme en une coquille vide* » (Directeur de l'Emploi et des solidarités, CR PACA). Mais l'« accord sur les principes » est le résultat principal de ces efforts de « traduction » des intérêts particuliers en « intérêt général », qui a débouché sur la signature de l'accord tripartite de branche de 2008.

Des catégories « passe-partout »

- 26 Dans un contexte conflictuel, l'accord sur les catégories d'action est indispensable pour permettre l'opérationnalisation des engagements des acteurs. Outre le fait qu'elles doivent être acceptées et légitimées collectivement, elles sont appelées à traduire un intérêt collectif de la branche.
- 27 Les catégories cibles inscrites dans le texte de l'accord ne se distinguent pas de celles légitimées par les accords nationaux : il s'agit des jeunes, des demandeurs d'emploi, des actifs sans qualifications, et des femmes. Ce sont des catégories qui permettent un consensus « de base », garantissant ce que Verdier (2008) appelle la « paix institutionnelle » entre la Région et les branches. Le terrain de l'immigration véhicule, au contraire, des catégories qui sont encore à la recherche de légitimité et qui impliqueraient une confrontation politiquement chargée. Ainsi, le langage des acteurs se standardise, afin d'arriver à statuer *a minima* sur des principes communs et des catégories cibles prioritaires qui invisibilisent les immigrés.
- 28 La partie de l'ACTB dédiée aux modalités d'actions cible les « publics en difficulté ». On prévoit notamment de mettre en place des « *actions de préformation, afin de leur donner les compétences nécessaires à la signature d'un contrat-aidé* » ou « *d'être accompagnés dans le cadre des GEIQ⁴, des chantiers-écoles ou des chantiers d'insertion* » (Texte de l'accord tripartite de la branche BTP 2003-2008, pp. 10).
- 29 Mais les immigrés sont-ils complètement invisibles ? L'accord tripartite se décline en des conventions annuelles d'application, et c'est ici que la main-d'œuvre immigrée apparaît comme le destinataire d'actions prioritaires. À la dernière page de la convention d'application signée en 2008 l'on retrouve en effet une nouvelle catégorie, moins neutre : celle de « primo-arrivant ». La dernière section du texte dédiée aux budgets prévoit la subvention de la « *formation technique et le développement des connaissances de base dans les métiers du bâtiment* » (Convention annuelle d'application 2008, p.13), qui fait écho aux actions de préformation pour les « publics en difficulté » évoqués dans l'accord tripartite. Ici, la formation est définie explicitement par son public destinataire : il s'agit en effet d'un « complément de formation, pour le public primo-arrivant ».
- 30 Les « primo-arrivants » apparaissent entre les lignes en tant que destinataires d'une formation spécifique parce que les signataires de l'accord considèrent que ce public est porteur de problèmes spécifiques, notamment en matière de savoirs de base. Malgré cela, il n'est pas question d'en faire une catégorie cible à part entière. C'est la raison pour laquelle cette catégorie n'apparaît que dans un document technique (la convention d'application et plus particulièrement son annexe financier) et qu'elle n'est pas officialisée dans le texte même de l'ACTB.
- 31 Les efforts d'intermédiation du porte-parole de la Région ont des chances d'aboutir sur un engagement *a minima* des partenaires seulement lorsque les enjeux de la branche les plus

déliés sont abordés de manière euphémisée. Ces enjeux sont les recrutements et conditions de travail, les salaires, la formation et la productivité des travailleurs. Leur euphémisation serait impossible à garantir si le débat s'aventurait sur le terrain miné de l'immigration et du ciblage de populations sur la base de leur origine et de leur nationalité. L'enjeu de la formation de la main-d'œuvre immigrée serait suffisamment légitime en tant que « problème de la branche », mais la présence d'un État décentralisé garant de la posture républicaine de non-discrimination (le Préfet, le Recteur), l'hyper-politisation des enjeux liés à l'immigration, et l'absence d'« entrepreneurs d'action publique » porteurs de ce sujet (les besoins de la main-d'œuvre immigrée) font que les catégories cible se conforment à celles définies par le niveau national de régulation de la branche. Elles restent ainsi aveugles vis-à-vis de l'origine et de la nationalité des individus (*color blind*). Les catégories cibles « passe-partout » permettent alors une entente sur les principes (Lendaro 2011).

Forces et faiblesses des espaces de négociation en Ligurie

- 32 Le cas ligurien s'inscrit dans un contexte national caractérisé par la grande autonomie décisionnelle des Régions et par un usage nettement moins problématique des catégories de l'immigration. Dans la mesure où l'Italie est un pays d'immigration jeune relativement à la France, et où l'accès à la nationalité est davantage restrictif (Zincone 2006), les catégories d'« immigré » et d'« étranger » sont utilisées de manière interchangeable. Ces catégories étant légitimes dans l'espace public, les protagonistes des forums régionaux de dialogue social se saisissent des enjeux liés à l'immigration de manière beaucoup plus explicite et décomplexée.

Encadré 3. D'une loi régionale à la création du Conseil sur l'Immigration

Le Conseil Régional de la Ligurie a approuvé le 20 février 2007 la loi régionale n.07/2007 sur l'intégration et l'accueil des immigrés. La loi fixe des principes-guide en la matière, en s'inspirant du décret « Amato-Ferrero » qui se proposait de renouveler la législation sur l'immigration et qui n'a jamais été approuvé à cause de la perte de la majorité au Sénat et de la démission du Gouvernement Prodi qui a suivi en janvier 2008. Ces lignes-guide renvoient explicitement au rôle central des régions en matière de droit de séjour, de formation linguistique et professionnelle, et de partenariats avec les pays d'origine. La loi régionale n.07/2007 crée le Comité sur l'intégration et l'accueil des immigrés, un organisme de concertation entre la Région et ses services, les organismes patronaux, les syndicats de salariés, les agences pour l'emploi (à vocation départementale), le privé social, et les immigrés. Chaque groupe d'acteurs a élu ses représentants au Conseil (34 membres dont 12 représentants des communautés d'immigrés) et chaque membre fait partie d'un des 6 groupes thématiques : emploi et formation, éducation interculturelle, communication et médiation culturelle, logement, sécurité et politiques sociales, et santé. Le groupe « Emploi et formation » est à son tour divisé en 3 sous-groupes thématiques : politiques actives pour l'emploi, formation, sécurité et qualité de l'emploi.

La finalité principale du Conseil est la définition d'un plan triennal qui permettrait « l'action transversale et concertée des acteurs du territoire en matière d'immigration » (p.1 du document « Guide aux propositions pour le Plan Triennal »). Le plan fixe les priorités, les sous-catégories cibles (jeunes « déviants », femmes seules, etc.) et l'allocation de moyens par le biais d'appels à projets destinés aux acteurs du privé social (associations, coopératives, centres de formation).

- 33 L'élue communiste déléguée aux politiques actives de l'emploi, de l'immigration et des transports est le promoteur de la loi. Il est fortement engagé dans la mise en place d'un espace de négociation transversal et élargi à la société civile (le Comité), dont le but est de favoriser l'accueil et l'intégration des citoyens immigrés sur le territoire régional. La Région aspire à un rôle fédérateur en tant que garant des intérêts généraux des acteurs.
- 34 La chargée de mission, désignée par l'élue, assure un travail intensif de coordination et de médiation entre les partenaires. Pour elle « *l'engagement collectif d'acteurs qui ne*

communiquaient pas de manière directe entre eux, et qui n'ont pas une arène commune de confrontation, est déjà un premier résultat ». Cette jeune professionnelle de l'intermédiation dans son premier emploi estime que le défi d'une telle démarche est « la possibilité d'institutionnaliser une forme de démocratie participative régionale, qui fédère acteurs publics et privés autour de projets d'intérêt commun concernant l'immigration, dont le but est aussi de rendre homogène la mise en place de services et actions sur le territoire régional, en évitant leur concentration au niveau du chef-lieu ».

- 35 La confiance des participants en l'instrument « Comité » n'est pourtant pas généralisée : les confédérations syndicales, très attentives en Italie au débat sur les droits des immigrés, y participent de manière discontinue, tout comme les organisations patronales, représentées par « *Confartigianato de Gênes* » (fédération des artisans) et « *Confindustria de Savona* » (fédération des industriels). Le degré de normativité des décisions du Comité étant faible, les protagonistes des relations professionnelles s'engagent davantage dans des espaces de négociation moins transversaux (limité à une branche) et plus institutionnalisés (la négociation des contrats collectifs), se limitant à une participation sporadique dans le cadre du Comité régional.
- 36 L'importance accordée par les acteurs aux enjeux collectifs promus par la Région via le Comité dépend donc directement du degré de contrainte des décisions, et moins des efforts d'intermédiation de l'élu ou de la chargée de mission. Deux arènes de confrontation autour du travail des immigrés émergent alors : un *espace de concertation* plus ouvert et transversal (le Comité), et un *espace de régulation* de branche plus normé et restreint aux partenaires sociaux.

Les négociations de branche dans le BTP et les immigrés

- 37 Le contexte italien est caractérisé par une complémentarité des accords sectoriels nationaux et territoriaux : le double niveau de négociation prévoit en effet l'articulation nationale/départementale dans le cas du BTP (Cella et Treu 1998). Ainsi, le Contrat Collectif National du Travail (CCNL) reste la référence réglementaire en matière de salaire minimum, de conditions de travail et de droits du salarié de la branche. Il revient cependant aux contrats décentralisés de faire émerger et de réguler d'autres problèmes spécifiques à la branche en termes de formation et qualification, de sécurité, de lutte contre le travail illégal, etc. Ces contrats décentralisés peuvent être conclus au niveau régional ou départemental, selon le secteur considéré : par exemple, ceux relevant du secteur de l'artisanat ont une validité régionale, alors que c'est au niveau des Provinces que les contrats concernant le BTP, l'agriculture et le commerce sont conclus.
- 38 Les « travailleurs immigrés » sont des cibles du CCN du BTP, étant destinataires de mesures à caractère social. Du point de vue des relations industrielles italiennes, les immigrés *extracomunitari* (ressortissants d'un pays n'appartenant pas à l'Union Européenne) constituent une sorte de « public faible » sur le marché du travail, tout comme les femmes, les personnes handicapées et les jeunes.
- 39 Des études de l'Ires (Galossi et Mora 2007, 2010) et de la fondation Caritas-Migrantes (2005, 2007, 2011) ont souligné l'augmentation d'accords, notamment nationaux et sectoriels, prenant en compte la situation spécifique des travailleurs immigrés. Elles en ont dessiné une évolution tant sur les aspects quantitatifs que sur les aspects liés à la mise en place de mesures concernant la formation (professionnelle et linguistique), les congés (accumulation sur des périodes longues afin de permettre le retour au pays d'origine), les

permis spéciaux pour motifs religieux, l'amélioration des conditions professionnelles et sociales (logement, transports, etc.).

- 40 Ces éléments de régulation des conditions d'emploi de la main-d'œuvre immigrée se déclinent au niveau provincial (dans les Contrats Collectifs Provinciaux-CCP).

Encadré 4. Les Contrats Collectifs Provinciaux

La Province est le niveau de négociation qui, dans le bâtiment, produit le Contrat Collectif Provincial de Travail (CCPL). Se basant sur les orientations du Contrat Collectif National, il formalise des réponses communes aux problèmes de la branche sur le territoire provincial. Le CCPL du bâtiment pour la province de Gênes rend opératoire et contraignante l'adoption d'une série de mesures dédiées aux travailleurs immigrés. Elles visent à résoudre des problèmes considérés comme des entraves possibles au développement économique du secteur, tel le travail non déclaré et les accidents du travail. Le CCPL BTP de la province de Gênes, approuvé le 30 octobre 2006, a été signé par les trois fédérations syndicales sectorielles et l'Association des Constructeurs de Gênes ; il vise à réguler le fonctionnement du marché sectoriel en intervenant sur trois grands chantiers d'intérêt commun : 1) les rapports avec la Région, au vue de la régulation des marchés publics ; 2) la lutte contre le travail non déclaré ; 3) l'adéquation entre l'offre de formation et les besoins du secteur.

- 41 Le CCP de Gênes dédie le troisième chapitre d'engagements au développement de la formation professionnelle. Ce qui nous intéresse ici, notamment en comparant avec le cas français, est que cet objectif est explicitement associé à la catégorie de « travailleur immigré ». L'article 6 du chapitre « Entraînement, formation professionnelle et marché du travail » précise qu'« une attention particulière doit être accordée aux problématiques de formation concernant les travailleurs immigrés. Il faut organiser des cours plus axés sur la formation professionnelle de base et la sécurité au travail, mais également favorisant les processus d'intégration culturelle et sociale » (p. 8).
- 42 Un chapitre spécifique est d'ailleurs dédié aux « travailleurs immigrés » (pp. 15 et 16). Leur nombre croissant dans le secteur appelle à la mise en œuvre de « politiques contractuelles adéquates » (p. 15) et à une gestion des congés cohérente vis-à-vis des mesures envisagées dans le CCNL du 20 mai 2004. Ces mesures invitent en effet les partenaires sociaux à favoriser le retour des travailleurs et de leurs familles dans les pays d'origine. Un accord avec les collectivités territoriales, et notamment la Région, est également considéré comme nécessaire pour faire « reconnaître et financer des cours spécifiques pour les travailleurs immigrés auprès de l'École du Bâtiment et portant sur : l'alphabétisation, la qualification professionnelle, la sécurité au travail » (p. 16).
- 43 Les Régions italiennes restent en effet, tout comme en France, le principal bailleur de fonds dans le domaine de la formation professionnelle. Toutefois, dans un contexte de forte autonomie territoriale et en l'absence d'un État régulateur encadrant les dispositifs locaux, la mise en place d'actions proactives en direction de la population immigrée peut varier sensiblement selon le territoire.

Former les immigrés : un enjeu qui fait l'unanimité en région Ligurie

- 44 L'enjeu de la qualification touche, on l'a vu, deux objectifs partagés par les signataires des CCPL : le développement du secteur, via la promotion de l'emploi et l'adéquation entre l'offre de formation ainsi que les besoins des entreprises et l'amélioration des conditions de travail, notamment par le biais de la prévention des risques professionnels. La mise en œuvre concrète des engagements formalisés dans les CCPL revient en premier lieu aux organismes paritaires de branche.

- 45 La qualification des travailleurs du secteur fait l'unanimité. Le directeur de la Caisse du Bâtiment de la province de Gênes, entrepreneur, accorde à la maîtrise de la langue italienne le statut d'une compétence incontournable que l'École du bâtiment se doit de prendre en compte en tant qu'organisme responsable des actions de formation : « *la connaissance de la langue est la base de l'exercice du métier. Vu que près de 40% de nos salariés du bâtiment sont immigrés, l'École du Bâtiment est responsable de la mise en place de formations linguistiques* ». Mais en province de Gênes l'École du Bâtiment fait souvent plus qu'organiser des cours de langue. L'organisation interne de cet organisme identifie trois catégories d' « immigrés » : « *les jeunes, les adultes et les jeunes mineurs* » (directeur de l'EB de Gênes).
- 46 Concrètement, l'offre de formation interne à l'EB essaye de s'adapter à l'augmentation de jeunes *extracomunitari* dans un contexte d'urgence : « *nous avons dû faire face à un problème culturel et linguistique qui nous a amené à intégrer rapidement au parcours de formation des médiateurs linguistiques et culturels* » (ibid.). Dans cette logique de construction de parcours, l'École du Bâtiment se questionne sur la possibilité de garantir aux jeunes *extracomunitari* une continuité entre périodes de formation, stages et insertion sur le marché du travail : « *le grand problème auquel on a dû faire face était le fait que si ces personnes ne trouvaient pas un emploi au moment de leur 18 ans elles auraient perdu la possibilité d'obtenir un titre de séjour* » (ibid.). L'organisme adopte donc une logique transversale dans la recherche de solutions vis-à-vis du public étranger, en s'efforçant non seulement d'adapter l'offre de formation avec l'introduction des médiateurs, mais aussi de sensibiliser les acteurs publics sur les questions relevant du logement, et de la délivrance de titres de séjour.
- 47 Au-delà des défis spécifiques que la présence de mineurs pose à l'École du Bâtiment, cette dernière s'efforce d'adapter les contenus aux élèves étrangers, notamment dans le cas des formations sur la sécurité et la prévention des risques professionnels. Ce domaine représente une des priorités de la branche sur lequel les trois organismes paritaires territoriaux s'entendent. L'École du Bâtiment est responsable de la mise en place de cours de formation professionnelle véhiculant les principes incontournables de la sécurité en chantier : « *ces personnes ont très souvent des difficultés à s'exprimer et à comprendre un langage technique en italien et cela a une conséquence directe sur les accidents de travail parce qu'en cas de risque la personne n'est pas en mesure de comprendre les panneaux ou les consignes, lorsqu'elles sont données...* » (formateur de l'École du Bâtiment de Gênes).
- 48 Des médiateurs linguistiques interviennent ensuite en appui des élèves allophones : « *nous avons des médiateurs, notamment arabophones. Il s'agit d'une vraie intervention éducative, qui à côté de l'aspect linguistique véhicule des connaissances sur la culture, sur le mode de vie ici* » (formateur de l'École du Bâtiment de Gênes). La « culture » est évoquée comme un élément clé sur lequel travailler afin de favoriser l'insertion professionnelle des étrangers : « *le majeur défi concernant les extracomunitari, qui peuvent être des albanais, des marocains, des équatoriens, est de les préparer à un milieu pas facile, où il faut accepter des valeurs culturelles qui ne sont pas les leurs...* » (ibid.).
- 49 En comparaison avec le cas français, l'espace de gouvernance ligurien de la branche du bâtiment présente la caractéristique d'élargir le spectre de la régulation en prenant explicitement en considération les aspects concernant le logement, les congés, les risques professionnels associés à l'emploi de main-d'œuvre immigrée.

Ce que la comparaison régionale nous apprend

- 50 Le cas de la région PACA a montré que des acteurs se mobilisent pour réguler des situations problématiques, telles que la fidélisation des salariés du BTP, en créant de nouveaux espaces de concertation (ACTB). Il s'agit d'une action publique novatrice quant aux modalités de négociation, légitimées par l'entrée territoriale, en l'occurrence régionale. Toutefois, la portée novatrice de cette action publique se traduit davantage par la création d'espaces de négociation et de coordination qu'en termes de nouvelles catégories cibles. L'accord d'application de l'ACTB permet l'apparition timide d'une catégorie floue de « primo-arrivant », ce qui entraîne le financement d'actions spécifiques pour la formation linguistique et les savoirs de base. Cette catégorie floue permet de répondre à un besoin de la branche. Pour autant elle ne fait pas de la formation un enjeu de revendication spécifiquement lié à la main-d'œuvre immigrée.
- 51 Le flou conceptuel autour de la définition de « primo-arrivant » permet d'ailleurs l'accord sur l'allocation ponctuelle de moyens, sans que cette catégorie devienne le centre du débat et donc un déclencheur de nouvelles tensions, dans un contexte déjà conflictuel. Le ciblage de la main-d'œuvre immigrée se fait donc dans la discrétion, afin de sauvegarder *a minima* les équilibres institutionnels dans un espace de dialogue social surplombé par un État républicain.
- 52 Le cas italien fait émerger au contraire une légitimité des catégories de l'immigration (l'immigré, l'étranger, *l'extracomunitario*) qui témoigne de leur place socialement différente au sein d'arènes en quête de légitimité (le Comité régional) et d'espaces traditionnels de négociation de branche. Comparativement au cas français, il s'agit davantage de répondre aux problèmes des branches et des territoires régionaux à travers des instruments plus classiques de négociation sectorielle. Les différentes catégories de l'immigration émergent dans des espaces de négociation typiques des relations industrielles, et sont légitimées par leur inscription dans les contrats collectifs, nationaux et provinciaux, fruit des négociations entre représentants des salariés et des employeurs.
- 53 Des trois dispositifs, seulement le Comité pour l'accueil et l'intégration des immigrés peut être associé à un « forum hybride » (Callon, Lascoumes, Barthe 2001) qui implique « l'organisation d'espaces publics ouverts, où des groupes, des experts et de simples profanes peuvent débattre de choix techniques collectifs » (Callon et Barthe 2005, p. 105). Le comité représente un espace de travail et de négociation élargie autour d'un « bien commun », ici l'intégration des étrangers et la cohésion sociale régionale. Il permet l'émergence de controverses productrices d'apprentissages collectifs. Toutefois, son fonctionnement et les défaillances de participation montrent que le traitement transversal des enjeux de l'immigration et l'ouverture du dispositif à la participation d'acteurs aux statuts très différents se payent au prix de la diminution de l'effectivité des engagements des acteurs de branche.
- 54 Dans un contexte incertain d'affrontement d'intérêts et au sein d'espaces nouveaux et faiblement institutionnalisés de négociation, les intermédiaires régionaux (directeur de l'emploi en PACA et chargée de mission en Ligurie) s'efforcent, comme les « généralistes » décrits par Nay et Smith (2002), de construire du « sens commun » entre des groupes qui ne partagent pas les mêmes représentations. À rebours, des acteurs comme l'École du bâtiment se rapprochent davantage des « courtiers » (ibid.), et se font moteur de l'émergence de solutions acceptables par des groupes traditionnellement opposés, mais

qui s'associent parce qu'ils attribuent à leur coopération un intérêt stratégique. Toutefois, dans le cas ligurien cette convergence est facilitée par la nature de l'espace de négociation : dans le périmètre des contrats collectifs provinciaux de catégorie, les partenaires décisionnels sont légitimés par la loi. De plus dans ce cadre institutionnalisé de négociation, l'incertitude autour des participants légitimes et des modalités de négociation est nettement moindre que dans le cas du Comité pour l'intégration des immigrés ou encore de la négociation des ACTB en région PACA.

Conclusions

- 55 Ce travail a voulu montrer les différentes manières d'utiliser les catégories de l'immigration en fonction des espaces de négociation de branche et des enjeux interorganisationnels qui les caractérisent sur deux territoires régionaux.
- 56 La prise en compte du rapport central-local typique de ces deux contextes permet de donner du sens aux différents usages des catégories de l'immigration. Si l'on admet qu'un instrument d'action publique est « *un dispositif à la fois technique et social qui organise des rapports sociaux spécifiques entre la puissance publique et ses destinataires en fonction des représentations et des significations dont il est porteur* » (Lascoumes et Le Galès 2005, pp. 13), la place que les acteurs publics et politiques jouent dans les espaces de négociation ne peut qu'être déterminante. Ainsi en France, même lorsque des espaces régionaux de négociation apparaissent en marge des relations professionnelles, l'institutionnalisation de nouvelles catégories cibles plus explicitement liées à l'immigration et à l'appartenance ethnique se révèle problématique : l'État reste un partenaire incontournable, et il est le garant du modèle universaliste du ciblage des publics. Cette comparaison montre en dernière instance que des nouveaux modes de négociation (cas de l'ACTB) ne sont pas automatiquement en mesure de produire des nouveaux modes de régulation ou de ciblage, car ces derniers sont liés aux cadres institutionnels qui déterminent les marges de manœuvre des protagonistes locaux de l'action publique.
- 57 Dans l'ensemble des cas étudiés, les représentants territoriaux de l'État se doivent de partager leur pouvoir décisionnel au profit d'une plus grande cohérence vis-à-vis des exigences d'un secteur sur un territoire donné. Toutefois le rapport national-territorial diffère sensiblement entre la France et l'Italie, ce dernier pays étant caractérisé par une autonomie régionale particulièrement importante et par l'absence de l'État au sein des arènes sectorielles territoriales (ex. en matière d'intégration des immigrés).
- 58 Il n'en reste pas moins que le pouvoir public est un acteur clé de la régulation, tant en France qu'en Italie, précisément parce qu'il permet l'émergence voire l'institutionnalisation d'espaces locaux de négociation, tout en restant un « encadrant » des expérimentations régionales de l'action publique.

BIBLIOGRAPHIE

- Amnyos Consultants (2008). Etude sur les contrats d'objectifs territoriaux et instruments assimilés dans le cadre de l'évaluation des politiques régionales, Rapport final, http://www.amnyos.com/IMG/pdf/CNFPTLV_FINAL_17-04.pdf
- Berrebi-Hoffmann, Isabelle et Michel Lallement (2009). À quoi servent les experts?, Cahiers internationaux de sociologie, vol. 1, n° 126, pp. 5-12.
- Callon, Michel (1986). Eléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles St.-Jacques et des marins pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc, L'Année sociologique, n° 36, pp. 169-208.
- Callon, Michel, Pierre Lascoumes, et Yannick Barthe (2001). Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique, Paris, Seuil, 368 pages.
- Callon, Michel et Yannick Barthe (2005). Décider sans trancher. Négociations et délibérations à l'heure de la démocratie dialogique, Négociations, vol. 2, n° 4, pp. 115-129.
- Caritas-Migrantes (2005). Dossier Statistico Immigrazione 2004, IDOS, Roma, 512 pages.
- Caritas-Migrantes (2007). Dossier Statistico Immigrazione 2006, IDOS, Roma, 512 pages.
- Caritas-Migrantes (2011). Dossier Statistico Immigrazione 2010, IDOS, Roma, 512 pages.
- Cella, Gian Primo, et Tiziano Treu (1998). Le nuove relazioni industriali. L'esperienza italiana nella prospettiva europea, Bologna, Il Mulino, 629 pages.
- Didry, Claude, et Annette Jobert (2009). La production de règles entre action publique et dialogue social, dans Laurent Duclos, Guy Groux, Olivier Mériaux (sous la direction de), Les nouvelles dimensions du politique. Relations professionnelles et régulations sociales, Paris, LGDJ, pp. 195-200.
- Duran, Patrice (1999). Penser l'action publique, Paris, LGDJ, 247 pages.
- Faure, Alain, Jean-Philippe Leresche, Pierre Muller, et Stéphane Nahrath (sous la direction de) (2007). Action publique et changements d'échelles : les nouvelles focales du politique, Paris, l'Harmattan, 380 pages.
- Filâtre, Daniel (2005). Les dynamiques intermédiaires comme révélateur des transformations de l'action publique, dans Daniel Filâtre et Gilbert de Terssac G. (sous la direction de), Les dynamiques intermédiaires au cœur de l'action publique, Toulouse, Octarès, pp. 261-284.
- Galossi, Emanuele, et Maria Mora (2010). I lavoratori stranieri nel settore delle costruzioni, V Rapporto IRES-FILLEA, Roma, <http://www.ires.it/taxonomy/term/12/all>.
- Gaudin, Jean-Pierre (1999). Gouverner par contrat, l'action publique en question, Paris, Presses de Science Po, 233 pages.
- Gaudin, Jean-Pierre (2002). Pourquoi la gouvernance ?, Paris, Presses de Sciences Po, 138 pages.
- Gilbert, Claude et Emmanuel Henry (2012). La définition des problèmes publics : entre publicité et discrétion, Revue française de sociologie, vol. 53, n° 1, pp. 35-59.

