

MOBILITÉ ACADÉMIQUE ET INTERMÉDIATION INTERORGANISATIONNELLE : CAS DU SERVICE PROTESTANT DES MISSIONS (DÉFAP)

ACADEMIC MOBILITY AND INTER-ORGANIZATIONAL
INTERMEDIATION : THE CASE OF THE PROTESTANT MISSIONS
SERVICE (DEFAP).

Auteur 1 : PARFAIT-BÉNÉDICT MEDOUMBA

PARFAIT-BÉNÉDICT MEDOUMBA, PhD, Chargé de cours
Université de Dschang / Faculté des Lettres et Sciences Humaines

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : PARFAIT-BÉNÉDICT MEDOUMBA (2026) « MOBILITÉ ACADÉMIQUE ET INTERMÉDIATION INTERORGANISATIONNELLE : CAS DU SERVICE PROTESTANT DES MISSIONS (DÉFAP) », African Scientific Journal « Volume 03, Num 38 » pp: 001 – 032.



DOI : 10.5281/zenodo.23479806.
Copyright © 2026 – ASJ



Résumé

La mobilité académique internationale s'étudie le plus souvent à partir des parcours individuels et de ce que l'expérience de mobilité produit sur les personnes. Ce cadrage laisse dans l'ombre un autre versant : les relations entre organisations qui rendent ces mobilités possibles. L'article examine le rôle d'une organisation intermédiaire dans la structuration de ces relations, en prenant le cas du Défap (Service protestant de mission). La question posée est la suivante : comment le Défap exerce-t-il une fonction d'intermédiation interorganisationnelle dans l'organisation des mobilités académiques entre institutions partenaires ? L'étude repose sur une démarche qualitative et sur une étude de cas unique. Le corpus empirique comprend seize entretiens semi-directifs, menés auprès de bénéficiaires de mobilités académiques et d'acteurs institutionnels engagés dans les relations entre le Défap et ses organisations partenaires. Les données ont été traitées par analyse thématique, afin d'identifier les fonctions que remplit l'organisation intermédiaire dans la mise en relation, la coordination et le maintien des relations interorganisationnelles. L'interprétation s'appuie sur la Boundary Spanning Theory. Les résultats indiquent que le Défap ne se contente pas de gérer administrativement les mobilités. Il participe à la construction et à l'entretien des relations entre organisations partenaires, coordonne leurs contributions financières, administratives et académiques, et maintient la relation une fois le séjour terminé. Cette fonction reste néanmoins limitée par les ressources disponibles et par les capacités inégales des organisations partenaires. L'article défend l'idée que l'intermédiation interorganisationnelle peut se lire comme une forme organisationnalisée du boundary spanning : un acteur intermédiaire construit, coordonne et entretient une interface entre des organisations autonomes. Dans cette perspective, la mobilité académique n'est pas seulement un déplacement de personnes, mais un processus relationnel dont l'efficacité dépend de la qualité de la coordination interorganisationnelle. L'analyse se déplace alors des seuls parcours individuels vers les conditions organisationnelles de la mobilité académique internationale et partenariale.

Mots clés : mobilité académique ; intermédiation interorganisationnelle ; boundary spanning ; relations interorganisationnelles ; partenariats universitaires.

Abstract

International academic mobility is most often studied through individual trajectories and the effects of mobility experiences on participants. This perspective tends to overlook another dimension : the interorganizational relationships that make such mobility possible. This article examines the role of an intermediary organization in structuring these relationships, drawing on the case of Défap (Service protestant de mission). It addresses the following research question : how does Défap perform an interorganizational intermediation function in organizing academic mobility between partner institutions ?

The study adopts a qualitative approach based on a single-case study. The empirical material comprises sixteen semi-structured interviews conducted with academic mobility participants and institutional actors involved in the relationships between Défap and its partner organizations. The data were analyzed thematically to identify the functions performed by the intermediary organization in establishing connections, coordinating activities, and maintaining interorganizational relationships. The analysis draws on Boundary Spanning Theory.

The findings indicate that Défap does more than administratively manage academic mobility. It contributes to building and sustaining relationships between partner organizations, coordinates their financial, administrative, and academic contributions, and maintains these relationships beyond the mobility period. This intermediary function is nevertheless constrained by available resources and by the unequal capacities of partner organizations. The article argues that interorganizational intermediation can be understood as an organizationalized form of boundary spanning, whereby an intermediary actor builds, coordinates, and maintains an interface between autonomous organizations.

From this perspective, academic mobility is not merely the movement of individuals but a relational process whose effectiveness depends on the quality of interorganizational coordination. The analysis thus shifts attention from individual trajectories alone toward the organizational conditions underlying international and partnership-based academic mobility.

Keywords : academic mobility ; interorganizational intermediation ; boundary spanning ; interorganizational relationships ; university partnerships.

Introduction

L'internationalisation de l'enseignement supérieur occupe désormais une place importante dans l'activité universitaire. D'après l'Institut international de l'UNESCO pour l'enseignement supérieur en Amérique latine et dans les Caraïbes (IESALC), environ 269 millions d'étudiants étaient inscrits dans l'enseignement supérieur dans le monde en 2024, et près de 7,3 millions d'entre eux étudiaient hors de leur pays d'origine (UNESCO IESALC, 2026). La mobilité internationale a presque triplé en vingt ans. Environ la moitié des étudiants mobiles se concentraient en Europe et en Amérique du Nord (UNESCO IESALC, 2026). En France, la dynamique se traduit aussi par des effectifs élevés : 329 100 étudiants étrangers en mobilité internationale étaient inscrits dans l'enseignement supérieur en 2024-2025, soit 11,7 % des effectifs de l'enseignement supérieur et 12,9 % des effectifs universitaires. Ces effectifs ont progressé de 13,3 % depuis 2019 (MESR-SIES, 2025). La mobilité sortante reprend également : 59 400 mobilités Erasmus+ ont été réalisées par des étudiants français en 2023-2024, soit une hausse de 4,1 % en un an (MESR-SIES, 2025).

Ces chiffres mesurent l'ampleur du phénomène. Ils renseignent moins sur les dispositifs organisationnels qui rendent ces mobilités possibles. Une mobilité académique ne se réduit pas au déplacement d'un étudiant, d'un enseignant ou d'un chercheur. Elle implique plusieurs organisations : l'établissement d'origine, l'établissement d'accueil, les services administratifs, les organismes financeurs et, parfois, des organisations chargées de mettre en relation et de coordonner les partenaires. L'accroissement des mobilités densifie donc les relations interorganisationnelles entre les acteurs de l'enseignement supérieur. L'étude de la mobilité ne peut dès lors être dissociée de celle des mécanismes qui mettent les organisations en relation, font circuler l'information, coordonnent leurs actions et maintiennent les partenariats.

Le présent article s'inscrit dans cette perspective. Il porte sur l'intermédiation interorganisationnelle dans l'organisation des mobilités académiques, à partir du cas du Service protestant de mission (Défap). Si la littérature sur l'internationalisation de l'enseignement supérieur a beaucoup étudié les mobilités, leurs motivations, leurs effets et les politiques qui les soutiennent (Knight, 2004 ; Altbach & Knight, 2007), la fonction d'une organisation intermédiaire, située entre plusieurs institutions et participant à l'organisation concrète des mobilités, reste en revanche moins documentée. Des travaux récents soulignent pourtant son importance dans la structuration des collaborations universitaires. Lakhno et Ortiz-Gervasi (2024) montrent que des organisations intermédiaires peuvent favoriser la collaboration entre établissements et assurer une liaison entre différents niveaux d'action. Les travaux sur le boundary spanning mettent en évidence les fonctions

de mise en relation, de coordination et de médiation exercées par des acteurs situés aux frontières organisationnelles (Aldrich & Herker, 1977).

Cette recherche a donc pour sujet l'étude de la fonction d'intermédiation interorganisationnelle dans l'organisation des mobilités académiques. Le Défap constitue le terrain empirique à partir duquel cette fonction est analysée. À travers son Service d'échange théologique et de Relation Internationale, le Défap accompagne des étudiants, doctorants, postdoctorants et enseignants, attribue notamment des bourses pour des séjours de recherche et contribue au financement de missions d'enseignement auprès d'institutions partenaires. Il intervient ainsi dans la circulation des personnes et des savoirs entre plusieurs institutions et espaces universitaires (Défap, 2026). Ce positionnement en fait un terrain pertinent pour examiner concrètement le rôle d'une organisation située à l'interface de plusieurs partenaires institutionnels.

