



# ENSEMBLE & AUTREMENT

**COPRODUCTION  
DE L'ACTION PUBLIQUE :  
commençons par nos  
organisations !**

Avril 2024

## QUI SONT LES MEMBRES DU CERCLE DES ACTEURS TERRITORIAUX ?

### **Véronique BALBO-BONNEVAL**

Directrice de l'IHEST  
(Institut des Hautes Etudes  
des Sciences et Techniques)

### **Nadège BAPTISTA**

Préfète déléguée pour l'égalité  
des chances en Hauts de Seine

### **Séverine BELLINA**

Consultante

### **Pascale BOURRAT-HOUSNI**

Première conseillère - Chambre  
régionale des comptes d'Occitanie

### **Candice BROTEL**

Consultante coach certifiée,  
après avoir été Directrice Générale  
Adjointe ressources d'une  
communauté d'agglomération

### **Sylvie BUREAU-NECH**

Directrice exécutive marché des  
acteurs territoriaux, Relyens

### **Marie-Hélène CAITUCOLI**

Directrice Exécutive,  
Projet de Transformation  
institutionnelle (TIRED),  
Sciences Po

### **Anne-Laure CHALET**

Directrice Générale des Services  
de Caluire et Cuire

### **Valérie CHATEL**

Consultante, après avoir occupé  
plusieurs postes de DRH et DGS  
en collectivités locales et à l'Etat

### **Estelle CHEVASSU**

Journaliste

### **Bruno COLLIGNON**

Sapeur-pompier de carrière,  
deux mandats de président  
d'une organisation syndicale  
représentative, poursuit son  
engagement pour préserver  
le service public

### **Domitien DETRIE**

Directeur Général de l'Agence  
des Pyrénées

### **Catherine DI FOLCO**

Sénatrice du Rhône

### **Martin DIZIERE**

Chef de pôle technique et de  
l'aménagement durable à la ville  
du Haillan - Animateur National  
du Groupe de Travail « Direction  
des Services Techniques » de l'AITF  
(Association des Ingénieurs  
Territoriaux de France)

### **Anthony GIUNTA**

Directeur Général des Services -  
La Courneuve

### **Hélène GUILLET**

Directrice Générale des Services  
Centre De Gestion de la Fonction  
Publique Territoriale 44 -  
Présidente du SNDGCT

### **Virginie HALDRIC**

Directrice Générale des Services  
Conseil Départemental du Var

### **Sonia HASNI**

Secrétaire Générale de  
l'Ambassade de France au Brésil

### **Guillaume HERMITTE**

Secrétaire Général Etablissement  
public d'aménagement  
Euroméditerranée (EPAEM)

### **Doriane HUART**

Directrice Générale Adjointe des  
Pôles RH, innovation et dialogues  
Métropole Européenne de Lille (MEL)

### **Eric MANONCOURT**

Directeur Général Adjoint  
Ressources du Conseil  
Départemental de l'Aude

### **Jean-Robert MASSIMI**

Observateur privilégié  
de l'action publique locale

### **Michel NICOLAS**

Directeur Général Adjoint  
Développement économique,  
Responsable emploi, innovation  
Europe et International  
Nantes Métropole

### **Didier OSTRE**

Directeur Général Spl Marché  
Marseille Méditerranée

### **Dominique PALLIER**

Directeur de l'aménagement  
et de la Planification à la  
communauté d'agglomération  
du Pays Voironnais  
Maire d'Apprieu (38)  
Conseiller Communautaire à la  
Communauté de Bièvre-Est

### **Jérôme PECH**

Directeur Général Adjoint  
en charge des richesses humaines  
à la Ville de Blagnac

### **Hugues PERINEL**

Journaliste, coach et médiateur  
Fondateur et animateur du  
Cercle des Acteurs Territoriaux

### **Stéphanie PORTIER**

Directrice Générale déléguée à la  
qualité des services à la population  
Mairie et Métropole de Montpellier

### **Yvonick RAMIS**

Directeur Général des Services  
du Conseil Départemental  
de l'Allier

### **Pierrick RAUDE**

Avocat associé au sein  
du Cabinet Rivière - Avocats  
Associés, après avoir occupé  
des postes de DGS et DGA  
de collectivités locales