Giraud, Olivier (2012). L'analyse scalaire des régimes d'action publique en Europe : l'apport méthodologique des comparaisons infranationales, *Revue Internationale de Politique Comparée*, vol. 19, n° 2, pp. 15-36.

Jeannot, Gilles (2005-a). Les métiers flous. Travail et action publique, Toulouse, Octarès, 166 pages.

Jeannot, Gilles (2005-b). Dynamiques d'apprentissage dans l'action publique partenariale, dans Daniel Filâtre et Gilbert de Terssac (sous la direction de), *Les dynamiques intermédiaires au cœur de l'action publique*, Toulouse, Octarès, pp. 63-77.

Jessop, Bob (2000). Governance failure, dans Gerry Stoker (sous la direction de), *The New Politics of British Local Governance*, Oxford, Palgrave MacMillan, pp. 11-32.

Jobert, Annette (sous la direction de) (2008). Les nouveaux cadres du dialogue social - Europe et Territoires, Bruxelles, P.I.E. Peter Lang, 267 pages.

Lascombes, Pierre, et Patrick Le Galès (2005). Gouverner par les instruments, Paris, Presses de Sciences Po, 369 pages.

Leloup, Fabienne, Laurence Moyart, et Bernard Pecqueur (2005). La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ?, *Géographie, Économie Société*, vol. 7, n° 4, pp. 321-332.

Lendaro, Annalisa (2011). L'État et les « autres ». Comparer la visibilisation de la main-d'œuvre immigrée, in Lionel Jacquot, Jean-Pascal Higélé, Hervé Lhotel, Christophe Nosbonne (sous la direction de), *Formes et structures du salariat : crise, mutation, devenir. Tome 1 : De la construction sociale du rapport salarial*, Nancy, PUN, pp. 191-204.

Lendaro, Annalisa (2012). Frontières territoriales et frontières symboliques : l'immigration au prisme de l'action publique française et italienne, *Hommes et Migrations*, n° 1296, pp. 118-125.

Mériaux, Olivier et Eric Verdier (2009). Gouvernances territoriales et émergence d'une politique du rapport salarial, *Espaces et sociétés*, n° 1-2, pp. 136-137.

Nay, Olivier et Andy Smith (2002). Le gouvernement du compromis. Courtiers et généralistes dans l'action publique, Economica, Paris, 2002

Pasquier, Romain (2012). Comparer les espaces régionaux : stratégie de recherche et mise à distance du nationalisme méthodologique, *Revue Internationale de Politique Comparée*, vol. 19, n° 2, pp. 57-78.

Pasquier, Romain, Vincent Simoulin, et Julien Weisbein (sous la direction de) (2007). *La gouvernance territoriale. Pratiques, discours et théories*, Paris, L.G.D.J., 240 pages.

Peer, Shanny, et Daniel Sabbagh (2008). Introduction du dossier French Color-Blindness in Perspective: The Controversy over « Statistiques Ethniques », *French Politics, Culture and Society*, vol. 26, n° 1, pp. 1-6.

Thévenot, Laurent (2006). L'action au pluriel : sociologie des régimes d'engagement, Paris, La Découverte, 312 pages.

Thoenig, Jean-Claude (2005). Pour une épistémologie des recherches sur l'action publique, dans Daniel Filâtre et Gilbert de Terssac (sous la direction de), *Les dynamiques intermédiaires au cœur de l'action publique*, Toulouse, Octarès, pp. 285-306.

Verdier, Eric (2008). Vers une gouvernance territoriale des risques du travail ?, *Travail et Emploi*, n° 113, pp.105-117.

Yin, Robert K. (2009). *Case Study Research. Design and Methods* (fourth edition), Sage, Thousand Oaks, 240 pages.

Zincone, Giovanna (2006). *Familismo legale. Come (non) diventare italiani*, Bari, Laterza, 194 pages.

A propos de l'auteur

Annalisa Lendaro

Chargé de recherche CNRS, CERTOP UMR5044, Université de Toulouse. Chercheur associé au LEST, UMR7317, Aix-Marseille Université

NOTES

1. Loin de faire référence uniquement aux régulations étatiques, l'action publique renvoie à « *la manière dont une société construit et qualifie des problèmes collectifs, élabore des réponses, des contenus et des processus pour les traiter. L'accent est mis sur la société plus largement, non pas sur la seule sphère institutionnelle de l'État* » (Thoenig 2005, p. 289).
2. Confédération de l'Artisanat et des Petites Entreprises du Bâtiment.
3. Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi.
4. Groupement d'employeurs pour l'Insertion et la Qualification.

RÉSUMÉS

Cet article s'appuie sur une étude comparative (France-Italie) des logiques d'intermédiation et de médiation qui sous-tendent l'usage des catégories de l'immigration dans des espaces de régulation de branche (le bâtiment). Ce travail montre comment les acteurs professionnels et politiques construisent territorialement les catégories de l'action publique et dans quels cas ils se saisissent de catégories qui ciblent explicitement la main-d'œuvre immigrée. Il s'agit donc d'aborder la question du ciblage des publics à l'articulation du secteur de l'emploi et de celui de l'immigration.

This article is based on a comparative study (France-Italy) of the intermediated and mediated logics underlying the use of categories of immigration in spaces of regulation of an industrial branch (building and construction activities). This work shows how professional and political actors construct territorial categories of public policy and in what cases they seize categories that explicitly target the immigrant workforce. We address here the issue of targeting specific audiences articulating the employment domain and that of immigration.

INDEX

Keywords : intermediation, immigration, industrial regulation, construction sector, comparison

Mots-clés : intermédiation, immigration, régulations de branche, bâtiment, comparaison

AUTEUR

ANNALISA LENDARO

Chargé de recherche CNRS, Université de Toulouse le Mirail CNRS. Chercheur associé au LEST,
Aix-Marseille Université

Pôles transmédia, actions d'intermédiation et construction de liens au sein de l'industrie du multimédia des aires métropolitaines de Lille, Lyon et Marseille

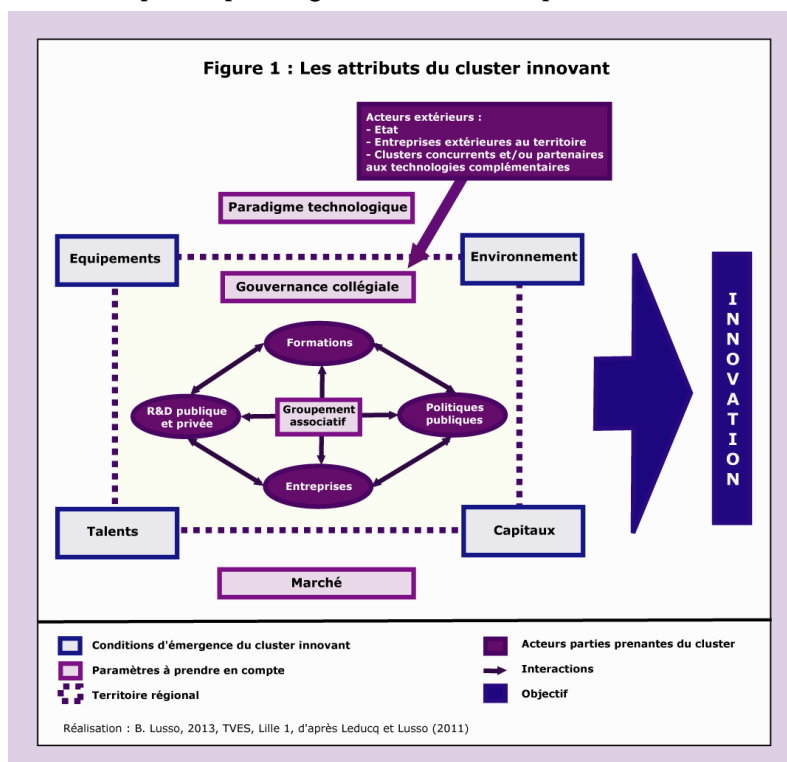
Bruno Lusso

Introduction

- 1 Cet article a pour objectif d'analyser, en s'appuyant sur les exemples des aires métropolitaines de Lille, Lyon et Marseille, les retombées des actions d'intermédiation des associations professionnelles transmédia dans la structuration de l'industrie du multimédia. Appartenant au vaste ensemble des technologies de l'information et de la communication, l'industrie du multimédia a pour caractéristique d'être difficile à délimiter. Trois principales filières peuvent être identifiées:
 - La production audiovisuelle qui se divise en plusieurs segments : l'écriture, la production, le tournage, la postproduction, la distribution et la télédiffusion;
 - L'édition et le développement de logiciels et jeux vidéo qui désignent l'ensemble des activités visant à produire des loisirs numériques et interactifs en combinant plusieurs moyens de représentation de l'information sur différents supports;
 - La filière du contenu numérique qui regroupe les prestations Internet, les réseaux, les télécommunications, les équipements et composants informatiques.
- 2 Au tournant des années 2000, la numérisation et la dématérialisation des supports de diffusion encouragée par la révolution des technologies de l'information et de la communication (Chantepie et Le Diberder, 2005), ont facilité l'émergence de nouveaux modes d'écriture et de production et donc, une convergence de plus en plus forte entre

les filières audiovisuelles, jeu vidéo et contenu numérique. Celle-ci s'effectue autant sur le plan technologique que sur celui des compétences. La construction de réseaux et de clusters selon une logique transmédia au-delà des frontières traditionnelles entre audiovisuel, jeu vidéo et contenu numérique, devient un enjeu majeur pour l'émergence d'innovations et à la pérennisation de l'industrie du multimédia dans les territoires concernés.

- 3 Travaillant sur les secteurs d'activités à fort contenu technologique (Pressl et Solimene, 2003; Ernst, 2006; Depret et Hamdouch, 2006), des chercheurs ont apporté des précisions relatives à l'approche classique des clusters développée par M. Porter (1990, 1998, 2000). S'appuyant sur un environnement de qualité, des équipements à la pointe de la technologie et la présence de talents et de capitaux, les clusters les plus innovants s'apparentent à une collaboration étroite entre les entreprises, les structures de formation, les instituts de recherche publics et privés, et les pouvoirs publics (Etzkowitz et Leydersdorff, 1997). Toutefois, pour que le cluster soit innovant, ces quatre catégories d'acteurs regroupés en association doivent se mettre en accord autour d'une stratégie de développement cohérente et définie de manière collégiale (Maillat et Kébir, 1999) à l'échelle régionale (Enright, Dodwell et Scott, 1996), le tout renforçant la résilience du cluster innovant face aux chocs extérieurs. Le cluster doit néanmoins rester ouvert sur le monde extérieur, afin qu'il puisse s'approprier des technologies nouvelles et/ou convergentes provenant d'entreprises et/ou de clusters concurrents, et continuer à proposer des produits répondant aux attentes du marché (Coe, 2001). Ceci suppose des apports financiers conséquents dans le domaine de la R&D pour mieux faire face à une clientèle de plus en plus exigeante en termes de qualité et d'innovation.



- 4 Dans une telle perspective, la gouvernance devient, sous l'égide d'une organisation collégiale ayant défini une stratégie (Gilly et Torre, 2000), un dispositif de régulation et de médiation capable de créer une dynamique de coopération et de coordination entre ces nombreux acteurs et opérateurs (Leloup, Moyart et Pecqueur, 2005). Elle contribue alors à

l'amélioration des performances économiques des systèmes productifs locaux (Alberti, 2001). En France, la politique de soutien aux clusters les plus innovants a réellement été lancée dans le cadre de la Stratégie de Lisbonne (2000) qui vise à faire de l'Europe l'économie la plus compétitive. Elle s'est traduite par la labellisation en 2005 par l'État français de 71 pôles de compétitivité qui ont pour objectif de soutenir le développement des réseaux industriels entre les firmes et les laboratoires de recherche selon une logique *top down*. Disposant de compétences économiques plus larges depuis les politiques de décentralisation des années 1980, les Conseils Régionaux et les communautés urbaines se sont largement inspirés des principes de la politique nationale pour labelliser, avec une enveloppe financière moindre, leurs pôles d'excellence régionaux ou métropolitains. Dans le domaine du multimédia, l'action menée par les pouvoirs publics régionaux et métropolitains lillois (Conseil Régional du Nord-Pas de Calais, Lille Métropole Communauté urbaine), lyonnais (Conseil Régional de Rhône-Alpes et communauté urbaine du Grand Lyon) et marseillais (Conseil Régional de PACA et communauté urbaine de Marseille Provence Métropole) est particulièrement intéressante. Ces pouvoirs publics ont fait preuve d'un très fort volontarisme en allant jusqu'à encourager financièrement la mise en place d'associations professionnelles transmédia. Il faut reconnaître que les aires métropolitaines de Lille, Lyon et Marseille sont les trois principaux pôles en province de l'industrie du multimédia, certes loin derrière la région parisienne qui concentre la moitié de la production nationale de contenus multimédia. En favorisant une dynamique réticulaire, les pouvoirs publics régionaux et métropolitains de ces trois aires espèrent contrebalancer l'hégémonie de la région parisienne dans ce domaine.

- 5 C'est dans ce contexte, qu'est apparue, entre 2007 et 2010, dans chacune des trois aires métropolitaines une association professionnelle transmédia dont le périmètre d'intervention est régional, à l'instar d'*Imaginove*, du *Pôle Images Nord-Pas de Calais* et du *Pôle Régional de l'Image, du Multimédia et de l'Internet (PRIMI)* respectivement lancés à Lyon en 2007, à Lille en 2010 et à Marseille en 2010. Ces différentes associations professionnelles ont toutes été labellisées pôle d'excellence régional par le Conseil Régional du territoire dans lequel elles se localisent et, pour l'une d'entre elles, *Imaginove*, par l'État au titre de pôle de compétitivité. Ces associations visent par leurs actions d'animation et de médiation, à rapprocher les acteurs de l'industrie du multimédia. La problématique de cet article est de savoir si de telles actions ont stimulé le rapprochement des acteurs (entreprises, écoles, laboratoires de recherche, puissance publique) de l'industrie du multimédia dans les aires métropolitaines de Lille, Lyon et Marseille. Pour répondre à cette question, notre étude se divise en trois parties:

- Un état des lieux du tissu entrepreneurial et des liens existant entre les entreprises avant le lancement de ces associations professionnelles qui s'est fait en plusieurs étapes;
- Les caractéristiques de la gouvernance de chacune de ces trois associations professionnelles et la stratégie mise en place pour structurer l'industrie;
- Les actions d'intermédiation menées par ces pôles et leurs retombées en matière de rapprochement des acteurs de l'industrie du multimédia.

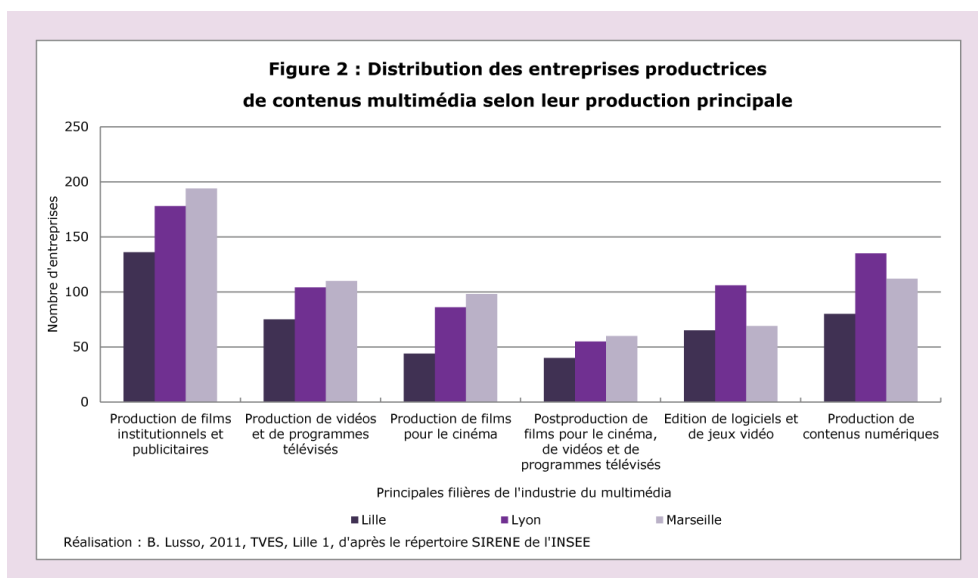
L'émergence d'organismes intermédiaires transmédia

- 6 L'industrie du multimédia a la particularité d'être duale : une poignée de grands groupes internationaux domine une majorité de TPE/PME plus ou moins fragiles et indépendantes (Kloosterman, 2004). Déficitaires en ressources financières et en capacité de coopération

(Alberti, 2004), ces TPE/PME adoptent souvent des comportements individualistes (Mendez, Bardet et Courault, 2008) qui peuvent nuire à la constitution de ces réseaux. Dans un tel contexte, le rapprochement des acteurs du multimédia, préalable indispensable à la mise en place d'organismes intermédiaires chargés d'animer l'industrie, dépend de la force du potentiel institutionnel (Becattini, 1981). Cette force est autant liée à des politiques publiques volontaristes menées à l'échelle régionale (Moulaert et Mahmood, 2008), qu'à des facteurs historiques et socioculturels participant à la création d'une culture commune, d'un climat de confiance et de réciprocité (Porter, 2004; Bocquet et Mothe, 2009). Cette grille d'analyse est-elle valable à l'échelle des aires métropolitaines de Lille, Lyon et Marseille?

Un tissu entrepreneurial initialement peu structuré et dominé par les jeunes TPE et les activités audiovisuelles

- 7 D'un point de vue économique, la masse critique entrepreneuriale renvoie à un nombre de firmes suffisamment élevé pour faciliter le rapprochement des acteurs d'une industrie donnée et créer une dynamique réticulaire capable de stimuler la croissance du secteur (Chapain, Cooke, De Propis, Macneill et Mateos-Garcia, 2010). En d'autres termes, un tissu entrepreneurial suffisamment dense et diversifié est un facteur déterminant pour l'émergence d'organismes intermédiaires et de liens entre les différents acteurs de l'industrie du multimédia. Identifier une éventuelle masse critique entrepreneuriale implique de recenser et de caractériser les firmes productrices de contenus multimédia dans les trois aires métropolitaines. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur les données du répertoire SIRENE de l'INSEE: codes NAF (*Nomenclature des Activités Françaises*) 58.2 (édition de logiciels), 59.1 (activités cinématographique, vidéo et télévisée), 61 (télécommunications) et 63.1 (traitement de données, portail Internet, hébergement et activités connexes).
- 8 Les aires métropolitaines de Lille, Lyon et Marseille comptent respectivement 440, 664 et 643 firmes multimédia. Ce tissu entrepreneurial est très récent: plus de 80% des entreprises à Lyon et 90% à Lille et Marseille ont été créées après 1990. Cette dynamique tient surtout du volontarisme des pouvoirs publics régionaux et métropolitains; ceux-ci ont lancé simultanément durant les années 1990-2000 d'ambitieuses politiques de soutien à la production audiovisuelle (Commissions Régionales du Film) et d'accompagnement au développement des entreprises numériques (organismes d'animation des filières économiques innovantes, pépinières, hôtels d'entreprises et incubateurs spécialisés). Le paysage entrepreneurial des aires métropolitaines de Lille, Lyon et Marseille est donc marqué par un très grand nombre de TPE: plus de 50% des firmes de l'industrie du multimédia sont monosalariales (environ 60% à Lille et à Lyon, les deux tiers à Marseille). À l'inverse, les firmes de plus de 50 salariés ne dépassent pas la proportion de 1%. Comme le tissu entrepreneurial s'est constitué principalement au tournant des années 2000, de nombreuses firmes n'ont pas achevé leur phase de développement.



- 9 La distribution des entreprises dans les trois aires métropolitaines donne l'image d'une production globalement peu valorisante. Plus des deux tiers des entreprises du multimédia font partie de la filière audiovisuelle. Environ la moitié d'entre elles réalise des films institutionnels qui sont le fait d'associations chargées de diffuser le savoir sans réel but lucratif. À la différence de Marseille, les aires métropolitaines de Lyon et Marseille comptent davantage d'agences publicitaires qui emploient plus de cadres et développent une production à plus forte valeur ajoutée. Quant aux entreprises de production de programmes télévisés, elles sont moins nombreuses (entre 70 et 110). Aucune des trois aires métropolitaines ne dispose de chaînes de télévision suffisamment puissantes pour produire leurs propres programmes. Ces firmes dépendent souvent de donneurs d'ordres parisiens. Les effectifs d'entreprises productrices de films pour le cinéma sont du même ordre. Il s'agit de petits producteurs régionaux et indépendants qui coproduisent chaque année un à deux films, dont la diffusion en salles demeure confidentielle. Ces producteurs ont un grand recours aux contrats à durée déterminée (intermittents du spectacle) et à l'aide des pouvoirs publics par le biais des Commissions Régionales du Film. Une telle situation ne facilite pas l'émergence de puissantes entreprises locales de postproduction (entre 40 et 60 entreprises) en dépit de compétences indéniables, notamment dans le domaine de la postproduction numérique.
- 10 Avec 110 firmes à Lyon et environ 70 à Lille et Marseille, la filière jeux vidéo, en dépit d'effectifs plus faibles, est très dynamique. L'aire métropolitaine de Lyon, qui assure un tiers de la production nationale de jeux vidéo, compte quelques éditeurs et un grand nombre de studios de développement. Dans l'aire métropolitaine de Marseille, les firmes identifiées sont soit des petits studios de développement de jeux vidéo très fragiles associant parfois des activités de communication visuelle dans une optique de réduction des risques liés au marché, soit des développeurs de jeux parisiens implantés dans la région depuis les années 2000. Dans l'aire métropolitaine de Lille, les éditeurs et développeurs de jeux vidéo sont souvent des entreprises de communication visuelle et de création de sites Internet pour les sociétés commerciales régionales qui ont diversifié leurs activités en direction des loisirs numériques. Les aires métropolitaines de Lyon et Marseille ont également développé une filière du logiciel et des contenus numériques qui travaille respectivement en étroite collaboration avec l'industrie des nanotechnologies et

du logiciel embarqué grenobloise et la microélectronique provençale. D'une manière générale, ces firmes emploient des salariés très qualifiés.

- 11 Dans les trois aires métropolitaines, il existe donc bien un tissu d'entreprises productrices de contenus multimédias. Toutefois, le nombre important de TPE monosalariales, largement soutenues par les pouvoirs publics et assurant une production audiovisuelle à faible valeur ajoutée, ne facilite pas la constitution d'organismes intermédiaires et de réseaux interentreprises. D'après une série d'enquêtes menées auprès des entreprises à la fin des années 2000 (Lusso, 2011), nous pouvons constater qu'à l'origine les collaborations interfirmes sont quasiment inexistantes. Si la filière audiovisuelle a favorisé, par le biais des Commissions Régionales du Film, l'émergence de partenariats étroits entre les producteurs et les équipes techniques, ces derniers demeurent généralement occasionnels, peu axés sur l'innovation technologique et limités à une durée moyenne de 18 mois. Dans une filière aussi concurrentielle que la conception de sites Internet, l'édition de logiciels et de jeux vidéo, les réseaux sont beaucoup plus limités et se limitent le plus souvent à une organisation verticale de la production, où un éditeur demande à des entreprises sous-traitantes de produire et d'assembler le logiciel ou le jeu vidéo. La faiblesse des collaborations dans ce domaine tient aussi au rapport particulier que les entreprises entretiennent avec la R&D. Lorsqu'un éditeur de logiciels et de jeux vidéo met en œuvre de la R&D, elle se développe généralement en interne, est associée à une production et prend fin lorsque cette dernière est terminée. Les courants d'innovation sont plutôt exogènes aux acteurs du contenu numérique et apparaissent comme des contraintes technologiques imposées en amont par les acteurs du *hardware*. Il semble cohérent dans ce contexte que les producteurs de contenu numérique produisent un effort d'organisation interne conséquent en matière de R&D, en compensant la contrainte d'innovation exogène par un processus de capitalisation des compétences, et notamment celle des ingénieurs et des créateurs. En dépit de l'absence initiale de liens entre les différents acteurs du système, la préexistence de clubs d'entreprises spécialisés tantôt dans la production cinématographique, tantôt dans le logiciel et le contenu numérique, peut faciliter la constitution d'organismes intermédiaires chargés d'animer l'industrie selon une logique transmédia.

L'existence d'organisations professionnelles thématiques

- 12 Les caractéristiques économiques des entreprises productrices de contenus multimédia, leur ancrage historique et les modalités de mise en réseau au regard des ressources et des opportunités industrielles du territoire, permettent d'éclairer l'efficacité relative des politiques publiques à leur égard (Gadille, 2008). Nous étudions ici ces caractéristiques dans les trois aires métropolitaines de Lille, Lyon et Marseille, visant à construire dans la deuxième moitié des années 2000 des pôles transmédia à l'échelle régionale. Des entretiens semi-directifs réalisés auprès des directeurs des trois associations professionnelles transmédia ont permis de reconstituer les principales étapes de leur création. Dès les années 1990, l'agglomération lyonnaise fait figure de pionnière dans la structuration des filières TIC et jeux vidéo, d'autant que cette dynamique relève d'une volonté entrepreneuriale. Il faut dire qu'avec environ 20% des salariés travaillant dans le jeu vidéo en 2005, Rhône-Alpes est la deuxième région française derrière l'Île-de-France en matière de production de loisirs numériques. Cette position au sein du paysage national s'explique en grande partie par la réussite économique de l'éditeur et distributeur de jeux vidéo *Infogrames*, créé en 1983 et devenu l'un des leaders mondiaux

du logiciel de loisirs interactifs suite au rachat en 2001 de la société américaine *Atari*. Les premiers succès commerciaux d'*Infogrames* dans les années 1980 contribuent à créer un solide tissu entrepreneurial local. Ainsi émergent de petites sociétés de développement de jeux vidéo créées par d'anciens salariés d'*Infogrames* selon une logique de *spin-off* continue, ainsi que des fournisseurs et des sous-traitants de contenus numériques. Le dynamisme de cet écosystème qui fonctionne selon une logique purement verticale, attire des entreprises étrangères, à l'instar du groupe américain *Electronic Arts* qui décide d'implanter une filiale à Lyon centrée sur la vente de produits d'entreprises. Constatant la présence dans l'agglomération d'un réel potentiel dans le domaine des industries numériques, quatre chefs d'entreprise décident de lancer en 1996 dans le cadre d'un concours européen l'association professionnelle *Lyon Infocité*. Celle-ci a pour objectif de développer la filière TIC selon quatre missions principales qui sont les suivantes:

- Fédérer les entreprises de la filière autour d'objectifs communs pour permettre les échanges entre acteurs d'un même écosystème et la naissance de partenariats;
- Promouvoir les savoir-faire et les technologies des membres de l'association auprès de clients potentiels publics et privés;
- Aider les entreprises à structurer leur développement commercial et international, et à coordonner leurs ressources humaines pour réduire les dépenses;
- Représenter les valeurs et les besoins des membres de l'association auprès des instances publiques régionales et nationales.