L'objectif est d'analyser comment une organisation intermédiaire structure les relations interorganisationnelles nécessaires à l'organisation des mobilités académiques. Il s'agit plus précisément d'identifier les fonctions exercées par le Défap, d'examiner les mécanismes par lesquels il facilite la mise en relation et la coordination des partenaires, et de mettre en évidence les conditions ainsi que les limites qui pèsent sur cette fonction d'intermédiation. La question centrale est donc la suivante : comment le Défap exerce-t-il une fonction d'intermédiation interorganisationnelle dans l'organisation des mobilités académiques entre institutions partenaires? Trois questions secondaires la déclinent : quelles fonctions le Défap exerce-t-il dans l'organisation des mobilités académiques ? Par quels mécanismes facilite-t-il la mise en relation et la coordination des organisations partenaires ? Quelles conditions et quelles limites influencent l'exercice de sa fonction d'intermédiation ?

L'étude s'appuie sur une démarche qualitative et mobilise le cadre du Boundary Spanning Theory pour analyser les fonctions d'un acteur organisationnel situé à l'interface de plusieurs organisations. Dans cette perspective, la recherche s'appuie sur une proposition analytique selon laquelle l'intermédiation interorganisationnelle du Défap contribue à structurer les mobilités académiques en articulant les organisations partenaires autour de fonctions de mise en relation, de coordination, de mobilisation des ressources et de maintien des relations. Cette proposition constitue un point d'appui théorique destiné à être confronté au matériau empirique et à être précisé à partir des configurations observées.

La recherche comporte quatre sections. La première présente le cadre théorique consacré à la mobilité académique, à l'intermédiation interorganisationnelle et au franchissement des frontières

organisationnelles. La deuxième expose la méthodologie qualitative retenue ainsi que les modalités de constitution et d'analyse du matériau empirique. La troisième présente les résultats relatifs aux fonctions et aux mécanismes d'intermédiation exercés par le Défap. La quatrième discute ces résultats à la lumière du cadre théorique mobilisé, avant de préciser les apports de l'étude, ses limites et les perspectives de recherche qui en découlent.

1. Cadre théorique : mobilité académique, intermédiation interorganisationnelle et théorie du « boundary spanning »

1.1. La mobilité académique comme relation interorganisationnelle

La mobilité académique est généralement définie à partir du déplacement temporaire, au-delà des frontières nationales, de personnes engagées dans l'enseignement supérieur, notamment des étudiants, des enseignants et des chercheurs (Lee, Lim, & Kim, 2022). Cette définition centrée sur la mobilité des personnes est pertinente pour décrire le phénomène, mais elle devient insuffisante dès lors que l'analyse porte sur les conditions organisationnelles de sa réalisation. Une mobilité académique implique en effet plusieurs organisations dont les responsabilités, les ressources et les attentes doivent être articulées.

Dans cette recherche, la mobilité académique est ainsi appréhendée comme une relation organisée entre plusieurs organisations. Elle met généralement en présence une institution d'origine et une institution d'accueil, auxquelles peuvent s'ajouter des organisations intervenant dans le financement, l'administration, l'accompagnement ou la coordination du séjour. Cette conception rejoint l'analyse des relations interorganisationnelles proposée par Forgues, Fréchet et Josserand (2006), selon laquelle les organisations conservent leur autonomie et leurs frontières tout en développant des relations permettant de coordonner certaines activités. Le partenariat universitaire constitue, à cet égard, une configuration particulièrement pertinente. Les établissements partenaires demeurent juridiquement et organisationnellement distincts, mais ils doivent échanger des informations, définir des responsabilités, ajuster leurs procédures et coordonner leurs ressources pour rendre la mobilité possible. La mobilité constitue donc moins un événement isolé qu'une activité située au sein d'une relation interorganisationnelle plus large.

Cette littérature permet de retenir quatre dimensions empiriques de la mobilité utiles à l'analyse : les acteurs organisationnels impliqués, les échanges d'informations, la coordination des responsabilités et la mobilisation des ressources nécessaires à la mobilité. Ces dimensions ne constituent pas des variables explicatives au sens statistique ; elles servent de premiers repères pour

identifier, dans les données, les situations dans lesquelles la mobilité exige une articulation entre organisations.

Tableau 1. Les dimensions empiriques de la mobilité

Construit analytique	Fondement dans la littérature	Dimensions retenues	Indicateurs/items empiriques
Mobilité académique	Lee et al. (2022) ; Forgues et al. (2006)	Acteurs impliqués ; échanges d'informations ; coordination ; ressources	Identification des organisations concernées ; circulation des informations ; répartition des responsabilités ; financement, accueil, accompagnement et suivi

Source : l'auteur

Cette lecture conduit à déplacer le regard : il ne s'agit plus seulement d'étudier le déplacement d'un individu, mais de comprendre le travail organisationnel nécessaire à la mise en relation de plusieurs organisations autour de ce déplacement. C'est précisément à ce niveau que la notion d'intermédiation interorganisationnelle devient pertinente.

1.2. L'intermédiation interorganisationnelle comme fonction de structuration de la relation

L'intermédiation interorganisationnelle désigne ici la fonction exercée par un acteur ou une organisation qui intervient entre plusieurs organisations autonomes afin de contribuer à établir, coordonner ou maintenir leur relation. Cette définition est volontairement fonctionnelle : elle ne suppose ni un statut juridique particulier de l'intermédiaire, ni que son intervention soit nécessairement efficace. Les travaux consacrés aux organisations intermédiaires dans l'enseignement supérieur montrent que ces acteurs peuvent occuper une position de liaison entre différents niveaux et différentes organisations du système universitaire. Lakhno et Ortiz-Gervasi (2024) mettent notamment en évidence le rôle d'organisations intermédiaires dans la mise en relation d'établissements d'enseignement supérieur et dans la construction d'une coopération autour d'objectifs communs. Leur analyse permet de considérer l'intermédiaire comme un acteur susceptible de faciliter l'articulation entre des organisations qui ne disposent ni des mêmes ressources, ni des mêmes responsabilités, ni nécessairement des mêmes cadres d'action. La littérature sur les relations interorganisationnelles complète cette perspective en montrant que la relation entre organisations repose sur des processus de coordination, d'ajustement et de

construction progressive de la coopération (Forgues et al., 2006). L'intermédiation peut dès lors être comprise comme une fonction particulière de cette relation : elle intervient lorsque l'existence de plusieurs organisations autonomes rend nécessaire un travail d'articulation entre leurs actions. À partir de ces travaux, trois dimensions analytiques sont retenues pour caractériser l'intermédiation : la mise en relation, la coordination et le maintien de la relation. Une quatrième dimension, la gestion des difficultés aux frontières organisationnelles, est introduite à partir de la littérature sur le boundary spanning, qui permet précisément d'étudier les activités réalisées à l'interface entre organisations.

Tableau 2. Les dimensions analytiques de l'intermédiation

Construit analytique	Fondement dans la littérature	Dimensions retenues	Indicateurs/items empiriques
Intermédiation interorganisationnelle	Lakhno & Ortiz-Gervasi (2024) ; Forgues et al. (2006) ; Aldrich & Herker (1977)	Mise en relation ; coordination ; maintien de la relation ; gestion des difficultés	Identification et rapprochement des partenaires ; circulation et ajustement des informations ; articulation des responsabilités et ressources ; suivi des relations; résolution des incompréhensions, tensions ou difficultés

Source : l'auteur

Ces dimensions donnent ainsi une première traduction empirique du concept d'intermédiation. Elles permettent notamment de construire les questions d'entretien autour de situations concrètes : comment les partenaires sont-ils mis en relation ? Qui coordonne leurs actions ? Comment les informations et les ressources circulent-elles ? Comment les difficultés sont-elles traitées ? Comment la relation est-elle maintenue au-delà d'une mobilité particulière ? L'objectif n'est toutefois pas de considérer ces dimensions comme des résultats établis à l'avance. Elles constituent des catégories analytiques issues de la littérature, qui doivent être confrontées au matériau empirique. L'enquête peut donc confirmer leur présence, les préciser, les distinguer, les regrouper ou faire apparaître d'autres dimensions pertinentes.

1.3. La théorie du « boundary spanning » comme cadre d'articulation des construits

La Boundary Spanning Theory constitue le cadre théorique permettant d'interpréter la fonction d'intermédiation identifiée dans les relations entre organisations. Dans leur article fondateur, Aldrich et Herker (1977) montrent que les organisations entretiennent nécessairement des relations avec leur environnement et que certaines activités ou certains rôles sont spécifiquement consacrés à la gestion de ces relations aux frontières de l'organisation. Le boundary spanning renvoie ainsi aux activités qui permettent à une organisation d'établir et de gérer des relations avec des acteurs situés à l'extérieur de ses propres frontières.

