

# Action Publique

RECHERCHE & PRATIQUES





## SOMMAIRE



L'ÉDITORIAL p. 3

Isabelle Huault, présidente de l'université Paris-Dauphine.



L'ARTICLE p. 4

**Les Serious Games et l'éducation au bien commun :  
l'exemple du jeu PollutionSolutions**

Juliette Rouchier



L'ANALYSE COMPARATIVE p. 12

**La coproduction des services publics :  
tour d'horizon d'un concept**

Caitlin McMullin



L'ŒIL DU CHERCHEUR p. 22

**Revue des articles  
Revue des thèses  
Événements à venir**



## L'ÉDITORIAL

Voici déjà le deuxième numéro de la revue *Action publique. Recherche et pratiques*, lancée début octobre 2018. Fruit d'un partenariat entre l'université Paris-Dauphine, via sa « *House of Public Affairs* », et l'IGPDE, elle en est une expression particulièrement tangible : un pont reliant les deux rives de la vie publique, selon que celle-ci soit l'objet de la recherche ou le terrain de l'action collective. Virginie Madelin, directrice générale de l'IGPDE, en rappelait l'exigence dans son éditorial du premier numéro.

### **Démocratiser la transformation**

L'université Paris-Dauphine partage en effet avec l'IGPDE la conviction que de la confrontation et de la mise en dialogue de points de vue tantôt analytiques tantôt empiriques, mais toujours mus par le même effort de réflexivité, peut naître un art d'agir éclairé et susceptible de répondre aux enjeux démocratiques de la transformation de l'action publique en cours.

### **Un numéro faisant une place de choix à l'action publique collective**

Résolument inscrit dans cette perspective, ce numéro 2 de la revue aborde, en l'occurrence, le rôle des collectifs dans la mise en œuvre des transformations. Il l'envisage d'abord sous l'angle d'une recherche pluridisciplinaire : partant de l'économie, celle-ci y intègre des logiques cognitives et comportementales, nourries de théorie des organisations et de modélisation pour l'aide à la décision. Le premier article présente ainsi un jeu de rôle au service des politiques de l'éducation. À cette fin, ce jeu procure l'expérience d'une appropriation et, dans le même temps, d'une définition partagée de

la notion de bien commun. Sur un registre comparatiste, le second volet de la revue mobilise les apports de la co-construction pour la participation citoyenne à une transformation adéquate des services publics. Enfin, fidèle à son triptyque article/comparaison/veille scientifique, la revue propose un panel pertinent de travaux de recherche dans le champ de l'action publique.

Le cinquantième anniversaire de l'université Paris-Dauphine offre cette année une belle occasion de rendre compte de son positionnement global sur les sciences des organisations et de la décision : plus que jamais, nous nous réjouissons de cette association avec l'IGPDE pour signifier la place de choix du secteur public parmi ces organisations, comme le rôle central que doit y jouer un savoir partagé et accessible à tous.

Très bonne lecture !



Isabelle Huault,  
présidente de l'université Paris-Dauphine.



L'ARTICLE

# Les Serious Games et l'éducation au bien commun : l'exemple du jeu PollutionSolutions

Par Juliette Rouchier

La gestion du bien commun, au sens économique du terme, illustre bien le fonctionnement de l'action collective, tant au niveau de son mécanisme central qu'est la confiance (comment elle se crée, s'entretient et se détruit) que de ses modalités variées comme les politiques publiques. En s'appuyant sur l'approche institutionnelle de l'économie développée par l'économiste et politologue Elinor Ostrom, l'auteure analyse une application pratique de la modélisation de « systèmes complexes » au travers du jeu sérieux PollutionSolutions. Celui-ci a ainsi pour objectif de sensibiliser – à l'âge le plus adapté – aux mécanismes de fonctionnement de l'action collective pour permettre in fine une meilleure efficacité de l'action publique axée sur la gestion du bien commun.



Juliette Rouchier est économiste, directrice de recherche au CNRS et co-directrice du Groupement de Recherche Policy au Laboratoire d'Analyse et Modélisation de Systèmes pour l'Aide à la Décision (LAMSADE) de l'université Paris-Dauphine-PSL.



**Première femme à recevoir en 2009 le prix de la Banque de Suède en sciences économiques, communément surnommé « prix Nobel d'économie », Elinor Ostrom s'est démarquée de la théorie économique classique en abordant le bien commun par la gouvernance.**

Son approche institutionnalisée des politiques publiques (en anglais *Institutional Analysis and*

*Development framework*) rompt avec le principe de l'État Léviathan prescripteur pour la gestion du bien commun. Cette approche repose sur le principe que dans une « arène d'action donnée » – qui est toujours le résultat d'un contexte et de caractéristiques de communautés spécifiques – la logique de fonctionnement de la gestion du bien commun relève d'un système polycentrique ne mobilisant ni le droit ni le pouvoir politique. Cette logique de fonctionnement repose alors sur des ressorts d'interactions complexes que les nouvelles technologies d'analyses de données peuvent aider à mieux comprendre. (Ostrom, 2011).

## Quelques notions sur le bien commun

À rebours des modèles économiques abstraits intégrant les humains sous la seule forme d'*homo oeconomicus*, Elinor Ostrom s'est appuyée sur l'observation en Amérique latine, en Asie ou en Afrique, de modalités de coopération sur le terrain pour fonder sa théorie. Elle a ainsi analysé la gestion collective d'un grand nombre de ressources renouvelables qu'elle identifie comme « bien commun ».

Elle fonde une théorie créative en procédant à une analyse empirique à plusieurs niveaux : 1) en constituant une typologie des modes d'organisation de gestion collective de la ressource ; 2) en examinant les systèmes de règles d'organisation en vigueur autour de la production et de l'usage d'une ressource complexe mobilisée par de nombreux acteurs aux objectifs et aux contraintes multiples, 3) en effectuant parallèlement des analyses des facteurs favorisant ou restreignant la pérennité de la ressource et de l'institution qui la gère.

En France, l'anthropologue et économiste Jacques Weber a mis en avant cette approche dès les années 1990 en fondant une unité de recherche sur la Gestion des Ressources Renouvelables et de l'ENVironnement (GREEN) au centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement (CIRAD). Cette unité de recherche a ensuite engendré un collectif, le collectif ComMod, qui associe l'analyse des systèmes socio-écologiques avec des outils de représentation de systèmes complexes (modèles agents principalement) et des méthodes de participation comme les jeux.

Si l'expression « bien commun » est devenue plus récemment un mot-clé très important dans le langage courant, celle-ci ne reprend pas forcément les travaux d'Ostrom, mais développe de nouveaux points d'importance pour l'économiste, comme on peut le voir dans le « dictionnaire des biens communs » (Cornu-Volatron, Orsi et Rochfeld, 2017).

La prise de conscience de la nécessité de préserver le bien commun, en particulier dans les domaines touchant à l'environnement et à la santé, est un enjeu majeur de l'action publique. Si les initiatives pour favoriser cette prise de conscience sont nombreuses, elles se heurtent à la multiplicité des intérêts personnels et des priorités des parties prenantes. Pour prendre un exemple, les citoyens sont en grande majorité en faveur d'un air moins pollué ou d'une préservation des

ressources en eau de bonne qualité, mais selon qu'ils appartiennent à diverses catégories géographiques, socioprofessionnelles ou autres, ils ont des priorités différentes et cet état de fait aboutit à des impasses, où le grand perdant est le bien commun.

## Jeux, jeux sérieux, serious games : des nouveaux outils en appui à l'action publique

Pour représenter des dynamiques complexes dans lesquelles opèrent des individus aux intérêts divergents et aux capacités hétérogènes, le jeu de rôles a depuis longtemps été identifié comme très pertinent. En outre, il a été montré que les connaissances s'implantent plus durablement dans une séquence d'apprentissage de savoirs formels lorsque celle-ci intègre le jeu. Le jeu est amplement utilisé dans l'éducation pour éveiller l'intérêt par rapport à une compétence abstraite, qui se trouve alors appliquée à un problème. De manière générale, le jeu permet de manipuler des possibles en situation protégée : tenter de résoudre des problèmes permet d'apprendre par essai-erreur. Le principe de base pour qu'un jeu ait du sens et « fonctionne » bien, est qu'il permette de manipuler, d'agir sur certains paramètres pour espérer obtenir certains résultats. Partant de ce principe, la conception d'un jeu conduisant à la prise de conscience de l'intérêt de préserver le bien commun doit justement donner aux joueurs la possibilité de manipuler, d'agir.

### Jouer sérieusement : un oxymore ?

Le terme de « jeu sérieux » est inspiré de l'anglais 'Serious Game'. Il combine deux notions *a priori* contradictoires, celles de jouer et d'être sérieux. Ces jeux s'appelaient dans les années 1970 « jeux de simulation », et étaient souvent utilisés dans les entreprises pour régler des questions organisationnelles. Les sociologues et les psychologues ont pu les utiliser pour étudier les réactions d'individus face à des situations sociales abstraites. Ils sont utilisés à des fins pédagogiques depuis très longtemps afin de faire jouer les enfants autour de notions apprises, soit pour activer des savoirs (comme le calcul mental dans des contextes plus détendus que les exercices), soit pour créer une expérience qui mobilise les compétences de recherche et de création des élèves. Depuis les années 1990, le réseau ComMod cité plus haut lie la production de jeux co-construits avec les acteurs à des simulations informatiques, ce qui permet de soutenir des processus de concertation grâce à des objets manipulés et discutés collectivement.

Plus récemment, avec l'avènement de l'informatique, l'utilisation de « Serious Games » qualifie plus souvent des applications informatiques utilisant les ressorts ludiques issus des jeux vidéo pour obtenir des résultats rapides des apprenants. Les intentions peuvent être de type pédagogique, communicationnel, d'entraînement ou autre. Ainsi, on utilise des « Serious Games » pour entraîner de futurs pilotes aux phases d'atterrissage ou de décollage d'avions, pour dédramatiser les interventions chirurgicales dans des services hospitaliers pédiatriques, ou encore dans les usines pour former les personnels aux questions de sécurité. Le jeu sérieux peut aussi être utilisé comme outil d'aide à la co-construction des politiques publiques.

## PollutionSolutions : un jeu sérieux pour penser la gestion des biens communs

PollutionSolutions est un jeu de plateau constitué d'une série de PDF imprimables (il suffit d'avoir une imprimante et un lot de 24 pions - 3 pions pour

chacun des 8 joueurs - pour le fabriquer à volonté). Les PDF comportent des cartes de définition des règles pour chaque joueur avec des ressources, des plateaux et des projets collectifs. Comme dans les jeux classiques, il y a aussi un récit pour chaque début de tour qui résume la situa-

tion et des instructions pour l'animateur.

“ *PollutionSolutions reprend le format des expériences économiques sur la provision de bien commun* ”

Ce jeu repose sur une vision individualiste de la décision et reprend le format des expériences économiques sur la provision de bien commun. L'idée centrale est que la pollution a un impact négatif sur le bien-être, et qu'il n'est possible de la combattre qu'uniquement si plusieurs joueurs s'associent pour cela.

Le but des joueurs, dont les personnages ont des profils très hétérogènes, est d'augmenter leur bien-être. Ils peuvent le faire soit en réalisant des projets individuels, qui apportent du bien-être individuel mais dont certains impliquent des émissions de pollution (voir figure 1 : carte de joueur Habitant), soit en réalisant des projets collectifs, qui rapportent du bien-être à tous et, dans certains cas, permettent de baisser le niveau de pollution. En effet, plus le nombre d'unités de pollution dans l'environnement augmente, plus le niveau de bien-être pour tous diminue. À chaque tour de jeu, on calcule le nombre d'unités de pollution dans l'environnement ainsi que le niveau de bien-être de l'ensemble des joueurs (voir figure 3 : plateau pollution). Les projets collectifs et individuels, financés par des unités d'argent et de temps, constituent la seule manière de réduire cette pollution, et donc de ne plus perdre de bien-être (voir figure 4 : les projets des cinq premiers tours).

Au cœur de cet apprentissage ludique, il y a le souhait que les joueurs se rendent compte qu'ils seront parfois perdants, parfois gagnants. De ce fait, les parties sont autant d'expériences menées sur une stratégie particulière testée en temps réel et dont le succès est mesuré à l'aune des stratégies des autres joueurs. Comme dans les jeux de rôles, le « debriefing » – une discussion organisée pour confronter les points de vue des différents joueurs et poser des mots partagés sur l'expérience – est essentiel afin que le jeu ait un apport réel pour aux joueurs.