13 Ces objectifs de développement ont rencontré un vif succès auprès des entreprises, si bien que l'association compte en 2002 plus de 120 membres. Parmi les adhérents, figure dès les premières années d'activité un nombre croissant d'entreprises du jeu vidéo qui souhaitent gagner en visibilité et créer un espace de travail propre qui répondrait davantage à leurs objectifs de développement. Ces diverses tractations ont conduit à la création en 1999 d'un club d'entreprises productrices de jeux vidéo, *Lyon Game*. L'arrivée à la tête de *Lyon Infocité* d'un nouveau président qui a notamment travaillé quelques années pour *Infogrames*, marque le début d'une période de développement intensif du jeu vidéo, dont le point d'orgue sera l'adjonction en 2004 de *Lyon Game* au nom de l'association *Lyon Infocité*. Les actions volontaristes menées par le club d'entreprises – lancement du salon professionnel *Game Connection* en 2004, création la même année de l'école du jeu vidéo *Gamagora* et du *Serious Game Summit* – s'avèrent être décisives dans la structuration de la filière TIC et jeu vidéo à l'échelle de l'agglomération lyonnaise. Constatant les succès réels de l'association professionnelle *Lyon Infocité*, les acteurs de la filière imagerie numérique et réalité virtuelle alors en plein essor dans l'agglomération, décident de fonder en 2001 le club d'entreprises *Images Rhône-Alpes* dont la mission est d'assurer le développement de cette filière économique. Forte de ses 80 adhérents en 2006, l'association se structure autour des missions suivantes:

- La création d'un espace de travail collectif permettant de favoriser le partage des points de vue et l'émergence d'une vision collective des enjeux de la filière.
- La mise en place de diverses prestations de services permettant d'encourager le développement commercial et international des entreprises, de soutenir l'innovation (télévision haute définition, numérisation des salles de cinéma) ou la mutualisation des outils technologiques entre les filières audiovisuelles, cinéma et numérique. Ce point stratégique témoigne de la mise en place d'une vision résolument transmédia au sein de l'association.

- Le développement de services juridiques, de presse et de défense de la propriété intellectuelle pour des créateurs-artisans qui échangent le plus souvent avec de grandes entreprises et de gros donneurs d'ordres.
 - Le lancement d'un dialogue régulier avec les autres associations professionnelles thématiques de l'agglomération lyonnaise (*Lyon Game*, *Lyon Infocité*).
- 14 L'agglomération lyonnaise dispose ainsi d'un cadre favorable à l'émergence d'une association professionnelle transmédia métropolitaine. Néanmoins, la métropole n'est pas le seul pôle dédié à l'industrie du multimédia en région Rhône-Alpes. La ville d'Annecy qui accueille depuis 1960 le *Festival International du Film d'Animation d'Annecy* (FIFA), dispose de savoir-faire dans les technologies de l'information et de la communication par l'implantation de groupes comme *Alcatel* ou *Schneider Electric*. Mais c'est grâce à l'installation en 2001 de l'école parisienne des *Gobelins* avec une offre de formation dans les domaines du multimédia et de l'animation que les métiers de l'animation connaissent un véritable décollage. En effet, les jeunes diplômés fondent désormais sur place leur propre entreprise, encouragés par l'implantation de la société de développement et de distribution de jeux vidéo *Ubisoft*. En 2007, la filière annécienne de l'animation représente plus de 30 entreprises et 230 emplois. C'est dans ce contexte qu'est créée en 2006 *La Cité de l'Image en Mouvement à Annecy* (CITIA), un établissement public de coopération culturelle pour mutualiser les compétences d'un tissu industriel récent et fragile autour de plusieurs axes: la culture, l'économie, la formation et la recherche. S'appuyant sur les membres de deux associations préexistantes, le *Centre International de Cinéma d'Animation* (CICA) et la *Plate-forme des Usages du Multimédia* (Pumma), la CITIA élargit progressivement son spectre de collaboration en se rapprochant des acteurs lyonnais du numérique et du cinéma.
- 15 La réussite des clubs d'entreprises rhône-alpins qui ont su développer un véritable dialogue et des collaborations, a entraîné un peu partout un effet de mimétisme, y compris dans des territoires qui ne disposent pas forcément d'une masse critique suffisante pour développer des associations professionnelles thématiques. C'est le cas dans le Nord-Pas de Calais de l'*Arc Numérique*, organisation créée en 2001 à Lille sur l'initiative des dirigeants de deux entreprises numériques régionales. Constatant l'existence de quelques firmes productrices de contenus numériques à Lille qui travaillent sur la communication des grandes enseignes commerciales et des groupes de vente à distance régionaux, ces deux chefs d'entreprise ont souhaité regrouper les professionnels du multimédia. Leur objectif est de promouvoir au sein de différents salons internationaux l'industrie numérique, mais aussi d'exercer un lobbying auprès des pouvoirs publics locaux, régionaux et nationaux. L'enjeu est de trouver de nouvelles logiques de financement et créer à terme des passerelles entre le monde entrepreneurial, les écoles et les centres de recherche. Pour réaliser ces différentes actions, le Conseil Régional du Nord-Pas de Calais a attribué à l'*Arc Numérique* en 2002 une subvention de 1.25 million d'euros, qui devait être revalorisée pour l'exercice 2003. Mais celle-ci est restée bloquée, dans la mesure où le club d'entreprises n'a pas réussi à rendre compte de l'usage de la subvention qui lui avait été attribuée pour l'année 2002. Dans le contexte du début des années 2000 marqué par la crise de la bulle Internet, les membres de l'association ont souvent été contraints de réorienter leur activité et n'ont pas su développer collectivement d'ambitieuses actions d'animation de la filière. Cet accident (Depret et Hamdouch, 2010) a révélé la très grande fragilité de la filière numérique en région Nord-Pas de Calais, mais a aussi disqualifié pour de nombreuses années toute

action visant à créer une association professionnelle thématique. Ce repli a été tel qu'à la fin des années 2000, beaucoup d'entreprises régionales travaillant sur des productions assez similaires ne se connaissaient pas.

- 16 Qu'en est-il de l'industrie du multimédia marseillaise? Dès le début des années 2000, la cité phocéenne voit le nombre d'associations professionnelles thématiques se multiplier sur son territoire d'influence. Ces clubs d'entreprises s'appuient sur le dynamisme de la création locale et la présence d'atouts industriels indéniables. Parmi ces différentes associations, trois d'entre elles sont au cœur de l'industrie du multimédia, dont:

- *Cinéma au Soleil*, une association créée en 1996 sous l'égide de la société *Les Films du Soleil* et de producteurs locaux de films institutionnels et documentaires. Il faut dire que la région PACA est la deuxième de France à être la plus filmée avec plus de 1 000 journées de tournage par an. En 10 ans, environ de 1 200 tournages ont été réalisés dans la cité phocéenne. Malgré la vitalité de la production cinématographique régionale, l'association *Cinéma au Soleil* a conservé pendant de nombreuses années une vocation purement culturelle, se présentant plutôt comme une plate-forme de réflexion sur les métiers du cinéma. Ce n'est qu'à partir de 2004 que l'association décide de professionnaliser ses services en privilégiant l'aspect économique. Ce changement de stratégie s'explique entre autres par la création en 2004 du Pôle Média de la Belle de Mai dans le cadre de l'Opération d'Intérêt National *Euroméditerranée*. Le pôle connaît un réel succès économique grâce au tournage du feuilleton quotidien *Plus Belle la Vie* produit par *France 3* et *Telfrance*, à la coproduction du film d'animation 3D *Pollux*, *Le Manège enchanté* par la société marseillaise *Action Synthèse*, et à l'implantation sur le site de l'unique incubateur d'entreprises multimédia de France (qui est à l'origine de la création d'une soixantaine de firmes entre 2001 et 2010).
- *Medmultimed*, organisation fondée en 2003 sur l'initiative de trois entrepreneurs, est quant à elle spécialisée dans les métiers de la communication et les services de l'Internet. Il faut dire que les filières numériques et jeu vidéo connaissent une croissance exponentielle dans l'aire métropolitaine de Marseille: quarante entreprises ont été créées depuis le début des années 2000 et plusieurs développeurs de jeux vidéo et web designers parisiens ont décidé de s'implanter dans la région pour bénéficier de la qualité de l'environnement industriel.
- Enfin, *Paca Mobile Center* est un club d'entreprises créé par plusieurs firmes productrices de jeux vidéo sur téléphones portables initialement membres de *Medmultimed*. Ces firmes ont souhaité se détacher d'une association surtout centrée sur les métiers de la communication et lancer dès 2005 une organisation propre spécialisée dans le développement d'applications mobiles. L'enjeu de ce nouveau club d'entreprises est de mutualiser les coûts d'achat de terminaux destinés à valider leurs différents services, mais aussi de mettre en place des collaborations avec le secteur de la microélectronique provençale, dont l'un des débouchés est le développement des technologies sans fil.

- 17 Si l'aire métropolitaine de Marseille compte plusieurs associations professionnelles thématiques, la coopération transmédia est néanmoins profondément ralentie par la difficulté pour les entreprises à établir des complémentarités entre, d'une part, les métiers de la communication et du design de contenants pour les sites Internet, et d'autre part, les métiers de la création artistique et culturelle liée à l'image (Gadille et Pélissier, 2009). En effet, à partir du milieu des années 2000, la région PACA lance sa politique en direction des *Pôles Régionaux d'Innovation et de Développement Economique Solidaire (PRIDES)* et encourage les différentes associations professionnelles thématiques à créer des passerelles avec des secteurs économiques convergents afin de former des clubs d'entreprises plus visibles et puissants. Pour les firmes adhérentes à *Medmultimed*, le

Conseil Régional soutien un rapprochement avec les entreprises de la microélectronique provençale, regroupées au sein du pôle de compétitivité *Solutions Communicantes Sécurisées* (SCS) labellisé par l'État en 2005. Il s'agit de faciliter l'ouverture des TPE/PME membres de *Medmultimed* à la R&D, activité fortement développée au sein des grandes entreprises membres du pôle SCS, et d'obtenir aisément la labellisation de leurs projets collaboratifs. Or, la réalisation de quelques projets collaboratifs avec des firmes du pôle SCS est soumise à la norme de pilotage et de financement des projets de R&D issue de la grande entreprise. Pour les PME adhérentes à *Medmultimed*, une telle situation implique l'affectation de salariés à plein temps à ces tâches au détriment de la conduite des affaires quotidiennes et de la survie à court terme de l'entreprise, d'autant que la finalité de l'innovation n'est pas identique à celle des acteurs de la microélectronique provençale. En effet, dans le multimédia, les innovations, généralement incrémentales, se réalisent le plus souvent progressivement en étroite relation avec la demande de la clientèle, alors que le domaine de la microélectronique voit plutôt émerger des innovations de rupture. De ce fait, les TPE/PME du multimédia n'ont pas réellement été considérées comme des fournisseurs potentiels d'innovations pour les différentes fonctions des entreprises du pôle SCS (ressources humaines, commercial, marketing, communication...), bloquant ainsi toute possibilité de construction d'un écosystème (Gadille et Pélissier, 2009). De la même manière, le Conseil Régional exerce des pressions pour que l'association *Cinéma au Soleil* développe une stratégie de coopération avec d'autres filières comme l'image, le livre, le disque, les industries culturelles et le patrimoine. Or, cette ouverture initiée dès 2007 demeure très limitée, dans la mesure où l'association de producteurs de cinéma refuse d'intégrer à sa structure plusieurs éditeurs et développeurs de jeux vidéo. Ces derniers décident alors de lancer en 2007 leur propre organisation professionnelle, *Gamesud*. Ce club d'entreprises initié par un studio de développement parisien et trois entreprises régionales, souhaite fédérer les professionnels de la filière jeu vidéo pour leur offrir une visibilité régionale suffisante et construire des passerelles avec des filières économiques proches (cinéma, animation 3D, téléphonie mobile, Internet...). Quant à l'association *Paca Mobile Center*, elle concrétise son rapprochement avec le segment aval de la microélectronique provençale par le biais du club d'entreprises *Babysmart* qui regroupe des firmes produisant des objets communicants. Ce rapprochement est symbolisé par la création en 2010 du club d'entreprises *Mobismart* qui reste adhérent au pôle SCS. À la différence de la situation rhône-alpine, les filières provençales du jeu vidéo et du contenu numérique qui se trouvent segmentées du point de vue de leur gouvernance, n'ont pas réussi à créer des passerelles avec les activités de l'audiovisuel. Si l'association *Cinéma au Soleil* adopte en 2009 un nouveau nom, *Pôle Sud Image*, pour légitimer la place des producteurs de contenus numériques au sein de l'organisation, elle s'enferme néanmoins dans une recherche de financements publics centrés principalement sur l'audiovisuel, bloquant ainsi toute forme d'ouverture à d'autres filières.

- 18 S'il existe dans chacun des trois territoires analysés un tissu d'organisations professionnelles qui n'excède pas une dizaine d'années, ces associations rencontrent d'énormes difficultés à structurer leurs filières respectives, tantôt à cause d'une masse critique entrepreneuriale insuffisante, tantôt à cause de conflits d'intérêts divers entre les différentes filières.

La difficile construction d'organismes intermédiaires transmédia

- 19 Dans une telle situation, l'action des pouvoirs publics métropolitains et régionaux constitue une clé quant à l'émergence d'organismes intermédiaires transmédia (Moulaert et Mehmood, 2008 ; Gadille et Pélissier, 2009). À Lyon, le pôle de compétitivité *Imaginove* a été fondé par les associations *Lyon Game*, *Images Rhône-Alpes* et *CITIA Annecy*. Ce rapprochement d'acteurs s'est réalisé en plusieurs étapes. À sa création en 2005, le pôle de compétitivité comprend uniquement les industriels du jeu vidéo, les universités et les centres de recherche réunis au sein de l'association *Lyon Game* qui avait obtenu dès 2002 du Conseil Régional de Rhône-Alpes le label *Cluster Loisirs Numériques*. Au cours de l'année 2006, sous l'impulsion de la Région Rhône-Alpes qui souhaite élargir les problématiques d'*Imaginove* aux activités cinématographiques, audiovisuelles, d'animation et du contenu numérique, le pôle de compétitivité intègre les associations *Images Rhône Alpes* et *CITIA*. Début 2007, le pôle de compétitivité *Loisirs numériques* devient *Imaginove*, une association régionale résolument transmédia.

- 20 En région PACA, la situation est plus délicate. En 2007, les associations régionales *Medmultimed* et *Pôle Sud Image* ont toutes deux été labellisées *PRIDES* par le Conseil Régional de PACA. Néanmoins, les deux pôles n'ont pas réussi à se rapprocher pour développer des actions communes. La structuration de l'industrie du multimédia doit être attribuée à une série d'accidents qui ont perturbé le bon fonctionnement des deux principales associations animatrices du secteur. Si *Medmultimed* est confrontée à partir de 2009 à des difficultés de trésorerie, le président de l'association *Pôle Sud Image* a quant à lui refusé de cautionner l'adhésion à sa structure d'entreprises de la filière jeu vidéo et a démissionné de son poste, bloquant toute forme d'intermédiation. Les deux associations étant en difficulté, il était facile pour le Conseil Régional de PACA, principal financeur de ces deux structures concurrentielles, de proposer un rapprochement. Ce sera chose faite en juin 2010, avec le lancement du *PRIMI* qui concrétise le rapprochement entre les associations *Pôle Sud Image* et *Medmultimed*.

- 21 La situation est en revanche beaucoup plus simple dans la région Nord-Pas de Calais où l'échec de l'*Arc Numérique* - club d'entreprises qui n'aura vécu qu'entre 2003 et 2005 - a écarté toute perspective de structuration endogène de l'industrie du multimédia à court terme. L'initiative de lancer une dynamique transmédia provient donc du directeur de la Commission Régionale du Film du Nord-Pas de Calais. Cette stratégie s'appuie sur les bons résultats de cet organisme en matière d'animation de la filière audiovisuelle qui lui confèrent une certaine légitimité, mais aussi sur l'évolution extrêmement rapide des supports de diffusion. La dématérialisation de plus en plus poussée des contenus numériques pourrait être la cause d'une crise majeure pour les entreprises régionales du multimédia, si ces dernières ne cherchaient pas à construire des passerelles entre elles. Après de longues tractations avec les partenaires institutionnels, le Conseil Régional du Nord-Pas de Calais décide de lancer en juillet 2009 une association publique régionale transmédia, le *Pôle Images Nord-Pas de Calais*.

- 22 Dans les trois aires métropolitaines, la création de structures transmédia a entraîné de profondes restructurations internes aux différentes filières de l'industrie du multimédia. Certaines associations, qui ont pourtant fortement contribué au développement de leurs filières respectives, ont disparu suite à la perte de leurs adhérents; ceux-ci ont été attirés par ces nouvelles structures proposant une gamme plus diversifiée de services. Dans l'aire

métropolitaine de Lyon, l'apparition d'*Imaginove* a fatalement entraîné en 2008 la faillite d'*Images Rhône-Alpes* et l'assimilation de *Lyon Game* au pôle de compétitivité. *Images Rhône-Alpes* et *Lyon Game* fonctionnent désormais comme une marque pouvant être utilisée par *Imaginove* lors de salons ou d'événements divers. Quant à l'association *Lyon Infocité*, elle a été mise en liquidation judiciaire en septembre 2009 après 13 ans d'activité. Au final, seule l'association annécienne *CITIA* a su se maintenir, en raison de sa position géographique relativement éloignée de la ville de Lyon, mais aussi de l'attachement d'un grand nombre de firmes à leur structure locale. Si le paysage associatif rhône-alpin s'est fortement simplifié, il n'en est pas de même pour les aires métropolitaines de Marseille et de Lille. Face aux conflits divers et aux difficultés à construire une association professionnelle transmédia en région PACA, les différentes associations professionnelles thématiques – *Pôle Sud Image*, *Medmultimed*, *Gamesud* et *Paca Mobile Center* devenu en 2010 *Mobismart* – ont maintenu leurs activités après la création du *PRIMI* en 2010 dans un climat de méfiance réciproque. Dans l'aire métropolitaine de Lille, l'absence de grande association professionnelle thématique avant le lancement du *Pôle Images Nord-Pas-de-Calais* en 2009 a encouragé les pouvoirs publics régionaux et la direction du *Pôle Images Nord-Pas de Calais* à développer le tissu associatif régional. Aussi, nous pouvons compter désormais au sein du pôle pas moins de dix structures professionnelles. Certaines associations telles que *Heure Exquise!* (arts vidéo) ou la *SAFIR (Société des Auteurs réalisateurs de Films Indépendants en Région)* existaient déjà bien avant la création du *Pôle Images Nord-Pas de Calais* et ont été stratégiquement rattachées au pôle dès son lancement en 2009. D'autres ont été créées dans la dynamique du *Pôle Images Nord-Pas de Calais* telles que *Noranim* (animation) ou *Game In* (jeu vidéo). Cette stratégie traduit la volonté du Conseil Régional du Nord-Pas de Calais de construire à terme des collèges constitués de professionnels issus des différentes filières de l'industrie du multimédia qui participeraient à la prise de décision et à l'orientation stratégique du pôle transmédia.

- 23 Dans les aires métropolitaines de Lille, Lyon et Marseille, l'émergence de l'industrie du multimédia et la faible capacité des firmes à collaborer entre elles n'ont pas, pour autant, empêché la création dans un premier temps d'associations professionnelles thématiques. Cette création s'est faite sur l'initiative du tissu entrepreneurial local, puis d'organismes intermédiaires transmédia grâce à l'action volontariste des institutions publiques locales, et plus particulièrement les Conseils Régionaux. Toutefois, les rapports de force qui ont participé à la création de ces pôles transmédia, demeurent et se reflètent dans la distribution sectorielle et géographique des membres de l'association, ainsi que dans les choix de gouvernance et la stratégie de développement retenue par chacun des trois pôles.

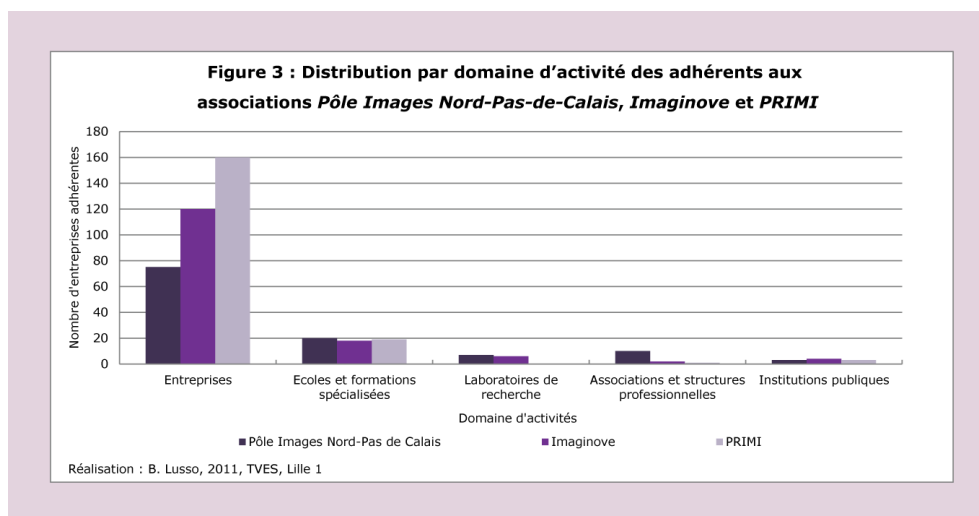
Des pôles régionaux transmédia aux gouvernances diverses

- 24 La capacité d'innovation d'un cluster est étroitement liée à la diversité des membres qui le constitue (Porter, 2000). La mise en place d'une organisation intermédiaire capable de déterminer une stratégie d'animation et de développement de l'industrie permet de rapprocher des acteurs aux intérêts parfois divergents (Ehlinger, Perret et Chabaud, 2007). L'existence de telles organisations intermédiaires implique la construction d'une gouvernance collective (Den Hertog et Roelandt, 1999) à l'échelle régionale (Enright, Dodwell et Scott, 1996), au sein de laquelle les pouvoirs de décision seraient partagés

entre un ensemble d'acteurs apparentés à la Triple Hélice: entreprises, institutions publiques, structures de formation et de recherche (Etzkowitz et Leydesdorff, 1997). L'objectif de cette partie est de savoir si ces associations professionnelles transmédia disposent des conditions nécessaires à la mise en place d'actions d'intermédiation efficaces en analysant la distribution des adhérents, les modes de gouvernance et les stratégies d'animation. Pour ce faire, nous nous appuyons sur les entretiens effectués auprès des directeurs de ces associations professionnelles et sur l'analyse des sites Internet des pôles qui donnent des informations importantes sur ces thématiques.

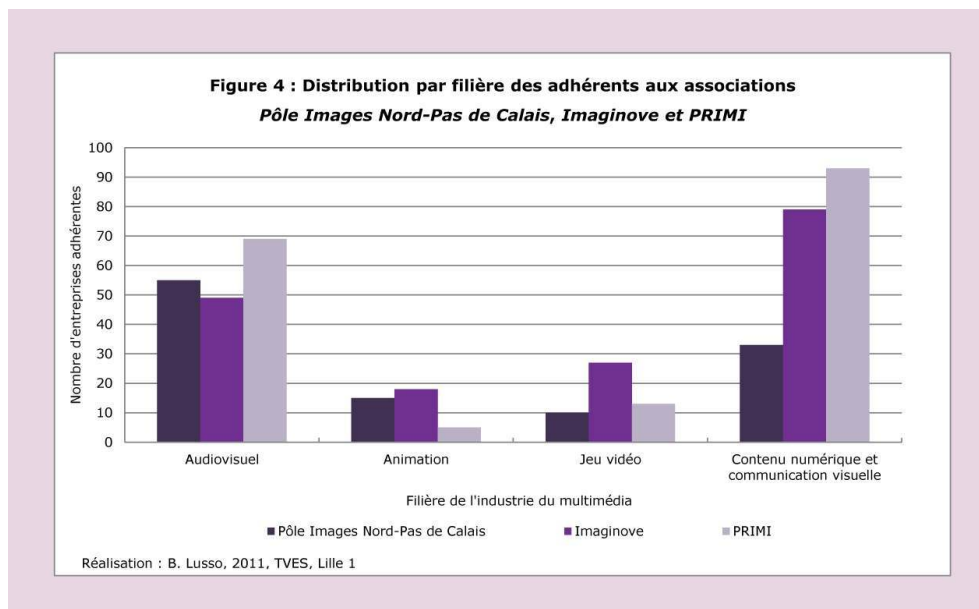
Diversité sectorielle et géographique des adhérents

- 25 L'analyse des adhérents aux trois pôles est intéressante, car elle permet de voir si les organismes intermédiaires s'inscrivent dans une logique d'intermédiation purement transmédia, rapprochant ainsi les acteurs de l'audiovisuel, du jeu vidéo et du contenu numérique. Le *Pôle Images Nord-Pas de Calais*, *Imaginove* et le *PRIMI* comptent respectivement 115, 150 et 183 adhérents, dont une majorité écrasante d'entreprises (entre 65 et 90% des membres), comme l'illustre la figure suivante:



- 26 Nous pouvons supposer que les plus grandes firmes jouent un rôle clé dans l'animation du secteur. Pourtant, dans les trois cas de figure, ces dernières n'ont pas souhaité intégrer des pôles dédiés aux TPE/PME, dans lesquels elles ne tireraient pas un profit suffisamment large des collaborations. Les pôles ont intégré un certain nombre d'institutions publiques qui participent au financement de l'industrie du multimédia, telles que les Commissions Régionales du Film ou les communautés urbaines. Leur adhésion illustre leur volonté de peser sur l'orientation stratégique du pôle. Quant aux structures d'enseignement supérieur qui représentent entre 10 et 17% des adhérents, elles ne sont pas des membres très actifs et développent une stratégie attentiste: leur objectif est plutôt d'observer l'évolution des métiers pour adapter leur offre de formation. En participant à ces pôles, elles souhaitent faciliter la construction de passerelles avec le monde entrepreneurial, attirer des professionnels susceptibles d'intervenir dans leur formation et favoriser une meilleure insertion de leurs étudiants dans le monde du travail. Ces structures encouragent souvent les laboratoires de recherche qui leur sont associés, à adhérer au pôle pour favoriser un meilleur transfert de l'innovation en direction du monde entrepreneurial. Malgré tout, les centres de recherche sont très peu

présents (4% des adhérents à *Imaginove* et 6% au *Pôle Images Nord-Pas de Calais*) ou inexistants (le *PRIMI* ne compte aucun centre de recherche parmi ses adhérents) dans la distribution des adhérents aux pôles.