Cette perspective permet de préciser le lien entre les deux construits centraux de la recherche. La mobilité académique constitue le phénomène organisationnel dans lequel plusieurs organisations doivent coordonner leurs actions. L'intermédiation interorganisationnelle désigne la fonction exercée par l'acteur qui intervient dans cette articulation. Le boundary spanning fournit enfin le cadre théorique permettant d'interpréter les activités réalisées à l'interface entre les organisations. Des travaux ultérieurs permettent de préciser les manifestations empiriques de cette fonction. Colman et Rouziès (2019), à partir d'une étude qualitative longitudinale, montrent notamment que les boundary spanners peuvent contribuer au partage d'informations et à la réduction des tensions entre organisations. Zobel, Falcke et Comello (2024) mettent quant à eux l'accent sur la dynamique de l'engagement des acteurs dans leurs relations avec les parties prenantes internes et externes. Ces travaux invitent à considérer le boundary spanning non comme une position fixe, mais comme un ensemble d'activités relationnelles susceptibles de varier selon les situations.

À partir de cette littérature, trois dimensions théoriques principales sont retenues pour l'analyse du cas étudié : la mise en relation et la circulation de l'information, la coordination des activités et des ressources, et la gestion des difficultés aux frontières organisationnelles. Le maintien des relations constitue une dimension complémentaire, dès lors que les travaux sur le boundary spanning montrent que l'activité de frontière ne se limite pas à l'établissement initial du contact mais participe également à la continuité des relations.

Tableau 3. Les dimensions théoriques retenues

Dimension théorique du boundary spanning	Références principales	Indicateurs/items retenus pour l'enquête
Mise en relation et circulation de l'information	Aldrich & Herker (1977) ; Colman & Rouziès (2019)	Création ou facilitation des contacts ; transmission des informations ; traduction des attentes ; circulation des informations entre partenaires
Coordination des activités et des ressources	Aldrich & Herker (1977) ; Zobel et al. (2024)	Coordination des procédures ; articulation des responsabilités ; mobilisation et ajustement des ressources ; suivi administratif et académique
Gestion des difficultés aux frontières	Colman & Rouziès (2019) ; Zobel et al. (2024)	Traitement des incompréhensions ; résolution des difficultés ; gestion des tensions ; ajustement entre attentes divergentes
Maintien de la relation interorganisationnelle	Colman & Rouziès (2019) ; Zobel et al. (2024)	Suivi des partenaires ; continuité des échanges ; maintien du lien après la mobilité ; réactivation de la coopération

Source : l'auteur

Cette opérationnalisation permet de répondre directement à la question des sources des dimensions et des items. Les items ne sont donc pas construits arbitrairement à partir du seul terrain : ils sont dérivés des dimensions identifiées dans la littérature, puis formulés sous forme de situations et de pratiques susceptibles d'être observées dans les entretiens et les documents institutionnels.

La revue de littérature conduit ainsi à une proposition analytique qui articule les différents niveaux de l'analyse : Mobilité académique → relation interorganisationnelle → besoin d'articulation → intermédiation → activités de boundary spanning.

Dans cette perspective, la recherche s'appuie sur la proposition analytique suivante : l'intermédiation interorganisationnelle du Défap contribue à structurer les mobilités académiques en assurant des activités de mise en relation, de circulation de l'information, de coordination des ressources et des responsabilités, de gestion des difficultés et de maintien des relations entre organisations partenaires. Cette proposition ne constitue pas une hypothèse statistique à vérifier ;

elle constitue un point d'appui théorique destiné à être confronté au matériau empirique dans une démarche abductive.

L'intérêt de cette construction théorique est alors double. D'une part, elle permet de ne pas réduire la mobilité académique au déplacement individuel et de l'inscrire dans les relations organisationnelles qui la rendent possible. D'autre part, elle fournit une grille permettant d'étudier concrètement ce que fait l'organisation intermédiaire à l'interface entre les partenaires. L'analyse empirique pourra ainsi déterminer quelles dimensions sont effectivement présentes dans le cas du Défap, comment elles se combinent, dans quelles situations elles deviennent nécessaires et quelles limites affectent leur mise en œuvre.

2. Méthodologie

2.1. Positionnement épistémologique, mode de raisonnement et choix d'une étude de cas qualitative

Cette recherche s'inscrit dans une perspective épistémologique interprétative. Ce positionnement tient à la nature du phénomène étudié et à la question qui guide l'analyse. Il ne s'agit pas de mesurer statistiquement les effets de la mobilité académique, mais de comprendre comment une organisation intermédiaire intervient dans les relations entre plusieurs organisations et contribue à rendre certaines mobilités possibles. L'objet de la recherche porte ainsi sur des pratiques, des interactions et des relations interorganisationnelles dont la signification ne peut être dissociée des expériences des acteurs et du contexte organisationnel dans lequel elles prennent place. La recherche vise dès lors moins à établir une relation causale généralisable qu'à comprendre les mécanismes et les configurations relationnelles à travers lesquels s'exerce une fonction d'intermédiation.

Ce positionnement conduit à retenir un raisonnement abductif. L'analyse ne procède ni d'une déduction stricte, qui consisterait à confronter des hypothèses préalablement établies à des données, ni d'une induction pure qui prétendrait construire les catégories analytiques indépendamment de tout cadre théorique. La *Boundary Spanning Theory* constitue un cadre de sensibilisation permettant d'orienter l'attention vers les activités de mise en relation, de coordination, de médiation et de gestion des interfaces organisationnelles. Elle ne détermine toutefois pas à l'avance les résultats de l'enquête. Les catégories analytiques sont progressivement confrontées au matériau empirique, précisées et, lorsque les données l'exigent, réinterrogées. Le raisonnement abductif repose ainsi sur des allers-retours entre le cadre théorique et les données, afin de construire une interprétation du phénomène étudié à partir de leur confrontation.

Dans cette perspective, la recherche repose sur une démarche qualitative fondée sur une étude de cas unique consacrée au Défap. L'étude de cas permet d'appréhender un phénomène contemporain dans son contexte réel et de mobiliser plusieurs sources d'information pour en restituer la complexité (Yin, 2018). Elle est également adaptée aux recherches en management qui cherchent à comprendre des dynamiques organisationnelles à partir de situations empiriques contextualisées (Eisenhardt, 1989). Le Défap constitue ici le cas étudié en raison de sa position dans l'organisation, l'accompagnement et la mise en relation d'institutions engagées dans des mobilités académiques. L'unité d'analyse n'est donc pas le parcours individuel du bénéficiaire, mais la fonction d'intermédiation exercée dans les relations entre organisations. Les personnes interrogées constituent des points d'accès au phénomène étudié : responsables et collaborateurs du Défap, responsables d'institutions partenaires et bénéficiaires de mobilités. Cette pluralité de positions permet de confronter les expériences et les représentations des différents acteurs et d'éviter de réduire l'analyse au seul discours de l'organisation intermédiaire. Elle permet également d'appréhender l'intermédiation depuis plusieurs positions au sein de la relation interorganisationnelle.

Le choix d'une étude de cas qualitative est ainsi cohérent avec le positionnement interprétatif et le raisonnement abductif retenus. L'approche interprétative permet de saisir la signification que les acteurs attribuent à leurs interactions ; le raisonnement abductif permet d'articuler ces expériences au cadre théorique sans réduire les données à des catégories prédéfinies ; l'étude de cas permet enfin d'examiner cette articulation dans la configuration organisationnelle concrète du Défap.

2.2. Délimitation du terrain et du cas étudié

Le terrain est délimité aux relations dans lesquelles le Défap intervient entre institutions théologiques et universitaires partenaires, notamment autour des mobilités de chercheurs, d'enseignants et de responsables académiques. L'activité observée ne se réduit pas à l'attribution de bourses. Elle comprend également le suivi administratif et pédagogique, l'accueil, les échanges de professeurs ainsi que la construction et l'entretien des partenariats. Le rapport d'activités 2025 du Défap constitue une source documentaire complémentaire aux entretiens. Il permet de replacer les discours recueillis dans l'architecture institutionnelle de l'organisation et de confronter les pratiques déclarées aux éléments institutionnels disponibles. Le recours à cette source permet ainsi de ne pas réduire l'analyse de l'intermédiation aux seules perceptions des personnes interrogées, mais de disposer également de traces institutionnelles permettant de contextualiser les pratiques décrites.

2.3. Constitution du corpus et stratégie d'échantillonnage

Le corpus a été constitué par échantillonnage raisonné. L'objectif n'était pas d'obtenir une représentativité statistique, mais de sélectionner des acteurs susceptibles d'éclairer, depuis des positions différentes, la fonction d'intermédiation du Défap dans les relations entre organisations partenaires. Les enquêtés ont ainsi été retenus en fonction de leur position dans le dispositif et de leur expérience concrète des relations étudiées.