PollutionSolutions est un jeu construit par Juliette Rouchier en partenariat avec le spécialiste des jeux Miguel Rotenberg (Play Time). Sa production a été financée par l'Observatoire Homme-Milieu du Bassin Minier de Provence du Labex DRIIHM (Dispositif de Recherche Interdisciplinaire sur les Interactions Hommes-Milieus). Le jeu s'adresse à des élèves à partir de la sixième, il commence à être diffusé grâce au rectorat d'Aix-Marseille, et va être relayé par des ateliers de formation à l'animation du jeu. La finalité est la prise de conscience que le bien commun se définit collectivement. Il est d'accès libre et gratuit à partir du lien:

<https://www.lamsade.dauphine.fr/~jrouchier/PollutionSolutions/PollutionSolutions.htm>





## À la recherche du bien commun ou comment enseigner aux enfants à problématiser l'action collective

À partir du moment où se mettent en place des accords collectifs, il est presque systématique que la réussite ne soit plus perçue comme individuelle mais qu'inconsciemment, tout le monde souhaite atteindre l'objectif d'élimination de la pollution. Quand cet objectif est atteint, c'est un cri de joie partagée qui s'élève. Et dès le tour suivant (en général le dernier tour), chacun retourne à son intérêt personnel. Ce mouvement qui va d'un intérêt individuel initial vers un intérêt collectif, puis éventuellement vers un retour à un intérêt individuel a été observé dans tous les jeux avec les enfants. Lors d'une séance test, on a observé une prise de conscience immédiate du problème grâce à un « leader » qui a parlé immédiatement en utilisant « on » et « nous » pour suggérer des actions : l'intégralité du groupe a atteint le maximum des points possibles à la fin de la partie

Dans ce cas, les joueurs ne sont même pas passés par l'idée de jeu individuel. Dans une autre séance test, lorsque le problème de pollution a été réglé, les joueurs ont estimé que l'une d'entre eux (une « élue ») avait fait beaucoup pour le collectif et ils ont financé collectivement un projet uniquement pour elle ; l'élue a pu alors recevoir du bien-être dont personne d'autre n'avait besoin. Dans ce cas, une fois l'objectif collectif atteint, les joueurs sont restés dans une optique collective. Dans le cas inverse, observé uniquement dans des séances tests chez des adultes, il est arrivé que tout le monde finisse avec un bien-être très bas, s'expliquant par de la méfiance vis-à-vis des autres à chaque tour, et aucun investissement dans l'action collective.

Le debriefing – un moment essentiel du jeu – permet d'analyser comment le cercle vertueux de la coopération a pu s'enclencher et comment la confiance s'est mise en place. Le rôle des discussions, arguments et échanges est mis en avant et ramené à des processus démocratiques plus quotidiens. Ce debriefing est considéré comme indispensable mais, pour que les jeunes joueurs fassent le lien entre leur expérience et des cas plus généraux d'interaction multi-acteurs autour du bien commun, il est important d'intégrer la séance de jeu dans un parcours éducatif sur le « développement durable » ou le « devenir citoyen ». Il est alors intéressant d'introduire

des notions plus générales sur la délibération, l'argumentation, le rapport de force, la collusion (pour parler d'aspects politiques), l'échange, la négociation, l'arbitrage (pour ce qui relève de l'économie), les cercles vertueux ou vicieux de la confiance, des émotions (pour les aspects cognitifs), et enfin les dynamiques de pollution ou de dépollution de l'environnement.

## Un jeu pour aborder les rôles du mensonge et de la confiance dans l'action collective

Les deux principales ressources dont disposent les joueurs sont l'argent et le temps. Ce sont les ressources qui sont indispensables au fonctionnement des processus économiques et politiques dans le monde réel. Les élus investissent de l'argent, mais aussi du temps lorsqu'ils mettent en place des projets : ils paient des entreprises pour les réaliser et les élus discutent avec divers acteurs avant de prendre la décision d'un projet. Dans les associations, le travail est souvent bénévole et les ressources financières sont limitées. Dans le jeu, il y a aussi une troisième ressource, correspondant au fait que l'un des ressorts importants du financement des projets collectifs est que les parties prenantes ne savent pas toujours comment réagissent les autres. Des cartes « mensonges » matérialisent cet état de fait. Ces cartes ont le même verso que les autres cartes de ressource, mais un recto mentionnant « mensonge » et une valeur nulle ; ainsi, le joueur qui les utilise ne contribue pas au projet. La carte de mensonge est en accès libre, les joueurs en ont autant qu'ils veulent et peuvent en reprendre quand ils n'en ont plus. Quand on utilise ces cartes, on prétend participer au bien commun tout en mettant une ressource qui n'a pas de valeur. En dehors du refus de financer le bien commun exprimé à haute voix, reprendre des cartes « mensonge » est le seul geste qui peut indiquer aux autres qu'il y a eu un comportement non coopératif. Les autres ressources sont distribuées selon le revenu (en argent et en temps) indiqué sur la carte du joueur à chaque début de tour.

Ainsi, faire semblant de contribuer à un projet collectif mais sans engager ni argent ni temps est un comportement « légal » du joueur. Ce mécanisme a été choisi pour imiter la modélisation dans les expériences sur le bien commun où les participants n'observent pas les actions des autres : les choix sont alors faits sans crainte de jugement.



À l'issue d'un tour de table, le tas de cartes où chacun a mis ses contributions est ramassé, mélangé, et les ressources sont calculées afin de voir si suffisamment ont été rassemblées pour financer le projet. Les cartes « mensonge » n'apportent rien au projet et si elles sont en nombre réduit, elles n'auront pas d'impact et le projet sera financé. Mais si leur nombre est trop élevé, le projet n'aura pas reçu assez de ressources financières et/ou de temps, et ne pourra donc pas être réalisé. Cette situation est surtout grave s'il manque une faible nombre de ressources pour que le projet puisse être financé car on pourra alors se plaindre des rares non-contributeurs. Ces petits ratés dans les financements peuvent inciter les joueurs à la méfiance. C'est le ressort émotionnel principal, qui permet de générer un grand nombre de discussions et force à des arrangements.

Comme dit plus haut, les expériences d'utilisation du jeu montrent qu'il est assez rare que la confiance dans le groupe ne s'enclenche pas du tout, et il est arrivé que dès le premier tour les joueurs installent un climat de confiance en proposant de discuter tous les choix afin d'identifier la solution convenant le mieux à l'ensemble du groupe. Cependant, de manière générale il faut que la pollution monte et fasse perdre du bien-être de façon régulière pour que les individus oublient leur défiance et se mettent à contribuer sans s'inquiéter de ce que font les autres. La crainte de la pollution devient plus forte que la crainte d'être dupe d'autres stratégies.

Le fait que les gagnants soient ceux qui auront choisi une stratégie collective constitue en quelque sorte l'apport moralisateur du jeu. Dans le contexte d'une situation de bien commun, comme défini par l'économie, la coopération est toujours gagnante comparativement aux comportements égoïstes, et si tout le monde refuse de s'impliquer dans le collectif, rien ne se passe (comme on le voit dans les problèmes d'environnement contemporains).

## **En quoi un jeu sérieux destiné à des enfants de collège peut-il être un soutien à l'action publique ?**

Une citation d'Elinor Ostrom (Ostrom, 1998) rend bien compte du fait que sans prise en compte des jeux d'acteurs de la sphère citoyenne les sciences de la décision n'informent que de manière imparfaite l'action publique :

« Pour ceux qui souhaitent que le XXI<sup>e</sup> siècle soit un siècle de paix, nous devons traduire les résultats de nos recherches sur l'action collective en des supports destinés aux lycéens et aux étudiants de premier cycle. Trop de nos manuels sont exclusivement consacrés aux leaders et, pire encore, aux seuls leaders au niveau national. Les étudiants qui terminent un cours d'introduction au gouvernement américain, ou aux sciences politiques en général, n'apprendront pas qu'ils jouent un rôle essentiel dans le maintien de la démocratie. La participation citoyenne est présentée comme un moyen de contacter les dirigeants, d'organiser des groupes d'intérêts et des partis et de voter. On n'aborde pas le fait que les citoyens ont besoin de compétences et de connaissances supplémentaires pour résoudre les dilemmes sociaux auxquels ils sont confrontés. Leurs décisions morales ne sont pas discutées. Nous produisons des générations de citoyens cyniques avec peu de confiance les uns envers les autres et encore moins dans leurs gouvernements. Étant donné le rôle central de la confiance dans la résolution des dilemmes sociaux, il se peut que nous engendrions les conditions mêmes qui sapent nos propres modes de vie démocratiques. Ce sont les personnes et les citoyens ordinaires qui façonnent et maintiennent le fonctionnement des institutions de la vie quotidienne. Nous avons l'obligation envers la génération suivante de transmettre notre meilleure connaissance de la manière dont les citoyens résolvent la multiplicité des dilemmes sociaux - grands et petits - auxquels ils sont confrontés ». (Traduction des auteurs)

Ce jeu participe de l'enseignement des dynamiques d'interaction autour des biens communs et permet de montrer que si les choix individuels relèvent de situations génériques, la tension ressentie peut être réfléchie, reconnue, et gérée en tant que telle. À force de constater que la confiance est positive pour l'action collective, la tendance à vouloir la générer lors d'action de groupe se retrouverait ainsi raffermie. Mais provoquer cette dynamique n'est pas évident, et pratiquer des jeux comme PollutionSolutions dès le plus jeune âge peut aider à identifier des problèmes et des solutions dans la coordination entre acteurs aux points de vue divers. Un exemple vient d'être donné plus haut : les adultes sont plus réticents à jouer, et donc à entrer dans la logique que le jeu essaie de leur faire percevoir.

Et de fait, les adultes sont de manière générale plus circonspects vis-à-vis de l'apprentissage. L'un des objectifs initiaux de la création du jeu était de faciliter la communication entre des per-

sonnes concernées par la même pollution mais ayant des positions différentes dans les décisions. Cela n'a jamais pu advenir car la protection de l'image de soi et de son rôle social rend plus difficile le lâcher-prise nécessaire à l'apprentissage. Les enfants, pris dans un cadre scolaire, sont prêts à accepter des nouvelles idées puisqu'ils sont là pour ça. En outre, le jeu entre typiquement dans l'apprentissage par l'expérimentation : un problème de coordination est manipulé pour tirer des leçons de ses erreurs. Et de façon surprenante, les adultes cherchent davantage à gagner de façon individuelle, alors que les enfants transforment leur objectif au cours du jeu (ce qui est le plus grand succès) : ils sont heureux ensemble quand la pollution est éliminée, plus encore que d'avoir un ou deux points de bien-être de plus. Pour le pédagogue, c'est assez valorisant.

Le jeu est compliqué pour des enfants en dessous du CM2, surtout parce qu'ils se sentent encore un peu lents en calcul mental, et doutent de leurs choix, mais à partir d'une dizaine d'années jusqu'à l'adolescence (ce qui a été testé) ils réagissent très fortement face à la situation posée, la comprennent, et sont capables de l'analyser lors du debriefing de façon pertinente. Cela ouvre de plus

des questions intéressantes pour les enseignants qui peuvent parler de contre-pouvoir et de décision collective.

Un élément important de la vie démocratique non représenté dans le jeu est le vote, puisque l'action collective se fait par des financements de projets (registre économique et non politique). Il est cependant arrivé qu'un groupe vote pour tomber d'accord sur l'ordre de financement des projets lorsque plusieurs d'entre eux étaient en suspens. La période idéale pour sensibiliser aux mécanismes de fonctionnement de l'action collective est celle du collège. Il existe toutefois pour les publics de praticiens des décisions collectives des jeux de simulation plus ciblés, visant à l'exploration des dynamiques de mise en place d'une action collective donnée. En général, ces jeux sont réalisés en co-construction avec les intéressés pour organiser le dialogue et trouver des solutions face à des problèmes réels de coordination (voir les travaux du collectif ComMod cité plus bas). De manière générale l'outil « jeu sérieux » peut aider à l'action publique : on sait depuis longtemps maintenant que le jeu de rôles en particulier aide à réaliser des expériences dépassionnées des enjeux réels autour de l'action collective, et permet ainsi de prendre le point de vue des autres acteurs.

## Bibliographie

François Bousquet et Martine Antona. 2017. *Une troisième voie entre l'État et le marché : Échanges avec Elinor Ostrom* : Éditions QUAE GIE.