### **Jean-Jacques ROUX**

Directeur Général des Services  
Ville de Cuers

### **Frédéric TOURNAY**

Directeur Départemental  
des Services d'Incendie  
et de Secours de Lot-Et-Garonne

### **Jean-François VERDIER**

Inspecteur général des finances

# ÉDITO



## *Entre liberté et autorité*

Au fil du travail d'écriture que nous avons mené au sein du Cercle des Acteurs Territoriaux sur la coproduction de l'action publique, nous avons rapidement pris conscience qu'emprunter cette voie, c'est se retrouver face à une page blanche qu'il va falloir remplir à plusieurs mains. C'est précisément ce que nous avons tenté, ensemble, de faire dans ce nouveau livre blanc.

Pas de coproduction sans coopération, pas de coopération possible sans collaboration. En effet si la coopération au service de la coproduction repose sur la distribution des tâches et des responsabilités, la technique pour atteindre ensemble un objectif, la collaboration fait appel à la responsabilité de chacun, au lien, à la confiance réciproque et l'objectif commun, ce qui exige de notre part un changement de posture.

Rien ne peut se faire sans collaboration et tout commence donc à l'intérieur même de nos organisations, entre managers, avec nos propres agents et tout particulièrement les plus éloignés des centres de décisions. Le déficit d'échange sur le travail lui-même, la création de débats voire de controverses sur les modalités de collaboration sont en quelque sorte « l'angle mort » de la communication interne de nos organisations depuis trop longtemps.

Il s'agit là de « démocratiser nos administrations », afin qu'elles produisent les politiques publiques qu'elles doivent faire, plutôt que celles qu'elles savent faire. Un chemin courageux à trouver entre liberté et autorité dont Stefan ZWEIG nous traçait déjà les contours en 1936. « La liberté est impossible sans une certaine autorité, sous peine de dégénérer en chaos, pas plus que l'autorité n'est possible sans liberté à moins de devenir tyrannie ».

Riches de notre culture ouverte, nous avons, sur ce sujet, tenté à nouveau de construire un propos nourri de notre diversité, de nos désaccords, de nos expériences, de nos échanges, et de la rencontre avec les personnalités qui ont bien voulu alimenter nos réflexions et exprimer leurs points de vue. Selon la formule, comme pour toutes nos publications, il appartient désormais à chacune et chacun d'entre vous de s'approprier, de critiquer, de confronter nos propos à ses propres analyses, d'approfondir sa propre réflexion et de se préparer, au mieux, à agir dans les domaines qu'elle/il jugera utile d'explorer.

**Hugues Perinel**

Fondateur et animateur  
du Cercle des Acteurs Territoriaux



# Sommaire

<b>ENTRÉE EN MATIÈRE</b> .....	<b>P 5</b>
Ne pas se laisser engourdir par cette soumission anticipée à la catastrophe .....	<b>P 5</b>
Collaborer c'est changer de posture .....	<b>P 6</b>
Une volonté politique, une posture d'humilité .....	<b>P 6</b>
Aucune organisation publique n'existe par elle-même ou pour elle-même.....	<b>P 8</b>
Le cadre et le champ.....	<b>P 9</b>
Management : ne pas confondre collaboration et coopération.....	<b>P 10</b>
Parler du travail, c'est parler du sens.....	<b>P 12</b>
Ne pas éluder le conflit .....	<b>P 14</b>
En quelques mots.....	<b>P 16</b>
 <b>LES DERNIÈRES PUBLICATIONS DU CERCLE</b> .....	<b>P 17</b>

# Coproduction de l'action publique : commençons par nos organisations !

Hugues Perinel et Séverine Bellina, d'après les propositions des membres du Cercle des Acteurs Territoriaux.