Trois critères d'inclusion ont guidé cette sélection. Les personnes devaient d'abord être directement impliquées dans les dispositifs de mobilité académique : collaborateurs du Défap, représentants d'institutions partenaires ou bénéficiaires de mobilité. Elles devaient ensuite disposer d'une expérience effective des relations entre le Défap et les organisations partenaires, notamment en matière de mise en relation, de coordination, d'accompagnement, de financement ou de maintien des relations. Enfin, une expérience d'au moins trois années de collaboration avec le Défap, devait, leur permettre de documenter concrètement au moins une dimension du phénomène étudié.

Le corpus initialement envisagé comprenait vingt entretiens semi-directifs. Seize ont été réalisés au moment de l'analyse. Ce nombre ne constitue pas en lui-même un critère de validité du corpus. La pertinence du matériau repose plutôt sur la diversité des positions représentées et sur la possibilité de confronter les discours des différents groupes d'acteurs. Cette diversité est particulièrement importante dans l'étude d'une relation interorganisationnelle, puisqu'une même activité d'intermédiation peut être perçue différemment selon que l'acteur se situe du côté de l'organisation intermédiaire, de l'organisation partenaire ou du bénéficiaire.

La constitution du corpus a ainsi recherché une suffisance analytique plutôt qu'une représentativité numérique. La comparaison progressive des entretiens a permis d'identifier des régularités, mais aussi des différences liées à la position des acteurs. Les dimensions de l'intermédiation retenues pour l'analyse ont été examinées à mesure que les données étaient confrontées au cadre théorique et entre elles. Cette démarche permet de distinguer la simple répétition d'un discours de la convergence effective de plusieurs expériences autour d'un même mécanisme organisationnel.

2.4. Collecte des données : entretiens semi-directifs et document institutionnel

Les données principales proviennent de seize entretiens semi-directifs. Deux guides ont été utilisés selon la position des enquêtés : le premier destiné aux responsables et collaborateurs du Défap, le second aux responsables d'institutions partenaires et aux bénéficiaires de mobilités. Les guides comportaient des questions ouvertes et des relances portant sur l'expérience de mobilité, les relations entre organisations, les modalités d'accompagnement, la coopération et les situations

concrètes dans lesquelles le Défap intervenait. Leur formulation volontairement ouverte visait à permettre aux enquêtés de décrire les pratiques et les interactions à partir de leur propre expérience, sans leur imposer au préalable une définition de l'intermédiation. Le guide destiné aux acteurs du Défap visait notamment à reconstruire concrètement les activités exercées dans les relations avec les partenaires, plutôt qu'à obtenir une confirmation de la théorie mobilisée. Les entretiens ont été complétés par l'analyse d'éléments du rapport d'activités 2025 du Défap. Le croisement des deux sources permet une triangulation des données : les discours individuels sont confrontés aux éléments institutionnels disponibles, afin de distinguer autant que possible les pratiques observées, les pratiques déclarées et les représentations des acteurs.

2.5. Traitement et analyse thématique des données

L'analyse des données repose sur une analyse thématique qualitative. Cette méthode permet d'identifier, de comparer et d'interpréter des régularités au sein d'un corpus discursif tout en conservant la possibilité de prendre en compte les différences entre les expériences rapportées (Braun & Clarke, 2006).

Le traitement des données a été conduit selon une logique itérative. Une première lecture des entretiens a permis d'identifier les situations et les pratiques décrites par les acteurs. Ces éléments ont ensuite été rapprochés et comparés entre les différentes catégories d'enquêtés. Le cadre de la *Boundary Spanning Theory* a servi de point d'appui pour interpréter les activités relatives aux frontières organisationnelles, sans déterminer à lui seul les catégories empiriques. Les dimensions de mise en relation, de coordination, de mobilisation des ressources, d'accompagnement, de maintien des relations et de régulation des difficultés ont ainsi été considérées comme des catégories analytiques de travail. Elles n'ont pas été traitées comme des résultats à confirmer, mais comme des dimensions progressivement confrontées au matériau empirique. Certaines ont été précisées à partir des entretiens ; d'autres ont été rapprochées ou distinguées selon les configurations observées.

L'analyse a donc consisté à effectuer des allers-retours entre les données empiriques, les catégories analytiques et le cadre théorique. Les entretiens ont été comparés entre eux, puis avec les éléments documentaires disponibles et selon la position occupée par les différents acteurs. Cette comparaison a permis de repérer les mécanismes récurrents, les variations et les limites de l'intermédiation exercée par le Défap. Le traitement associe ainsi codage, comparaison et interprétation progressive, conformément aux principes d'analyse des données qualitatives développés par Miles, Huberman et Saldaña (2014).

Dans cette logique, les résultats ne sont pas présentés comme la simple confirmation de catégories théoriques préexistantes. Ils résultent de la confrontation entre un cadre théorique sensibilisant et un matériau empirique contextualisé. L'analyse vise ainsi à préciser ce que le cas du Défap permet de comprendre de l'intermédiation interorganisationnelle dans l'organisation des mobilités académiques.

Tableau 4. Synthèse des principaux verbatims

Dimension analytique	Enquête	Verbatim représentatif	Ce que le verbatim documente
Mobilité comme mise en relation	E5	« Les mobilités sont le moteur de cette coopération. On ne coopère pas bien avec des inconnus. »	La mobilité comme dispositif de construction de relations entre acteurs et institutions
Construction des relations	E5	« En créant des liens personnels de confiance qui deviennent ensuite des ponts institutionnels. »	Passage des relations interpersonnelles aux relations institutionnelles
Intermédiation du Défap	E5	« Le Défap joue un rôle de facilitateur, de médiateur et de bailleur. C'est le pont entre le Nord et le Sud. »	Pluralité des fonctions attribuées à l'organisation intermédiaire
Mise en relation	E6	« Le Défap [...] m'a introduit auprès de l'institut partenaire. »	Intervention concrète dans l'établissement de la relation entre organisations
Coordination / financement	E6	« Mise en relation, accompagnement, financement et coordination. »	Articulation de plusieurs modalités d'intermédiation
Facilitation matérielle	E6	« L'achat des billets d'avions et les déplacements en France, facilité la mise en contact avec l'encadreur. »	Réduction des contraintes pratiques qui pèsent sur la relation
Rôle institutionnel du Défap	E10	« Le Défap assure le suivi administratif et pédagogique [...] Il facilite les échanges de professeurs de théologie. »	Institutionnalisation de l'intermédiation
Entretien des partenariats	E10	« Le service Échange théologique noue et entretient également des partenariats. »	L'intermédiation ne se limite pas au départ en

			mobilité ; elle comprend l'entretien des relations
Travail de frontière	E10	« Le Défap [...] a dû rapprocher, traduire ou concilier les attentes de deux organisations. »	Situation empirique correspondant directement au problème du franchissement des frontières organisationnelles
Mobilisation des ressources	E10	Le Défap prend en charge 50 % de l'hébergement et la totalité des déplacements en France, tandis que l'IPT et l'ISPCC prennent les autres dépenses en charge.	Coordination de ressources appartenant à plusieurs organisations
Maintien de la relation	E10	« Suivi, rencontres, réseaux, gestion des difficultés : tout cela. »	Travail continu d'entretien de l'interface interorganisationnelle
Rôle de carrefour	E15	« Le Défap [...] demeure le centre de ces mobilités entre les différentes institutions théologiques. C'est le carrefour de toutes ces mobilités. »	Perception du Défap comme organisation reliant plusieurs institutions
Facilitation des relations	E15	« Le Défap favorise les relations entre partenaires à travers les bourses de recherches [...] mais aussi en soutenant les mobilités entre les facultés. »	Articulation entre financement de la mobilité et construction des relations
Plateforme relationnelle	E6	« Les Jeudis du Défap » sont présentés comme une plateforme permettant aux boursiers de présenter leurs travaux.	Création d'un espace institutionnel de rencontre et de circulation
Circulation des acquis	E6	« La prise de décision en collégialité » a été introduite dans son institution.	Effet organisationnel consécutif à une mobilité
Circulation bidirectionnelle	E6	« J'ai appris la prise de décision collégiale et elle a appris de moi la conception africaine de la laïcité. »	Réciprocité de la relation entre institutions