Marie Cornu-Volatron, Fabienne Orsi et Judith Rochfeld. 2017. *Dictionnaire des biens communs* : Presses Universitaires de France (PUF).

Pierre Dardot et Christian Laval. 2015. *Commun* : La Découverte.

Elinor Ostrom. 1998. *A behavioral approach to the rational choice theory of collective action: Presidential address, American Political Science Association, 1997*. *American Political Science Review* 92:1-22.



# Entretien

avec Juliette Rouchier

**Focus sur PollutionSolutions,**  
ou comment aborder en pratique  
des théories et des concepts économiques  
à travers les règles d'un jeu sérieux

*Du modèle de la provision de bien commun à la théorie des jeux en passant par l'hypothèse d'atomicité des individus et l'effet de réputation, abordez les théories et concepts économiques liés à la gestion des biens communs à travers la règle du jeu PollutionSolutions.*

*Dans cette interview, Juliette Rouchier explique les ressorts principaux et le sous-jacent théorique de son jeu sérieux, PollutionSolutions, créé dans le but d'illustrer les enjeux relatifs aux biens communs.*



Visionnez l'intégralité de l'entretien :

<https://www.economie.gouv.fr/igpde-editions-publications/action-publique-recherche-pratiques>



## L'ANALYSE COMPARATIVE

# La coproduction des services publics : tour d'horizon d'un concept

par Caitlin McMullin

La « coproduction » des services publics est, dans de nombreux pays, un concept qui séduit de plus en plus les pouvoirs publics dans un contexte d'État providence sous tension et de changements démographiques dus au vieillissement de la population et à l'immigration. La coproduction, c'est-à-dire la collaboration entre citoyens et professionnels pour la conception et la fourniture de services publics, a été proposée comme un moyen de faire face à ces défis, en permettant aux professionnels et aux citoyens d'optimiser l'utilisation de leurs ressources et de leur temps. Dans de nombreux pays, elle apparaît de plus en plus comme un modèle d'innovation sociale, mais existe-t-il des facteurs qui, selon les contextes favorisent ou, au contraire, empêchent la coproduction ?



Caitlin McMullin  
est post-doctorante  
à l'université de Montréal



**Le concept de coproduction a été initialement proposé dans les années 1980 par la prix Nobel d'économie, Elinor Ostrom,** et ses collègues comme un moyen de mieux comprendre comment la participation citoyenne peut conduire à de meilleurs résultats.

En d'autres termes, alors que dans le modèle traditionnel de service public, c'est le professionnel qui détermine quels services sont proposés et selon quelles modalités, et l'unique rôle du citoyen est celui de bénéficiaire ou de destinataire de ces services, dans le modèle de la coproduction, les citoyens sont investis d'un rôle plus actif en prenant part aux décisions quant au fonctionnement des services publics et en participant à la fourniture des services qu'ils « consomment » ou dont ils bénéficient d'une

autre manière. Ainsi, par exemple, la notion de coproduction a été employée dans des crèches coopératives pour désigner l'implication des parents dans la prise de décision en matière d'organisation et l'aide qu'ils apportent aux professionnels (bénévolat lors d'événements ou tâches d'entretien), ou encore dans le cas d'organismes de logement social gérés par les locataires où résidents et gestionnaires publics programment et gèrent ensemble des projets d'habitat.

Le présent article examine les éléments théoriques et factuels relatifs à la coproduction de services publics ainsi que les enseignements qui peuvent être tirés des expériences de coproduction, en s'appuyant sur une enquête de terrain auprès d'organismes à but non lucratif au Royaume-Uni, en France et au Québec, et en commentant d'autres études sur la coproduction réalisées aux États-Unis, en Suède et au Pays-Bas.



## Le concept de coproduction

Les études de plus en plus nombreuses consacrées au phénomène de la coproduction au cours des deux dernières décennies ont permis de mieux le comprendre. De nombreuses théories ont été formulées dans le but de catégoriser les différentes formes de coopération entre professionnels et citoyens : coconception, codécision ou copriorisation, coprestation, coexamen et coévaluation (Bovaird et Loeffler, 2012). Toutefois, selon la typologie de Bovaird (2007), qui fait référence, on ne peut parler de « coproduction intégrale usager-agent » que si citoyens et professionnels contribuent à la conception et à la mise en œuvre des services publics, ce qui exclut du champ de la coproduction la consultation ordinaire ou la gestion des services par les seuls citoyens, sans participation de la puissance publique.

Les avantages de la coproduction seraient principalement de deux ordres. En rendant les services publics plus en phase avec les besoins des

“ *La coproduction pourrait réduire le coût des services publics et les rendre plus démocratiques* ”

citoyens, la coproduction pourrait non seulement réduire leur coût, mais aussi les rendre plus démocratiques. Le coût moindre des services coproduits pourrait aussi résulter du fait que la participation des citoyens à la

définition des priorités et à la conception des prestations conduit à une meilleure adéquation avec les besoins et les attentes des citoyens et donc, à une réduction des dépenses inutilement engagées dans la conception de services mal pensés. Grâce à une approche plus holistique et davantage centrée sur la personne, la coproduction est aussi plus à même de traiter ou de prévenir des problèmes sociaux plus durables, avec les gisements d'économies supplémentaires que cela suppose. Par exemple, la coproduction des services de réinsertion des anciens détenus peut réduire le risque de récidive et ainsi, soulager les services pénitentiaires. De même, coproduire la conception d'un espace public peut réduire le vandalisme, le phénomène de déchets sauvages et les graffitis. Ensuite, la coproduc-

tion peut favoriser l'implication citoyenne et réduire le déficit démocratique entre les citoyens et l'État en permettant aux premiers d'exercer une influence significative dans un domaine qui touche directement leur quotidien.

La coproduction n'est pourtant pas la panacée et peut aussi avoir ses inconvénients. Certains théoriciens avancent qu'elle peut en réalité ne faire que reproduire les structures de pouvoir existantes et accroître encore les inégalités sociales, les déséquilibres en termes de ressources, de temps et d'expertise excluant les populations les moins favorisées (Steen et al., 2018). Qui dit transfert de plus de pouvoir aux citoyens dit aussi chaîne de responsabilités plus floue : si un service coproduit s'avère être en partie un échec, déterminer à qui la responsabilité en incombe, des citoyens coproducteurs ou des professionnels, n'est pas chose aisée. Enfin, tandis que d'aucuns affirment que la coproduction peut réduire le coût des services publics, dans un premier temps, c'est le contraire qui peut se passer : l'organisation d'activités de coproduction peut nécessiter plus d'investissements et se révéler au bout du compte plus onéreuse.

Si la coproduction suscite beaucoup d'intérêt dans le monde, le phénomène reste peu étudié en France et il existe peu de littérature sur le sujet en français. Cela est dû, en partie, au fait que les verbes employés en français pour traiter de la « production » de services publics (« accueillir », « accompagner », « animer », mettre en œuvre) ne se prêtent guère à traiter de la « coprestation » comme en anglais. Les universitaires français ont préféré s'intéresser à la coconstruction (Dubasque, 2017), qui porte plus sur l'élaboration des politiques publiques que sur leur mise en œuvre.

## Ce que l'on sait : constatations

Si les théories sur les effets de la coproduction sont nombreuses, les effets en question se sont révélés difficiles à attester, d'une part parce que les bénéfiques supposés de la coproduction (la cohésion sociale, par exemple) sont de nature qualitative et, d'autre part, parce que ces effets peuvent se manifester pour un service distinct de celui qui a été coproduit. Ainsi, coproduire un projet de quartier peut engendrer des écono-

mies pour la justice ou les services du logement si les habitants sont plus heureux et se sentent plus en sécurité dans leur environnement. Ces difficultés ont conduit les chercheurs à s'intéresser davantage aux processus de la coproduction qu'à ses effets.

Les raisons pour lesquelles des citoyens peuvent décider de s'engager dans des activités de coproduction sont multiples. Beaucoup sont similaires à celles qui poussent à prendre des engagements plus traditionnels : souhait de changer les choses dans son quartier ou mélange de récompense concrète (bénéficier d'un meilleur service) et de récompense intrinsèque (Alford, 2002), par exemple. Du point de vue des professionnels, les motivations qui poussent les citoyens à s'engager dans des activités de coproduction peuvent être plus complexes. La coproduction requiert un changement, parfois profond, des habitudes de travail et d'organisation, en particulier dans le cas des services pour lesquels

“ *La coproduction requiert un changement, parfois profond, des habitudes de travail et d'organisation,*”

les professionnels sont dotés d'un haut niveau d'expertise, comme les services de santé. Des recherches ont montré que si les professionnels peuvent avoir envie de « faire différemment », il leur manque

souvent les compétences, la formation et les méthodes nécessaires pour coproduire efficacement. Par ailleurs, ils vivent le fait d'associer les citoyens au processus comme une remise en question de leur expertise et de leur légitimité (Tuurnas, 2015).

On trouve des exemples de coproduction dans le secteur public comme dans celui de l'économie sociale et solidaire (tiers secteur). De fait, il semblerait que les entités du tiers secteur soient, du fait de leur proximité avec la société civile et de leur souplesse, mieux positionnées

pour coproduire avec les usagers des services publics et les citoyens. Dans une étude sur les structures d'accueil de la petite enfance menée dans huit pays européens, Pestoff (2006) relève assez peu d'exemples de coproduction entre structures publiques et citoyens, et ce en raison d'un « plafond de verre ». La coproduction a également fait l'objet d'études dans des secteurs autres que celui des services sociaux, comme les projets de transports au Ghana (Joshi et Moore, 2004), la gestion et l'entretien de logements sociaux (Brandsen et Helderma, 2012), ou les arts et la culture avec la conception des expositions de musées (Davies, 2010).

Des recherches sur la coproduction ont été menées dans de nombreux pays d'Europe, d'Amérique du Nord et en Australie, une part croissante d'entre elles incluant des études de cas ou des enquêtes portant sur plusieurs pays (Parrado *et al.*, 2013, par exemple). Toutefois, il faut rester prudent quant aux recommandations de « bonnes pratiques », notamment en termes de politiques, formulées à l'issue de ces études. En effet, la gestion publique, le système social et l'offre de services publics varient grandement d'un pays à l'autre et de ce fait, les enseignements tirés d'un contexte spécifique ne sont pas nécessairement applicables à un autre. Si une grande partie de la littérature sur le sujet fait le postulat que la coproduction s'est développée en réponse à une évolution des administrations publiques entendant dépasser l'idéologie du Nouveau management public (*New Public Management*) des années 1980 et 1990 (Pestoff *et al.*, 2012), on sait que de nombreux pays, notamment la France, ne se sont pas engagés dans des réformes conformes à l'esprit du Nouveau management public dans les mêmes proportions que d'autres, comme le Royaume-Uni. Aussi, il convient d'examiner les pratiques de coproduction dans ces différents contextes pour mieux comprendre comment l'on peut en user, l'améliorer, et afin de déterminer ce qui peut expliquer que sa mise en œuvre soit plus difficile à envisager dans tel ou tel contexte.

(suite p. 20)





## Royaume-Uni

Au Royaume-Uni, la coproduction est devenue un concept à la mode, promu indifféremment par des acteurs du tiers secteur, des think tanks et des décideurs politiques. À bien des égards, l'attrait pour la coproduction transcende les lignes partisans dans le pays: d'abord utilisé par le parti travailliste au pouvoir au début des années 2000, le concept prend une forme nouvelle sous le gouvernement de coalition de 2010 dans le cadre son programme phare de « *Big Society* », puis avec les stratégies pour la société civile du gouvernement conservateur qui lui succède. Les gouvernements écossais et gallois ont pris des mesures fortes pour promouvoir la coproduction par le biais de partenariats et de réseaux fournissant assistance et formation sur les bonnes pratiques en la matière.

### Exemples de coproduction

On trouve des exemples de coproduction dans tout le Royaume-Uni, mais ils sont très variables selon la localisation et le type de service concerné. À Sheffield, par exemple, un organisme de logement social a bâti un projet visant à lutter contre la solitude et l'isolement des personnes âgées, prévoyant une coproduction à chaque étape. Concrètement, l'énoncé initial du projet de même que chaque intervention ont été respectivement rédigé et coconçues conjointement avec les personnes âgées concernées, les interventions étant réalisées par ces dernières. L'une de ces interventions est un projet de mentorat par les pairs consistant à regrouper les personnes âgées par binômes chargés d'accompagner les individus qui se sentent isolés. En outre, des personnes âgées ayant elles-mêmes connu la solitude et l'isolement sont associées, en qualité d'« experts par l'expérience », au pilotage stratégique du projet comme administrateurs. Ce projet vise non seulement à réduire l'isolement des personnes âgées, mais aussi à agir favorablement sur leur santé, leur bien-être, leur qualité de vie et leur autonomie. Le projet est toujours en cours, mais une évaluation est entreprise afin d'apprécier concrètement les résultats du projet et ses effets sur ces indicateurs clés.