- 27 Si nous analysons plus précisément la distribution des entreprises adhérentes aux pôles, la forte représentation des firmes audiovisuelles est liée au fonctionnement de la filière caractérisée par des interdépendances très fortes entre les acteurs. Quant à la production de contenus numériques, la domination en effectifs des firmes créant des sites Internet résulte de facteurs économiques. Il s'agit avant tout d'adhérer à ces associations pour acquérir une visibilité qui leur permettrait de trouver de nouveaux clients. D'autres reconnaissent les bienfaits de ces structures d'accompagnement en termes d'innovation technologique et de performance économique. Ceci explique que des éditeurs ou des développeurs de jeux vidéo seraient tentés de rejoindre ces pôles. Or, ils demeurent moins nombreux en raison de plus faibles effectifs entrepreneuriaux.
- 28 D'un point de vue géographique, l'aire de recrutement de chacun de ces trois pôles est régionale. Mais l'origine géographique des adhérents met clairement en évidence le poids écrasant de l'agglomération qui accueille la structure d'animation en question. Si l'agglomération de Lyon concentre à elle seule 75% des adhérents à *Imaginove*, cette proportion atteint 80% pour Marseille-Aix et frôle même les 100% pour Lille! Ainsi, les pôles secondaires éloignés et dispersés que représentent les villes d'Annecy, de Chambéry, de Grenoble et de Valence pour le territoire Rhône-Alpin, ou de Nice, d'Antibes, de Hyères et de Toulon en Région Provence-Alpes-Côte d'Azur, ne semblent pas peser très lourd dans la balance régionale. Ce constat montre que ces pôles n'ont pas réussi à étendre leur périmètre d'intervention et à attirer les adhérents d'associations thématiques locales et régionales. Ces dernières ont d'ailleurs souvent fait le choix d'une adhésion de l'ensemble de la structure au pôle, à l'instar de la *CITIA* à Annecy pour *Imaginove* et de *Gamesud* pour le *PRIMI*, soit par méfiance vis-à-vis d'une grosse structure déconnectée du territoire local, soit pour conserver des tarifs de cotisation plus attractifs face à un service d'animation globalement identique. Cette analyse de la répartition géographique des adhérents aux pôles semble souligner le fait que la région ne soit pas forcément l'échelon territorial le plus pertinent pour établir des collaborations entre les acteurs de l'industrie du multimédia. Malgré tout, l'échelle régionale reste pour les trois

associations professionnelles l'échelon qui sert de base à la constitution de leurs instances de gouvernance.

Variété des formes de gouvernance et forte implication des acteurs publics

- 29 Dans les aires métropolitaines de Lille, Lyon et Marseille, la création de trois associations professionnelles transmédia a concrétisé le rapprochement d'une bonne partie des entreprises, des écoles, des centres de recherche et des institutions publiques travaillant dans les domaines de l'audiovisuel, du jeu vidéo et du contenu numérique. Pour autant, existe-t-il au sein de ces associations professionnelles une médiation entre les filières permettant d'établir une stratégie de développement transmédia? L'analyse des formes de gouvernance des trois pôles permettra de fournir une réponse à cette question.

Figure 5. Composition de la gouvernance du
Pôle Images Nord-Pas de Calais, d'Imaginove et du PRIMI en 2011

	Pôle Images Nord-Pas de Calais	Imaginove	PRIMI
Mode de gouvernance	Gouvernance publique	Gouvernance mixte orchestrée par des acteurs privés	Gouvernance mixte avec une forte implication des acteurs publics
Gouvernance stratégique – Conseil d'administration			
Bureau	- 1 président - 4 vice-présidents - 2 trésoriers - 2 secrétaires	- 1 président - 1 trésorier - 1 secrétaire	- 1 président - 1 vice-président - 1 trésorier - 1 secrétaire
Collège	- Institutionnels (3 membres) - Entreprises (3 membres) - Enseignement supérieur (2 membres) - Recherche (2 membres)	- Institutionnel (1 membre) - Pôle d'excellence (1 membre) - Entreprises (6 membres, dont 2 en audiovisuel, 2 en jeu vidéo et 2 en multimédia) - Enseignement supérieur et recherche (2 membres : 1 école et 1 laboratoire de recherche)	- Collège A (11 membres) - Collège B (3 membres)
Gouvernance opérationnelle			
Direction	- 1 directeur	- 1 directeur	- 1 directeur
Professionnel chargé d'animer les filiales	5 professionnels - 1 directeur du développement - 1 directeur recherche et innovation - 1 conseiller Serious Game - 1 chargé de mission - 1 assistant de diffusion	6 professionnels - 1 chef de projet emploi- formation - 1 chef de projet innovation - 1 chef de projet commercial et international - 1 chef de projet salon et événements - 1 chargé de communication et programmes - 1 assistant de gestion	6 professionnels - 1 délégué général - 1 chargé au soutien aux projets innovants, métiers et innovation - 1 chargé marchés, salons, remontée des besoins des membres - 1 responsable administratif et financier - 1 chargé Information, communication - 1 chargé Eco-tournage (mission Agir+)
Réalisation : B. Lusso, 2011, TVES, Lille 1			

- 30 Si nous analysons les organes de gouvernance des trois associations professionnelles, nous remarquons que ceux-ci sont globalement identiques et constitués de:
- Un organe de gouvernance stratégique lui-même divisé en un bureau et un conseil d'administration. Le bureau qui comprend un président (et parfois des vice-présidents), un ou plusieurs secrétaires et des trésoriers, est l'instance de direction de l'association chargée de veiller à la mise en œuvre des orientations générales définies par le conseil d'administration. Ce dernier est constitué de collèges de professionnels élus en assemblée générale, chargés de voter les principales orientations du pôle et de labelliser les projets proposés par le monde professionnel.
 - Une gouvernance opérationnelle constituée principalement de professionnels de la médiation chargés de mettre en œuvre les décisions prises par la gouvernance stratégique et d'assurer les actions d'animation. À la tête de cette équipe se trouve un directeur choisi pour ses compétences professionnelles. Le directeur d'Imaginove provient du management des entreprises. Ceux du PRIMI et du Pôle Images Nord-Pas de Calais ont été respectivement

chargés de mission pour le développement des TIC au Conseil Régional de PACA et directeur de la Commission Régionale du Film du Nord-Pas de Calais. Connaissant bien le milieu, leur légitimité ne peut théoriquement pas être remise en cause.

- 31 Cette première lecture donne l'image d'un mode de gouvernance globalement commun aux trois pôles. Pourtant, les différences sont nombreuses. Si nous confrontons la composition du bureau des trois structures, nous constatons tout d'abord une opposition entre le *Pôle Image Nord-Pas de Calais* et les deux autres structures, *Imaginove* et le *PRIMI*. En effet, le bureau du *Pôle Images Nord-Pas de Calais* est constitué d'élus issus des principaux territoires participant au financement du pôle et d'agences privées de développement chargées de l'animation des filières. Cette situation illustre le poids et le pouvoir de décision des institutions dans un territoire où les entreprises, les écoles et les centres de recherche n'ont jamais cherché à se structurer ensemble. À l'inverse, les bureaux d'*Imaginove* et du *PRIMI* sont exclusivement constitués de professionnels ou de chefs d'entreprises du multimédia. Il faut dire que ces derniers s'étaient déjà regroupés autour d'associations thématiques.
- 32 La constitution du conseil d'administration résulte davantage d'une volonté de prendre en considération les attentes de l'ensemble des acteurs de l'industrie du multimédia (firmes, écoles, centres de recherche et pouvoirs publics). C'est le cas d'*Imaginove* et du *Pôle Images Nord-Pas de Calais* qui comprennent des collèges thématiques: institution, entreprise, enseignement supérieur, recherche et pôle d'excellence. Le *PRIMI* est quant à lui divisé en deux collèges: un grand collège A qui regroupe des entreprises issues de filières diverses (audiovisuel, jeu vidéo, télécommunications) respectant ainsi les grands équilibres sectoriels, et un collège B constitué de partenaires institutionnels. Cette configuration particulière s'explique par les incidents liés à la création du *PRIMI*. Afin d'éviter de réactiver les antagonismes entre *Pôle Sud Image* et *Medmultimed*, les deux associations ont été exclues du collège B qui comprend des institutions implantées dans des territoires extérieurs à l'aire métropolitaine de Marseille, notamment dans les Alpes du Sud et à Aix-en-Provence. La constitution de ces collèges traduit le souhait de la part de ces pôles de respecter les grands équilibres sectoriels et géographiques. *Imaginove* a par exemple intégré à son collège institutionnel l'association annécienne *CITIA* spécialisée dans les domaines du cinéma d'animation et des télécommunications.
- 33 D'après Bernard Pecqueur (2001), la gouvernance peut revêtir plusieurs formes (privée, mixte ou publique) selon le degré d'implication des pouvoirs publics dans la prise de décision (Torre, 2006). Comme les trois structures professionnelles ont des difficultés pour organiser leurs actions de médiation sur des ressources propres (1% pour le *Pôle Images Nord-Pas de Calais*, 20% pour le *PRIMI* et 27% pour *Imaginove*), le rôle des pouvoirs publics devient déterminant dans le fonctionnement de ces pôles. L'implication des institutions publiques dans la prise de décision est d'ailleurs proportionnelle à leur participation financière. Comme le *Pôle Images Nord-Pas de Calais* est presque intégralement financé par les pouvoirs publics, ces derniers ont investi les principaux organes de la gouvernance et jouent un rôle très important dans la prise de décision. La gouvernance de ce pôle est donc publique. Le *PRIMI* est une organisation davantage orchestrée par des entreprises régionales. Malgré tout, les pouvoirs publics financent à 80% le pôle et participent activement aux réunions du conseil d'administration: il s'agit d'une gouvernance mixte (associant acteurs privés et publics) avec une forte implication des pouvoirs publics. Enfin, le pôle de compétitivité *Imaginove* offre l'exemple d'une

gouvernance mixte orchestrée par des acteurs collectifs privés. L'implication des acteurs publics est faible: ils ne font qu'assister aux décisions du conseil d'administration.

Des stratégies de développement globalement similaires

- 34 Chacun des trois pôles dispose d'une gouvernance collégiale qui est le reflet des principaux équilibres sectoriels et rapports de force présents sur le territoire. Ainsi, une logique d'intermédiation s'est instaurée entre des acteurs qui ne se côtoyaient pas auparavant. La construction d'une stratégie de développement et d'un plan d'action d'animation permet de rendre efficiente cette intermédiation auprès de tous les adhérents au pôle, y compris les membres les moins actifs. L'enjeu affiché par les trois associations professionnelles est de rapprocher les entreprises, les écoles et les centres de recherche spécialisés dans la production de contenus multimédia, selon une logique transmédia. En dépit d'un vocabulaire différent employé d'un pôle à l'autre¹, une même finalité les unit: créer un cluster du multimédia reposant sur l'innovation technologique. Pour ce faire, les trois pôles ont mené dès leur création des enquêtes auprès de leurs adhérents, afin de mieux cerner leurs attentes: si les adhérents à *Imaginove* souhaitent un approfondissement et un élargissement à l'échelle régionale des collaborations nées de l'action conjointe de *Lyon Game/Lyon Infocité* et de la *CITIA*, les membres du *Pôle Images Nord-Pas de Calais*, et dans une moindre mesure ceux du *PRIMI*, espèrent plutôt un renforcement des dispositifs d'accompagnement au développement entrepreneurial. Parallèlement, des études ont été menées par les trois pôles permettant de mieux saisir les grandes tendances du marché du multimédia et les principales évolutions des modes de consommation des œuvres. Les nouveaux enjeux sont marqués par des logiques de convergence, la dématérialisation des contenus, une plus grande mobilité et un élargissement de la cible des consommateurs potentiels.
- 35 À partir de ce constat, un plan d'actions prioritaires a été lancé. Celui-ci est globalement le même d'un pôle à l'autre et s'organise autour de trois grands types d'actions:
- la mise en place de réseaux et de collaborations;
 - l'accompagnement au développement des entreprises;
 - une meilleure intégration des écoles et des centres de recherche au pôle pour faciliter le transfert des connaissances et lancer une dynamique d'innovation.
- 36 Si les thématiques retenues dans le plan d'action d'intermédiation des trois associations professionnelles sont globalement les mêmes, le contenu de ces interventions varie fortement, comme le souligne la figure suivante :

Figure 6. Principales orientations stratégiques et programmatiques du Pôle Images Nord-Pas de Calais, d'Imaginove et du PRIMI

	Pôle Images Nord-Pas de Calais	Imaginove	PRIMI
Construction de réseaux			
Salons / Événements	✓	✓	✓
Appels à projets thématiques	✓	✓	✓
Communication	✓	✓	✓
Développement des entreprises et croissance du secteur			
Développement commercial	✓	✓	✓
Développement à l'international	✓	✓	✓
Formation et recherche			
Programmes de formation		✓	En projet
Plate-forme métiers		✓	
Innovation		✓	✓

Sources : www.pole-images-nordpasdecalais.com; www.imaginove.fr; www.primi.pro

Ces

différences sont liées au budget des trois associations professionnelles. Si le *Pôle Images Nord-Pas de Calais*, *Imaginove* et le *PRIMI* disposent d'un budget compris entre 1,5 et 2 millions d'euros, les financements extérieurs peuvent jouer un rôle déterminant. C'est le cas d'*Imaginove* qui, en plus de son budget annuel, dispose de financements complémentaires de l'État au titre de sa politique en direction des pôles de compétitivité. Il n'est donc pas étonnant de constater que les actions d'animation menées par *Imaginove* sont beaucoup plus diversifiées que celles menées par le *Pôle Images Nord-Pas de Calais* et le *PRIMI*.

- 37 En dépit d'une industrie du multimédia encore peu structurée, le *Pôle Images Nord-Pas de Calais*, *Imaginove* et le *PRIMI* disposent de nombreux atouts pour développer des actions d'intermédiation efficaces: adhérents provenant de toutes les filières du multimédia, effectifs entrepreneuriaux importants, présence d'écoles, d'institutions publiques et dans une moindre mesure de centres de recherche, médiation envisagée à l'échelle régionale. Les principes de la Triple Hélice et la dimension transmédia semblent respectés. La gouvernance qui est collégiale s'appuie sur une stratégie de développement mise en œuvre par une équipe de professionnels chargés d'animer les filières. Ces actions d'intermédiation menées par les trois organismes professionnels favorisent-elles l'émergence de liens entre les acteurs de l'industrie du multimédia?

L'émergence des liens et de collaborations : un effet des actions d'intermédiation des pôles régionaux transmédia

- 38 Denis Maillat et Leila Kébir (1999) distinguent plusieurs formes d'apprentissage complémentaires et indispensables à l'émergence de grappes d'entreprises innovantes :
- L'apprentissage institutionnel qui émerge à partir d'une structure regroupant entreprises et entités diverses;
 - L'apprentissage organisationnel qui renvoie à la capacité pour une organisation d'accroître l'efficacité de son action collective;
 - L'apprentissage relationnel interactif concrétisé par les échanges au sein d'une grappe d'entreprises qui associe écoles, centres de recherche et agences de développement;
 - L'apprentissage technique ou l'acquisition d'innovations technologiques facilitée par les trois types d'apprentissage précédemment cités.
- 39 Par la mise en place de structures professionnelles regroupant des entreprises, des écoles et des laboratoires de recherche, les trois pôles transmédia ont engendré de l'apprentissage institutionnel. Qu'en est-il des trois autres types d'apprentissage? Poser cette question revient à évaluer la capacité des trois associations à mettre en place, sur la durée, des actions d'intermédiation (apprentissage organisationnel) et à analyser leur efficience tant en termes d'émergence de liens entre les acteurs de l'industrie du multimédia (apprentissage relationnel interactif) qu'en termes d'innovations technologiques (apprentissage technique). Pour répondre à ces questions, nous avons réalisé une série d'entretiens semi-directifs auprès de professionnels chargés de l'animation des filières au sein des pôles. Ces données sont complétées par l'analyse des bilans d'activité des trois associations, l'envoi de questionnaires et/ou la réalisation d'entretiens auprès des entreprises et des écoles spécialisées dans les différentes filières de l'industrie du multimédia. Au total, 391 acteurs ont été contactés.

L'adaptation de la formation aux besoins des entreprises ou la création de passerelles entre les firmes et les écoles

- 40 Le rapprochement entre les écoles et le monde entrepreneurial, préalable à une dynamique collaborative, constitue un enjeu clé des actions d'intermédiation des trois pôles. Il faut dire qu'au moment du lancement des trois structures, l'offre de formation avait pour caractéristique d'être inadaptée aux besoins des entreprises régionales. En effet, plus de la moitié des diplômés formés dans les trois aires métropolitaines quittait la région pour aller là où le marché de l'emploi et les conditions de travail étaient plus favorables, principalement en Île-de-France et en Amérique du Nord. Par conséquent, les trois aires métropolitaines souffrent d'une pénurie de talents dans les métiers du multimédia. Dans le domaine du jeu vidéo, 70% des studios de développement rencontrent des difficultés de recrutement. Dans l'audiovisuel, deux tiers des salariés ont travaillé moins de 500 heures et ne peuvent pas accéder à leurs droits en termes d'indemnisation. Cette situation ne favorise pas la création d'un vivier suffisant de talents, alors qu'il existe de réels besoins locaux en matière de main d'œuvre.

- 41 Afin de remédier à ces difficultés, les trois associations professionnelles transmédia ont mis en place une série d'actions plus ou moins nombreuses selon le pôle, visant à rapprocher les écoles régionales du monde entrepreneurial, comme l'illustre la figure suivante:

Figure 7. Actions en faveur de l'emploi et de la formation proposées par le Pôle Images Nord-Pas de Calais, Imaginove et le PRIMI

	Pôle Images Nord-Pas de Calais	Imaginove	PRIMI
Guide des métiers	- Guide des acteurs de l'image en Nord-Pas de Calais (formation, compétences, recherche)	- Guide des métiers	
Plate-forme Emploi / Formation		- Plate-forme métiers : site talent.imaginove.com	- Plate-forme emploi Pôle Sud Image
Événement dédié à la diffusion de la création des écoles régionales	- Les e-créateurs - Les e-virtuoses - Les e-magiciens - Cas d'Ecoles	- Talent Day	- Forum Top TIC
Dispositif de formation continue		- Imaginove Compétences (formation continue)	- Formation juridique - Masterclass Pitch Trailer - Workshop Anglais - Ateliers thématiques (financement, écriture pour le transmédia, production d'un long métrage à petit budget)
Création d'école		- Dispositif Gamagora	
Sources : www.pole-images-nordpasdecalais.com ; www.imaginove.fr ; www.primi.pro			

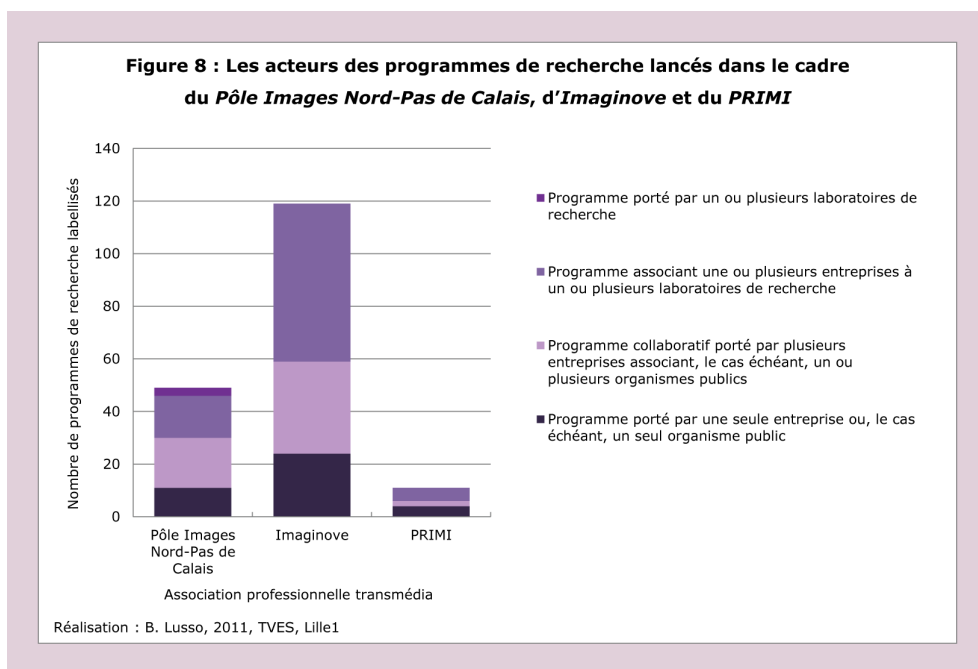
- 42 Le pôle de compétitivité *Imaginove* doté de financements plus importants que les deux autres structures, dispose ainsi d'un grand nombre de leviers pour faciliter ce rapprochement; le *Pôle Images Nord-Pas de Calais* et le *PRIMI* ont fait le choix, par contre, de se concentrer sur quelques actions plus ponctuelles, mais aussi moins coûteuses. Il semble que la valorisation des compétences des jeunes diplômés régionaux lors de concours professionnels (*Talent Day* à Lyon), d'événements festifs (*Les e-magiciens* à Lille) de conventions d'affaires (*Les e-créateurs* à Lille) ou de salons professionnels (*Forum TOP TIC* à Marseille) soit la solution qui ait été retenue par chacun des trois pôles. S'il est difficile d'évaluer le nombre de personnes recrutées lors de ces événements, leur succès grandissant auprès des structures de formation régionales, qu'elles soient adhérentes ou pas au pôle, traduit d'une certaine manière l'efficacité de ces actions. Parallèlement, des outils d'information sur les métiers et les acteurs régionaux du multimédia ont été mis en place par le *Pôle Images Nord-Pas de Calais* et *Imaginove*.
- 43 Mais l'outil le plus efficace de diffusion des offres d'emploi et de présentation de l'offre de formation initiale demeure la plate-forme métiers, mise en place à Lyon et à Marseille. C'est le cas du site talents.imaginove.com qui a pour objectif d'encourager les passerelles entre les milieux du jeu vidéo, du cinéma-audiovisuel, de l'animation et du multimédia en raisonnant non plus en termes de filières, mais par métiers. Ce site est une vraie réussite puisqu'il a facilité entre 2008 et 2011 l'insertion professionnelle de 150 jeunes diplômés rhône-alpins. En 2011, plus de 400 talents sont inscrits sur le site talents.imaginove.com. En revanche, à Marseille, ce dispositif a souffert des oppositions entre les filières cinéma et contenu numérique. Ainsi, après la création du *PRIMI* en 2010, les professionnels du

contenu numérique ont souhaité suspendre leur ambitieuse *Plateforme Métiers MedMultimed*. En relation avec la question des arbitrages financiers et métiers, certains d'entre eux craignaient alors la récupération de leur plate-forme par les membres de l'association concurrente *Pôle Sud Image* dans le cadre du pôle transmédia. Ainsi, une seule plate-forme thématique dédiée à l'audiovisuel persiste dans le cadre du *PRIMI*, témoignant des blocages et des inerties que peuvent rencontrer certains organismes intermédiaires.

- 44 Enfin, différents dispositifs de formation sont mis en place. Si les actions relatives à la formation continue se cantonnent à la mise en place dans le cadre d'*Imaginove* et du *PRIMI* de stages professionnels, les projets développés dans le cadre de la formation initiale paraissent plus ambitieux. À la différence du projet non concrétisé par le *PRIMI* d'école transmédia à Marseille, *Imaginove* a mis en place *Gamagora*, un cursus de formation initiale au jeu vidéo comprenant deux diplômes universitaires de premier cycle et un master professionnel. La formation est dispensée à 90% par des professionnels du jeu vidéo qui sont des salariés des entreprises adhérentes à *Imaginove*. Ces derniers sensibilisent les étudiants au travail collaboratif et au rapprochement entre les filières du multimédia. Ce dispositif de formation a porté ses fruits puisque la centaine de jeunes formés dans ce cadre a trouvé un emploi dans l'agglomération lyonnaise et annécienne.
- 45 Le bilan général est positif. Les structures de formation réalisent des efforts pour adapter au mieux leur offre de formation aux besoins des entreprises locales, entraînant ainsi une profonde évolution de leur politique de recrutement. Ainsi, les 120 et 60 salariés respectivement recrutés par les entreprises adhérentes à *Imaginove* et au *Pôle Images Nord-Pas de Calais* sont essentiellement des emplois de cadres sur des contrats à durée indéterminée. Ces derniers participent davantage au montage de programmes de recherche collaborative et à un transfert plus facile des connaissances.