Continuité des relations	E11	Les relations développées pendant la mobilité sont déclarées comme maintenues et de « bonne » qualité.	Pérennisation des relations au-delà du séjour
Intermédiation administrative	E11	Le Défap facilite les relations « via les formalités administratives et la mise en contact avec les institutions/chercheurs ».	Fonction d'interface entre le chercheur et l'institution partenaire
Facilitation / accompagnement	E15	« Facilitateur international » ; soutien financier et plateforme de rencontre.	Fonction de facilitation reconnue par le bénéficiaire
Limites financières	E10	Le Défap reçoit « en moyenne une centaine de demandes annuelles pour seulement 10 bourses disponibles ».	Capacité d'intermédiation limitée par les ressources
Limites de l'intermédiation	E5	« Augmenter la durée de la bourse [...] et créer une plateforme des anciens boursiers pour garder le réseau actif. »	Limites liées à la durée et à la continuité du dispositif
Ouverture SudSud	E5	« Il faudrait que le Défap pense aussi à la mobilité Sud-Sud et pas seulement Nord-Sud. »	Limite perçue de la configuration actuelle des mobilités
Limites institutionnelles	E16	« Les limites du rôle du Défap sont [...] l'insuffisance des moyens de financement [...] [et] les barrières institutionnelles et culturelles. »	Contraintes structurelles pesant sur l'intermédiation

Source : l'auteur

Ce tableau montre que notre analyse est thématique et qualitative, et convient ainsi à l'identification de régularités, de différences et de mécanismes dans un corpus d'entretiens. Selon Braun et Clarke (2006) l'analyse thématique est une méthode souple, qui permet d'identifier et d'interpréter des motifs récurrents dans des données qualitatives. Le traitement a donc consisté à rapprocher les propos des différents groupes d'acteurs, puis à rechercher les configurations récurrentes de l'activité d'intermédiation : mise en relation, coordination, accompagnement, mobilisation des ressources, maintien des relations, régulation des difficultés. Il faut souligner que ces dimensions n'ont pas été retenues comme des résultats établis a priori, mais comme des catégories de travail, destinées à être confrontées aux données. Et cette précaution n'est pas accessoire, puisqu'en recherche qualitative, les catégories théoriques orientent l'attention du chercheur sans forcément tenir lieu de matériau

empirique. L'analyse compare donc les entretiens entre eux et avec le document institutionnel, puis les différentes catégories d'acteurs. Les données ont été progressivement regroupées, comparées et interprétées, afin d'identifier les mécanismes par lesquels le Défap intervient dans les relations entre organisations. Cette démarche, qui articule codage, comparaison et vérification des interprétations, rejoint les principes de traitement des données qualitatives de Miles, Huberman et Saldaña (2014).

3. Résultats

Tableau 5. Tableau d'ancrage empirique des résultats

Résultat empirique	Principaux verbatims du corpus	Ce que le corpus permet de constater
1. Le Défap construit et entretient les relations entre organisations	E10 : « Développer et maintenir des liens avec des partenaires. » E15 : « Le Défap est un facilitateur international en ce qu'il favorise [...] la collaboration ou la coopération des chercheurs et des institutions de formation. » E15 : « Les jeudis du Défap en tant que plateforme de rencontre de tous les partenaires. »	La fonction de mise en relation n'est pas seulement déduite par le chercheur : elle est explicitement décrite par le responsable du Défap et par un bénéficiaire. Le Défap apparaît comme un acteur qui active, entretient et rend possibles des relations entre organisations partenaires.
2. L'intermédiation se matérialise par la coordination des mobilités	E10 : « Le Défap assure le suivi administratif et pédagogique de chercheurs en congé-recherche. [...] Il facilite les échanges de professeurs de théologie. » E10 : à la question « Mise en relation ? Coordination ? Médiation ? Traduction ? Financement ? » : « Tout cela ». E10, à propos d'un séjour postdoctoral : « Le Défap a pris en charge 50 % des frais liés à l'hébergement en France et la totalité des frais liés au déplacement en France. L'IPT avec l'appui du Défap a accepté de couvrir les autres 50 % [...] et l'ISPCC s'est chargé des frais liés à la subsistance et au déplacement	La coordination prend une forme concrète : le Défap articule les interventions de plusieurs organisations autour d'une même mobilité. Il ne fait donc pas que mettre en contact les acteurs ; il contribue à organiser leurs contributions respectives.

	du Cameroun vers la France en aller et retour. »	
3. Le Défap mobilise des ressources pour rendre la mobilité réalisable	E15 : « En mettant en jeu son savoir-faire [...] ; la mise à la portée de son avoir financier ; les jeudis du Défap en tant que plateforme de rencontre de tous les partenaires. » E10 : « Le Défap a pris en charge 50 % des frais liés à l'hébergement en France et la totalité des frais liés au déplacement en France. »	Le financement n'est pas une fonction isolée. Il constitue une ressource d'intermédiation, combinée à la mise en relation, à l'organisation et à la coordination.
4. L'intermédiation se prolonge après le séjour	E10 : « Une fois que la personne revient de mobilité, elle soumet au Défap son rapport sur l'état de ses travaux. » E10 : « Il existe tout un dispositif de suivi à travers le service de communication. » E10 : « Le Défap organise [...] une séance de restitution des travaux du bénéficiaire », et « des copies d'exemplaires sont déposées dans la bibliothèque du Défap ».	La relation ne s'arrête pas au déplacement. Le Défap organise une continuité relationnelle et documentaire : rapport, restitution, publication, conservation des travaux et communication.
5. Les mobilités renforcent effectivement les relations entre partenaires	E15 : « La facilité de coopération, la communication, l'ouverture ou l'accessibilité des chercheurs à l'international, le vivre ensemble des institutions de formation. » E15 : « Les mobilités académiques favorisent	Le discours des bénéficiaires établit un lien entre mobilité et facilitation ultérieure des relations interorganisationnelles. Ce résultat ne signifie toutefois pas que toute mobilité
	l'avancement de la recherche [...] Elles facilitent également le développement de nos institutions, l'interdépendance. »	produit automatiquement un partenariat durable.

6. L'intermédiation reste limitée par les ressources disponibles	E10 : « Le Défap reçoit en moyenne une centaine de demandes annuelles pour seulement 10 bourses disponibles toutes catégories confondues. » E10 : « J'améliorerai la politique d'attribution des bourses qui ne repose pas sur des principes assez cohérents et uniformes pour toutes les catégories. »	La fonction d'intermédiation est sélective et contrainte. La capacité à mettre en relation et à financer les mobilités dépend directement des ressources disponibles et des règles d'attribution.
7. Les relations interorganisationnelles restent dépendantes des contextes institutionnels	E10 : dans le cas IPT-ISPCC, « le processus a été initié par l'ISPCC à travers son recteur, et le Défap a financé les projets ». Le même entretien indique que le management par projet a ensuite été « implémenté à l'ISPCC » et qu'un « programme de master professionnel en théologie est mis en œuvre à l'ISPCC jusqu'à ce jour ».	Le Défap peut soutenir et faciliter une relation, mais ne se substitue pas aux organisations partenaires. L'initiative et la mise en œuvre restent liées aux capacités des institutions concernées.

Source : l'auteur

Ce tableau montre que le corpus met en évidence plusieurs formes concrètes d'intermédiation exercées par le Défap. Les entretiens ont convergé autour de quatre fonctions : mise en relation, coordination, mobilisation de ressources et maintien de la relation. Ces fonctions ne sortent pas du cadre théorique : elles figurent explicitement dans les propos des enquêtés. Leur poids varie toutefois selon les situations de mobilité et les ressources disponibles.

3.1. Construire et entretenir les relations entre organisations

Le premier résultat est une représentation du Défap comme organisme recherchant la construction et l'entretien des relations interorganisationnelles. L'un des responsables enquêtés le dit sans détour: les mobilités soutenues par le Défap visent notamment à « développer et maintenir des liens avec des partenaires ». E15, bénéficiaire d'une mobilité, confirme et décrit le Défap comme « un facilitateur international » qui favorise « la collaboration ou la coopération des chercheurs et des institutions de formation ». E15 précise aussi le support de cette mise en relation : « les jeudis du Défap en tant que plate-forme de rencontre de tous les partenaires ». Ces trois éléments vont dans le même sens ; le Défap n'intervient pas seulement quand un candidat demande une bourse. Il

entretient un réseau de relations dans lequel les mobilités peuvent s'inscrire. Le premier résultat empirique est donc celui-ci : il existe une activité de mise en relation et d'entretien des liens entre organisations partenaires.

3.2. Coordonner les contributions nécessaires à la mobilité

Vient ensuite, une dimension de coordination. E10 décrit une activité qui déborde largement le financement : « Le Défap assure le suivi administratif et pédagogique de chercheurs en congé-recherche. [...] Il facilite les échanges de professeurs de théologie ». Quand on lui soumet les différentes modalités d'intervention possibles (« Mise en relation ? Coordination ? Médiation ? Traduction ? Financement ? »), sa réponse ne laisse aucune place au doute : « Tout cela ». Un cas concret permet de préciser ce résultat. Pour un séjour postdoctoral, les ressources nécessaires ont été réparties entre plusieurs organisations. E10 indique que « le Défap a pris en charge 50 % des frais liés à l'hébergement en France et la totalité des frais liés au déplacement en France », l'IPT couvrant les autres 50 % de l'hébergement avec l'appui du Défap, et l'ISPCC assumant la subsistance ainsi que les déplacements Cameroun-France. Le résultat empirique est ici très net : l'intermédiation prend la forme d'une articulation des contributions organisationnelles nécessaires à la réalisation de la mobilité.