### Obstacles à la coproduction

Le Royaume-Uni est reconnu comme étant le pays qui a adopté avec le plus d'enthousiasme les principes du Nouveau management public, conduisant à un recours accru à la gestion par la performance et l'efficacité, à la délégation et à la sous-traitance de services publics. Cette démarche a engendré, à bien des égards, des obstacles à la coproduction. Cette dernière étant par définition un processus relationnel difficilement palpable, les services fournis selon des modalités de type contractuel, en particulier la « rémunération au rendement », se prêtent souvent peu à des dispositifs innovants tels que la coproduction. Ensuite, et peut-être même surtout, les politiques d'austérité des dix dernières années ont fortement entravé le développement de cette pratique. Bien que l'un des buts de la coproduction soit de réduire le coût des services publics, un investissement initial est souvent nécessaire, et de nombreux prestataires l'estiment difficilement justifiable lorsqu'il y a peu de ressources disponibles et que les avantages ou les résultats de la coproduction ne sont pas garantis.

“ *Au Royaume-Uni, l'attrait pour la coproduction transcende les lignes partisans dans le pays* ”



## France

En France, les études sur la démocratie tendent à s'intéresser davantage aux processus de représentation qu'à la démocratie participative, même si l'intérêt pour les approches participatives et concertées s'est accru. Comparativement à la littérature sur le sujet en anglais, il y a aussi un intérêt moindre pour la collaboration au stade de la mise en œuvre (la « coproduction »). De nombreux universitaires français sont très sceptiques voire critiques face aux tentatives des pouvoirs publics d'appliquer des modèles de participation conçus ailleurs. La recherche sur la coproduction en France a en partie été freinée par la difficulté à trouver un terme qui couvre à la fois l'implication dans la conception du service public (ou la prise de décision afférente) et dans sa prestation ou sa mise en œuvre, ces deux aspects étant traditionnellement envisagés séparément en tant que « participation » et « volontariat ». Néanmoins, les expériences de démocratie participative menées par les villes françaises sont en progression, ce qui témoigne d'un intérêt grandissant pour et d'une ouverture à ces nouvelles approches. On citera notamment le budget participatif de Paris et d'autres initiatives innovantes de participation citoyenne à Nantes, Bordeaux et ailleurs.

### Exemples de coproduction

Comme au Royaume-Uni, le recours aux pratiques de coproduction est inégal selon les territoires et varie considérablement suivant les branches du secteur public, mais en tout état de cause, la coproduction tend à être moins répandue qu'outre-Manche. Dans les services hautement professionnalisés, tels que la santé, ou ceux pour lesquels l'État définit les priorités et l'offre, comme l'éducation, il y a très peu de place pour la coproduction. Dans d'autres secteurs toutefois, la coproduction entre citoyens et professionnels est pratiquée de longue date, en particulier dans l'économie sociale et le secteur associatif. De fait, de nombreuses associations ont intégré l'idée de la coproduction dans leur appellation même, ainsi l'ACEPP (Association des collectifs enfants parents professionnels), qui encourage la collaboration entre parents et professionnels pour l'organisation, les décisions du quotidien dans les crèches et l'aide au personnel pour l'entretien, l'organisation d'activités et la fourniture de collations. Un exemple spécifique de coproduction entreprise par l'ACEPP Rhône-Alpes consistait en la coconception d'un jeu utilisé comme outil participatif pour identifier les besoins locaux. Les pièces du jeu ont été fabriquées par un artisan local, les questions imaginées par des habitants et les photos du plateau personnalisées pour chacun des domaines dans lesquels le jeu a été utilisé. De façon similaire, les centres sociaux constituent une autre forme institutionnalisée de coproduction, à des degrés divers, en favorisant la collaboration entre citoyens et professionnels dans la mise en œuvre de projets de développement social (McMullin, 2018).

### Obstacles à la coproduction

Les cultures politique et administrative représentent les principaux obstacles à la coproduction en France. Fondamentalement en effet, la coproduction suppose que les professionnels abandonnent certains de leurs pouvoirs à des citoyens, lesquels ne sont par définition pas élus et possèdent a priori un bagage moins important que les professionnels (du moins au sens traditionnel du terme), ce qui peut être difficilement compatible avec des structures décisionnelles et des cultures administratives plus traditionnelles. Ensuite, coproduire avec des citoyens signifie que l'offre de services peut connaître des variations géographiques selon ce que les citoyens décident, ce qui est contraire à la notion d'intérêt général dont l'État est garant, et à celle de service public, dans laquelle l'égalité d'accès est capitale. Autant de valeurs signifiant que dans certains domaines du service public, il y a souvent très peu de place pour la coproduction, en particulier avec les services publics étatiques. Dans d'autres, comme l'accueil des jeunes enfants, le développement social et certains projets de partenariat, les différents acteurs sont parvenus à créer des modalités innovantes d'implication citoyenne en coproduction.

“ *Les cultures politique et administrative représentent les principaux obstacles à la coproduction en France* ”



## Québec

On pourrait s'attendre à ce que la coproduction au Québec soit une combinaison des expériences française et britannique: comme le Royaume-Uni, le Canada est d'ordinaire qualifié d'État-providence libéral avec un niveau relativement élevé de privatisation des services, mais le Québec est aussi fortement influencé par la culture française. Le Québec a suivi un modèle de développement social qui lui est propre au sein du Canada et qui a consisté, à partir des années 1990, à associer à l'élaboration des politiques de la province, en véritables partenaires, le vaste secteur de l'économie sociale et des mouvements sociaux. Ce mouvement communautaire reste un acteur important des services publics, en défendant les populations défavorisées, en se prononçant sur la conception des services et en participant à la fourniture de ceux-ci.

### Exemples de coproduction

Distinguer tel ou tel exemple de coproduction au Québec est difficile à bien des égards, tant la collaboration entre citoyens et professionnels rémunérés, notamment au sein du vaste secteur communautaire, est répandue. Dans la province, la coproduction est pratiquée dans de nombreux domaines, dont les services sociaux, les programmes environnementaux et le développement local. Ainsi, la ville de Montréal a lancé la démarche « Je fais Montréal », qui soutient les initiatives citoyennes visant à améliorer

“ *L'association des habitants à des projets qui améliorent leur environnement accroît l'adhésion* ”

la ville. L'une des activités de coproduction menées dans le cadre de cette démarche est le verdissement des ruelles sous-utilisées de la ville. Elle a rencontré un franc succès auprès des habitants. La ville fournit les outils nécessaires, les permis d'urbanisme et quelques notions de jardinage, les professionnels œuvrent avec les habitants à la transformation des ruelles en jardins collectifs et en lieux publics. Les responsables municipaux ont supprimé les lourdeurs administratives qui freinent souvent les projets de développement. Le processus s'en est trouvé allégé et cela a représenté un facteur facilitant fondamental. Ces responsables reconnaissent les bénéfices que cela procure à la population et le fait qu'associer des habitants à des projets qui améliorent leur environnement accroît l'adhésion, l'engagement et la satis-

faction générale de ces derniers. Dans le secteur du développement social et communautaire, de nombreuses organisations citoyennes sont connues pour définir les priorités stratégiques en concertation avec les habitants et pour aider les citoyens à concevoir leurs propres actions pour les réaliser. Les actions sont ensuite menées à bien par des groupes composés de citoyens, de professionnels du tiers secteur et d'agents des services publics. Ainsi, un groupe d'action de l'arrondissement montréalais de Rosemont travaille à la création d'un restaurant populaire afin d'offrir aux habitants défavorisés du quartier à la fois un lieu de rencontre convivial et des repas nourrissants et bon marché.

### Obstacles à la coproduction

Si la coproduction entre citoyens et professionnels reste empreinte d'une tradition militante forte, le Québec est confronté à certaines des difficultés que connaissent d'autres pays. En particulier, la restructuration des services sociaux et de santé par la province a affaibli le contrôle communautaire dans certains domaines. De nombreux services autrefois gérés par les citoyens, et qui nécessitaient donc une participation active de ces derniers, ont depuis été institutionnalisés et sont devenus des organismes professionnels de prestation de services, où les activités de coproduction sont moins développées. Autre difficulté: les changements démographiques dus à une immigration accrue, source de tensions dans certains quartiers et qui ont mis à mal les relations partenariales.





## Suède

Plusieurs études ont été menées sur la coproduction en Suède et se sont en particulier intéressées aux structures d'accueil des jeunes enfants et aux différences entre prestataires privés, publics et crèches coopératives. Elles montrent que ces dernières offrent aux parents des possibilités d'implication bien plus significatives et diversifiées que les secteurs public ou privé. Pestoff (2009) avance que la politique sociale de la Suède, qui investit beaucoup dans les solutions d'accueil des jeunes enfants accessibles à tous, offre aux citoyens de nombreuses possibilités de s'engager dans l'action collective, la participation citoyenne et la coproduction. En revanche, dans d'autres domaines tels que les soins aux personnes âgées, ce sont souvent les proches, peu ou pas rémunérés, qui interviennent, limitant ainsi les possibilités de participation citoyenne ou de coproduction avec des professionnels. Les différences dans le niveau de coproduction existant en Suède, avec la garde d'enfants à une extrémité du spectre, et le soin aux personnes âgées à l'autre extrémité illustrent le rôle des politiques sociales dans la place laissée à la coproduction. Cela peut varier d'un service à un autre, ou d'un pays à l'autre, un État social-démocrate comme la Suède offrant bien plus de services aux citoyens que d'autres pays.



## États-Unis

Dans les années 1980, Elinor Ostrom et ses collègues ont cherché à analyser pourquoi le maintien de l'ordre est plus efficace dans les quartiers où la police patrouille à pied plutôt qu'en voiture. Il en est ressorti qu'il est bien plus efficace lorsque les citoyens sont à même d'interagir avec la police, de l'alerter d'un problème ou d'une activité suspecte et de coopérer afin de rendre leur quartier plus sûr. Autrement dit, les citoyens coproduisent la sécurité publique avec les agents de police. Les chercheurs définirent la coproduction comme « la conjonction des efforts productifs de producteurs ordinaires et de producteurs consommateurs » (Parks et al., 1980, p. 1002). Autre exemple aux États-Unis: un projet de coproduction visant à réduire les erreurs de diagnostic médical (Jo et Nabatchi, 2018). Des consommateurs de soins de santé ont pris part à un atelier de concertation avec des professionnels de santé pour réfléchir aux moyens de réduire les erreurs de diagnostic, et ce en vue de formuler des recommandations à l'attention des praticiens.

Le haut niveau de privatisation des services (et, comme le suggère la définition de Parks et de ses collègues, l'accent mis sur la qualité de « consommateur » des citoyens) aux États-Unis est probablement le facteur le plus important à prendre en compte dans l'examen de l'ampleur du phénomène de coproduction et des types de coproduction dans ce pays. Si, dans les pays européens plus sociaux-démocrates, la coproduction a principalement lieu entre agents du secteur public et citoyens, aux États-Unis, elle revêt une forme bien plus individualiste où les choix de consommateurs passent avant la concertation et la collaboration. Par conséquent, l'aspect solidaire de la coproduction est moins présent.

“ Aux États-Unis, la coproduction revêt une forme plus individualiste, ”



## Pays-Bas

Dans le cas des Pays-Bas, des études ont examiné des expériences de coproduction en matière de services sociaux et de sécurité publique. Au cours des dix der-

“*Aux Pays-Bas, les municipalités élaborent des plans de soins avec des professionnels et des aidants,*”

nières années, le gouvernement néerlandais a fait adopter plusieurs réformes d'un système de protection sociale de plus en plus sollicité du fait du vieillissement de la population et ce dans le but éga-

lement d'améliorer la qualité des soins. La responsabilité des services de soins a été décentralisée et confiée aux municipalités, tandis que le gouvernement a reconnu explicitement le rôle fondamental tenu par les aidants non professionnels, comme les membres de la famille et les bénévoles, en tant que coproducteurs de services sociaux (Nederhand et Van Meerkerk, 2018). Désormais, les municipalités élaborent des plans de soins avec des professionnels et des aidants, les premiers assumant une fonction de partenaires et d'appui aux seconds, lesquels conçoivent et mettent en œuvre le service. L'implication citoyenne croissante dans la prestation de services de soins est conçue comme un moyen à la fois de réduire le coût et d'accroître la qualité de ces services. En mettant plus

spécifiquement l'accent sur la responsabilité individuelle, peu d'importance est accordé au potentiel démocratique de la coproduction.