Le rapprochement entre les firmes et les centres de recherche par le biais de programmes collaboratifs

- 46 En matière stratégique, une des pierres angulaires de la stratégie des trois pôles est de rapprocher le monde industriel de celui de la recherche. Comme le transfert de connaissances des structures d'enseignement supérieur et des centres de recherche en direction du monde entrepreneurial est estimé faible dans les trois aires métropolitaines, les trois pôles transmédia ont lancé une série d'appels à projets collaboratifs comme le montre la figure suivante:

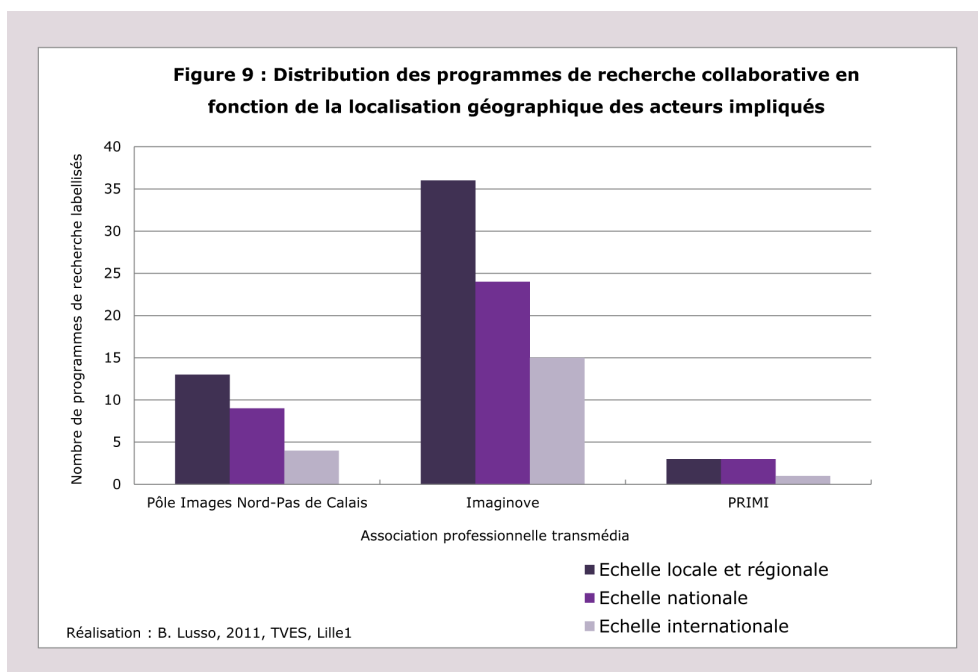


- 47 Pour chacune des trois associations, entre 40 et 50% des programmes de recherche sont portés par au moins une entreprise et un centre de recherche, contre 25% par plusieurs firmes avec pour objectif de mutualiser des compétences complémentaires. Si nous comparons les trois territoires entre eux, nous constatons qu'avec 119 programmes labellisés, *Imaginove* arrive largement en tête. Son statut de pôle de compétitivité lui donne un accès privilégié aux financements étatiques de type ANR, FUI ou Oseo, et lui permet de développer un plus grand nombre de projets de recherche. Loin derrière, avec 49 projets labellisés, le *Pôle Images Nord-Pas de Calais* a néanmoins réussi à mettre en place une politique de soutien à la recherche collaborative. Par contre, le *PRIMI* semble lâché dans cette course programmatique, avec seulement 11 projets labellisés. En raison d'importants conflits internes qui ont bloqué en 2010-2011 toute initiative en matière d'animation de l'industrie du multimédia, l'association a subi un retard préjudiciable à l'efficacité de ses actions d'intermédiation. Malgré tout, le lancement à partir de 2012 d'un nouvel appel à projets, le *Web Pitch* (projets créatifs multimédia), pourrait changer à moyen terme la donne.
- 48 Si *Imaginove* labellise des programmes collaboratifs très divers à raison d'une vingtaine par an, l'association privilégie aussi, tout comme le *Pôle Images Nord-Pas de Calais* certaines thématiques, à l'instar des *serious games*. En 2008, un appel à projets *serious game* a été lancé par le Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie dans le cadre du *Volet Numérique* de son *Plan de Relance National*. Cet appel a remporté un vif succès auprès des entreprises lilloises et lyonnaises qui comptent respectivement 8 et 9 projets sélectionnés. En réponse au succès de l'appel national, *Imaginove* a lancé en 2009 et 2011 deux appels à projets *serious game* qui ont concerné 15 PME et 5 centres de recherche. Quant au *Pôle Images Nord-Pas de Calais*, le lancement de deux appels à projets *serious game* en 2009 et 2010 a permis de labelliser 24 projets. Ces appels à projets de recherche thématiques constituent un outil très utilisé par le *Pôle Images Nord-Pas de Calais* qui lance les opérations *Casper* (réalisation de pilotes de séries d'animation) en 2011 et *Expériences Interactives* en 2012.

- 49 Toutefois, les projets transmédia demeurent encore très rares. Seul le projet *Convergences*, porté à Lyon par les entreprises *Abell* (production audiovisuelle) et *Phoenix* (développeur de jeux vidéo), adopte une démarche transmédia. Elle vise la création d'un nouveau système d'acquisition, de traitement et de restitution de l'image basé sur les outils et les compétences du cinéma pour des applications interactives. À ce jour, seul le *PRIMI* envisage de mettre en place pour 2013 un système d'aide aux projets collaboratifs transmédia. Néanmoins, l'effet des actions d'intermédiation menées par les trois pôles ont en partie porté leurs fruits. Des convergences s'établissent entre les firmes adhérentes et des secteurs industriels innovants sur le plan technologique tels que les biotechnologies à Lille, la robotique à Lyon et les images techniques à Marseille. Les firmes du multimédia y apportent leurs propres savoir-faire, mais peuvent aussi y trouver des connaissances qu'elles ne maîtrisent pas. Dans le domaine du patrimoine, le programme de recherche *VIZ* soutenu par le *PRIMI* associe deux entreprises marseillaises (l'agence de communication patrimoniale *Voxinzebox* et l'éditeur de logiciels *Digdash*) à l'UFR *Ingémédia* de l'Université de Toulon-Var et à l'Office de Tourisme de Hyères. Ce projet vise à créer une solution technologique qui permettrait de transférer des contenus audio et vidéo sur un téléphone portable. Dans une région aussi touristique que la Provence-Alpes-Côte d'Azur, le développement de cet outil a permis aux touristes d'avoir accès aux informations relatives à un site patrimonial sans recourir à un guide. Par cette collaboration, *Voxinzebox* et l'Office de Tourisme de Hyères ont acquis une nouvelle technologie de diffusion de l'information et *Digdash* a édité pour la première fois des contenus pédagogiques sur format numérique. Bien qu'elles ne soient pas réellement transmédia, les collaborations nées des actions d'intermédiation des pôles sont porteuses d'innovations technologiques. Quelles sont les échelles de ces relations naissantes?

Une échelle locale et régionale des relations encore largement privilégiée

- 50 Pour chacun des trois pôles transmédia, les collaborations privilégient l'échelle régionale qui représente entre 40 et 50 % des programmes de recherche lancés à l'instigation des associations professionnelles. D'un point de vue pratique, la région est bien l'échelle de référence pour la construction d'un tissu relationnel. Les programmes collaboratifs subventionnés impliquent des adhérents aux pôles, mais aussi des acteurs extérieurs à ces structures originaires de la région, permettant ainsi d'éviter les phénomènes de pétrification propres aux systèmes renfermés sur eux-mêmes.



- 51 Les projets nationaux sont certes moins nombreux, mais représentent tout de même en moyenne un tiers de collaborations. Ces progrès sont principalement liés aux actions d'intermédiation menées par le *Pôle Images Nord-Pas de Calais*, *Imaginove* et le *PRIMI* qui se sont rapprochés des autres pôles transmédia français. Ainsi, en 2005, est lancée à l'instigation du président d'*Iconoval* (structure chargée d'animer l'industrie du multimédia en Alsace) une association regroupant les clusters « image » français. Ce réseau nommé *Territoires de l'Image* regroupe neuf associations professionnelles, dont les trois pôles lillois, lyonnais et marseillais. Si les rapports entre les différentes associations sont marqués par une certaine méfiance, l'organisation de réunions et de missions « interpôles » a permis de rapprocher ces structures. Tel est le cas d'*Imaginove* qui développe un dialogue avec la plupart des autres structures nationales. L'ouverture du *Pôle Images Nord-Pas de Calais* et du *PRIMI* est néanmoins beaucoup plus limitée et cantonnée aux deux pôles les plus puissants de France, *Imaginove* et *Cap Digital* (région Ile-de-France).
- 52 Les programmes internationaux sont nettement moins nombreux et ne représentent qu'entre 15 et 20% des projets collaboratifs. Ces derniers privilégient des logiques de proximité. À Lille, les trois programmes retenus dans le cadre de l'appel à projets *Casper* visant à produire des pilotes franco-belges de séries d'animation, témoignent de la volonté du *Pôle Images Nord-Pas de Calais* de se rapprocher de ses partenaires wallons et flamands. La construction par les trois pôles lillois, lyonnais et marseillais de relations privilégiées avec des clusters européens voisins privilégie aussi cette logique de proximité spatiale. Ainsi, le *Pôle Images Nord-Pas de Calais* a établi des rapprochements avec le cluster wallon *Twist*, alors qu'*Imaginove* a mis en place des contacts avec les associations professionnelles transmédia turinoise et munichoise, notamment dans le cadre du programme européen *Create*. Quant au *PRIMI*, l'association espère constituer le plus rapidement possible un arc nord-méditerranéen, par la mise sur pied de partenariats avec les clusters turinois, sarde et barcelonais.
- 53 La faiblesse des programmes internationaux s'explique en grande partie par la très petite taille des entreprises du multimédia lillois, lyonnais et marseillais qui hésitent à se lancer

dans des missions à l'international. Ce sont les associations professionnelles transmédia qui engendrent cette dynamique de développement commercial et international.

Figure 10. Actions en faveur du développement des collaborations internationales proposées par le Pôle Images Nord-Pas de Calais, Imaginove et le PRIMI

	Pôle Images Nord-Pas de Calais	Imaginove	PRIMI
Convention d'affaires (co)organisée par le pôle	- Les e-créeurs - Les e.virtuose - Les e.magiciens	- Game Connection - Serious Game Expo - Cartoon Movie - Marché International du Film d'Animation - Global Media Connect	- Salon Top TIC - Playground Festival - Marseille Webfest
Présence dans des salons professionnels à l'étranger	- E3 (Los Angeles) - Siggraph (Amérique du Nord) - Festival international du Film de Gand - Casual Connect (Hambourg)	- World Mobile Congress (Barcelone) - Game Developer Conference (San Francisco) - E3 (Los Angeles) - Licensing International (Las Vegas) - Siggraph (Amérique du Nord) - GDC Europe (Cologne) - Game Convention (Leipzig) - IBC (Amsterdam) - Tokyo Game Show	- Marché Coprod (Tel Aviv) - E-3M (Monde Arabe) - Game Convention (Leipzig) - IBC (Amsterdam) - Power to the Pixel (Londres)
Mission à l'étranger	- Canada (2009) - Corée-Japon (2011)	- Shanghai (2011) - Hong Kong (2011) - Corée du Sud (2012)	

Sources : www.pole-images-nordpasdecals.com; www.imaginove.fr; www.primi.pro

Les conventions d'affaires constituent des moments d'échange face à face pour les entreprises qui souhaitent notamment acquérir de nouveaux marchés ou construire des partenariats à l'étranger. Les trois pôles transmédia en organisent trois (Lille et Marseille) à cinq (Lyon) par an. Ces derniers accompagnent également les entreprises régionales du multimédia sur les principaux marchés nationaux et internationaux, en proposant une ombrelle collective. D'un point de vue spatial, il est indéniable que les trois pôles privilégient les marchés organisés en France, même si la présence des trois associations professionnelles sur les marchés ouest-européen et nord-américain est réelle. Parallèlement, des missions de prospection sont proposées par les équipes d'animation des trois pôles. Ces missions visent principalement à soutenir les entreprises adhérentes qui souhaiteraient commercialiser leur production sur un marché étranger ou élargir leur champ de relations, notamment en direction des marchés émergents très demandeurs en collaborations (Chine, Corée du Sud). Par ailleurs, Imaginove a lancé un programme de développement à l'international. Depuis 2006, une centaine d'entreprises bénéficie de ce dispositif. Ainsi, Imaginove a encouragé l'entreprise E-magineurs, spécialiste de la communication interactive et événementielle, à développer des relations commerciales avec Dubaï. Une phase prospective a permis de dégager cinq clients majeurs qui commandent désormais auprès d'E-magineurs et délaissent l'offre dubaïote. Les efforts menés par les trois pôles transmédia dans ce domaine sont indéniables. Malgré tout, les collaborations internationales demeurent surtout commerciales et encore peu fondées sur la recherche collaborative.

- 54 Depuis leur lancement, les trois pôles transmédia ont cherché à mettre en place des actions d'intermédiation. Si *Imaginove* et le *Pôle Images Nord-Pas de Calais* ont réussi à pérenniser leurs actions d'animation, les conflits internes au *PRIMI* ont empêché l'association de mettre en application sa stratégie de développement, bloquant toute

forme d'apprentissage organisationnel. Il en résulte un rapprochement et un apprentissage relationnel interactif entre les acteurs de l'industrie du multimédia beaucoup moins poussés à Marseille qu'à Lille ou à Lyon. Néanmoins, ces actions d'intermédiation ont facilité des convergences entre les acteurs du multimédia et des secteurs proches particulièrement innovants, et donc, un apprentissage technique.

Conclusion

- 55 En dépit de quelques projets intéressants réalisés à l'échelle régionale, notamment dans les aires métropolitaines de Lille et Lyon, force est de constater que le bilan des actions d'intermédiation menées par les trois associations professionnelles transmédia est globalement mitigé en termes de rapprochement et de collaborations entre les acteurs de l'industrie du multimédia. Des passerelles ont été établies entre les firmes, les structures de formation et les centres de recherche. Néanmoins, elles témoignent surtout d'une stratégie largement opportuniste de la part des acteurs de l'industrie du multimédia qui se contentent de répondre à des appels à projets collaboratifs lancés par les associations professionnelles transmédia. De la même manière, si les pôles lillois et lyonnais ont su développer des programmes de recherche collaborative qui associent une ou plusieurs firmes à un centre de recherche publique et favorisent un meilleur transfert des connaissances en direction du tissu entrepreneurial, les relations s'effectuent principalement à l'échelle régionale – qui est certes le territoire de référence d'un cluster innovant – et dans une moindre mesure à l'échelle nationale. L'échelle internationale semble encore à ce jour assez peu valorisée par les acteurs du multimédia dans les aires métropolitaines de Lille, Lyon et Marseille. En raison de leur très petite taille, beaucoup de firmes hésitent encore à se lancer dans un développement à l'international. Ce sont les associations professionnelles transmédia qui engendrent cette dynamique de rapprochement des entités aux échelles nationale et internationale. D'une manière générale, les associations professionnelles transmédia ont encouragé le développement de passerelles entre les firmes, les écoles et les centres de recherche. Ces pôles ont fait évoluer les pratiques et le comportement des acteurs du multimédia qui travaillent désormais ensemble, sans pour autant créer un réel climat de confiance au sein de l'industrie.
- 56 Par ailleurs, les trois pôles ont cherché à créer une dynamique réticulaire capable d'aller au-delà des frontières traditionnelles entre les filières audiovisuelles, jeu vidéo, contenu numérique et télécommunications, selon une approche résolument transmédia. Néanmoins, les divisions au sein des grandes filières de l'industrie du multimédia persistent, comme l'illustrent les conflits internes au *PRIMI* à Marseille ou encore la gouvernance collégiale mise en place au sein des trois associations professionnelles, cherchant à respecter scrupuleusement les grands équilibres sectoriels et éviter tout choc éventuel. Par ailleurs, il n'existe pas encore de véritable dynamique transmédia dans les trois aires métropolitaines, à l'exception d'un programme soutenu par *Imaginove* et d'un appel à projets envisagé par le *PRIMI* en 2013. Malgré tout, des convergences s'établissent entre les entreprises du multimédia et des secteurs technologiquement innovants, cela grâce à l'action de médiation menée par les pôles transmédia. Des apprentissages et des innovations techniques émergent de ces collaborations, faisant ainsi naître une dynamique de cluster innovant.

- 57 Cette dynamique doit beaucoup à la puissance publique qui s'implique concrètement dans le financement des pôles et le lancement d'appels à projets collaboratifs, préalables à la pérennisation des dynamiques réticulaires au sein de l'industrie du multimédia des trois aires métropolitaines. Dans un récent article, Jean-Claude Daumas (2007) distingue différents stades de vie des districts industriels: émergence, structuration, déclin et, le cas échéant, renaissance. Il est indéniable que la dynamique réticulaire dans l'industrie du multimédia dans les aires métropolitaines de Lille, Lyon et Marseille demeure encore émergente. Mais il est important de rappeler le caractère « *non immédiatement marchand* » (Glou, 2007) d'une dynamique réticulaire supposant une implication de la puissance publique sur le long terme, notamment dans la construction de réseaux multiscales associant les entreprises et les laboratoires de recherche. Or, dans un contexte de réduction des dépenses publiques, les Conseils Régionaux et les communautés urbaines doivent désormais faire face à un budget de plus en plus serré, posant à terme la question de leur implication dans des activités aussi capitalistiques que l'industrie du multimédia.

BIBLIOGRAPHIE

- Alberti, Fernando (2001). The governance of industrial districts: a theoretical footing proposal, *Liuc Papers*, n° 82, Serie Piccola e Media Impresa, mai, 31 pages.
- Alberti, Fernando (2004). The crisis of the industrial district of Como: a longitudinal analysis of its evolution, *20th Egos Colloquium*, juillet, Ljubljana.
- Becattini, Giacomo (1981). Le district industriel: milieu créatif, *Espace et Société*, n° 66-67, pp. 147-164.
- Bocquet, Rachel et Mothe, Caroline (2009). Gouvernance et performance des pôles de PME, *Revue Française de Gestion*, n° 35-190, pp. 101-122.
- Chantepie, Philippe et Le Diberder, Alain (2005). *Révolution numérique et industries culturelles*, Paris, éditions de La Découverte, collection Repères, 126 pages.
- Coe, Neil M. (2001). A hybrid agglomeration? "The development of a satellite Marshallian Industrial District in Vancouver's Film Industry, *Urban Studies*, vol. 38, n° 10, pp. 1753-1775.
- Chapain, Caroline, Cooke Phil, De Propis, Lisa, Macneill, Stewart et Mateos-Garcia, Juan (2010). *Creative Clusters and Innovation: Putting Creativity on the Map*, London, NESTA, 55 pages.
- Daumas, Jean-Claude (2007). Dans la boîte noire des districts industriels, in Daumas, Jean-Claude, Lamard, Pierre et Tissot, Laurent, *Les territoires de l'industrie en Europe (1750-2000)*, Entreprises, Régulations, Trajectoires, Besançon: Presses Universitaires de Franche-Comté, pp. 9-34.
- Depret, Marc-Hubert et Hamdouch, Abdelillah (2010). Les dynamiques spatiales d'émergence, de développement et de structuration du green business: Une approche exploratoire, *Colloque ASRDLF - AISRe: Identité, Qualité et Compétitivité Territoriale*, 20-22 septembre, Aoste (http://asrdlf2010.let.fr/documents/Programma__definitivo.pdf)
- Ehlinger, Sylvie, Perret, Véronique et Chabaud, Didier (2007). Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations?, *Revue française de gestion*, vol. 170, n° 1, pp. 155-171.

- Enright, Michael J., Dodwell, David and Scott, Edith E. (1996). *The Hong Kong Advantage*, London, Oxford University Press, 386 pages.
- Ernst, Dieter (2006). Innovation Offshoring – Asias's emerging role in global innovation networks, *East West Special Reports*, n° 10, July (<http://www.East-WestCenter.org>).
- Etzkowitz, Henry and Leydesdorff, Loet (1997). *Universities and the Global Knowledge Economy: a Triple Helix of University-Industry-Government Relations*, London, Pinter, 192 pages.
- Gadille, Martine (2008). Le tiers comme agent de réflexivité et accélérateurs d'apprentissages collectifs: le cas du dispositif des pôles de compétitivité, *Humanisme et Entreprise*, n° 289, pp. 61-79.
- Gadille, Martine et Pélissier, Maud (2009). Les PME multimédia et logiciel éditeur dans le pôle de compétitivité « Solutions Communicantes Sécurisées »: Quel mode de gouvernance pour quelle intégration industrielle?, *Management et Avenir*, n° 25, pp. 207-226.
- Gilly, Jean-Pierre et Torre, André (2000). *Dynamiques de proximité*, Paris, L'Harmattan, collection Emploi, Industrie et Territoire, 301 pages.
- Glon, Eric (2007). Les ressources territoriales: une notion clé pour une meilleure reconnaissance des territoires dans le global, Chambéry-Grenoble, *Communication au colloque de l'ASRDLF*, 14 pages.
- Hertog, Pim Den and Roelandt, Theo J.A. (1999). Cluster Analysis and Cluster-based Policy Making: The State of the Art, in Theo J.A. Roelandt and Pim den Hertog (eds.), *Cluster Analysis and Cluster-based Policy: New Perspectives and Rationale in Innovation Policy*, Paris, OECD, pp. 413-427.
- Kloosterman, Robert C. (2004). Recent employment trends in the cultural industries in Amsterdam, Rotterdam, the Hague and Utrecht, *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geographie*, n° 95, pp. 243-252.
- Leloup, Fabienne, Moyart, Laurence et Pecqueur, Bernard (2005). La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale?, *Géographie, Economie et Société*, vol. 4-7, pp. 321-332.
- Lusso, Bruno (2011). *Les dynamiques territoriales du secteur de l'image en mouvement dans les aires métropolitaines de Lille, de Lyon et Marseille*, Lille, Thèse de doctorat, 408 pages.
- Maillat, Denis et Kebir, Leila (1999). Learning Regions et systèmes territoriaux de production, *Revue d'économie régionale et urbaine*, n° 3, pp. 429-448.
- Mendez, Ariel, Bardet, Manuela et Courault, Bruno (2008). Quels systèmes de gouvernance pour les pôles de compétitivité constitués de PME: entre logiques d'intégration et de différenciation, *AIMS*, Nice, mai.
- Moulaert, Frank et Mehmood, Abid (2008). Analyser le développement régional: de l'innovation territoriale à la géographie de la dépendance du sentier, *Géographie, Economie et Société*, n° 10, pp. 199-222.
- Pecqueur, Bernard (2001). Qualité et développement territorial: l'hypothèse du panier de biens et de services territorialisés, *Economie Rurale*, n° 261, pp. 37-49.
- Porter, Michael E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*, New York, Free Press, 576 p.
- Porter, Michael E. (1998). *The Competitive Advantage of Nations (with a new foreword)*, New York, Free Press, 896 pages.
- Porter, Michael E. (2000). Location, Clusters, and Company Strategy, in Clark, Gordon L., Gertler, Meric S. and Feldman, Maryann, *Oxford Handbook of Economic Geography*, pp. 253-274.

Porter, Michael E. (2004). *Competitiveness in rural US. Regions: learning and research agenda for strategy and competitiveness*, Harvard, Harvard Business School, 70 p.

Pressl, Brigitte et Solimene, Laura (2003). *The Dynamics of Clusters and Innovation*, Physica-Verlag, Heidelberg, New-York. Physica-Verlag, 244 p.

Torre, André (2006). Clusters et systèmes d'innovation. Un retour critique sur les hypothèses naturalistes de la transmission des connaissances à l'aide des catégories de l'économie de la proximité, *Régions et Développement*, n° 24 (http://region-developpement.univ-tln.fr/en/pdf/R24/R24_Torre.pdf).

NOTES

1. Le Pôle Images Nord-Pas de Calais et Imaginove utilisent le terme crossmédia pour caractériser les dynamiques contemporaines de l'industrie du multimédia, alors que le PRIMI se définit comme un pôle à vocation transmédia.

RÉSUMÉS

Dans les aires métropolitaines de Lille, de Lyon et de Marseille, l'industrie du multimédia n'est quasiment pas structurée. Les entreprises ne se connaissent pas et ne collaborent pas entre elles. À la fin des années 2000, trois associations professionnelles transmédia regroupant entreprises, écoles, centres de recherche et institutions publiques, ont été lancées: Imaginove à Lyon, le Pôle Images Nord-Pas de Calais à Lille et le Pôle Régional de l'Image, du Multimédia et de l'Internet (PRIMI) à Marseille. Ces structures ont développé des actions d'animation et de médiation incitant aux collaborations, telles que la création de plates-formes emploi/formation, l'accompagnement au développement international des entreprises ou le lancement d'appels à projets collaboratifs. Les premiers résultats montrent que les entreprises commencent à coopérer avec les écoles et les laboratoires de recherche, principalement à l'échelle locale et régionale, témoignant de l'émergence de clusters du multimédia.

In the Lille, Lyon and Marseille metropolitan areas, the multimedia industry isn't really structured. Collaborations between firms are nonexistent. To improve this problematic situation, three crossmedia professional associations have been created in the end of the 2000s: Imaginove in Lyon, the Nord-Pas de Calais Images Cluster in Lille and the Regional Image, Multimedia and Internet Cluster (PRIMI) in Marseille. These associations that aim at launching a cluster dynamic, have developed several actions for animation and mediation: employment/training websites, international development missions, calls for collaborative projects. The first results show emergent collaborations between firms, schools, research centres and public authorities, primarily at the local and regional level. In the Lille, Lyon and Marseille metropolitan areas, multimedia clusters can thus be considered emergent.

INDEX

Mots-clés : industrie du multimédia, médiation, gouvernance collégiale, cluster innovant, apprentissage collectif

Keywords : multimedia industry, mediation, collective governance, innovative cluster, collective learning

AUTEUR

BRUNO LUSSO

Chercheur postdoctoral, UFR de Géographie et Aménagement de l'Université de Lille 1.

blusso@cegetel.net

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

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 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 Friedberg¹ 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 PACA². 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 Économique 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 Solidaire³ 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 régionale⁴. 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 partagées⁵.

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

	Actions	Fonction d'interface	Fonction de traduction
Séquence 1 Emergence	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
Séquence 2 Structuration	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
Séquence 3 Reconnaissance	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 académiques⁶. 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

	Actions	Fonction d'interface	Fonction de traduction
Séquence 1 Emergence	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
Séquence 2 Consolidation	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
Séquence 3 Changement d'échelle	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
Acteurs	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
Espaces	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
Dispositifs techniques	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 mériteront 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, CEREQ, 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.
- Thiéart, 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

Apprentissage collectif et réflexivité systémique : le rôle des acteurs tiers dans la structuration des méta-organisations

Virginie Xhaufclair

Introduction

- 1 Le « territoire » est devenu le nouveau périmètre de référence pour la gouvernance de l'action publique, celle-ci étant de plus en plus conçue comme coordonnée et multiniveaux (Duran et Thoenig, 1996 ; Pradel Miquel *et al.*, 2013). Ses acteurs bénéficient d'une autonomie toujours plus grande pour y mettre en place des dispositifs nouveaux permettant de prendre en charge les compétences qui leur sont progressivement transférées (Klein, 2008). Dans cette perspective, le territoire est désormais conçu comme un système d'acteurs porteurs de projets d'innovation sociale (Van Dyck et Van den Broeck, 2013), dont résultent nombre de nouvelles « méta-organisations » (Arhne et Brusson, 2005) : cluster, pôles de compétitivités, groupements d'employeurs, etc. Les dynamiques qui président à la structuration de ces méta-organisations sur base territoriale sont diversifiées. Si ces dernières peuvent résulter de démarche « top-down » consistant en la mise en œuvre de politiques publiques, les méta-organisations sont fréquemment issues de processus « bottom-up », émergents, du fait d'acteurs locaux souhaitant innover en partenariat pour organiser des réponses nouvelles aux besoins sociaux s'exprimant sur le territoire (Moulaert, 2009).
- 2 Quels sont les processus d'action collective qui permettent la mise en œuvre de ces innovations sociales ? Quels sont les leviers permettant aux acteurs locaux de sortir de leurs routines pour concevoir, mettre en place et pérenniser ces structures collectives nouvelles ? Dans cet article, nous décrivons le processus ayant permis la création du groupement d'employeurs Job'Ardent en Belgique, où ce type de méta-organisation est quasi inexistant. Cette structure redéfinit le périmètre de la gestion de l'emploi flexible,

en permettant à plusieurs co-employeurs d'engager ensemble des travailleurs et de les partager en fonction de leurs besoins respectifs en main-d'œuvre (Xhaufclair, 2012 ; Regalia, 2006). La création de cette forme triangulaire d'emploi a impliqué que les membres du groupement d'employeurs sortent de leurs routines pour mettre en œuvre un processus d'apprentissage collectif permettant à la fois la créativité nécessaire à l'instauration d'une structure de gouvernance et l'acceptation des risques liés au transfert de certaines de leurs prérogatives à cette même structure.