3.3. Mobiliser les ressources et maintenir la relation

Une troisième dimension est apparue, celle de la mobilisation des ressources et la continuité. E15 associe explicitement la facilitation du Défap à « la mise à la portée de son avoir financier » et à sa « plate-forme de rencontre de tous les partenaires ». Le financement apparaît donc comme une ressource qui permet d'activer la relation, non comme une finalité autonome. Cette intervention se poursuit après la mobilité. E10 indique que le bénéficiaire « soumet au Défap son rapport sur l'état de ses travaux », puis ajoute : « Il existe tout un dispositif de suivi à travers le service de communication ». Ce suivi comprend une restitution et le dépôt des travaux : « des copies d'exemplaires sont déposées dans la bibliothèque du Défap pour consultation par d'autres chercheurs ». L'intermédiation observée est donc temporelle. Elle commence avant la mobilité, accompagne son déroulement et se prolonge après le retour.

3.4. Une intermédiation effective mais sous contrainte

Le corpus montre enfin que cette fonction a des limites. La première est matérielle. E10 estime que le Défap reçoit « en moyenne une centaine de demandes annuelles pour seulement 10 bourses disponibles toutes catégories confondues ». Il nomme directement les « contraintes financières » et appelle à améliorer la politique d'attribution des bourses. La seconde limite tient au fait que le

Défap ne se substitue pas aux organisations partenaires. Le cas IPT-ISPCC montre que « le processus a été initié par l'ISPCC à travers son recteur, et le Défap a financé les projets ». Le dispositif produit tout de même des effets organisationnels dans ce cas : le management par projet a été « implémenté à l'ISPCC » et un programme de master professionnel en théologie « est mis en œuvre à l'ISPCC jusqu'à ce jour ». Le résultat doit donc être formulé avec prudence : le Défap dispose d'une capacité d'intermédiation réelle, mais cette capacité dépend à la fois de ses ressources et de l'engagement des organisations partenaires.

Dès lors, le corpus fait ainsi ressortir une chaîne empirique cohérente : le Défap met en relation les organisations, coordonne leurs contributions, mobilise certaines ressources et entretient la relation dans le temps. C'est cette configuration empirique, et non une simple attribution théorique de fonctions, qui, dans les lignes qui suivent, est confrontée à la théorie du franchissement des frontières organisationnelles, dans le cadre de la section consacrée à la discussion.

4. Discussion : controverse théorique et confrontation au terrain

4.1. Le boundary spanning : une théorie de l'interface, mais une conception discutée des frontières

La Boundary Spanning Theory éclaire les résultats, mais elle ne peut pas servir de grille achevée. Aldrich et Herker (1977) voient dans les rôles frontières des dispositifs qui relient l'organisation à son environnement. Cette perspective rend bien compte du cas étudié : le Défap met en relation des institutions universitaires et théologiques distinctes et rend leur coordination possible autour des mobilités. Elle suppose en revanche que les frontières soient identifiables, et que le problème tienne surtout à leur franchissement. Oliver (1993) montre que ces frontières ont des propriétés variables : perméabilité, stabilité, précision. Elles peuvent être ouvertes, transformées, ou volontairement maintenues. Langley et al. (2019) prolongent la critique : le boundary work est un processus par lequel les acteurs produisent eux-mêmes, négocient et transforment les démarcations entre groupes et organisations. La controverse porte donc sur le statut de la frontière. Est-elle donnée avant le franchissement, ou construite par les relations ? Le terrain apporte un élément de réponse. Les entretiens ne montrent pas un Défap qui franchirait des frontières déjà constituées. E10 décrit une activité consistant à « développer et maintenir des liens avec des partenaires ». E15 parle d'un « facilitateur international » et présente les « Jeudis du Défap » comme une « plate-forme de rencontre de tous les partenaires ». Ces verbatims déplacent l'analyse : l'intermédiation consiste surtout à entretenir une interface relationnelle entre organisations autonomes. Le terrain rejoint ici Langley et al. (2019) : la frontière apparaît comme une relation à organiser.

4.2. L'action de coordination du Défap confirme-t-elle le boundary spanning ou révèle-telle une fonction plus spécifique ?

La seconde controverse concerne la nature de l'action à l'interface. Aldrich et Herker (1977) permettent d'identifier la fonction de liaison, mais cette conception ne suffit pas à rendre compte d'une intermédiation organisée par une structure tierce. Forgues, Fréchet et Josserand (2006) invitent à traiter les relations interorganisationnelles comme un niveau d'analyse à part entière. Schotter et al. (2017) montrent que la multiplication des frontières accroît les besoins de coordination entre espaces organisationnels. Les résultats vont dans ce sens, puisque E10 indique que le Défap assure « le suivi administratif et pédagogique » et associe à son action la « mise en relation, coordination, médiation, traduction, financement ». De même, le séjour postdoctoral évoqué montre une répartition des dépenses entre le Défap, l'établissement d'accueil et l'établissement d'origine. La mobilité repose donc sur des contributions distribuées entre plusieurs partenaires. Le terrain confirme l'importance de la coordination dans les relations entre organisations partenaires.

Cependant, cette convergence ne justifie pas pour autant de confondre boundary spanning et intermédiation. Le Défap n'a pas d'autorité hiérarchique sur les organisations partenaires et ne se substitue pas à leurs responsabilités. Il agit comme tiers organisateur entre acteurs autonomes. Le résultat précise donc la théorie : ici, le boundary spanning décrit le mécanisme d'interface, l'intermédiation désigne la forme organisationnelle sous laquelle ce mécanisme s'exerce.

4.3. La relation construite par le Défap est-elle seulement franchie ou continuellement construite et légitimée ?

Une troisième controverse concerne la dimension temporelle et politique du boundary spanning. Le franchissement pourrait sembler ponctuel, pendant que les données montrent une activité continue. E10 évoque les rapports de recherche, les restitutions, le suivi après mobilité et la conservation des productions dans la bibliothèque. E15 présente les « Jeudis du Défap » comme une plateforme qui maintient les partenaires en relation. Le boundary spanning apparaît ainsi comme une activité de continuité. Cette lecture rejoint Schotter et al. (2017) et Zobel, Falcke et Comello (2024), qui insistent sur la dimension temporelle du franchissement. Le terrain renforce l'idée d'une interface entretenue dans le temps. Il révèle aussi une dimension moins visible dans la conception fonctionnelle : la légitimité de l'intermédiaire. Kislov, Hyde et McDonald (2017) montrent que la légitimation du boundary spanning est un processus collectif, transformateur et politique. Cette proposition éclaire le cas du Défap dont le rôle suppose que les partenaires

reconnaissent sa capacité à intervenir dans la relation. L'intermédiation ne peut donc durer que si elle est institutionnellement acceptée. Le terrain invite à compléter la lecture fonctionnelle par une lecture relationnelle et politique.

4.4. Le terrain confirme-t-il la théorie ou en révèle-t-il les limites ?

La quatrième controverse enfin, concerne le pouvoir et les contraintes qui encadrent l'interface. Une lecture fonctionnelle verrait dans les ressources de simples moyens d'action. Collien (2021) montre que le pouvoir peut tout à la fois permettre, élargir et limiter les pratiques de boundary spanning. La réussite de l'interface dépend donc des ressources, mais aussi des asymétries qui structurent leur mobilisation. Le terrain confirme cette réserve avec un E10 qui rapporte environ cent demandes pour dix bourses et souligne des contraintes financières ainsi qu'une politique d'allocation qui n'est pas encore suffisamment cohérente et uniforme. Le Défap facilite la mobilité, mais son intermédiation dépend de ressources limitées et de règles institutionnelles. Elle (la mobilité) n'est donc pas automatiquement disponible. On rejoint Collien (2021) pour qui les relations d'interface ne sont pas nécessairement symétriques. Les données disponibles ne permettent pas encore de dire si le Défap réduit ou reproduit les asymétries entre partenaires. La question reste ouverte. C'est précisément là que la confrontation théorie-terrain devient productive. Le terrain confirme le mécanisme de liaison et de coordination d'Aldrich et Herker (1977), mais il montre que ce mécanisme est relationnel, temporel, politiquement légitimé et matériellement contraint.