S'agissant de la sécurité publique, des études ont été menées pour déterminer les motivations des citoyens à prendre part à des programmes de surveillance de quartier (Van Eijk et al., 2017). Comme on l'a vu à propos des États-Unis, la coproduction de sécurité publique par le biais de groupes de surveillance du voisinage a une longue histoire outre-Atlantique, mais est en revanche un phénomène plus récent en Europe continentale. Les chercheurs ont identifié plusieurs raisons pour lesquelles des citoyens des Pays-Bas coproduisent des programmes de surveillance de quartier. Certains de ces coproducteurs perçoivent comme une obligation morale le fait de coopérer avec la police et le considèrent dans l'intérêt de la société; d'autres le font parce qu'ils voient les effets positifs de leur implication, à la fois pour la sécurité du quartier et pour leur propre développement personnel. Par comparaison avec des groupes de surveillance de quartier en Belgique, des motivations légèrement différentes ont été identifiées: les coproducteurs belges ont une approche plus « protectrice et rationnelle », justifiant leur engagement comme une manière d'améliorer directement leur propre sécurité personnelle.

L'actualité de la recherche sur la coproduction étant riche dans de nombreux pays, notamment en Europe, on commence à avoir une idée plus précise des questions qui se posent autour de la notion de coproduction : qu'est-ce au juste que la coproduction des services publics ? Quels acteurs y participent ? De quelle manière y participent-ils ? Pourquoi ? Quelles sont leurs motivations ? Quelles sont les activités concernées ? La confrontation des types d'activités de coproduction aux réponses à ces questions dans différents pays apporte des éclairages utiles pour les politiques publiques et les pratiques.

Premièrement, la culture organisationnelle peut être un obstacle majeur à la coproduction, ou au contraire un facilitateur. De nombreux

*“ La culture organisationnelle peut être un obstacle majeur à la coproduction, ou au contraire un facilitateur, ”*

professionnels sont réticents à envisager la coconception ou la coprestation de services publics en raison du risque que cela peut comporter, du temps et des ressources qu'il faut potentiellement y consacrer ou parce que cela représente une manière nouvelle et potentiellement plus difficile d'agir. Cependant, au sein de l'administration, la « culture organisationnelle » varie grandement suivant la structure, le niveau de gouvernement et, surtout, d'un pays à l'autre. Ainsi, la culture de partenariat et de collaboration profondément ancrée du gouvernement du Québec a favorisé une démarche de coproduction. À l'inverse, en France, l'administration publique est réputée comme étant bien plus hiérarchique et bureaucratique, et les notions d'intérêt général et de service public président à la prestation de services, ces deux facteurs circonscrivant les possibilités de participation des citoyens. Aussi, les responsables administratifs souhaitant engager une démarche de coproduction avec les citoyens doivent-ils être conscients des difficultés et des opportunités spécifiques que leur culture politique et organisationnelle est susceptible de comporter dans ce contexte.

Deuxièmement, le système de protection sociale d'un pays peut comporter des obstacles comme des éléments favorables qui sont spécifiques à ce contexte national. Une comparaison des études menées sur la coproduction aux États-Unis et en Suède illustre bien cet aspect : si, aux

États-Unis, la coproduction est favorisée par la part relativement faible du public dans l'offre de services et le fait que le système de protection sociale est très individualisé, en Suède, le modèle social-démocrate offre beaucoup de possibilités de coproduction dans les domaines où la politique sociale encourage la collaboration entre agents publics et citoyens.

Troisièmement, l'une des conclusions principales des recherches menées sur le sujet dans le monde entier est que les organismes du secteur public et les structures de l'économie sociale (associations) ont une approche différente de la coproduction. Une étude remarquable, menée en Suède, a établi que les possibilités de coproduction offertes aux

*“ Le secteur public et le tiers secteur ont une approche différente de la coproduction, ”*

citoyens par les prestataires publics sont bien plus limitées que celles offertes par les coopératives et les associations. Malgré les différences existant dans les types d'organisation du tiers secteur entre les pays et dans leur rôle dans la fourniture de services publics, cette constatation s'est confirmée en Angleterre et en France. Les associations sont reconnues pour leur plus grande capacité, par comparaison avec les agents publics, à entrer en relation avec les citoyens et à les mobiliser. Au Québec, par exemple, l'expérience d'implication des associations au processus d'élaboration des politiques et à la fourniture de services a été concluante et a incité à une amplification et à un approfondissement de la coproduction avec les citoyens.

Enfin, et peut-être même surtout, lorsque des responsables publics lancent des processus de coproduction des services publics, ils doivent se demander pourquoi ils le font. Bien qu'une grande partie de la littérature sur la coproduction se place d'un point de vue normatif, mettant en exergue les nombreux bénéfices qu'il y a à associer les citoyens à la conception et à la fourniture des services publics, elle n'a pas fait le tour de tous les types d'avantages pouvant résulter de ces activités, ni des inconvénients potentiels. L'objectif est-il de faire « plus avec moins » et réduire le coût des services publics, d'améliorer la qualité de ces derniers ou de donner plus de pouvoirs aux citoyens et renforcer ainsi le contrôle démocratique des services publics ?



S'il est possible que la coproduction puisse parvenir à tous ces objectifs, il peut être nécessaire de définir une orientation afin de se concentrer sur les tâches les plus pertinentes. Par exemple, lancer des projets de conception collaborative sur le long terme augmentera les possibilités de citoyenneté active, mais pourra aussi se révéler coûteux à court terme. La coproduction peut aussi s'avérer ne pas être toujours adaptée à tous les domaines. Elle doit aussi être contrebalancée par une protection de l'égalité des citoyens et par une garantie d'accès pour les populations les moins favorisées. La coproduction nécessite de la créativité et suppose parfois de prendre des risques. Les exemples de coproduction les plus réussis sont souvent ceux où le risque d'échec avait été intégré et où le choix avait été fait d'essayer des choses qui n'avaient encore jamais été faites, parvenant à passer outre les lourdeurs administratives et la culture du « on a toujours fait comme ça ». À cet effet,

il peut être indiqué de s'intéresser aux principes du développement communautaire fondé sur les ressources (asset-based community development, ABCD) et de s'appuyer sur des règles de conception pour l'élaboration des politiques publiques (pour plus de détails sur la conception des politiques publiques et la coproduction, voir Durose et Richardson, 2016).

La coproduction peut être la source d'une réforme d'ampleur et significative des services publics, rendant ceux-ci plus responsables, plus transparents et plus en phase avec les besoins des citoyens. Le risque existe aussi, cependant, si elle n'est pas bien pensée, qu'elle se révèle n'être qu'un passage obligé pour les décideurs publics. La clé d'une démarche de coproduction réussie est une bonne compréhension de la gestion publique, du système de protection sociale et de la culture politique en présence.

## Bibliographie

- Alford, J. (2002). Defining the Client in the Public Sector: A Social-Exchange Perspective. *Public Administration Review*, 62(3), 337–346.
- Bovaird, T. (2007). Beyond Engagement and Participation: User and Community Coproduction of Public Services. *Public Administration Review*, 67(5), 846–860.
- Bovaird, T., & Loeffler, E. (2012). From Engagement to Co-production: The Contribution of Users and Communities to Outcomes and Public Value. *Voluntas*, 23(4), 1119–1138.
- Brandsen, T., & Helderma, J.-K. (2012). The Trade-Off Between Capital and Community: The Conditions for Successful Co-production in Housing. *Voluntas*, 23(4), 1139–1155.
- Davies, S. M. (2010). The co-production of temporary museum exhibitions. *Museum Management and Curatorship*, 25(3), 305–321.
- Dubasque, D. (2017). Participer, oui, mais comment ? Éloge de la co-construction. *Vie Sociale*, 3(19), 73–78.
- Durose, C., & Richardson, L. (2016). *Designing Public Policy for Co-production: Theory, Practice and Change*. Bristol: Policy Press.
- Jo, S., & Nabatchi, T. (2018). Co-production, co-creation and citizen empowerment. In *Co-Production and Co-Creation: Engaging Citizens in Public Services* (pp. 231–239). New York: Routledge.
- McMullin, C. (2018). Co-production and community development in France. In T. Brandsen, T. Steen, & B. Verschuere (Eds.), *Co-production and co-creation: Engaging citizens in public service delivery* (pp. 208–210). Routledge.
- Nederhand, J., & Van Meerkerk, I. (2018). Activating citizens in Dutch welfare reforms: Framing new co-production roles and competences for citizens and professionals. *Policy & Politics*, 46(4), 533–550.
- Parks, R. B., Baker, P. C., Kiser, L., Oakerson, R., Ostrom, E., Ostrom, V., ... Wilson, R. (1981). Consumers as Coproducers of Public Services: Some Economic and Institutional Considerations. *Policy Studies Journal*, 9(7), 1001–1011.
- Parrado, S., Ryzin, G. G. V., Bovaird, T., & Löffler, E. (2013). Correlates of Co-production: Evidence From a Five-Nation Survey of Citizens. *International Public Management Journal*, 16(1), 85–112.
- Pestoff, V. (2006). Citizens and co-production of welfare services: Childcare in eight European countries. *Public Management Review*, 8(4), 503–519.
- Pestoff, V. (2009). Towards a Paradigm of Democratic Participation: Citizen Participation and Co-Production of Personal Social Services in Sweden. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 80(2), 197–224.
- Pestoff, V., Brandsen, T., & Verschuere, B. (Eds.). (2012). *New Public Governance, the Third Sector and Co-Production*. New York: Routledge.
- Steen, T., Brandsen, T., & Verschuere, B. (2018). The dark side of co-creation and co-production. In *Co-production and co-creation: Engaging citizens in public services* (pp. 284–293). New York: Routledge.
- Tuurnas, S. (2015). Learning to co-produce? The perspective of public service professionals. *International Journal of Public Sector Management*, 28(7), 583–598.
- Van Eijk, C., Steen, T., & Verschuere, B. (2017). Co-producing safety in the local community: A Q-methodology study on the incentives of Belgian and Dutch members of neighbourhood watch schemes. *Local Government Studies*, 43(3), 323–343.



## L'ŒIL DU CHERCHEUR

*L'œil du chercheur présente des résumés d'articles publiés dans des revues scientifiques consacrées à l'action publique, des thèses récemment soutenues dans le champ de la gestion publique et des colloques à venir.*

# Revue des articles

## Budget et performance

### Performance touristique et gestion du territoire français : l'impact de la réforme NOTRe

Aurélie Corne, enseignante-chercheuse au laboratoire CRESEM de l'université de Perpignan

#### Le thème

La performance et la compétitivité de la France comme destination touristique sont interrogées par un contexte paradoxal qui la voit occuper la première position en termes d'arrivées de touristes internationaux mais seulement la cinquième position en termes de recettes générées. L'auteur interroge dans ce contexte l'impact sur le secteur touristique du nouveau découpage territorial de la France métropolitaine par la réforme NOTRe (Nouvelle Organisation Territoriale de la République), entrée en vigueur en janvier 2016 et qui a réduit de 22 à 13 le nombre de régions françaises.

#### Les données

L'auteur propose une étude basée sur une approche systémique qui appréhende la destination comme une entreprise et propose un cadre théorique associant le redécoupage des

régions à une gestion de fusions-acquisitions. Dans un premier temps, il emploie la méthode DEA (analyse par enveloppement des données) afin d'obtenir des scores d'efficacités pour chaque région et dans un second temps, il tente d'identifier si les fusions de régions françaises sont efficaces d'un point de vue touristique afin de préciser les différents gains de performance potentiels.

#### Les résultats

Il observe que, hormis l'Ile-de-France, les régions françaises les plus efficaces ne sont pas forcément celles qui sont les plus fréquentées. Les résultats ne suggèrent pas d'impact à court terme de la réforme NOTRe sur la performance touristique française d'un point de vue régional. Ils font apparaître au contraire des gains potentiels de performance à travers l'imitation des meilleures pratiques.