- 3 La question relative à la capacité des acteurs à sortir de leurs routines et à exprimer leur capacité d'agence dans des contextes institutionnels poussant à la reproduction des pratiques et des institutions a généré, et génère encore, énormément de travaux de recherche. La résolution de ce « paradoxe structure-agence » (Garud *et al.*, 2007) est notamment au centre du courant de recherche néo-institutionnaliste, initié par Di Maggio (1988), qui interroge les modalités des processus de changement institutionnel, par le biais de l'entrepreneuriat individuel et collectif. Nous souhaitons enrichir ce paradigme en abordant l'action collective mise en œuvre dans une perspective d'innovation sociale comme un processus d'apprentissage collectif s'appuyant sur un processus de transformation individuelle (Acquier et Aggeri, 2006). Les travaux sur l'action collective posent le plus souvent le problème en termes de rapport de l'acteur individuel au collectif, en mettant en avant les problèmes d'intérêts contradictoires ou de déséquilibre du rapport coût-bénéfice de l'investissement (Hargrave et Van de Ven, 2006). Notre postulat est que le dépassement des routines identitaires et relationnelles est le préalable nécessaire pour sortir de la répétition et innover en partenariat, et que le levier de cette transformation des acteurs est leur réflexivité. C'est cette réflexivité qui permet d'activer la capacité d'agence des individus, et d'en faire des acteurs sociaux, c'est à dire des acteurs capables de privilégier l'intérêt collectif au détriment de leur intérêt propre (Dubois *et al.*, 2008).
- 4 Étonnamment, la réflexivité des acteurs est une notion peu travaillée dans les travaux relatifs à l'action collective, au changement, à l'innovation sociale. Dans la première partie de cet article, nous proposons une brève revue de la littérature explorant la mobilisation de la notion de réflexivité en lien avec les processus de changement et d'action collective. Nous verrons que ces travaux placent généralement l'accent sur la dimension purement cognitive de la réflexivité. La présentation, dans la seconde partie de cet article, du processus collectif ayant mené à la création du groupement d'employeurs Job'Ardent, nous permettra de montrer comment s'opère cette réflexivité et comment elle contribue à la sortie des routines. Dépassant les conceptions purement mentalistes de la réflexivité et nous appuyant sur la philosophie pragmatiste issue des travaux de Dewey, nous proposerons le concept de *fonction de tercisation* (Lenoble et Maesschalck, 2003 ; 2010) et montrerons comment il complète la dimension cognitive de la réflexivité par ses caractéristiques politiques et pragmatiques.
- 5 Dans une troisième et dernière partie, nous mettrons en évidence le rôle crucial d'acteurs tiers adoptant cette *fonction de tercisation*, et mettant de la sorte les acteurs des projets d'innovation sociale en capacité d'être réflexifs et d'innover en partenariat. Nous verrons comment ces tiers peuvent, au travers de leurs actions, aider les acteurs à travailler les différentes dimensions de leur réflexivité. Précisons néanmoins que ce rôle de tiers ne doit pas être confondu avec celui du méta-organisateur. Les actions de tiers que nous décrivons sont celles qui permettent la création de la méta-organisation et la structuration d'une forme de gouvernance en son sein. Cependant, comme nous le

verrons en conclusion, la *fonction de tercéisation* que nous décrirons peut sans nul doute permettre d'élargir la vision de l'intermédiarité, en précisant les contours du nouveau rôle de médiation pris par les nouveaux intermédiaires émergeant dans les territoires qui, dépassant leur rôle originel, en arrivent à porter une capacité politique de transformation ou d'adaptation de structures existantes.

Action collective et innovation

De la capacité à innover

- 6 L'action collective n'est pas nécessairement synonyme de changement et d'innovation sociale. Lorsque des acteurs agissent ensemble dans la poursuite d'un intérêt commun (Tilly, 1978), ils sont confrontés à diverses pressions dites « isomorphiques » (DiMaggio et Powell, 1983) et à de nombreux freins (manque de légitimité, de ressources, de leadership, de réseaux, etc.) qui tendent à limiter leur capacité d'innovation et à les inscrire dans une logique de reproduction.
- 7 Depuis une vingtaine d'années néanmoins, le courant de la sociologie institutionnaliste a connu un véritable renouveau au travers du travail d'un nombre toujours croissant de chercheurs désireux de comprendre les ressorts du changement non isomorphique et l'expression de la capacité d'agence des acteurs sociaux. Ils se sont attelés à décrire la nature du travail institutionnel nécessaire pour créer, maintenir, transformer ou « perturber » les institutions. Ce travail institutionnel se révèle particulièrement relationnel, appuyé sur des processus de légitimation, d'argumentation persuasive, de contestation et de combat au sein et au sujet des champs institutionnels. C'est dans ce cadre qu'a émergé la figure de l'entrepreneur institutionnel (DiMaggio, 1988), acteur visionnaire et déterminé, politique et stratège, dont le travail relationnel permet de transformer les institutions ou d'en faire émerger de nouvelles (Fligstein, 1997 ; Garud *et al.*, 2002). Assez rapidement toutefois, d'importantes lacunes ont été identifiées dans ces théories de l'entrepreneuriat institutionnel, car elles contribuent à renforcer la vision très individuelle et héroïque du processus en se centrant sur l'action d'un seul acteur, l'entrepreneur institutionnel. Or, nombre de changements institutionnels sont des processus sociaux complexes, impliquant des enjeux très divers portés par des acteurs qu'il s'agit de rassembler autour d'intérêts communs (Dorado, 2005). Dans ces contextes, il n'y a pas d'entrepreneur individuel. Le changement requiert une action collective.
- 8 Cette mise en évidence de la nature collective de nombreux processus d'entrepreneuriat institutionnel ne résout cependant pas le paradoxe structure-agence (Garud *et al.*, 2007). Au contraire, ce dernier est encore plus prégnant lorsqu'il s'agit d'action collective, car l'innovation implique le dépassement des identités traditionnelles et des routines relationnelles (Rerup et Feldman, 2011 ; Feldman et Pentland, 2003). Dans le paradigme néo-institutionnaliste, les acteurs sont conditionnés par les institutions tant dans leurs identités propres que dans leur manière de percevoir les identités et rôles des autres parties prenantes et leur façon d'interagir avec ces dernières. Cette approche théorique tend en effet à naturaliser l'identité et les intérêts des acteurs en jeu (Hasselbladh & Kallinikos, 2000).
- 9 La sociologie de l'action organisée montre que les structures d'action collective favorisent la perpétuation de l'ordre existant et que tout changement requiert un processus d'apprentissage collectif. Cette théorie, qui pense les acteurs dans leurs rapports

d'interaction, interroge le poids de la structure des relations sociales dans les processus de changement. Elle tend plutôt à marquer la tendance à la perpétuation des rapports de domination. Ainsi, Crozier et Friedberg (1977) ne pensent le changement qu'au travers de crises exogènes qui obligent l'ensemble des acteurs à se repositionner. Pour qu'il y ait changement, il faut que l'ensemble du système d'action concret se transforme. Il ne s'agit pas de la transformation d'un acteur héroïque, quels que soient les moyens qu'il emploie pour ce faire, mais de la transformation du système d'action au travers de la mise en pratique de nouveaux jeux entre les acteurs. Il faut donc changer le jeu, et non les personnes. Selon Crozier et Friedberg (1977), changer le jeu c'est apprendre à jouer autrement. Dans la mesure où il est risqué de jouer seul de manière nouvelle, cela implique un apprentissage collectif. Si la sociologie de l'action organisée permet de compléter utilement la sociologie néo-institutionnaliste en rendant compte des dynamiques de relation entre acteurs, elle est peu prolixe sur les modalités des processus d'apprentissage collectif qui permettent cette transformation des systèmes d'action.

- 10 Dans cette perspective, il apparaît que l'un des enjeux majeurs de l'action collective est le risque d'inertie identitaire et relationnelle des acteurs impliqués. Cette inertie a pour conséquence une incapacité à sortir du système de jeux en vigueur au sein du champ. Dans cet article, nous postulons qu'il est nécessaire de travailler l'identité des acteurs pour dépasser l'inertie collective et les routines d'interaction. Le défi, au travers de ce travail sur les identités, est de générer un changement de position qui va permettre à son tour une remise en question des conceptions supposées acquises (Battilana, 2006). La question qui s'ensuit concerne logiquement les conditions dans lesquelles les acteurs peuvent sortir de cette perpétuation des identités et jeux routiniers. À l'appui de la tradition philosophique pragmatique américaine (Dewey, 1933 ; Schön, 1983, 1987), nous proposons que l'un des leviers de cette transformation est celui de la réflexivité des acteurs. Néanmoins, cette réflexivité ne doit pas être uniquement cognitive, mais travaillée également sur les plans politiques et pragmatiques.
- 11 Voyons, dans la section suivante, comment cette notion de réflexivité peut être reliée aux travaux sur l'action collective dans une perspective d'innovation.

Le levier de la réflexivité

- 12 Le concept de réflexivité traverse nombre de courants théoriques des sciences humaines et sociales, et y constitue selon les cas une figure plus ou moins centrale. Au-delà des écoles et débats, la réflexivité apparaît comme un concept fondamental de la sociologie de l'action. Elle permet notamment de penser le rapport de l'individu à son contexte, d'analyser la relation entre l'agence et la structure, et de décrire les processus par lesquels les acteurs en viennent à transformer les institutions. La réflexivité n'est toutefois pas une notion homogène.

Une notion hétérogène

- 13 Nous proposons de distinguer trois conceptions de la réflexivité, en fonction du vecteur de cette opération (Maesschalck, 2010).
- 14 La première approche peut être qualifiée d'« externaliste », en ce qu'elle conçoit l'opération de réflexivité des acteurs comme incitée de l'extérieur. C'est en réalité celle du paradigme néo-institutionnaliste pour lequel les choix disponibles sont définis d'en

haut, en dehors des acteurs, au sein de périmètres institutionnels desquels les acteurs ne peuvent sortir. Les approches « externalistes » consacrent le primat de la structure et disqualifient les acteurs dans leur capacité à transformer en profondeur les institutions. C'est cette perspective qui génère le paradoxe de l'« agence encastrée ».

- 15 La seconde approche peut être décrite comme « internaliste », dans la mesure où la réflexivité est cette fois incitée par des leviers internes aux acteurs. Elle s'opère en référence à des règles déjà données par rapport auxquelles l'acteur va prêter une attention particulière.
- 16 La troisième approche est dite « pragmatiste », et décrit une réflexivité inscrite dans la pratique. John Dewey, le philosophe américain considéré comme l'un des fondateurs de la pensée pragmatiste, définit la réflexivité comme la considération active, persistante et soigneuse de toute croyance ou forme supposée de connaissance à la lumière des raisons sous-jacentes et des conclusions ultimes auxquelles elles conduisent. Dewey conçoit l'expérience humaine comme un élément central de la réflexivité, mais une expérience active et orientée vers le futur, plutôt que passive et orientée vers le passé (Henkel, 1995).
- 17 Nous donnons ci-après deux exemples des conceptions internaliste et pragmatiste de la réflexivité, la conception externaliste étant illustrée par le paradigme néo-institutionnaliste décrit dans la section précédente

La réflexivité autonome de Margaret Archer

- 18 Dans une perspective internaliste, Mutch (2007) s'appuie sur le travail d'Archer (2003) pour montrer en quoi la réflexivité autonome constitue une compétence déterminante de l'entrepreneur institutionnel dans l'expression de sa capacité d'agence (Mutch, 2007).
- 19 Mutch (2007) observe que la notion d'entrepreneur institutionnel permet essentiellement de décrire le phénomène de changement institutionnel, et non de comprendre la nature de l'agence qui y est sous-jacente. Il souligne l'apport des travaux de Margaret Archer pour comprendre la morphogenèse de l'agence (Archer, 2000). Sur base de ces travaux, Mutch suggère que la question pendante, en ce qui concerne la relation de l'agence à la structure, est celle de la réflexivité. Archer met en évidence le caractère premier de l'agence par rapport à la structure, et développe une théorie de l'agence qui met en avant les aspects non sociaux des humains. Elle propose une vision séquentielle de l'identité sociale comme étant issue de l'identité personnelle. Au départ, l'être humain n'est qu'un agent déterminé. Une fois qu'il a pris conscience de son identité, il devient un acteur social, endosse les rôles nécessaires pour transformer la société dans un sens qui lui permet d'être en accord avec ses préoccupations ultimes.
- 20 Cette construction de l'identité personnelle procède d'un processus de délibération réflexive au travers duquel les acteurs expriment et ordonnent leurs préoccupations. La délibération réflexive est une introspection qui prend la forme d'un dialogue interne avec soi-même, afin de forger son identité personnelle. La notion de conversation interne s'appuie sur la tradition pragmatique américaine, en particulier sur le travail de Peirce qui a conceptualisé la délibération interne comme un dialogue entre les différentes phases de l'ego : l'ego évalue de manière critique ses habitudes, ses manières de réagir à certains contextes, il se projette dans le futur et imagine un autre moi capable d'agir différemment et de dépasser les répétitions du passé.
- 21 L'un des modes de conversation interne est la réflexivité autonome (Archer, 2003). Cette forme de réflexivité est basée sur des « conversations internes » solitaires menées avec

une visée stratégique. Il s'agit pour l'acteur de réaliser son projet individuel. Elle est favorisée par l'expérience de « discontinuités structurelles » rencontrées par l'acteur au cours de son existence, qui font en sorte que celui-ci n'est pas particulièrement lié à une communauté qu'il chercherait à préserver. Une telle réflexivité amènerait les acteurs à se confronter aux structures sociales qui les entourent et à chercher à les changer. Elle constituerait la caractéristique distinctive des entrepreneurs institutionnels, et illustrerait la nature même de la relation d'agence (Mutch, 2007).

L'expérimentalisme réflexif des pragmatistes

- 22 En philosophie politique, les pragmatistes réfléchissant sur la gouvernance démocratique ont défendu l'idée que les formes adéquates de participation ne peuvent être établies à l'avance, indépendamment des expérimentations sociales et de la formation des identités d'acteurs rendues possibles par ces expérimentations.
- 23 L'expérimentalisme démocratique proposé par Dorf et Sabel (1998) décrit un changement incrémental permis par une transformation graduelle des perceptions des acteurs par le biais d'une opération de réflexivité menée collectivement au travers de l'expérimentation d'une forme nouvelle de gouvernance. Les acteurs concernés par le dispositif testé se laissent enseigner en commun par cette expérience : c'est l'idée du « codesign ». Cette approche pragmatiste souligne l'intérêt de dépasser les approches essentiellement cognitives et délibératives qui expliquent la transformation des institutions et des formes de gouvernance par un travail de conviction, d'argumentation, de mobilisation des parties prenantes par certains acteurs visionnaires et polycompétents. Elle propose une lecture de la transformation des institutions comme un processus d'apprentissage collectif basé sur la mise à l'épreuve du terrain et l'évaluation comparative menée par l'ensemble des parties concernées.
- 24 Les contributions d'Argyris et Schön (1978, 1996) permettent d'approfondir cette démarche expérimentaliste en développant sa dimension réflexive. Ils interrogent les conditions de possibilité de la pratique du « codesign », en proposant la théorie du « double loop learning », appelée également théorie de l'apprentissage réflexif. L'idée est que le processus expérimentaliste de l'enquête conjointe ne donnera des résultats que si on prête attention aux stéréotypes et aux routines des acteurs participants. Le simple fait d'expérimenter ensemble et de prêter attention aux enseignements tirés de cette expérimentation ne suffit pas pour transformer les approches et comportements antérieurs des acteurs. Le seul « choc » lié à l'expérimentation ne peut à lui seul provoquer le recadrage (*reframing*) nécessaire, c'est-à-dire l'adaptation du cadre d'analyse. L'opération de recadrage (*reframing*) exige de porter une attention spécifique aux éventuelles « stratégies défensives » que les acteurs participant à l'enquête conjointe risquent de développer pour garantir la reproduction de leurs « frames » antérieurs et éviter de devoir modifier leurs comportements. Permettre cette attention spécifique nécessite d'organiser la réflexivité des acteurs, c'est-à-dire un retour par les acteurs sur leurs cadres d'analyse antérieurs. Cette attention particulière permettra aux acteurs de développer la capacité à se mettre à la place de l'autre et à agir dans un cadre tout en étant conscient de l'existence possible de cadres alternatifs (Schön et Rein, 1994).

Apports et limites de la réflexivité des acteurs

- 25 Les deux conceptions de la réflexivité que nous venons de décrire permettent de dépasser les approches externalistes présentant les structures et institutions comme premières et déniaient aux acteurs la capacité de les transformer en profondeur. Qu'il s'agisse de la réflexivité autonome d'Archer ou de l'expérimentalisme réflexif des théoriciens pragmatistes, ces deux conceptions confèrent aux acteurs la capacité à concevoir des institutions alternatives et à les mettre en œuvre. Ces formes de réflexivité constituent un outil permettant aux acteurs de s'extraire de leurs routines et de mettre en œuvre la transformation identitaire corrélée au processus d'apprentissage collectif.
- 26 Cependant, la réflexivité autonome décrite par Archer et appliquée par Mutch à la figure de l'entrepreneur institutionnel reste un processus purement cognitif et individuel. Alors que nous cherchons à comprendre les leviers permettant l'action collective dans une perspective d'innovation, cette clé de lecture nous permet uniquement de déceler le travail cognitif réalisé mentalement par certains individus pour concevoir des alternatives et planifier à cette fin leur stratégie. Une telle conception de la réflexivité est en outre déconnectée des systèmes relationnels dans lequel est engagé l'entrepreneur institutionnel. La connexion entre sa transformation individuelle et celle à laquelle il incite les autres acteurs reste à ce stade de l'ordre de la boîte noire. Enfin, en dehors de la « discontinuité structurelle » vécue par certains acteurs, peu d'indices nous sont donnés pour comprendre la provenance de cette capacité réflexive, et encore moins pour la stimuler chez les acteurs.
- 27 Sur ce dernier point, la contribution de Schön et Argyris (1978 ; 1996) présente elle aussi une limite. Tout semble se passer comme si le seul fait d'inciter à cette attention réflexive pouvait générer automatiquement les attitudes et compétences qu'appelle cette capacité à transformer ses « cadres » (*frames*). La compétence serait déjà implicitement présente chez les acteurs, il n'y aurait qu'à encourager la réflexivité des acteurs pour qu'elle se développe. Leur apport spécifique est néanmoins de penser la réflexion dans l'action et l'interaction, et de montrer ainsi comment le changement peut émerger de la transformation des identités et rôles des acteurs.

La réflexivité à l'épreuve d'une expérience de terrain

- 28 Nous proposons maintenant d'observer la façon dont s'opère la réflexivité des acteurs de terrain dans le cadre du récit d'un processus d'action collective ayant mené à la création d'un dispositif d'emploi innovant sur le sol belge : le groupement d'employeurs Job'Ardent. Job'Ardent est le deuxième groupement d'employeurs né en Belgique. Il a été créé en 2008, à la suite d'un long processus d'action collective porté par notre propre centre de recherche universitaire, une chambre de commerce et des PME locales. Ce dispositif défait la relation d'emploi traditionnellement bilatérale entre employeur et travailleur en instaurant une relation triangulaire entre les travailleurs mutualisés, les utilisateurs de cette main-d'œuvre et le groupement d'employeurs constitué et géré par ces mêmes utilisateurs. Représentée dans le schéma ci-dessous, cette pratique de gestion triangulaire constitue une réelle innovation dans un marché du travail marqué par des formes d'emploi traditionnellement bilatérales et standardisées (Xhaufclair, 2011), et au

sein duquel les réactions institutionnelles consistent essentiellement à faire rentrer les nouvelles réalités du travail dans les catégories juridiques et conventionnelles existantes.

- 29 Il nous semble pertinent d'analyser en profondeur cette innovation portée par divers acteurs. En effet, celle-ci nous semble pouvoir être considérée comme un succès, puisqu'en 5 ans, elle s'est institutionnalisée, fonctionne désormais en toute autonomie et compte plus de 30 employeurs membres employant ensemble une dizaine de travailleurs. Or, d'autres tentatives similaires menées dans le cadre du même projet de recherche-action et portées par certains des mêmes acteurs ont quant à elles connu l'échec (Xhaufclair et al., 2010 ; Xhaufclair et Pichault, 2011).



- 30 À la suite de la présentation de cette étude de cas, nous distinguerons les différentes opérations de réflexivité réalisées par les parties prenantes de ce processus ayant conduit, selon nous, la réalisation d'un apprentissage collectif.

Éléments de méthodologie

- 31 L'étude du processus de création de Job'Ardent est issue d'une recherche-action coordonnée par notre centre de recherche entre 2005 et 2008 dans le cadre d'un financement européen. L'objectif de cette recherche, en termes de contribution théorique, était d'identifier, au travers d'une démarche inductive et expérimentale, les conditions d'une gouvernance socialement responsable des dispositifs territoriaux de gestion de l'emploi. À cette fin, diverses parties prenantes du marché du travail local — managers d'entreprises, responsables syndicaux, fédérations patronales sectorielles, organismes publics de formation, collectivités locales, etc. — ont été impliquées dans une dynamique d'innovation sociale qui visait à concevoir, accompagner et évaluer différents projets pilotes ambitionnant de mettre en œuvre des méta-organisations organisant des pratiques d'emploi innovantes : partenariats d'entreprises, entreprises réseaux, pôles de compétitivité, zones d'activité industrielle, etc.). Le groupement d'employeurs Job'Ardent constitue l'un de ces projets pilotes. Le travail d'analyse des données issues de ces expérimentations a été mené collectivement, sur la base d'un premier décodage effectué par nos soins, et a donné lieu à la formulation d'un ensemble de critères permettant de décrire les dispositifs interorganisationnels émergents et de les faire évoluer dans le sens de l'équilibre et de la pérennisation (Xhaufclair et Pichault, 2010). Dans ces différents projets pilotes, nous nous sommes fortement impliqués, notre rôle dépassant souvent les prérogatives traditionnelles du chercheur-intervenant (Xhaufclair et Pichault, 2011). Pour cette raison, nous décrivons le processus de notre propre point de vue, en tant que porteur de la démarche. Nous enrichissons notre propre lecture d'éléments issus des

entretiens d'évaluation continue menés avec les différentes parties prenantes du projet pilote.

La création de Job'Ardent

- 32 Le dispositif du groupement d'employeurs a été inventé en France au tournant des années 1980. Il permet à plusieurs employeurs de se partager des travailleurs en fonction de leurs besoins spécifiques en compétences ou de leurs cycles d'activité, pour peu que ces besoins ou cycles soient complémentaires et non concurrents. Pour ce faire, les employeurs se regroupent au sein d'une structure de la mutualisation de main-d'œuvre, le groupement d'employeurs (GE), qui engage les travailleurs à temps plein et les détache chez les membres utilisateurs en fonction de leurs besoins. Cette pratique innovante de conciliation de la flexibilité et de la sécurité a poursuivi son développement en France : on dénombre en 2012 plus de 5000 GE employant 30000 salariés¹.
- 33 Malgré ses qualités et l'évaluation très positive qui en est faite par ses parties prenantes, ce dispositif de mutualisation de l'emploi peine à sortir des frontières qui l'ont vu naître. Ainsi, en Belgique, malgré l'existence d'une loi de 2001 autorisant cette pratique², très peu de GE s'y sont développés. En 2005, lorsque, dans le cadre d'un projet de recherche européen portant sur le développement d'une gouvernance de l'emploi au niveau local, notre centre de recherche s'intéresse aux formes innovantes de gestion de l'emploi flexible, nous découvrons l'unique GE belge, Jobiris, situé dans la région bruxelloise. Ce GE rassemble une dizaine d'entreprises du secteur agroalimentaire, dont deux fleurons de l'industrie locale, et emploie une vingtaine de travailleurs, à la grande satisfaction de toutes ses parties prenantes. Ce succès reste cependant méconnu.
- 34 Pressentant l'intérêt de tels dispositifs pour le marché du travail local (Xhaufleur et Pichault, 2012), plusieurs chercheurs de notre centre désirent en étudier la pertinence en réalisant une expérience pilote. En 2006, ils entament une campagne d'information et de sensibilisation des acteurs locaux, dans l'optique de rassembler autour d'eux des partenaires pour lancer un projet expérimental. Les chercheurs multiplient les séminaires, les événements, sur le thème « Vos besoins de flexibilité sont-ils rencontrés ? Des solutions innovantes pour gérer l'emploi flexible ». Ils rencontrent les employeurs locaux par le biais de différents réseaux. Dans ce cadre, ils entrent en contact avec le directeur de la Chambre de commerce locale, lui aussi au fait de l'existence des GE et convaincu de leur pertinence, notamment pour résoudre les problèmes de pénurie de main-d'œuvre qualifiée que rencontrent nombre de ses membres, majoritairement des PME. Il voit également dans le partage de main-d'œuvre un nouveau service qu'il pourrait proposer à ses membres³. Les chercheurs et le directeur de la Chambre de Commerce (CCI) constatent la convergence de leurs objectifs respectifs, et décident d'unir leurs forces pour faire aboutir ceux-ci.
- 35 Assez rapidement, deux entreprises — InDes, spécialisée dans la production de produits de design pour l'aménagement de bureaux, et sa partenaire, Lounge, commercialisant du mobilier design — font part de leur intérêt pour un tel projet. Leurs besoins en main-d'œuvre sont divers : elles souhaitent notamment partager un webdesigner, un qualitatif, un logisticien. Elles ont également mobilisé à cette fin un troisième partenaire, l'entreprise Steel Office, qui conçoit, produit et vend du mobilier de bureau.
- 36 Pour répondre à la demande exprimée par ces trois entreprises, les chercheurs conçoivent un outil de diagnostic organisationnel qui permet de qualifier et de quantifier

le besoin, pour chaque fonction concernée, de manière systématique et similaire pour les trois entreprises. Une fois les besoins des trois entreprises mis en parallèle, les acteurs du futur projet pilote ne peuvent que constater l'incomplétude du partenariat : aucune des fonctions recherchées ne peut être pourvue à temps plein par le trio. Or, le cadre légal belge du GE impose que les travailleurs mutualisés soient engagés en contrat à durée indéterminée et à temps plein, ce qui contraint ces entreprises à s'adjoindre d'autres partenaires.