La proposition initiale doit donc être reformulée. L'intermédiation interorganisationnelle peut se comprendre comme une forme organisationnalisée de boundary spanning qui structure les mobilités académiques en construisant et en entretenant des interfaces entre organisations autonomes, par la mise en relation, la coordination et la continuité relationnelle, sous l'effet conjoint de mécanismes de légitimation, de rapports de pouvoir et de contraintes de ressources. Le Défap n'est pas une « preuve » de la théorie puisque le cas distingue ce qu'il confirme, ce qu'il précise et ce qu'il laisse ouvert.

3. Conclusion : limites et principales recommandations

Dans la présente étude, faut-il le rappeler, nous cherchions à comprendre comment une organisation intermédiaire s'insère dans les relations entre organisations engagées dans des mobilités académiques. L'étude de cas consacrée au Défap a permis d'examiner cette question dans une configuration où les relations universitaires, institutionnelles et internationales ne sont pas portées directement par les seuls établissements concernés, puisqu'elles passent aussi par une organisation située à leur interface. Au terme de l'analyse, l'intérêt principal du travail ne tient pas à l'identification d'une nouvelle fonction du Défap. Il tient au déplacement du regard sur la mobilité académique. On peut l'étudier comme une expérience individuelle ou comme un instrument d'internationalisation. On peut aussi l'étudier comme une situation d'interaction entre organisations. Dans cette perspective, l'intermédiaire devient un objet d'analyse pertinent qui donne à voir ce qui se joue entre les organisations, plutôt que dans chacune d'elles prise isolément. Ce déplacement a cependant une portée qu'il faut circonscrire :

- Des résultats à interpréter dans les limites du dispositif de recherche

La première circonscription est d'ordre théorique. La Boundary Spanning Theory, certes, a fourni une grille utile pour identifier les mécanismes d'interface ; son usage dans cette recherche montre aussi qu'elle ne peut pas servir de théorie exhaustive de l'intermédiation. Mais si sa conception classique permet de penser la liaison entre des espaces organisationnels distincts, il faut reconnaître, cependant, qu'elle dit moins précisément comment ces frontières se constituent, comment leur légitimité se négocie, et comment les rapports de pouvoir pèsent sur la capacité d'un intermédiaire à agir. Cette limite n'est pas un défaut de la théorie ; elle indique plutôt que son niveau d'analyse doit être précisé quand on l'applique à une organisation intermédiaire. Les travaux d'Oliver (1993), de Langley et al. (2019), de Kislov et al. (2017) et de Collien (2021) ont permis de ne pas réduire le boundary spanning à une fonction neutre de passage ou de coordination. Les auteurs invitent à considérer en même temps les propriétés des frontières, leur construction, la légitimation des rôles et les rapports de pouvoir. La recherche ne permet pas d'intégrer toutes ces dimensions dans un modèle explicatif stabilisé, puisque le corpus donne des indications sur les contraintes et les asymétries qui entourent l'intermédiation, et, par conséquent, ne permet pas une analyse assez approfondie des rapports de pouvoir entre l'ensemble des organisations concernées. La contribution théorique doit donc rester proportionnée : une précision apportée à l'analyse du boundary spanning dans une configuration d'intermédiation institutionnalisée, pas une nouvelle théorie.

La deuxième limite tient à l'étude de cas unique. Oui, et nos analyses le montrent, le Défap présente une configuration institutionnelle particulière ; son histoire, son positionnement, son réseau de partenaires et son inscription dans des relations internationales spécifiques peuvent expliquer certaines caractéristiques observées. Mais en déduire que toute organisation intermédiaire de l'enseignement supérieur fonctionne de la même manière serait hasardeux.

La troisième limite concerne le corpus empirique. Seize entretiens ont été réalisés sur les vingt initialement envisagés. Cette diversité de positions reste une base qualitative exploitable, mais l'absence de quatre entretiens réduit la possibilité de confronter certains points de vue et impose la prudence quant à la saturation du matériau. L'analyse n'a donc pas épuisé toutes les dimensions du phénomène. Et dans la même veine, il y a lieu de formuler une autre précaution en ce qui concerne la nature déclarative des données. Les entretiens donnent accès aux représentations, aux expériences et aux pratiques rapportées par les acteurs. Mais ils ne permettent pas toujours de vérifier les effets organisationnels attribués à l'intermédiation. La distinction est essentielle : décrire une pratique, constater sa récurrence et établir son effet sont trois opérations différentes. La recherche privilégie les deux premières lorsqu'elle manque de traces pour établir la troisième.

La dimension temporelle, enfin, reste insuffisamment documentée. Les relations interorganisationnelles se construisent sur des périodes qui excèdent souvent la durée d'une mobilité. Une enquête longitudinale aurait permis d'observer plus précisément la formation, la consolidation, la transformation ou l'interruption des relations après les mobilités. Les résultats doivent donc se lire comme une analyse située des mécanismes observables dans le dispositif étudié, et non comme une mesure de leur durabilité.

Toutefois, ces limites ne réduisent pas nécessairement l'intérêt de l'étude. Elles en définissent la portée et indiquent les conditions dans lesquelles ses résultats peuvent être discutés.

- Une contribution théorique centrée sur l'organisation de l'interface

La contribution théorique principale tient à la distinction entre boundary spanning et intermédiation interorganisationnelle. La Boundary Spanning Theory fournit le mécanisme explicatif qui permet de comprendre l'activité située aux frontières, pendant que l'intermédiation désigne ici la manière dont cette fonction peut être portée durablement par une organisation positionnée entre plusieurs partenaires. Cette distinction évite deux réductions symétriques : voir le Défap comme un simple intermédiaire administratif, ou ramener toute activité d'intermédiation au boundary spanning. Le travail conduit ainsi à considérer l'intermédiation comme une forme organisationnalisée de gestion de l'interface. La formulation compte, parce qu'elle déplace l'analyse de l'acteur individuel vers le

dispositif organisationnel. Le boundary spanner classique se repère par sa position ou par son activité. Dans la configuration étudiée, certaines fonctions d'interface sont portées par une organisation elle-même. Cette proposition permet aussi de préciser l'unité d'analyse des recherches sur la mobilité académique. L'objet n'est plus seulement le déplacement entre un établissement d'origine et un établissement d'accueil. Il devient la configuration relationnelle dans laquelle ce déplacement prend place. L'intérêt théorique est donc double. D'une part, l'étude rapproche deux champs souvent étudiés séparément : la mobilité académique et les relations interorganisationnelles. Elle montre aussi, d'autre part, que la théorie du franchissement des frontières gagne à être articulée à une conception moins statique des frontières. Une interface ne se franchit pas seulement : elle doit être entretenue, reconnue et rendue praticable. La recherche ouvre ainsi une piste à approfondir : dans quelles conditions une fonction de boundary spanning devient-elle une capacité organisationnelle durable d'intermédiation ? Cette question dépasse le cas du Défap et constitue l'un des prolongements théoriques les plus intéressants de notre étude.

- Une contribution managériale : passer de la gestion de la mobilité à la gestion de l'interface

Sur le plan managérial, l'apport principal est moins de proposer de nouveaux outils que de modifier le niveau auquel le dispositif de mobilité doit être piloté. Une politique de mobilité peut s'évaluer à partir d'indicateurs immédiats : nombre de départs, nombre d'arrivées, durée des séjours, répartition géographique, volume financier. Ces indicateurs restent utiles, mais ils rendent imparfaitement compte de la qualité des relations entre les organisations impliquées. L'étude conduit donc à considérer l'interface interorganisationnelle comme un niveau de gestion à part entière. Pour une organisation intermédiaire, cela implique de suivre non seulement les mobilités réalisées, mais aussi la qualité et la continuité des relations qu'elles mettent en jeu. D'où une seconde implication : l'intermédiaire doit être évalué sur sa capacité à rendre les relations soutenables, pas uniquement sur sa capacité à résoudre les problèmes immédiats d'une mobilité. Une intervention efficace à court terme peut créer peu de valeur relationnelle si elle laisse les partenaires dépendants de l'intermédiaire. À l'inverse, une intervention qui permet aux partenaires de développer progressivement leurs propres capacités relationnelles peut avoir une portée plus durable.

La troisième implication concerne la gouvernance. Une organisation intermédiaire occupe une position assez centrale pour faciliter les relations, mais cette centralité comporte un risque : devenir indispensable. Le management de l'intermédiation doit donc chercher un équilibre entre centralité et autonomie des partenaires. Le rôle de l'intermédiaire est de structurer la relation sans la

monopoliser. Et l'évaluation, enfin, devrait intégrer une dimension qualitative. La question pertinente n'est pas seulement « combien de mobilités ont été réalisées ? », mais aussi « qu'est devenue la relation entre les organisations après la mobilité ? ». Cette interrogation permettrait de déplacer l'évaluation du volume vers la qualité et la continuité des partenariats.