Article paru dans la revue *Gestion et management public* – 2018/1 (Vol.6/n°3), pages 35 à 50 et disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-gestion-et-management-public-2018-1-page-35.htm?contenu=article>

## Les effets de l'inclusion des parties prenantes sur l'innovation dans les projets du secteur public

Sebastian Godenhjelm, chercheur à la Swedish School of Social Science

Jan-Erik Johnson, professeur d'administration publique à la Management School de l'université de Tampere en Finlande.

### Le thème

Les partenariats et le partage des idées entre des organisations ou des acteurs hétérogènes sont souvent avancés comme des solutions permettant de remédier au déficit d'innovation supposé dans le secteur public. Pourtant l'étude de collaborations interorganisationnelles et de stratégies destinées à intégrer plusieurs parties prenantes dans des projets communs n'a montré aucun résultat probant permettant de montrer un lien entre la gouvernance collaborative et l'innovation.

### Les données

Dans cet article, les auteurs étudient 275 projets financés par l'Union européenne afin d'identifier les partenaires sociaux pertinents et de définir les actions nécessaires dans le but de favoriser l'innovation. Ils analysent notamment l'influence des parties prenantes sur les pratiques innovantes dans les projets étudiés et développent ainsi une réflexion sur le débat concernant la gouvernance interactive et le processus de prestation de ser-

vice dans le secteur public. Ils cherchent à savoir dans quelle mesure les collaborations entre plusieurs parties prenantes sont une condition préalable indispensable à l'innovation et quelles sont les procédures et les actions bénéfiques en la matière.

### Les résultats

Les résultats montrent que les organes de financement ne sont pas toujours aptes à identifier les collaborateurs adéquats permettant de favoriser l'innovation. Les auteurs observent en outre qu'un grand nombre d'acteurs sont souvent inclus dans des projets communs non pas dans un but d'innovation, mais pour garantir la légitimité du projet aux yeux de leurs fondateurs. Ils mettent en avant l'influence positive de l'inclusion des parties prenantes sur l'innovation dans les projets de secteur public, tout en soulignant l'importance de mettre en place des organes « traducteurs » permettant à toutes les institutions de formuler leurs enjeux propres dans le langage commun du projet.



Article paru dans la *Revue internationale de sciences administratives* – 2018/1 (Vol. 84), pages 47 à 67 et disponible en ligne à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-administratives-2018-1-page-47.htm?contenu=article>



## Gouvernance

### État plateforme : vers une nouvelle rationalité des choix publics ?

Marie-Pierre Philippe-Dussine, enseignante-chercheuse en sciences économiques, chercheuse associée au CEREFIGE à l'université de Lorraine

#### Le thème

Alors que l'application dans l'administration publique des principes de gestion privée prônés par le Nouveau management public commence à être remise en question, une autre étape du post-bureaucratisme semble prendre forme avec l'émergence d'une nouvelle forme d'organisation : « l'État-plateforme ». Ce dernier invoque l'idée d'une « gouvernance digitale » s'inscrivant dans une évolution qui entend donner plus de place à l'individu en instituant de nouveaux flux d'information et de nouveaux modes de co-production de l'action publique.

#### Les données

Dans cet article, l'auteure s'intéresse au programme « Action Publique 2022 » avec lequel le gouvernement français entend régénérer en profondeur les principes de rationalité de l'action publique. Elle interroge cette nouvelle configuration de réforme de l'État et se demande si celle-ci peut contribuer à une véritable évolution institutionnelle marquée par la recherche d'une rationalité accrue. Pour ce faire, elle s'appuie sur les apports de la Nouvelle Économie Institutionnelle afin d'analyser les enjeux de ce programme et les contraintes inhérentes à un tel projet.

#### Les résultats

Elle observe que l'État-plateforme pose la question centrale d'un arbitrage entre le besoin de contrôle, inhérent à toute organisation, et le souci de mettre en valeur une certaine liberté d'intervention favorable à l'innovation. En outre, elle note que la contribution d'une « multitude » sur laquelle repose l'organisation de l'État-plateforme ne garantit pas sa rationalisation. Elle note ainsi que la recherche d'une forme d'organisation plus souple peut générer des zones d'incertitudes et la captation de ses bénéfiques organisationnels par une partie seulement des parties prenantes. De même, l'utilisation de nouvelles technologies de l'information peuvent amener la recherche d'une hyper-rationalité par l'utilisation de nouveaux modes de contrôle au profit de nouveaux pôles de pouvoir. L'auteure suggère que la révolution numérique dans laquelle s'inscrit l'État-plateforme requiert l'institution de nouvelles formes de « contrats » pour prévenir les écueils qui menacent sa rationalisation. Elle conclut en observant que l'innovation organisationnelle ne se limite pas à l'État nation mais doit « également être abordée au niveau local, où d'autres logiques, d'autres rationalités peuvent entrer en jeu ».



Article paru dans *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels* – 2018/58 (Vol. XXIV), pages 139 à 154 et disponible en ligne à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-de-gestion-des-comportements-organisationnels-2018-58-page-139.htm>

## Entre valeur du service public et instrument déontologique : quelle place pour la transparence dans la « bonne » conduite des fonctionnaires en France (1970-2016)?

Thomas Scapin, doctorant en sciences politiques l'université Lumière Lyon-2

### Le thème

Si l'on trouve en France des origines à la transparence comme principe administratif dès 1789 dans l'article 15 de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen, lequel dispose que « La Société a le droit de demander compte à tout agent public de son administration », sa promotion comme principe fondamental du service public ne se développe réellement qu'à partir des années 1970 avec l'adoption de plusieurs lois relatives à l'amélioration des rapports entre l'administration et ses administrés. En se basant sur l'étude de rapports publics portant sur la réforme de l'État, de documents d'archives et d'entretiens avec des acteurs concernés, l'auteur analyse la place de la transparence comme valeur de la fonction publique en France depuis les années 1970 afin de mettre en perspective la loi sur la déontologie du 20 avril 2016.

### Les données

L'auteur observe ainsi les tensions entre les caractéristiques historiques du modèle administratif français et la mise en place d'une modernisation néo-managériale de l'État qui

inscrit la transparence comme valeur structurante de son mouvement réformateur entamé dans les années 1980. Il note que l'approfondissement de ce mouvement depuis les années 1990 s'est accompagné d'une part d'un développement du droit souple et non normatif (chartes, codes de déontologie) et d'autre part d'une difficulté à mettre en place des instruments et des mécanismes de transparence permettant de prévenir les risques déontologiques et de conflits d'intérêts tels que le « pantouflage ».

### Les résultats

Il analyse la loi du 26 avril 2016 à l'aune de cette évolution et constate qu'elle marque un coup d'arrêt symbolique à l'utilisation de la transparence comme fondement idéologique de la modernisation néo-managériale de l'administration. En renforçant les institutions existantes telles que le Conseil d'État dont la Commission de déontologie de la fonction publique se fait le relais, cette loi favoriserait ainsi la réaffirmation des fondements normatifs historiques de l'administration française.



Article paru dans *Revue française d'administration publique* - 2018/1 (n°165), pages 63 à 77 et disponible en ligne à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2018-1-page-63.htm?contenu=article>

## Relation à l'utilisateur

### Des indicateurs pour identifier les effets des démarches participatives : application au cas du département du Gard

**Hélène Rey-Valette**, enseignante-chercheuse en Économie au Laboratoire CEE-M de l'université de Montpellier

**Jean-Eudes Beuret**, agro-économiste et professeur des universités à Agrocampus ouest

**Audrey Richard-Ferroudji**, docteure en sociologie et consultante indépendante en sociologie et gouvernance de l'environnement

#### Le thème

Depuis les années 1990, les acteurs publics multiplient les démarches participatives. En fonction de leurs objectifs, ils mènent des concertations à différents moments de la décision politique : recherchent-ils l'adhésion des administrés, la résolution d'un conflit, un renforcement de la démocratie ?

#### Les données

Les auteurs cherchent d'une part à cerner les effets de ces dispositifs de concertation et d'autre part interrogent les méthodes d'évaluation des effets de ces démarches participatives afin d'identifier les facteurs et leviers capables d'amplifier leur impact et leur portée. Ils développent pour ce faire un système d'indicateurs multicritères qu'ils testent sur une vingtaine de dispositifs participatifs mis en œuvre par le département du Gard.

#### Les résultats

Ils notent qu'une faible participation entraîne un faible impact et que les résultats fluctuent selon les modalités de mise en œuvre. Par ailleurs, ils observent que ces dispositifs améliorent la connaissance des besoins, créent des espaces de dialogue et permettent d'identifier des effets opérationnels concrets, profitables à la fois à l'institution, aux citoyens et aux élus. Ils distinguent deux grandes catégories d'effets : une première qui renvoie à une « instrumentalisation » de ces dispositifs en vue d'améliorer la qualité des décisions et une seconde qui renvoie à un objectif de renforcement du fonctionnement de la démocratie.



Article paru dans *Économie régionale & urbaine* – 2018/2 (n°27), pages 37 à 56 et disponible en ligne à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-%40grh-2018-2-page-37.htm>

## Les conditions de mise au travail des usagers : le cas de la gestion des déchets

**Kevin Gaillaud**, enseignant-chercheur en sociologie, science politique et aménagement, chercheur associé au Laboratoire Techniques, territoires et sociétés de l'université Paris-Est-Marne-la-Vallée

### Le thème

Depuis les années 1990 et sous l'influence du Nouveau management public, les prestations du service public connaissent une mutation qui se caractérise par leur marchandisation et leur individualisation. Ce phénomène s'appuie sur des instruments destinés à favoriser une plus grande participation des usagers, censée servir au plus près leurs intérêts. Il en découle un transfert de tâches des agents du service public vers les usagers amenant une redéfinition de leurs rôles et de leurs responsabilités.

### Les données

Les auteurs analysent ces évolutions à travers le cas emblématique de la gestion des déchets ménagers en étudiant le passage à la redevance incitative déchets du Grand-Besançon. Dans le prolongement d'une politique d'écologisation du secteur entamée il y a plus de vingt ans, cette redevance introduit un nouveau mode de tarification du service de collecte tenant compte de la

quantité de déchets produite par l'utilisateur. Sous couvert d'une communication liée à l'environnement et au choix rationnel, cette redevance part du postulat qu'un usager inscrit dans une forme d'économie de marché sera incité par le seul signal-prix à développer des comportements destinés à réduire sa facture, et donc à améliorer sa gestion domestique des déchets.

### Les résultats

Pour les auteurs toutefois, les efforts consentis par les individus pour être des usagers productifs ne dépendent pas du gain économique, qui s'avère minimal, mais plutôt du renforcement de la surveillance et du contrôle moral des usagers exercé par le service public en charge de la collecte des déchets. Celui-ci connaît en effet une forte restructuration caractérisée par l'adoption d'une culture de la performance et de la surveillance qui signe une mutation profonde du sens même de la notion de service au public.



Article paru dans la revue *Gouvernement et action publique* -2018/3 (N°3), p.57-81, et disponible en ligne à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-gouvernement-et-action-publique-2018-3-page-57.htm>



## Emploi public



Article paru dans @GRH – 2018/2 (n°27), pages 37 à 56 et disponible en ligne à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-%40grh-2018-2-page-37.htm>

### De l'économie collaborative à « l'uberisation » du travail: les plateformes numériques comme outils de gestion des ressources humaines

Sophia Galiere, doctorante en sciences de gestion à l'université de Nantes

#### Le thème

Si l'économie collaborative a initialement suscité des espoirs d'une modalité alternative de travail, voire de société, les plateformes numériques de travail de pair à pair se retrouvent aujourd'hui au cœur de controverses résumées par le néologisme « ubérisation ». Ce phénomène s'est notamment amplifié avec la banalisation du smartphone et des applications ces dernières années: plus de 65 % des plateformes numériques d'intermédiation qui opèrent en Europe ont été créées depuis 2010.

#### Les données

L'auteure interroge la représentation diffusée par ces plateformes les présentant comme de simples intermédiaires de marché porteuses d'innovations techniques radicales et permettant la libération du travail des contraintes de l'entreprise traditionnelle telles que le salariat ou le management hiérarchique. Elle questionne ce « mythe » en analysant les outils de gestion

d'une dizaine de plateformes de pair à pair afin d'établir une typologie de leurs pratiques de management de ressources humaines.