- 37 La quête de partenaires complémentaires prend plus de temps que prévu. Les employeurs ont du mal à comprendre ce qu'un GE pourrait apporter de plus que le recours à l'intérim ou à la sous-traitance. Ceux qui perçoivent l'intérêt potentiel d'une main-d'œuvre fidélisée et formée à leurs pratiques mettent en balance cet avantage avec l'investissement personnel et temporel qu'ils pensent requis pour participer à un GE. La perspective de pouvoir offrir à quelques travailleurs des emplois stables et à temps complet plutôt qu'une relative insécurité d'emploi ne parvient pas à prendre le pas sur le risque perçu par les employeurs. Pourquoi changer des pratiques d'emploi qui, si elles ne donnent pas pleine satisfaction, ne sont pas non plus inefficaces ? Et pourquoi serait-ce aux employeurs de changer leurs pratiques pour offrir une meilleure qualité d'emploi aux travailleurs ? Ces derniers ne pourraient-ils pas eux-mêmes changer leurs attentes en termes de sécurité d'emploi ?
- 38 Dans un tel contexte, quelques mois s'écoulent avant que de nouveaux partenaires potentiels puissent être trouvés. Pour InDes et Lounge, l'urgence du besoin les pousse vers une autre solution, plus radicale : la fusion ! C'est une issue heureuse pour InDes et Lounge, mais une vraie déconvenue pour le centre de recherche et la Chambre de commerce. Toutefois, le patron de l'entreprise Steel Office se dit désireux de poursuivre la démarche et prêt à mobiliser son réseau pour la faire aboutir. A priori, cette entreprise de 150 travailleurs aurait les reins suffisamment solides pour assumer à elle seule la création de diverses fonctions à temps plein, mais son directeur croit dans le dispositif et veut contribuer à son développement. Il est membre actif d'une fédération patronale, et participe à d'autres cercles locaux à vocation économique.
- 39 Après plusieurs actions de communication et de sensibilisation, un nouveau partenariat potentiel se dessine, pour le partage d'un infographiste. Le groupe est assez hétérogène, composé d'entreprises qui ne se connaissent pas : les entreprises sont diverses par la taille, le secteur d'appartenance, et la localisation géographique. Contre toute attente, la première réunion de ce partenariat potentiel se clôt sur la demande expresse des entreprises présentes de donner vie à un GE, dans les délais les plus brefs. Mais la complémentarité n'est pas encore parfaite, et les accompagnateurs —chercheurs et CCI— doutent de la viabilité du projet.
- 40 Ils approfondissent alors leur étude de faisabilité : ils réalisent des analyses des besoins, rédigent une ébauche de statuts pour le groupement, ainsi qu'un projet de « règlement d'ordre intérieur », notamment sur la base des documents mis à disposition par le GE bruxellois JobIris. Les documents sont soumis aux futurs partenaires lors de nouvelles réunions. Les représentants des entreprises discutent les documents soumis, demandent quelques modifications à la marge, mais valident globalement les textes proposés. Alors que le partenariat est enfin complet, l'un des employeurs pressentis fait machine arrière. C'est une déception pour les chercheurs et le directeur de la CCI, qui voient à nouveau s'éloigner la perspective de la création du GE et baissent un peu les bras. Mais contre toute attente de la part des accompagnateurs, les entrepreneurs décident de passer à la

vitesse supérieure et de créer le GE, quoi qu'il arrive. Ils estiment que les risques encourus sont relativement faibles et veulent avancer. Les employeurs demandent dès lors à leurs accompagnateurs de les aider à donner vie au GE dans les plus brefs délais. Ils sollicitent également leur aide pour le recrutement du futur infographiste partagé.

- 41 En quelques semaines, les événements s'enchaînent : création du groupement en mai 2008 —le groupement se nommera Job'Ardent, en référence à la « cité ardente » qui le voit naître—, défection d'un des membres pressentis, intégration rapide d'un nouveau partenaire grâce aux efforts de la CCI, obtention de l'agrément des autorités publiques et, enfin, engagement de l'infographiste en juillet de la même année. Des membres du groupement acceptent de venir témoigner de leur expérience lors d'événements ultérieurs organisés par la Chambre de commerce et/ou le centre de recherche. Quant au directeur de la Chambre de commerce, il accepte de prendre en charge la gestion quotidienne du GE, en contrepartie d'une participation forfaitaire de chacun des membres. En collaboration avec une des entreprises membres, prestataire de services informatiques, il réalise également l'intranet de Job'Ardent.
- 42 Le développement de Job'Ardent va se poursuivre, et en 2013, Job'Ardent compte plus de trente entreprises membres, issues de divers secteurs, qui occupent ensemble près d'une dizaine de travailleurs à temps plein. Plutôt que de créer à chaque fois un nouveau groupement, l'option a été prise d'agrandir le groupement existant, dans un objectif de rapidité, d'économie d'échelle, et aussi d'accroissement de la sécurité des membres et des travailleurs, car un plus grand nombre d'utilisateurs potentiels diminue les risques en cas de retrait ou de difficultés passagères chez un des membres. Les chercheurs se sont petit à petit retirés de la dynamique, et limitent désormais leur accompagnement à des évaluations régulières, qui montrent une grande satisfaction de la part de toutes les parties prenantes, utilisateurs comme travailleurs partagés. Job'Ardent semble avoir trouvé sa vitesse de croisière et avoir atteint une taille critique qui lui permet d'autofinancer la gestion quotidienne du GE, toujours assumée par la CCI.

Analyse du cas : la réflexivité en action

- 43 L'analyse du processus collectif ayant donné naissance à Job'Ardent permet de relever diverses actions et opérations ayant activé la réflexivité des parties prenantes, et ayant permis au final la création du groupement d'employeurs. Nous prêtons une attention particulière aux différentes dimensions de la réflexivité identifiées dans notre revue de littérature, à savoir ses aspects cognitifs, relationnels et pragmatiques. Nous mettons en lumière la façon dont ces différentes facettes de la réflexivité des acteurs sont activées tout au long du processus d'innovation. Nous relatons comment le partenariat d'acteurs, —incluant les employeurs locaux, les chercheurs-intervenants, le directeur de la CCI— réalise ensemble et de manière progressive divers apprentissages.

Une théorisation alternative

- 44 Les premières actions des chercheurs s'appuient essentiellement sur le levier cognitif visant à susciter une modification du cadre de référence, ou *reframing* (recadrage) au sens de Schön et Rein (1994), par le biais de la proposition d'une théorisation alternative (Maguire *et al.*, 2004). Le centre de recherche mène auprès des entreprises un travail d'argumentation persuasive en mobilisant un ensemble d'arguments pour justifier la

pertinence des pratiques de mutualisation de main-d'œuvre. Les chercheurs sont attentifs à « traduire » cette problématisation en fonction des acteurs à laquelle elle s'adresse : auprès des employeurs, ils insistent sur la sécurité apportée par le fait d'avoir une main-d'œuvre formée toujours disponible, sur le faible coût d'une telle solution et la facilité de création et de gestion d'un tel dispositif ; auprès des organisations syndicales, ils soulignent le caractère socialement responsable de cette forme de triangulation, à la différence de l'intérim, et se font l'écho des retours très positifs exprimés par les travailleurs du GE bruxellois. Ils cherchent également le soutien des responsables politiques régionaux, en mettant en évidence les avantages que les PME locales pourraient retirer de ces formes innovantes d'emploi.

- 45 Avec le concours de la CCI, le centre de recherche organise également quelques « grand-messes » autour des GE. Ils y convient des membres de GE français afin qu'ils témoignent de leurs pratiques. Certains de ces événements rassemblent plusieurs dizaines de personnes. Cependant, hormis la demande formulée par Indes, Lounge et SteelOffice, aucune autre entreprise ne manifeste son souhait de participer à ce projet innovant. On constate ici qu'un travail basé uniquement sur la modification des représentations des acteurs est insuffisant pour les faire « sortir du cadre » et les mener à l'action. Le travail d'argumentation et de théorisation permet d'ouvrir le champ des possibles, mais ne suffit pas à convaincre les employeurs que les coûts et risques perçus par rapport au changement proposé sont inférieurs au bénéfice qu'ils tireront à terme de leur participation au GE. L'information donnée aux employeurs par les chercheurs et la CCI crée les conditions d'une discontinuité structurelle qui favorise l'émergence d'une réflexivité autonome chez certains acteurs et leur permet de concevoir des pratiques d'emploi dans un cadre partenarial. Mais cette réflexivité « internaliste » ne suffit pas à stimuler une appropriation collective de la démarche par les acteurs.

Une transformation du système d'action

- 46 Le travail cognitif décrit précédemment a permis l'extension du cadre de référence des acteurs, mais n'a pas pu influencer à lui seul sur leurs interactions. C'est en réalité l'association non routinière entre quelques entreprises désireuses de tester une nouvelle forme de mobilisation de la main-d'œuvre, un centre de recherche et une chambre de commerce qui va constituer l'amorce d'un nouveau système d'action. Un tel périmètre de fonctionnement contraint les acteurs à sortir des limites juridiques et organisationnelles de leurs propres entreprises. Il les force à construire un cadre nouveau spécifiquement dédié au projet qu'ils forment ensemble. Les entreprises partenaires optent pour un statut légal, celui du Groupement d'intérêt économique (GIE)⁴. Elles collaborent avec l'équipe de recherche et le directeur de la Chambre pour en déterminer l'objet, définir les missions et les principes qui régissent son activité. Elles formulent ensemble un certain nombre de règles de fonctionnement, qu'elles consignent dans un règlement d'ordre intérieur qui régira leurs interactions. Informel et mouvant au départ, ce périmètre devient peu à peu un vrai cadre de référence, au fur et à mesure de son institutionnalisation.
- 47 Ce « cadre » (« *frame* ») alternatif permet aussi une transformation des acteurs autour des rôles qu'ils endossent dans le système d'action renouvelé. La collaboration nouvelle entre les chercheurs et le directeur de la CCI va pousser ces derniers à remettre en question leurs manières de faire. Ils vont donc sortir de leurs rôles habituels, se définir de

nouveaux rôles et se doter de nouvelles méthodologies. De la même manière, la rencontre entre les acteurs composant le partenariat à l'origine du futur GIE s'organise autour d'un besoin partagé qui, bien qu'encore imprécis, permet de donner un sens collectif à la démarche. Ces entrepreneurs ne se connaissent pas pour la plupart. L'absence de lien préalable leur permet de se découvrir mutuellement sous l'angle du projet collaboratif, avec moins d'a priori sur les intérêts et enjeux respectifs. Une fois le partenariat ébauché, des rôles nouveaux sont créés et répartis entre les participants (communication des besoins en termes de main d'œuvre et de compétences, gestion des conflits éventuels, etc.), et leurs échanges sont très vite centrés sur la création et la mise en œuvre du groupement d'employeurs. Toutefois, dialoguer et débattre, même dans un cadre de référence renouvelé, ne suffit pas à donner corps à l'innovation projetée.

Un processus pragmatique d'essai, erreur et ajustement

- 48 Longtemps, les partenaires du projet de GE se cantonnent au stade de la discussion et de la conception, convaincus qu'il est impossible de créer le groupement sans avoir atteint la complémentarité parfaite entre employeurs permettant de couvrir un engagement à temps plein. Cette hypothèse de départ est surtout celle portée par les accompagnateurs chercheurs et CCI, qui craignent de faire prendre de risques inconsidérés aux employeurs qu'ils ont mobilisés dans le projet, ainsi qu'aux travailleurs qui seraient engagés dans le GE. Après plusieurs défections de partenaires potentiels, le plus souvent liées à la durée du processus, les tiers accompagnateurs s'essouffent, et sont amenés à interroger la pertinence de leur méthodologie. Ces périodes de remise en question suscitent alors, de manière non intentionnelle, des moments de « lâcher prise », qui offrent aux entreprises partenaires des ouvertures leur permettant de donner leur propre « patte » au dispositif à construire. Les acteurs autour de la table sont en effet des patrons d'entreprise animés d'une volonté entrepreneuriale. Au travers de leurs requêtes et de leurs actions, accélérant le tempo de la création effective du groupement, ils montrent qu'ils sont prêts à accepter le risque —surtout s'il est partagé— et à jouer le jeu de l'expérimentation.
- 49 Il est à noter également que les partenaires ont d'emblée et régulièrement été confrontés à des retours d'expérience relatés par des témoins privilégiés —fondateurs ou membres de groupements d'employeurs existants ou disparus en Belgique et en France. La confrontation régulière à l'expérience d'autres acteurs, notamment lors des rencontres organisées avec les membres d'autres groupements, est sans nul doute l'un des ingrédients qui permettent aux acteurs autour de la table de sauter le pas. Les employeurs décident ainsi de passer à l'acte, malgré les imperfections et les incertitudes du processus en cours, jugeant, selon leur propre système de valeurs, que les risques encourus sont finalement peu élevés.
- 50 Cette stratégie s'avère au final payante, car elle permet aux employeurs de s'appropriier le projet, de réévaluer les risques et les bénéfices, d'opérer les ajustements nécessaires, pour au final, mettre au point un nouveau dispositif d'emploi. Au fur et à mesure que le partenariat se développe et s'élargit, les fondateurs occupent d'ailleurs eux-mêmes la position de « témoin privilégié » lors des séances de sensibilisation et d'information ultérieures.

La réflexivité : un apprentissage collectif complexe et non spontané

- 51 Le récit de ce processus d'action collective permet de mettre en lumière les différents moments de l'apprentissage collectif réalisé par les parties prenantes du projet pilote. Nous pouvons observer qu'activés isolément et/ou séquentiellement, les différents leviers de réflexivité – cognitif, politique et pragmatique- ne permettent pas de concrétiser le changement escompté. Par ailleurs, nous discernons le rôle crucial joué par les acteurs tiers (chercheurs, CCI) accompagnant le processus collectif, en assurant que chacun des trois leviers de la réflexivité des acteurs puisse être actionné.

Une réflexivité systémique

- 52 Si le travail cognitif appuyé sur la théorisation alternative et l'argumentation persuasive peut générer un contexte de « discontinuité » favorable au développement d'une réflexivité autonome, notre étude de cas montre néanmoins que la transformation des représentations ne suffit pas à engendrer l'action. La capacité projective (Dorado, 2005 ; Seo et Creed, 2002) stimulée par cette démarche de réflexivité ne suffit pas à donner vie aux projets conçus dans leur for intérieur par les différentes parties prenantes.
- 53 Le travail sur les rôles et relations entre acteurs est essentiel, car il permet d'inscrire les projets et stratégies individuels dans le champ et de susciter la mobilisation requise par le projet d'innovation. Ce travail sur le système d'action n'est cependant pas une fin en soi. Sans objectifs exprimés, sans cadre ébauché, le risque est grand que les acteurs soient rapidement déboussolés, puis lassés, et enfin désinvestis. On se souviendra à ce sujet des travaux éclairants d'Alter (1993) sur la lassitude des acteurs dans un processus d'innovation. Il ne peut être dissocié d'un travail réflexif sur les identités et rôles endossés préalablement. Il ne s'agit pas ici d'un simple « enrôlement » (Akrich, Callon et Latour, 1988), consistant à assigner à chaque protagoniste un rôle qui lui permet de défendre ses intérêts et de contribuer au processus d'innovation. Il s'agit d'abord et avant tout d'un *désenrôlement* des acteurs, c'est-à-dire une prise de distance à l'égard de leur identité, des intérêts et enjeux qui y sont traditionnellement affectés, avant un *reenrôlement* dans un cadre nouveau au sein duquel chaque partie prenante a effectué la même démarche réflexive.
- 54 Un tel changement de position, initié par une réflexivité autonome connectée à un travail sur les rôles, n'est toutefois pas suffisant pour permettre la confiance nécessaire au « passage à l'acte ». Le risque d'une reproduction des routines est également important. Comme l'a démontré l'approche incrémentale (Lindblom, 1959), le poids du passé, les routines comportementales, les décisions antérieures interviennent de façon cruciale dans la conduite d'un processus de changement. En outre, les objectifs effectivement poursuivis émergent souvent en cours de route, si bien que la stratégie ne peut être formulée qu'au fur et à mesure, sur la base d'orientations prises antérieurement. Le processus d'apprentissage collectif doit donc se compléter d'une démarche expérimentaliste qui met les acteurs en situation de tester effectivement les dispositifs conçus et d'ajuster ceux-ci en fonction de l'« enquête conjointe » réalisée, mais aussi, et surtout de la transformation des attentes liées au dispositif. La confrontation à

l'expérience stimule une réflexivité pragmatique qui permet aux acteurs d'adapter leurs cadres de référence en cours d'action plutôt que préalablement à celle-ci.

L'apprentissage collectif, un processus non spontané

- 55 Nous voyons donc que la réflexivité des acteurs doit être stimulée de manière systémique pour permettre le passage à l'acte et éviter la reproduction des routines d'interaction. Il s'agit donc d'actionner les différents leviers de la réflexivité de manière combinée et dans la durée pour permettre aux acteurs de réaliser progressivement les apprentissages nécessaires et d'opérer les ajustements de cadre requis. Or, nous avons vu qu'on ne peut considérer comme données les capacités des acteurs à manifester une attention réflexive et à transformer leurs cadres de référence. C'est pour la majorité d'entre eux un apprentissage à réaliser. Il serait également naïf de croire que les acteurs vont prendre le temps et se donner les moyens d'organiser des expérimentations locales dans une perspective d'enquête conjointe. Comment dès lors s'assurer que cet apprentissage collectif puisse s'appuyer efficacement sur une dynamique réflexive intégrée ? À notre avis et sur base de l'analyse réflexive de notre propre rôle dans le processus de création de Job'Ardent (Xhaufclair et Pichault, 2011), c'est ici que les acteurs tiers peuvent jouer un rôle particulièrement crucial.

Tiers et fonction de tercésation

- 56 Nous concevons le rôle de tiers non comme celui d'un surhomme, entrepreneur héroïque, qui posséderait intrinsèquement l'ensemble des compétences et atouts nécessaires pour mettre en œuvre le changement, mais comme une fonction collective amenant les acteurs à se mettre en mouvement au travers d'une démarche réflexive. L'usage du terme tiers ne doit pas non plus mener à une confusion avec la figure traditionnelle du tiers neutre et équidistant. Nous décrivons ici la fonction de tiers que nous avons nous-mêmes expérimentée en collaboration avec le directeur de la CCI dans le cadre de la création de Job'Ardent et le directeur de SteelOffice. Dans ce cadre, nous n'avons nullement prétendu à la neutralité, mais nous avons explicité et assumé nos intérêts dans le processus (intérêt scientifique pour les chercheurs, stratégie de développement pour la chambre de commerce, quête de main-d'œuvre flexible pour le directeur de Steel Office) tout en préservant notre statut de partenaire externe. De même, nous n'avons pas voulu nous poser en experts ou consultants apportant la solution optimale aux acteurs du réseau, mais plutôt en relais vers d'autres acteurs capables d'apporter une expertise ponctuelle sur des points spécifiques.
- 57 Dès lors, afin d'éviter toute confusion avec la conception classique de la fonction de tiers, nous la qualifierons de *fonction de tercésation*, en référence aux travaux de Lenoble et Maesschalck (2010), qui s'appuient eux-mêmes sur les apports des théoriciens pragmatistes ayant réfléchi aux conditions de l'apprentissage collectif. Au travers de la notion de *tercésation*, Lenoble et Maesschalck (2010) désignent l'opération d'autotransformation qu'accomplissent les acteurs concernés par un processus d'innovation lorsqu'ils réalisent un déplacement par rapport à leur propre positionnement identitaire et par rapport aux identités, intérêts et enjeux qu'ils prêtent a priori à leurs partenaires.

- 58 Sur base de cette contribution théorique, nous concevons la *fonction de tercésation* comme consistant à organiser la réflexivité des acteurs en vue de faire émerger chez eux les compétences nécessaires pour dépasser les compulsions de répétition. Lorsqu'il endosse cette fonction, le tiers devient ainsi un agent de réflexivité et un accélérateur d'apprentissages collectifs (Gadille, 2008).
- 59 Dewey (1933) avait bien saisi l'importance du rôle de l'enseignant ou du coach réflexif. Son rôle est moins celui de la présentation des faits que celui de la création d'un environnement d'apprentissage stimulant l'étudiant à atteindre de nouveaux paliers de découverte. Schön a quant à lui sorti de la sphère de l'éducation ces réflexions sur l'apprentissage critique et réflexif pour développer un modèle de réflexivité applicable à toutes les formes de pratique professionnelle. Il constate qu'alors que certains apprennent à être réflexifs dans l'action, d'autres apprennent à les aider dans cette tâche. Il qualifie ces individus rares de « coaches de la réflexion dans l'action » (Schön, 1992).
- 60 La mission de ces acteurs prenant en charge la *fonction de tercésation* est complexe, car leurs interlocuteurs n'ont pas été éduqués à se donner de nouveaux rôles, a fortiori en dehors du cadre organisationnel : les compulsions de répétition et les stratégies défensives reprennent vite le dessus. L'enjeu de leur fonction est donc d'aider les acteurs à produire d'autres rapports entre eux, en évoluant dans la définition de leur propre positionnement et des attentes qui en résultent par rapport aux différentes parties prenantes. Elle implique de pousser les acteurs à « s'auto-capaciter » (Maesschalck, 2008), en amenant l'individu et le groupe à être acteurs de leur propre transformation dans un processus d'action collective.
- 61 Le rôle du tiers endossant une *fonction de tercésation* est donc de créer les conditions d'un processus d'apprentissage collectif qui intègre les différentes dimensions de la réflexivité. Il s'agit de (1) soutenir le travail de théorisation alternative, en formulant des chaînes de causalités qui ouvrent le champ des possibles pour les acteurs et font évoluer leurs représentations (dimension cognitive) ; (2) stimuler la transformation du système d'action en travaillant les rôles et les modes d'interaction (dimension politique) ; (3) favoriser le passage à l'acte dans le cadre d'une dynamique d'expérimentation (dimension pragmatique).
- 62 La *fonction de tercésation* met en œuvre un apprentissage qui se construit dans l'action. C'est au travers de l'expérimentation et d'un cheminement constitués d'essais et erreurs que le monde des possibles se développe et se complexifie. Cette fonction peut être considérée comme une contrainte pragmatique, c'est-à-dire une contrainte qui qualifie des manières d'agir et non des contenus d'action (Volckrick, 2007 ; 2009).

Conclusion

- 63 Dans cet article, nous nous sommes intéressées aux processus d'action collective mis en œuvre au niveau local dans l'objectif de concevoir des méta-organisations répondant de manière innovante à des besoins sociaux. Notre revue de la littérature s'intéressant aux processus d'innovation et de changement fait immédiatement surgir le fameux paradoxe « structure-agence », et en corollaire la question relative à la capacité des acteurs à sortir de leurs routines et à exprimer leur capacité d'agence dans des contextes institutionnels poussant à la reproduction des pratiques et des institutions. Nous avons vu que la réflexivité apparaît comme un élément central de l'apprentissage collectif réalisé par les

parties prenantes d'un processus d'action collective. Néanmoins, nous constatons que cette même réflexivité n'est généralement abordée que sous l'une de ses facettes, le plus souvent cognitive, et que cette conception de la réflexivité ne suffit pas à susciter le passage à l'acte et la prise de risque inhérente à toute innovation visant l'intérêt général au détriment de certains intérêts individuels.

- 64 Au travers de l'analyse du processus de création du GE Job'Ardent, nous avons mis en évidence les différentes opérations de réflexivité menées par les parties prenantes du projet, et nous avons vu que celles-ci ne pouvaient être activées isolément et séquentiellement, au risque de ne pas permettre l'apprentissage collectif sous-jacent à toute innovation partenariale. La réflexivité des parties prenantes d'une action collective constitue bien, selon nous, la clé permettant d'éviter la reproduction des pratiques, mais elle doit être abordée de manière systémique, en travaillant parallèlement et en interaction les dimensions cognitive, politique et pragmatique de la réflexivité. En pratique, il s'agit d'assurer (1) un travail centré sur la formulation de théorisations alternatives, (2) une transformation du système d'action appuyée sur un processus de désenrôlement et de réenrôlement des acteurs, (3) un travail expérimentaliste d'enquête conjointe passant par une démarche d'essais, erreurs, et ajustements.
- 65 On ne peut cependant pas postuler l'existence spontanée d'une compétence réflexive chez les acteurs associés à une dynamique d'action collective. Celle-ci n'est pas innée, mais fait l'objet d'un apprentissage dans l'action. Encore faut-il que les conditions de l'action soient favorables à un tel apprentissage. C'est pour répondre à cette limite que nous proposons d'organiser et de soutenir le processus de changement institutionnel via une *fonction de tercisation* endossée par un ou plusieurs acteurs tiers. Cette fonction se distingue des conceptions traditionnelles du tiers neutre et équidistant ou du tiers expert. Elle peut être associée à une contrainte pragmatique qui vise à soutenir les acteurs dans l'opération de réflexivité qu'ils mènent en vue de réaliser une innovation institutionnelle. Lorsque les acteurs se *tercisent*, ils développent et incorporent une nouvelle grille de lecture qui leur permet de ré-éclairer leurs positions respectives et dès lors de réaliser un déplacement par rapport à leur propre compréhension de la situation, afin de faire progressivement émerger l'innovation.
- 66 En créant les conditions de cet apprentissage collectif, le tiers a pour objectif final de céder la place à un processus où les acteurs assument eux-mêmes la fonction de praticien réflexif à l'égard de leurs propres pratiques (Redmond, 2006 ; Schön, 1983). Il s'agit donc au final de soutenir l'émancipation des acteurs par rapport aux pressions isomorphiques des structures qui les entourent. À cet égard, nous pouvons d'ailleurs pointer une limite à notre proposition théorique et méthodologique. En effet, les acteurs, parties prenantes de la structuration d'une méta-organisation et de la gouvernance associée, restent des individus. Même si, grâce au soutien d'acteurs tiers, ces individus parviennent à réaliser ce changement de position, cela n'implique pas pour autant que ces derniers arrivent à activer un processus de réflexivité similaire au niveau de l'organisation qui les emploie. Si ces acteurs disposent généralement d'une grande autonomie dans le cadre du mandat qui leur est octroyé, ils restent inscrits dans des liens de subordination et dans des cadres très prescrits, qui constituent des contraintes limitant fortement l'extension du processus d'apprentissage au sein de l'organisation.
- 67 Par ailleurs, nous avons décrit comment un travail systémique de la réflexivité des acteurs appuyé par des acteurs tiers endossant une *fonction de tercisation* permettait l'innovation en partenariat. Notre contribution concerne ici essentiellement la phase de

création d'une méta-organisation. Néanmoins, en lien avec le constat de faiblesse structurelle des méta-organisations traversées de conflits profonds puisque « menaçant » potentiellement l'autonomie et l'identité de leurs membres (Dumez, 2008), nous souhaitons encourager le développement de recherche interrogeant la prolongation de cette démarche réflexive dans les phases de développement et de stabilisation de la méta-organisation. Il apparaît que la *fonction de tercéisation* prise en charge par les tiers accompagnant la phase de création pourrait également aider à définir le rôle des méta-organisateurs en charge de la gouvernance de la structure. L'enjeu est de pérenniser cet apprentissage collectif, de manière à éviter de retomber dans routines et à permettre de régénérer constamment la méta-organisation. Nous pensons que cette contribution théorique aide à préciser et à élargir le rôle que peuvent porter les nouveaux intermédiaires émergeant dans les territoires dans un contexte de gouvernance multiniveaux. Précisons cependant que ce processus d'apprentissage aussi celui du (des) tiers. Nous souhaitons ainsi modérer une conception du tiers endossant une *fonction de tercéisation* qui pourrait sembler à son tour quelque peu « héroïque ». On se souviendra que dans l'expérience Job'Ardent, nous avons nous-mêmes appris à mettre en œuvre la fonction de tercéisation, au travers d'un véritable processus d'essais, erreurs et d'ajustements méthodologiques, et de manière souvent non intentionnelle...