- Les enseignements de la recherche

Cette étude permet de dégager quatre enseignements. D'abord, l'intermédiation est une fonction à part entière du dispositif de mobilité. La réduire à un ensemble de tâches administratives périphériques serait une erreur : c'est elle qui rend possible le fonctionnement d'une relation dès lors que plusieurs organisations doivent articuler leurs responsabilités. Ensuite, cette position intermédiaire est contingente. Elle dépend de la configuration des partenaires, des ressources de l'organisation intermédiaire et de la reconnaissance dont elle jouit. Aucune forme universelle d'intermédiation ne peut donc s'appliquer indépendamment du contexte.

Le troisième enseignement montre la proximité entre organisations n'efface pas leurs différences. Une relation durable suppose au contraire que ces différences deviennent compatibles sans être gommées. L'intermédiation joue alors un rôle de traduction entre des logiques institutionnelles qui ne se recouvrent pas forcément. Le quatrième enseignement porte sur la recherche elle-même. L'étude illustre l'intérêt d'une démarche qui ne cherche pas d'emblée à démontrer l'efficacité d'un dispositif. Face à un phénomène relationnel, l'enjeu scientifique est d'abord de comprendre comment l'action s'organise, par qui, avec quelles ressources et sous quelles contraintes. Cette posture évite de confondre l'existence d'une fonction avec son efficacité.

- Recommandations

Les recommandations ci-dessous sont des pistes de gestion tirées des limites et des mécanismes identifiés. Elles n'ont pas valeur de prescription générale.

Faire de la relation interorganisationnelle un objet explicite de pilotage. Le dispositif gagnerait à distinguer trois niveaux : la gestion de la mobilité, celle de la relation avec le partenaire, et celle de l'intermédiation. Cette distinction aiderait à identifier les responsabilités de chacun et éviterait que toutes les difficultés soient automatiquement imputées à l'organisation intermédiaire.

Construire un système d'évaluation centré sur la relation. L'évaluation pourrait intégrer quelques indicateurs qualitatifs et longitudinaux : renouvellement des partenariats, projets communs engagés après une mobilité, récurrence des échanges, maintien des contacts institutionnels, diversification des collaborations. Il ne s'agit pas de multiplier les indicateurs, mais de mesurer ce que les seuls chiffres de mobilité laissent invisible.

Clarifier la gouvernance de l'intermédiation. La centralité de l'intermédiaire appelle une définition explicite des responsabilités. Organisations d'origine, établissements d'accueil et intermédiaire devraient pouvoir dire ce qui relève de chacun. Cette clarification réduirait le risque de dépendance et renforcerait la responsabilité collective du partenariat.

Consolider la légitimité de l'intermédiaire sans accroître sa dépendance aux ressources La légitimité du rôle ne tient pas qu'à la capacité financière. Elle dépend aussi de la transparence des règles, de la qualité du dialogue avec les partenaires et de la cohérence des décisions. Quand les ressources sont limitées, clarifier les critères d'arbitrage devient un enjeu de gouvernance autant que financier. Développer une observation de long terme des partenariats. L'étape suivante pourrait consister à suivre quelques partenariats sur plusieurs années, depuis la préparation d'une mobilité jusqu'aux relations qui lui succèdent. On distinguerait alors une relation simplement réactivée par une mobilité d'une relation réellement consolidée par elle.

Ces recommandations ouvrent sur plusieurs prolongements scientifiques. Le premier serait de comparer plusieurs organisations intermédiaires. Une analyse qui consisterait à confronter organisations confessionnelles, réseaux universitaires, agences de mobilité ou organismes internationaux permettrait de séparer ce qui tient à la configuration particulière du Défap de ce qui caractérise plus largement l'intermédiation académique. Le deuxième prolongement concerne les rapports de pouvoir. Les résultats suggèrent que l'accès aux ressources et la capacité de décision pèsent sur la position de l'intermédiaire, mais cette dimension n'a pas été assez étudiée pour être traitée comme un mécanisme explicatif autonome. Une recherche sur ce point pourrait examiner si l'intermédiation réduit les asymétries entre partenaires ou si, dans certaines configurations, elle les déplace. Le troisième prolongement serait longitudinal. Il s'agirait d'observer si l'intermédiation produit des relations autonomes ou si elle entretient une dépendance durable à l'organisation intermédiaire. Cette distinction éclairerait la durabilité des partenariats.

Enfin, une recherche comparative pourrait confronter les mobilités organisées avec et sans intermédiaire. On verrait alors plus précisément ce que l'intermédiation ajoute à la relation entre organisations, et dans quelles conditions son intervention crée une valeur organisationnelle réelle. Somme toute, cette étude ne conclut ni que l'intermédiation serait une solution universelle, ni que le Défap serait un modèle transposable tel quel. Son apport est plus circonscrit, et c'est précisément ce qui le rend défendable. Elle montre qu'une mobilité académique peut s'analyser comme une configuration interorganisationnelle, dans laquelle une organisation intermédiaire assume une fonction spécifique de gestion de l'interface. La Boundary Spanning Theory offre un cadre pertinent

pour comprendre cette position, à condition de ne pas réduire les frontières à des lignes fixes, ni l'intermédiaire à un facilitateur neutre. Le principal déplacement proposé est conceptuel : l'objet pertinent n'est plus seulement la mobilité réalisée, mais l'interface organisationnelle qui la rend possible et qui peut lui survivre. Cette proposition reste à éprouver. Elle appelle des comparaisons, une observation plus longue des relations et une analyse plus poussée des rapports de pouvoir. Elle fournit néanmoins un point de départ pour réexaminer la gestion des mobilités académiques à partir d'une question souvent laissée de côté : qui organise la relation entre les organisations lorsque la mobilité est elle-même le produit de cette relation ? C'est dans cet espace, entre déplacement, organisation et relation, que nous pensons située, la contribution de cet article.

Références bibliographiques

- Aldrich, H., & Herker, D. (1977). Boundary spanning roles and organization structure. *Academy of Management Review*, 2(2), 217–230. <https://doi.org/10.5465/amr.1977.4409044>
- Altbach, P. G., & Knight, J. (2007). The internationalization of higher education: Motivations and realities. *Journal of Studies in International Education*, 11(3–4), 290–305. <https://doi.org/10.1177/1028315307303542>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bouncken, R. B., Czakon, W., & Schmitt, F. (2026). Purposeful sampling and saturation in qualitative research methodologies: Recommendations and review. *Review of Managerial Science*, 20, 579–615. <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00881-2>
- Collien, I. (2021). Concepts of power in boundary spanning research: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 23(4), 443–465. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12251>
- Dumez, H. (2025). *Méthodologie de la recherche qualitative : Toutes les questions clés de la démarche* (4e éd.). Vuibert.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- Forgues, B., Fréchet, M., & Josserand, E. (2006). Relations interorganisationnelles : Conceptualisation, résultats et voies de recherche. *Revue française de gestion*, 164(5), 17–31. <https://doi.org/10.3166/rfg.164.17-32>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Kislov, R., Hyde, P., & McDonald, R. (2017). New game, old rules? Mechanisms and consequences of legitimation in boundary spanning activities. *Organization Studies*, 38(10), 1481–1502. <https://doi.org/10.1177/0170840616679455>
- Knight, J. (2004). Internationalization remodeled: Definition, approaches, and rationales. *Journal of Studies in International Education*, 8(1), 5–31. <https://doi.org/10.1177/1028315303260832>
- Langley, A., Lindberg, K., Mørk, B. E., Nicolini, D., Raviola, E., & Walter, L. (2019).

- Boundary work among groups, occupations, and organizations: From cartography to process. *Academy of Management Annals*, 13(2), 704–736. <https://doi.org/10.5465/annals.2017.0089>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Oliver, C. (1993). Organizational boundaries: Definitions, functions, and properties. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 10(1), 1–17. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.1993.tb00010.x>
- Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., Burroughs, H., & Jinks, C. (2018). Saturation in qualitative research: Exploring its conceptualization and operationalization. *Quality & Quantity*, 52(4), 1893–1907. <https://doi.org/10.1007/s11135-0170574-8>
- Schotter, A. P. J., Mudambi, R., Doz, Y. L., & Gaur, A. (2017). Boundary spanning in global organizations. *Journal of Management Studies*, 54(4), 403–421. <https://doi.org/10.1111/joms.12256>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications : Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.
- Zobel, A. K., Falcke, L., & Comello, S. D. (2024). A temporal perspective on boundary spanning: Engagement dynamics and implications for knowledge transfer. *Organization Science*, 35(2), 474–495. <https://doi.org/10.1287/orsc.2023.1677>