#### Les résultats

Elle base cette typologie à partir de deux axes (degré de prescriptions/d'incitations) et distingue plateformes de type « opératrices » (telles Uber ou Deliveroo) des plateformes de type « places de marché » (telle Superprof). Elle observe une absence d'innovation radicale dans le fonctionnement des plateformes où elle identifie, à des degrés divers, les mêmes principes que dans l'entreprise traditionnelle. Elle observe qu'elles ne constituent pas une technologie neutre mais un moyen de manager le comportement des travailleurs tout en s'extrayant des contraintes liées au salariat. Enfin, elle encourage l'étude des plateformes coopératives qui peuvent se penser comme des alternatives au « capitalisme de plateforme ».

## Mutation du rapport de subordination : le salarié « autonome » ou l'indépendant « subordonné » en France

Brigitte Pereira, professeur de Droit et de RSE à l'université EM Normandie

### Le thème

Les formes d'organisation du travail ont connu des mutations si profondes ces vingt dernières années que le modèle fordiste du travail segmenté dans un cadre strictement hiérarchisé semble aujourd'hui dépassé. Cela s'observe notamment dans les mutations parallèles du salariat, encore majoritaire en France, et du travail indépendant, dont certaines modalités tel que l'auto-entreprenariat connaissent un essor notable. Alors que la situation du salarié connaît une flexibilisation croissante sous l'effet de nombreuses réformes, notamment les Ordonnances de septembre 2017 (loi travail), la situation d'un travailleur indépendant peut dans certaines hypothèses se rapprocher de celle d'un salarié lorsque son donneur d'ordre est unique et lui impose une organisation du travail.

### Les données

L'auteure étudie l'ampleur de ces mutations et interroge notamment la nature du lien entre l'employeur et le salarié et celle du lien entre le donneur d'ordre et le travailleur indépendant afin d'identifier les situations où ce lien relève de la subordination, de la dépendance ou bien du rapport de pouvoir. Elle s'appuie pour cela sur les données normatives et judiciaires de ces vingt dernières années afin

d'analyser l'évolution du lien de subordination juridique, caractéristique du contrat de travail, et du lien de subordination dans les faits qu'elle analyse notamment à travers la jurisprudence de la Cour de Cassation.

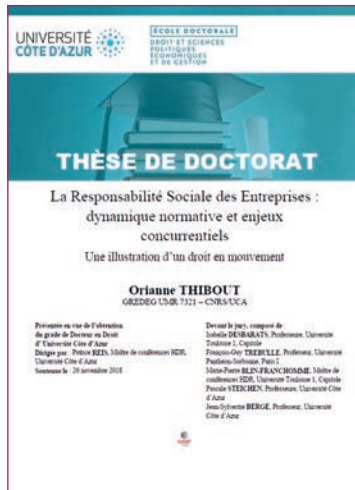
### Les résultats

Elle observe un mouvement d'autonomisation et de responsabilisation du salariat, notamment par la transformation du temps au travail (télétravail, temps au forfait), qui crée une distanciation managériale entre l'employeur et un salarié moins subordonné à mesure qu'il intègre davantage le « risque d'entreprise ». À l'inverse, elle remarque l'essor de formes de travail indépendant révélant une subordination réelle entre le travailleur indépendant et son donneur d'ordre. Ces transformations sont en outre renforcées par la dimension institutionnelle des normes légales qui visent à « accroître le pouvoir de l'entreprise eu égard à ses impératifs de compétitivité ». Ces évolutions l'amènent à noter la moindre pertinence du lien de subordination comme critère d'autorité pour caractériser ces types de relation managériale, et à suggérer l'utilisation de la relation de pouvoir comme cadre d'analyse plus global dépassant les seuls liens d'autorité ou de subordination.



Article paru dans *Management & avenir* – 2018/6 (n°104), pages 37 à 56 et disponible en ligne à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2018-6-page-37.htm>

# Revue des thèses



Cette thèse est consultable à l'adresse suivante : <https://hal.archives-ouvertes.fr/tel-01963709>

## La Responsabilité Sociale des Entreprises : dynamique normative et enjeux concurrentiels. Une illustration d'un droit en mouvement

Thèse soutenue le 26 novembre 2018 par **Orianne Thibout**, au sein du laboratoire GREDEG (Groupe de Recherche en Droit, Économie et Gestion) de l'université Nice Sophia Antipolis, sous la direction de Patrice Reis, maître de conférences HDR à l'université Côte d'Azur.

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est aujourd'hui un concept incontournable pour les entreprises, tant dans la gestion, souvent corrélative, des risques juridiques et du risque de réputation afférents à leurs activités économiques, que dans la définition de leurs stratégies commerciales et concurrentielles. En outre, elle participe activement de l'abolition des frontières, d'ores et déjà poreuses, entre normativité publique et normativité privée.

L'auteure analyse l'intégration de la RSE dans la sphère juridique contemporaine. Elle souligne son caractère normatif hybride et interroge sa place dans un cadre normatif mis à sa disposition par les pouvoirs publics d'une part, ainsi que par les acteurs privés d'autre part. Elle pose ainsi la question de

la flexibilité du droit dans un monde en mouvement au sein duquel les normes, dans leur diversité de sources et de portées, « évoluent et dépérissent au fil du temps ».

L'auteure observe que dans un contexte concurrentiel mondialisé, la RSE met l'accent sur la nécessaire adaptation des instruments juridiques classiques à l'évolution d'une configuration normative complexe à l'échelle globale. Elle constate que la RSE fait l'objet d'un dialogue compétitif sans cesse renouvelé, entre pouvoirs publics nationaux et internationaux et pouvoirs privés économiques. En ce sens, le droit économique contemporain, par capillarité normative et transfrontalière, n'est donc pas figé dans la durée, pas plus qu'il n'est cadencé dans l'espace des frontières nationales.



Cette thèse est consultable à l'adresse suivante : <http://www.theses.fr/2018PSLED002>

## Trois essais sur la comptabilité de la dette publique

Thèse soutenue le 17 janvier 2018 par **Marion Sierra Torre**, au sein du laboratoire Recherches en management de l'Université Paris Dauphine, sous la direction d'Edith Ginglinger, professeure de finance à l'université Paris-Dauphine

Dans cette thèse, l'auteure s'intéresse à la comptabilisation de la dette publique sous trois angles distincts et complémentaires.

En premier lieu, elle étudie les normes de comptabilité des retraites publiques. Elle développe une grille théorique d'analyse comparée et diachronique s'appuyant sur un examen des pratiques existantes. Son analyse met en évidence que les dispositifs existant en Europe sont incompatibles avec le modèle d'épargne individuelle tel que promu par la norme IPSAS 25.

Ensuite, elle analyse la relation entre comptabilité de la dette et milieu politique, et en particu-

lier l'hypothèse d'une sous-estimation de la dette en période d'élection. Son analyse des révisions comptables permet de valider cette hypothèse et indique que les pays en développement sont les plus affectés par cette sous-estimation.

Enfin, elle analyse l'impact du caractère sollicité ou non d'une notation sur celle-ci, ainsi que sur l'évaluation de la dette publique par les agences de notation. Son analyse de Moody's, Fitch, et S&P indique que les agences favorisent les pays qui sollicitent leur notation par rapport à ceux qui ne la sollicitent pas.





Cette thèse est consultable à l'adresse suivante : <http://www.theses.fr/2018BORD0164>

## La fonction de marketing au sein des organisations artistiques et culturelles : nature et degré de son intégration effective

Thèse soutenue le 28 septembre 2018 par **Élodie Chabroux**, au sein du laboratoire IRGO (Institut de Recherche en Gestion des Organisations) de l'université de Bordeaux, sous la direction de Jean-François Trinquecoste, professeur des universités à l'IAE de Bordeaux.

Cette thèse s'intéresse à la nature et aux effets de l'intégration d'une logique de marketing dans les organisations du secteur des arts et de la culture. La recherche conduite ambitionne d'actualiser et de prolonger les connaissances acquises concernant le « conflit » artistes versus managers exposé par Chiapello (1998) tout en l'orientant vers le conflit artistes versus marketers.

Ce travail s'appuie sur la méthode des cas. Une étude qualitative exploratoire constituée de 17 entretiens précède la réalisation de 5 études de cas, menées auprès de la Bibliothèque nationale de France (BnF), la Bibliothèque publique d'information (Bpi), le Musée national d'art moderne du

Centre Pompidou (MNAM), le Musée des beaux-arts de Montréal (MBAM) et la Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ). Par ailleurs, l'auteure réalise dans son étude une analyse comparative entre la France et le Canada.

Les recherches de l'auteure révèlent la persistance et l'affaiblissement de la critique artiste du marketing dont le rejet au sein des organisations culturelles reste visible dans les lignes d'affrontement entre les deux conceptions de marketing-culture. Outre le constat sur l'actualité du conflit établi, la thèse propose des pistes à l'écriture d'une intégration efficace du marketing dans les organisations culturelles.



Si vous souhaitez consulter cette thèse, vous pouvez contacter Sébastien Dony à l'adresse suivante : [sebastien.dony@univ-ubs.fr](mailto:sebastien.dony@univ-ubs.fr)

## Comment réduire les coûts dans les collectivités locales ?

Thèse soutenue le 25 juin 2018 par **Sébastien Dony**, au sein du LEMNA (Laboratoire d'Économie et de Management de Nantes-Atlantique), sous la direction de François Meyssonnier, professeur des universités à l'université de Nantes.

La réduction des dépenses de fonctionnement est aujourd'hui un impératif dans les collectivités locales. Cette nécessité soulève de nouveaux défis qui amènent à s'interroger sur la problématique de la réduction des coûts. La littérature suggère que cette problématique peut être abordée en centrant l'analyse sur les stratégies de réduction des dépenses contenues dans les programmes de maîtrise budgétaire (première question de recherche) et sur les démarches d'amélioration de l'efficacité engagées dans les services (deuxième question de recherche).

Afin d'explorer ces questionnements, l'auteur a effectué des études de cas dans des collectivités locales réalisant des économies de fonctionnement depuis 2014/2015. Sa recherche vise ainsi à produire des connaissances académiques nouvelles relatives aux leviers de réduction des coûts et un savoir actionnable par les managers territoriaux.

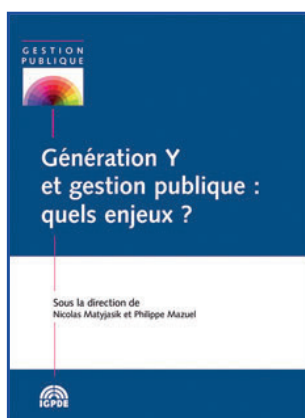
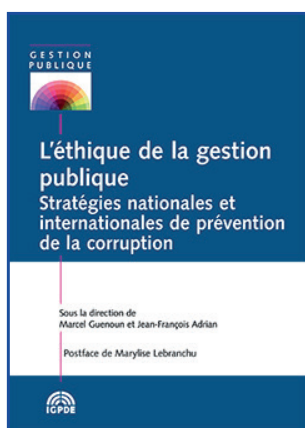
Vis-à-vis de la première question de recherche, trois stratégies de réduction des dépenses de fonctionnement sont identifiées. Des préconisations managériales concernant le contenu, l'élaboration et la mise en œuvre des programmes de maîtrise budgétaire sont présentées. Vis-à-vis de la seconde question de recherche, l'analyse des démarches permet d'identifier trois axes d'amélioration de l'efficacité des services publics locaux. Sur la base de ces résultats, une méthodologie est élaborée afin d'accompagner les managers dans la mise en œuvre d'actions d'amélioration de l'efficacité. En se positionnant à l'intersection du contrôle de gestion, du management public et de la gestion des services, cette thèse offre de nouvelles perspectives sur la réduction des coûts dans les collectivités locales.



# Collection GESTION PUBLIQUE

La collection *Gestion publique* de l'IGPDE comporte des ouvrages relatifs à la modernisation de l'action publique. La majorité des titres sont également en accès libre sur la plateforme OpenEdition Books.