BIBLIOGRAPHIE

- Acquier, Aurélien et Franck Aggeri (2006). *Entrepreneuriat institutionnel et apprentissages collectifs. Le cas de la Global Reporting Initiative (GRI), XVème Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), Annecy / Genève*
- Ahrne, Göran. et Brunsson, Nils (2005). *Organizations and Meta-Organizations, Scandinavian Journal of Management*, vol. 21, n° 4, pp. 429-449.
- Akrich, Madeline, Michel Callon et Bruno Latour (1988). À quoi tient le succès des innovations ? Premier épisode : l'art de l'intéressement, *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, n° 11, pp. 4-17.
- Alter, Norbert (1993). La lassitude de l'acteur de l'innovation, *Sociologie du travail*, vol. 35, n° 4, pp. 447-468.
- Archer, Margaret S. (2000). *Being Human: the Problem of Agency*, Cambridge, Cambridge University Press, 323 pages.
- Archer, Margaret (2003). *Structure, agency and the internal conversation*, Cambridge, Cambridge University Press, 370 pages.
- Argyris, Chris. et Donald A. Schön (1978). *Organizational learning, vol. 1: a theory of action perspective*, Reading, MA, Addison-Wesley, 344 pages
- Argyris, Chris. et Schön, D. (1996). *Organizational learning, vol. 2: theory, method and practice*, Reading, MA, Addison-Wesley, 305 pages.
- Battilana, Julie (2006). Agency and Institutions. The enabling role of individuals' social position, *Organization*, vol. 13, n° 5, pp. 653-676.

- Callon Michel (1986). Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques dans la Baie de Saint-Brieuc, *L'Année sociologique*, n° 36, p. 169-208
- Crozier, Michel et Erhard Friedberg (1977). *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 445 pages.
- Dewey, John (1902). *The Child and the Curriculum*, Chicago, University of Chicago Press, 40 pages.
- Dewey, John (1916). *Democracy and Education*, New York, The Free Press, 434 pages.
- Dewey, John (1933). *How We Think*, New York, Heath, 301 pages.
- DiMaggio, Paul J. (1988). Interest and agency in institutional theory, dans Lynne G. Zucker (sous la Direction de), *Institutional patterns and organizations: Culture and environment*, Cambridge, MA: Ballinger, pp. 3-22.
- DiMaggio, Paul J. et Walter Powell (1983). The Iron Cage Rvisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, vol. 48, pp. 147-160.
- Dorado, Silvia (2005). Institutional entrepreneurship, partaking and convening, *Organization Studies*, vol. 26, n° 3, pp. 385-414.
- Dorf, Michael C. et Charles F. Sabel (1998). À Constitution of Democratic Experimentalism, *Columbia Law Review*, vol. 98, pp. 267-473.
- Parul Bakshi, Anne-Sophie Brouillet, Dubois, Jean-Luc et Chantal Duray-Soundron, (sous la direction de) (2008), *Repenser l'action collective. Une approche par les capacités*, Paris, L'Harmattan, 280 pages.
- Dumez, Hervé (2008). Les méta-organisations, *Le Libellio d'Aegis*, vol. 4, n° 3, pp. 31-36.
- Duran, Patrice et Jean.-Claude Thoenig (1996). L'État et la gestion publique territoriale, *Revue française de science politique*, vol. 4, pp. 580-623.
- Feldman, Martha S. et Brian T. Pentland (2003). Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change, *Administrative Science Quarterly*, vol. 48, pp. 94-118.
- Fligstein, Neil (1997). Social skill and institutional theory, *American Behavioral Scientist*, vol. 40, n° 4, pp. 397-405.
- 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.
- Garud Raghu, Sanjai Jain et Arun Kumaraswamy (2002). Institutional Entrepreneurship in the Sponsorship of Common Technological Standards : the Case of Sun Microsystems and Java, *Academy of Management Journal*, Vol 45, n° 1, pp. 196-214.
- Garud Raghu, Cynthia Hardy et Steve Maguire (2007). Institutional entrepreneurship as embedded agency : An introduction to the special issue, *Organization Studies*, vol. 28, n° 7, pp. 957-969.
- Hasselbladh, Hans et Janis Kallinikos (2000). The Project of Rationalization : A Critique and Reappraisal of Neo-Institutionalism in Organization Studies », *Organization Studies*, 21, n° 4, pp. 697-720.
- Henkel, Mary (1995). Conceptions of Knowledge and Social Work Education, dans Margaret Yellowly and Mary Henkel (éditeurs), *Learning and Teaching in Social Work*, London, Jessica Kingsley Publishers, pp. 67-84.
- Klein, Juan-Luis (2008). Territoire et Régulation, *Cahiers de Recherche Sociologique*, n° 45, pp. 41-58.

- Lawrence, Thomas, Roy Suddaby et Bernard Leca (2009). *Institutional Work, Actors and Agency in Institutional Studies of Organization*, Cambridge University Press, 324 pages.
- Lenoble, Jacques et Marc Maesschalck (2003). *Towards a Theory of Governance : the action of norms*, Kluwer Law International, The Hague, 362 pages.
- Lenoble, Jacques et Marc Maesschalck (2010). *Democracy, Law and Governance*, Farnham, Ashgate, 277 pages.
- Lindblom, Charles E. (1959). The Science of 'Muddling Through', *Public Administration Review*, Spring, pp. 79-88.
- Maesschalck, Marc (2008). Droit et "capacitation" des acteurs sociaux. La question politique de l'application des normes, *Dissensus. Revue de philosophie politique de l'ULg*, n° 1, p. 84-95.
- Maesschalck, Marc (2010). *Transformation de l'éthique. De la phénoménologie radicale au pragmatisme social*, Bruxelles, PIE Peter Lang, 278 pages.
- Maguire, Steve, Cynthia Hardy et Thomas Lawrence (2004). Institutional Entrepreneurship in Emerging Fields : HIV/AIDS Treatment Advocacy In Canada, *Academy of Management Journal*, vol. 47, n° 5, pp. 657-679.
- Moulaert Frank (2009). Social Innovation, Institutionnally Embedded, territorially (RE) Produce, dans Diana MacCallum, Frank. Moulaert, Jean Hillier and Serena Vicari Haddock (éditeurs), *Social Innovation and Territorial Development*, Farnham (UK) and Burlington VT, US : Ashgate Publishing Limited, pp. 11-24.
- Mutch, Alistair (2007). Reflexivity and the Institutional Entrepreneur : A Historical exploration, *Organization Studies*, vol. 28, n° 7, pp. 1123-1140.
- Pradel Miquel, Marc, Marisol Garcia Cabeza et Santiago Eizzaguirre Anglada (2013). Theorizing multi-level governance in social innovation dynamics, in Frank Moulaert, Diana MacCallum, Abid Mehmood et Abdellilah Hamdouch (éditeurs), *The International Handbook of Social Innovation. Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research*, Cheltenham, Edward Elgar, pp. 155-168.
- Powell, Walter et Paul DiMaggio, (sous la Direction de) (1991). *The new institutionalism in organizational Analysis*, Chicago, University of Chicago Press, 486 pages.
- Redmond, Bairbre (2006), *Reflection in action. Developing reflective practice in health and social services*, Farnham, Ashgate, 172 pages.
- Regalia, Ida (Editeur) (2006). *Regulating New Forms of Employment. Local Experiments and Social Innovation in Europe*, London, Routledge, 289 pages.
- Rerup, Claus et Martha Feldman (2011). Routines as a source of change in organizational schemata : The role of trial-and-error learning, *Academy of Management Journal*, vol. 54, n° 3, pp. 577-610
- Seo, Myeong-Gu et W. E. Douglas Creed, (2002). Institutional contradictions, praxis, and institutional change, *Academy of Management Review*, vol. 27, n° 2, pp. 222-247.
- Schön, Donald A. (1983). *The reflective practitioner. How professionals think in action*, New York, Basic books, 374 pages.
- Schön, Donald A. (1987). *Educating the reflexive practitioner : Toward a new design for teaching and learning in the professions*, San Francisco, Jossey-Bass, 355 pages.
- Schön, Donald A. (1992). The crisis of Professional Knowledge and the Pursuit of an Epistemology of Practice, *Journal of Interprofessional Care*, vol. 6 n° 1, pp. 49-63

Schön, Donald A. et Martin Rein (1994). *Frame reflection : toward the resolution of intractable policy controversies*, New York, Basic Books, 247 pages.

Tilly, Charles (1978), *From Mobilization to Revolution*, Reading, MA : Addison-Wesley, 349 pages.

Van Dyck, Barbara et Pieter Van den Broeck (2013). Social innovation : a territorial process », dans Frank Moulaert, Diana MacCallum, Abid Mehmood et Abdellilah Hamdouch (éditeurs), *The International Handbook of Social Innovation. Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research*, Cheltenham, Edward Elgar, pp. 131-141.

Volckrick, Elisabeth (2007). Intervenir en tiers aujourd'hui, *Négociations*, 2007/1, n° 7, pp. 75-88

Volckrick, Elisabeth (2009). Les usages du tiers dans la négociation », *Négociations*, 2009/2, n° 12, pp. 131-146.

Xhaufclair, Virginie (2011). *La formation de régulations équilibrées et pérennes au niveau inter-organisationnel, Le cas des pratiques de mutualisation de main-d'œuvre*, Liège, Editions de l'Ulg, Thèse de troisième cycle, 334 pages.

Xhaufclair, Virginie (2012). La mutualisation de main-d'œuvre. Diversité des pratiques et nouveaux enjeux, dans José Allouche, (sous la direction de), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris, Vuibert, pp. 948-955.

Xhaufclair, Virginie François Pichault et Marc Maesschalck (2010). Partenariats interorganisationnels et nouvelles formes de gouvernance : les conditions d'un compromis équilibré et pérenne, *Management et Avenir*, n° 33, pp. 298-316.

Xhaufclair, Virginie et François Pichault (2011). Le chercheur comme entrepreneur de l'innovation inter-organisationnelle, *SociologieS*, Dossiers, Les partenariats de recherche, mis en ligne le 18 octobre.

Xhaufclair Virginie et Pichault François (2013). Toward sustainable employment schemes at the inter-organizational level, in Koene B., Galais N., and Garsten C. (éditeurs), *Management and Organization of Temporary Agency Work*, London, Routledge, sous presse.

Xhaufclair Virginie et François Pichault (2012). Du Tiers à la Tercéisation. Modalités d'une fonction essentielle pour l'émergence d'une régulation à l'échelon inter-organisationnel », *Négociations*, automne-hiver, pp. 43-59.

NOTES

1. Chiffres communiqués par le CRGE Poitou-Charentes
2. Moyennant quelques restrictions par rapport au modèle français: en Belgique, les engagements au sein du GE doivent se faire impérativement en contrat à durée indéterminée et à temps plein (Loi du 12 août 2000)
3. En Belgique, les CCI sont des organismes à but non lucratif et financièrement autonome. Elles ne disposent pas de la puissance institutionnelle des CCI françaises par exemple.
4. En Belgique, un groupement d'intérêt économique est « une société constituée par contrat, pour une durée déterminée ou indéterminée, entre deux ou plusieurs personnes physiques ou morales, dont le but exclusif est de faciliter ou de développer l'activité économique de ses membres, d'améliorer ou d'accroître les résultats de cette activité à laquelle l'activité du groupement d'intérêt économique doit se rattacher et par rapport à laquelle elle doit avoir un caractère auxiliaire » (article 839 du Code des Sociétés)

RÉSUMÉS

Les méta-organisations apparaissant dans les territoires pour répondre à de nouveaux besoins sociaux sont issues de processus d'action collective. Les acteurs porteurs de ces dynamiques sont confrontés à la difficulté de sortir de leurs routines et d'exprimer leur capacité d'agence dans des contextes institutionnels poussant à la reproduction. Au travers du cas de la création d'un groupement d'employeurs en Belgique, nous voyons que ces innovations requièrent un apprentissage collectif basé sur la réflexivité des acteurs. Cette réflexivité ne peut être uniquement cognitive, mais doit être abordée de manière systémique, en travaillant parallèlement et en interaction les dimensions cognitive, politique et pragmatique de la réflexivité. Les acteurs tiers jouent un rôle crucial dans le soutien à ces processus d'apprentissage collectif, en endossant une *fonction de tercéisation* qui met les partenaires des projets innovants en capacité de travailler les différentes dimensions de leur réflexivité.

Meta-organizations emerging at the local level in order to meet new social needs arise from collective action processes. The actors supporting these innovative dynamics face the challenge of getting away from their routines and of expressing their agency in institutional contexts favoring isomorphism. Our case study of the creation process of an employer's pool in Belgium shows that these innovations rely on a collective learning process based on actors' reflexivity. This reflexivity can not be only of a cognitive nature. It has to be addressed in a systemic way, working at the same time on the cognitive, strategic and pragmatic features of reflexivity. Third party actors play a pivotal role in supporting these collective learning processes. They undertake a *terceisation role* allowing the innovative projects stakeholders to work on the many aspects of their reflexivity.

INDEX

Mots-clés : méta-organisations, apprentissage collectif, réflexivité, tiers, tercéisation, innovation sociale, pragmatisme, expérimentation sociale, groupement d'employeurs

Keywords : meta-organizations, collective learning, reflexivity, third party, terceisation, social innovation, pragmatism, social experimentation, employers' pools

AUTEUR

VIRGINIE XHAUFLAIR

Centre d'Economie Sociale, HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège

Notes de lecture

Review of books

Dominique Méda et Patricia Vendramin (2013). *Réinventer le travail*. Paris : Presses universitaires de France. 258 pages.

Diane-Gabrielle Tremblay

- 1 Cet ouvrage résulte d'une recherche européenne qui visait à tester l'hypothèse selon laquelle les jeunes entretiendraient un rapport au travail différent des adultes d'aujourd'hui. Comme les auteurs l'indiquent, on les dit parfois « matérialistes, nomades, paresseux, individualistes » et ceci expliquerait en partie les difficultés qu'ils présentent à trouver un emploi et à le conserver. (p. 6). Une question corollaire consiste à déterminer si cela est dû à leur âge, ou à un effet de génération. La recherche était fondée sur les travaux menés dans six pays européens, mais l'ouvrage se concentre ici davantage sur la France et la Belgique, bien que l'on évoque parfois les situations dans d'autres pays. On a d'ailleurs observé des différences nationales dans le rapport au travail et ceci influe bien sûr sur la vision des jeunes des divers pays. Un des constats majeurs qui ressort de l'ouvrage est que ce ne sont pas seulement les jeunes, mais aussi les femmes, qui remodelent fortement le rapport au travail dans nos sociétés.
- 2 Le chapitre 1 commence par un historique du travail fort intéressant et met en évidence l'évolution de ses significations au fil des ans et dans différentes cultures. Ce chapitre expose aussi la démarche de recherche et les cadres d'analyse utilisés pour la comparaison internationale des six pays retenus, soit la France, la Belgique, l'Allemagne, l'Italie, le Portugal et la Hongrie. Dans ce chapitre, Dominique Méda et Patricia Vendramin remontent jusqu'à la Grèce et même aux sociétés pré-économiques pour traiter de la valorisation du travail au fil des ans. Elles traitent aussi des trois dimensions du travail, soit facteur de production, essence de l'individu et source de distribution du revenu, des droits et des protections sociales. Elles soulignent qu'on est passés d'une éthique du devoir à une éthique de l'épanouissement, chez les jeunes, mais aussi chez d'autres groupes.

- 3 Le chapitre 2 fait état de l'importance du travail telle qu'elle est vue aujourd'hui par les Européens. Il s'intéresse aussi aux autres sphères de vie ainsi qu'à l'importance relative des divers éléments qui font sens dans leur quotidien. Mettant en évidence certains changements, les auteures tentent de les expliquer, avec un paradoxe dans le cas de la France : les Français accordent une très grande importance au travail, mais du même souffle, ils désirent qu'il prenne moins de place dans leur vie. Les auteures considèrent que l'évolution des conditions de travail et des formes d'organisation du travail permet d'expliquer cet apparent paradoxe. Elles affirment que c'est la contradiction entre d'une part, de très grandes attentes, instrumentales et expressives, à l'égard du travail, et d'autre part des changements dans le monde du travail qui vont à l'encontre de ces attentes; cela permettrait d'expliquer le mal-être observé chez de nombreux travailleurs, en France comme ailleurs en Europe, car le travail prend une place importante aussi dans les autres pays, mais parfois avec des nuances. Les auteures montrent ici comment la réalisation de soi prend de plus en plus d'importance, alors que le sens du devoir décline et que la dimension instrumentale se maintient.

- 4 Le chapitre 3 s'intéresse pour sa part aux nouvelles formes d'organisation du travail et met en évidence ce qui entre en conflit avec les attentes des salariés. Il montre comment « les dérives de la flexibilité », le caractère incertain du travail, l'appel excessif à la subjectivité, la définition et la reconnaissance des aptitudes à l'emploi, tout comme l'individualisation du rapport salarial viennent heurter les attentes des travailleurs. On voit bien ici comment les développements observés dans le monde du travail et le système productif viennent créer des tensions, des conflits avec les attentes des travailleurs. Le chapitre est aussi fort intéressant parce qu'il conduit à s'interroger sur la signification d'un éventuel projet européen sur la qualité de l'emploi, la qualité de l'emploi étant un thème de plus en plus interrogé sur la scène internationale, comme au Québec avec les travaux de l'Institut de la statistique du Québec. Les transformations de la qualification sont aussi traitées dans ce chapitre, qui met toutefois en évidence la centralité de la qualité et du sens du travail.

- 5 Les deux chapitres qui suivent vont s'intéresser à la manière dont les divers groupes de salariés, définis notamment selon l'âge, mais aussi selon le genre, vivent ces changements et comment ceci transforme leur rapport au travail. Le chapitre 4 traite ainsi du rapport entre l'âge, le genre et la catégorie socioprofessionnelle et analyse le rapport au travail sous ces divers angles. L'ancrage dans un contexte donné qu'il soit culturel, économique, historique ou politique, est aussi mis en évidence pour expliquer la perspective générationnelle. Les auteures montrent qu'au-delà des différences intergénérationnelles, des phénomènes comme la montée du chômage et sa persistance, la féminisation du marché du travail et l'augmentation des niveaux de scolarité touchent la plupart des pays européens, mais aussi d'autres pays développés. De ce fait, si l'ouvrage est centré sur l'Europe, il est aussi intéressant pour le Québec et l'Amérique, où un certain nombre d'éléments se présentent de manière semblable, bien que des différences soient observées sur les niveaux de chômage, les politiques publiques et l'intervention de l'État en matière d'emploi et de politiques sociales.

- 6 La perspective du parcours de vie est aussi traitée dans ce chapitre, une dimension qui rejoint aussi les travaux récents, où de plus en plus le parcours de vie est traité, soulignant comment des événements se produisant à un moment donné ont une incidence sur les suites du parcours. Les auteures construisent aussi une typologie de quatre groupes, en distinguant les parcours individualisés des parcours standardisés,

mais aussi l'engagement pratique et l'engagement expressif dans le travail, le rapport à l'emploi dominant dans le premier cas alors que le rapport au travail domine dans le second.

- 7 Il est surtout intéressant de noter que, parties d'une interrogation sur les jeunes et leur rapport possiblement différent au travail, les auteures aboutissent au résultat que non seulement les jeunes, mais aussi (et peut-être même davantage) les femmes présentent une vision nouvelle du travail et ont un rapport différent au travail que les anciennes générations, les hommes en particulier. Il est clair que les femmes souhaitent, pratiquement partout, donner plus d'espace à d'autres aspects de leur vie et à d'autres sphères comme la vie familiale en particulier. Les jeunes hommes semblent rejoindre les femmes sur ce plan. Nous aurions même tendance à penser que ceci s'observe peut-être davantage même au Québec, notamment depuis l'introduction du congé parental, qui amène les jeunes hommes québécois à être plus présents dans la sphère familiale. Il faut toutefois noter que la sphère des loisirs et de la vie sociale est aussi plus importante pour les jeunes hommes alors que pour les femmes elle est souvent limitée, surtout lorsque les enfants sont jeunes et que les femmes doivent articuler l'emploi et la famille. Les auteures soulignent aussi le rapprochement entre les modèles masculins et féminins d'engagement dans le travail et mettent en évidence une vision des relations sociales davantage axée sur le privé que sur la communauté. Sur ce dernier point, on peut s'interroger sur l'application générale de cette observation, la vie sociale et les réseaux sociaux semblant de plus en plus importants pour les jeunes générations.
- 8 Enfin, le chapitre 5 analyse les perceptions que portent les générations les unes par rapport aux autres. Ce chapitre est aussi fort pertinent, car peu de travaux se sont penchés sur les perspectives intergénérationnelles, et les visions que les générations ont les unes des autres. Comme le livre inclut aussi un bon nombre de citations issues des recherches, il est très intéressant d'avoir accès à ces visions et perceptions. Méda et Vendramin s'intéressent enfin à l'impact de ces représentations différentes, même si elles sont en partie communes, du travail sur le vécu du travail dans les organisations, se penchant sur le vécu quotidien du travail et sur la cohésion entre les générations.
- 9 Elles présentent des données très intéressantes sur les tensions qui se présentent parfois en milieu de travail en lien avec l'expérience, la connaissance formelle et l'innovation, de même que les méthodes de travail et le transfert de connaissances. Ces aspects plus difficiles à étudier font l'objet de développements, et ici aussi, c'est une innovation, car peu de travaux ont creusé ces questions, notamment du point de vue intergénérationnel. Tout n'est pas rose dans les rapports intergénérationnels et quelques citations illustrent bien comment le milieu de travail peut parfois séparer les générations, induire des comportements hostiles, généralement parce que la reconnaissance au travail est absente, ce qui suscite incertitudes et méfiance, puis parfois hostilité. Les auteures rappellent ici les travaux d'Axel Honneth, qui met de l'avant le concept de dédain social, pour souligner le déni de dignité humaine et d'intégrité, ainsi que le sentiment d'injustice sociale. Pour les jeunes, cela se traduit parfois par un sentiment de déclassement social, souvent en raison de promesses d'évolution non tenues, ou de traitement injuste par rapport au travail fourni.
- 10 Les auteures concluent en soulignant à quel point depuis très longtemps (cf chapitre 1), mais encore aujourd'hui, le travail constitue un très important mécanisme d'intégration dans la société. Elles rappellent que le travail fournit des droits, des devoirs, des places et

en attribuant ces places différenciées, il positionne les individus à divers endroits sur l'échelle du prestige social.

- 11 Il faut rappeler les attentes élevées mises de l'avant par plusieurs jeunes, mais aussi plus âgés, et qui se confrontent à la dure réalité du chômage et de l'organisation du travail, souvent déficiente. Ainsi, sur longue période, les auteures concluent que le sens du travail a changé et que d'autres sphères viennent prendre plus d'importance qu'auparavant, ou tout au moins se positionnent en parallèle, comme c'est le cas pour la vie personnelle ou familiale. Pour conclure, en reprenant le titre de l'ouvrage, les auteures affirment que « Réinventer le travail c'est dès lors prendre au sérieux les attentes exprimées par les Européens, notamment les femmes et les jeunes ». C'est certes un des aspects majeurs de cet ouvrage que de mettre en évidence certaines convergences entre les visions des femmes et des jeunes, mais aussi, ce faisant, de dépasser les nombreux travaux insistant sur les différences intergénérationnelles, pour montrer les nombreuses similitudes que l'on peut aussi trouver.

AUTEUR

DIANE-GABRIELLE TREMBLAY

Professeure, Téléq-Université du Québec. diane-gabrielle.tremblay@teluq.ca

Le dictionnaire des sciences sociales.

Sous la direction de Jean-François Dortier. Paris : Éditions Sciences humaines. 459 pages.

Diane-Gabrielle Tremblay

- 1 Voici un excellent ouvrage de référence, présenté en format poche et relativement peu coûteux (17 euros – environ 23 \$can) par rapport au contenu très riche qu'il renferme. L'ouvrage se divise en deux parties. La première partie est de type dictionnaire standard, avec une série d'entrées très pertinentes, alors que la deuxième présente les auteurs classiques et permet de retrouver rapidement les apports principaux des grands auteurs classiques, tels Bourdieu, Braudel, Marx, Keynes, Mead, Merton, Mauss ou Foucault, mais aussi plus récents qui ont à leur tour marqué la pensée en sciences sociales, tels Furet, Hirschman, Giddens, Krugman, Rosanvallon, Ricoeur, Sen, Stiglitz et bien d'autres.
- 2 Les thèmes traités sont fort nombreux et l'ouvrage est de ce fait difficile à résumer, car comment résumer un dictionnaire ? Il est intéressant de noter toutefois que nombre d'entrées font quelques pages, de sorte que l'on va bien au-delà de la définition et que l'on peut trouver ici des éléments de base sur un grand nombre de concepts en sciences sociales.
- 3 Mentionnons ainsi d'excellentes entrées sur les thèmes de l'organisation, incluant les modèles de Mintzberg, du taylorisme, du système-monde, du territoire, de la richesse, du risque, mais aussi des entrées sur des méthodes de recherche comme l'observation participante, ainsi que des concepts plus généraux, comme l'idéologie, l'histoire, l'habitus, la famille (son histoire et sa sociologie). Les Gender studies comme le fonctionnalisme, tout comme l'individualisme méthodologique, l'analyse néo-classique, l'analyse institutionnelle et le néo-institutionnalisme sont aussi présentés, ce qui en fait un excellent outil pour les étudiants en sciences sociales.

- 4 L'ouvrage comprend également quelques encadrés, dont un retraçant les écoles de pensée en science économique, et il est intéressant de voir la diversité des auteurs traités, incluant Veblen, Schumpeter, Perroux, Galbraith et Hirschman.
 - 5 Bref, bien qu'il soit difficile de recenser et décrire un dictionnaire, il faut souligner que celui-ci possède les qualités essentielles, à savoir des définitions claires et bien documentées, mais aussi qu'il n'hésite pas à prolonger la présentation sur quelques pages pour bien situer et décrire les concepts, les auteurs associés, le contexte. C'est donc un ouvrage intéressant à avoir sous la main pour les étudiants en sciences sociales, un ouvrage important pour les bibliothèques universitaires, mais aussi le grand public, étant donné la clarté des explications.
-

AUTEUR

DIANE-GABRIELLE TREMBLAY

Professeure, Téléq-Université du Québec. diane-gabrielle.tremblay@teluq.ca