<https://books.openedition.org/igpde/77>



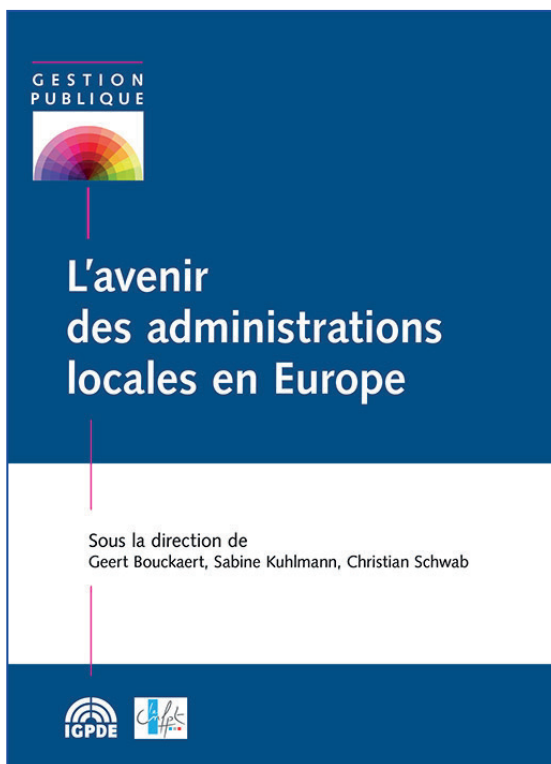
# Vient de paraître

## Retour d'expérience sur les administrations locales en Europe

Le programme de recherche européen COST Local Reform in Europe a réuni plus de 300 chercheurs dans 31 pays.

Les résultats de ces recherches ont fait l'objet d'un ouvrage intitulé *The Future of Local Government in Europe*, publié sous la direction de Geert Bouckaert, Sabine Kuhlmann et Christian Schwab.

L'IGPDE s'est associé au CNFPT pour traduire et publier une version française de cet ouvrage dans sa collection *Gestion publique*. Retrouvez-le en libre accès sur le site d'OpenEdition Books.



En libre accès à l'adresse suivante :  
<https://books.openedition.org/igpde/5426>

## L'avenir des administrations locales en Europe Leçons tirées de la recherche et de la pratique dans 31 pays

Au cours des dernières décennies, les administrations locales en Europe, de plus en plus pressurisées, ont fait face à de multiples défis. Il en a résulté une vague de réformes politiques et administratives, visant à alléger cette pression, qui a modifié la gestion des collectivités locales dans de nombreux pays. D'une part, les collectivités locales sont responsables de l'efficacité de l'administration, de la délivrance de services de très haute qualité, et de la bonne application de la réglementation. D'autre part, elles sont garantes de la légitimité, de la participation démocratique et de la confiance, tout ceci dans un contexte d'austérité. Cet ouvrage présente les résultats des recherches effectuées dans le cadre d'un projet international sur le service public local dans 31 pays et en tire des leçons pour les décideurs politiques afin de dessiner l'avenir des collectivités locales en Europe. Les auteurs abordent les thèmes de réformes classiques ainsi que les caractéristiques majeures de la gouvernance locale telles que l'autonomie, la performance et la participation. Cet ouvrage vise un public de chercheurs, d'étudiants et de praticiens intéressés par le futur des collectivités locales.



# Évènements à venir

## Colloques

### Territoires intelligents et Management public durable

Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, 23 et 24 mai 2019

Aujourd'hui, les 4/5 de la population française habitent sur 20 % du territoire. Au niveau mondial, 2 % de la surface de la planète héberge plus de la moitié de ses habitants. Dans ces territoires, ont désormais pris corps des solidarités multiples mais aussi des antagonismes d'intérêts qui interpellent la pratique du management public. Si les territoires deviennent "smart", la durabilité ne devrait-elle pas pourtant être placée au cœur de leur management public? Un territoire intelligent doit être capable de comprendre et de s'adapter à son environnement, se transformer, être résilient, anticiper les perturbations, en minimiser leurs effets, en mettant en œuvre des moyens d'actions, grâce à l'apprentissage et à l'innovation, en fonction du but à atteindre, tout en respectant sa durabilité.

Ces thématiques seront abordées un colloque international sur le thème des « Territoires intelligents et Management public durable » organisé par l'Association internationale de recherche en management public (AIRMAP) avec le soutien de l'Institut de la gestion publique et du développement économique (IGPDE).

Pour en savoir plus :  
<https://airmap2019.sciences-conf.org/>

### 15<sup>e</sup> Congrès de l'Association française de Sciences Politique

Sciences Po Bordeaux, 2 au 4 juillet

L'Association Française de Science Politique fêtera ses 70 ans à l'occasion de son 15<sup>e</sup> Congrès. Il accueillera également à cette occasion la 8<sup>e</sup> édition du Congrès du réseau des Associations francophones de science politique (CoSPoF). Le Congrès 2019 sera l'occasion de plus de 400 heures de débats en présence de près de 1 000 chercheurs internationaux.

Cette édition sera structurée autour de trois séries d'activités distinctes :

- 1 - les Sections thématiques qui visent à représenter l'état des travaux de sciences politique aujourd'hui en France ;
- 2 - les Conférences qui permettront de traiter des grandes questions de cette discipline, qu'il s'agisse des évolutions du comparatisme dans le monde contemporain ou du développement des études africaines. Une conférence « grand public » sera également consacrée aux Élections européennes 2019 dont les résultats auront été connus quelques semaines auparavant ;
- 3 - des sessions sous forme de « posters » qui doivent permettre de présenter succinctement sous forme visuelle un projet de recherche, une question de méthode ou une base de données pour un partage avec toute la profession.

Pour en savoir plus :  
<https://www.afsp.info/congres/congres-2019/>

### 3<sup>e</sup> Conférence de l'Initiative européenne sur les études de sécurité

Sciences Po Paris, 27 et 28 juin 2019

L'Initiative européenne pour les études de sécurité (European Initiative on Security Studies, EISS) est un réseau multidisciplinaire européen regroupant des chercheurs de plus de 80 universités partageant l'objectif de consolider les études de sécurité en Europe. L'objectif de cette initiative est double. Il s'agit tout d'abord de constituer un réseau académique européen sur les études de sécurité, grâce à l'organisation d'une conférence annuelle et des sections thématiques permanentes. Ensuite, il s'agit de rassembler les chercheurs et universitaires européens travaillant sur les questions de sécurité afin de présenter les projets de recherche en cours et de développer de nouveaux projets de recherche collectifs.

L'EISS est pluridisciplinaire, organisée thématiquement et ouverte à toutes les approches théoriques. Pour cette 3<sup>e</sup> édition, plusieurs sections thématiques ont été définies autour de sujets tels que la non-prolifération et la maîtrise des armements, la coopération de défense et l'assistance militaire, le terrorisme et contre-terrorisme ou les développements de la sécurité transatlantique.

Pour en savoir plus :  
<https://eiss-europa.com/>

# L'université Paris Dauphine célèbre ses 50 ans



**Créée en 1968, l'université Paris Dauphine célèbre en 2019 ses 50 ans avec un programme d'évènements dont plusieurs conférences scientifiques et manifestations culturelles.**



**13 mars 2019** : Conférence annuelle des grands enjeux contemporains organisée par le département Licence des Sciences des Organisations (LSO) et le programme Grands Enjeux Contemporains de Paris-Dauphine. Cette conférence fait place chaque année à de grands sujets de société.

<https://www.dauphine.fr/fr/50-ans/detail-de-lactualite/article/luniver-site-de-demain-quelles-responsabilites-quelles-missions.html>



**14 mars 2019** : conférence « La neutralité carbone à quel horizon ? » Dans le prolongement des Journées de la Responsabilité Environnementale, cette conférence, organisée par la Chaire Économie du Climat, dresse un bilan éclairé du dernier rapport du Groupe d'Experts Intergouvernemental sur l'Évolution du Climat et de l'avancée de la mise en œuvre de l'Accord de Paris. Une exposition photos est également organisée en partenariat avec National Geographic.

<https://www.dauphine.fr/fr/50-ans/detail-de-lactualite/article/conference-la-neutralite-carbone-a-quel-horizon-1.html>



**15 mai 2019** : Journée d'étude « À quoi servent, encore, les universitaires en 2018 ? » Le métier d'universitaire, sa fonction sociale et sa place dans l'espace public se sont profondément transformés. S'il jouait en 1968 un rôle central, quelle est sa place dans la formation de l'esprit critique et l'animation du débat public 50 ans plus tard ? Quelles contraintes nouvelles, mais aussi quelles opportunités, reflètent les transformations de l'université, du champ politique et des médias ?

<https://www.dauphine.fr/fr/50-ans/detail-de-lactualite/article/a-quoi-servent-encore-les-universitaires-1968-2018.html>



**24 mai 2019** : Journée scientifique « Regards croisés sur les sciences des organisations et de la décision ». Cette journée scientifique internationale interroge les regards croisés de personnalités emblématiques du monde de la recherche telles que Pierre-Louis Lions, professeur au Collège de France, titulaire de la chaire « Équations aux dérivées partielles et applications », Ève Chiapello, directrice d'étude à l'EHESS, Christos H. Papadimitriou, professeur à l'université de Berkeley, David Cooper, professeur à l'université d'Alberta, Jose Scheinkman, professeur à l'université de Columbia et de Princeton, et Melchior Wathelet, professeur à l'université de Liège et à l'université catholique de Louvain.

<https://www.dauphine.fr/fr/50-ans/detail-de-lactualite/article/regards-croises-sur-les-sciences-des-organisations-et-de-la-decision.html>

## À vos agendas !

**Rencontres internationales de la gestion publique**

### **Pour une société de confiance. Quel rôle pour le service public ?**

**Retenez dès maintenant  
la date du 22 mai 2019**

*L'Institut de la gestion publique et du développement économique (IGPDE)  
a le plaisir de vous inviter à la 18<sup>e</sup> édition  
des Rencontres internationales de la gestion publique (RIGP)  
qui se déroulera à Bercy au sein du centre de conférences Pierre Mendès France.*

**Des chercheurs et praticiens de l'action publique, français et étrangers,  
interviendront sous différents angles :**

- **La confiance, une affaire d'État**
- **La confiance et le droit à l'erreur**
- **La confiance et les fraudes**
- **La confiance et la fabrique du choix de l'utilisateur**
- **La confiance et la distance : entre numérique et participation**
- **Mettre en confiance : accompagner les usagers durant le service**
- **La confiance et le management libéré.**

**Avec notamment :**

**Geert Bouckaert**, président de l'Institut international des sciences administratives,

**Thomas Cazenave**, directeur interministériel de la Transformation publique,

**Jacques Toubon**, Défenseur des Droits,

**Charles Duchaine**, directeur de l'agence française anticorruption,

**Janice LaChance**, ancienne DRH de l'administration de Bill Clinton et ex-présidente de l'American Society for Public Administration,

**Agnès-Christine Tomas-Lacoste**, directrice générale de l'institut national de la consommation

et les professeurs **Cécile Blatrix**, **Jacques Chevallier**,

**Sophie Dubuisson-Quellier**, **Romain Laufer**, **Sylvie Lliossa** et

**Denise Rousseau.**

La participation à cette journée est libre sous réserve d'inscription préalable.

Programme et inscription début avril sur le site de l'IGPDE.

Vous pouvez nous contacter à l'adresse : [recherche.igpde@finances.gouv.fr](mailto:recherche.igpde@finances.gouv.fr)

**Directrice de la publication :**

Virginie Madelin, directrice générale de l'IGPDE

**Rédacteur en chef :**

Marcel Guenoun, directeur de la Recherche à l'IGPDE

**Rédactrice en chef adjointe :**

Marie-Hélène Caitucoli, chargée de mission pour la House of Public Affairs, université Paris-Dauphine

**Coordonnateur de la publication :**

Jean-Gabriel Plumelle, chargé d'études à l'IGPDE

**Comité de rédaction :**

Claire Auplat, chargée de mission pour la House of Public Affairs, université Paris-Dauphine

Hae-Ok Pyun, responsable de recherche et de diffusion des savoirs à l'IGPDE

Jean-Gabriel Plumelle, chargé d'études à l'IGPDE

**Mise en page :**

IGPDE

Si vous souhaitez recevoir par courriel la revue *Action Publique. Recherche et pratiques*, rendez-vous sur le site <https://www.economie.gouv.fr/igpde-editions-publications> pour vous inscrire à notre liste de diffusion.

**Publication trimestrielle en accès libre – ISSN 2647-3135**

✉ [recherche.igpde@finances.gouv.fr](mailto:recherche.igpde@finances.gouv.fr)

🐦 [@Igpde\\_Gp](https://twitter.com/Igpde_Gp)

📺 [youtube.com/igpde](https://youtube.com/igpde)

*Action Publique. Recherche et pratiques* est réalisée en partenariat avec l'université Paris Dauphine