« Il n'est rien de sensé qui n'ait été déjà pensé, on doit seulement tâcher de le penser encore une fois » disait Goethe. Cette phrase a d'une certaine manière guidé nos travaux, car en tentant « de penser encore une fois » la coproduction de l'action publique, tel était notre projet, face aux riches productions déjà existantes et notamment **La co-construction de l'action publique : définition, enjeux, discours et pratiques** rédigée par le socio-économiste Laurent Fraisse, nous avons d'abord entrepris de comprendre ce qu'elle n'est pas<sup>(1)</sup>. Elle n'est pas « une simple volonté de dialogue mais plutôt le résultat du diagnostic d'un manque de dialogue », elle n'est pas non plus « une autre modalité de la décision à un instant T de la mise en œuvre d'un projet politique mais une politique en elle-même en ce qu'elle concerne tant les choix que leur suivi et leur évaluation ». Et plus que tout, elle n'est pas un moment mais un état, pas une étape mais une manière de faire générale, manière de faire qui passe par l'apprentissage de la collaboration. Car rien ne peut se faire sans collaboration, et tout commence donc à l'intérieur même de nos organisations, entre managers, avec nos propres agents et tout particulièrement les plus éloignés des centres de décisions.

Utopie managériale, diront certains, peut-être, mais comment concevoir une société sans pensée utopique, « l'utopie au sens de désir d'un mieux » comme l'écrivait Jean-Claude Carrière dans un ouvrage collectif intitulé « Entretiens sur la fin des temps ». Patrick Boucheron que nous avons lu<sup>(2)</sup> et Gaëll Mainguy (interview p.11) que nous avons rencontré, ont guidé nos premiers pas.

## Ne pas se laisser engourdir par cette soumission anticipée à la catastrophe

« Cette accoutumance à la catastrophe engourdit aujourd'hui tout désir d'action. [...] Telle est peut-être la source empoisonnée de toutes nos impuissances, où s'accumulent tant de dangers, comme un orage si lent à crever, mais lourd pourtant d'une violence sauvage, une torpeur paradoxale qui, à grand renfort de fatalisme catastrophé, nous rendrait incapable de comprendre la puissance d'effraction de certains événements, qui ouvrent parfois le temps historique à ses puissances insoupçonnables. Il faut, pour les contrarier des utopies concrètes, qui à force de ténacité et d'imagination, s'inventent en situation, de celles qui, mises en commun par de nouveaux modes d'existence, révèlent en vous une force et un courage que vous n'espérez même pas. Rien de grandiose ni d'intimidant : c'est déjà présent, partout où l'on combat, où l'on résiste, où l'on s'engage, là surtout où on ne se laisse pas engourdir par cette soumission anticipée à la catastrophe qui vient. [...] Oui, il est grand temps, encore, d'étonner la catastrophe, comme le disait Victor Hugo, afin de ne pas manquer au temps qui reste. »

Pourquoi reprendre ces mots ? Précisément pour ne pas nous laisser engourdir par le poison du « à quoi bon ? » du « tout fout le camp » du « c'est chacun pour soi », qu'il n'y aurait plus de « nous », il n'y aurait que du « je », « une accumulation d'égoïsmes, une société atomisée, perdue dans un monde globalisé ».<sup>(3)</sup> ●

(1) « Coproduction, ce qu'elle est et ce qu'elle n'est pas » <https://www.fncc.fr/blog/>

(2) « Le temps qui reste » Patrick Boucheron Le Seuil

(3) De l'individualisme à la citoyenneté. Nicole Lapierre Le Monde



## Collaborer c'est changer de posture

Est-ce parce que les mots « Ensemble et autrement » sont en capitales à la Une de nos travaux, mais nous croyons avec Gaëll Mainguy qu'il n'y a pas de fatalité. Si comme il nous le rappelle « *une société qui maximise sa collaboration est une société saine, une société dont la collaboration est minimale est une société dysfonctionnelle* », nous affirmons que nous ne sommes pas condamnés à avoir un système dysfonctionnel. Commençons par le dire haut et fort pour mieux emprunter le chemin de la collaboration, un art qui s'apprend et s'affine tout au long de la vie. Dépasser la peur de l'autre et instaurer de la confiance. Une « *confiance qui se gagne en gouttes et se perd en litres* », comme disait Jean-Paul Sartre.

Nous savons tous qu'accorder notre confiance à l'autre ne garantit pas qu'il s'en montrera digne, mais se positionner sur le terrain de l'absence de confiance, ne pourra que générer la même posture chez l'autre. Car il s'agit bien de cela, collaborer pour coproduire exige de notre part un changement de posture, oser proposer à l'autre des compromis, « *des compromis transformateurs, y compris à ceux qui les rejettent au nom de la nécessité de ruptures radicales. En fin de compte, l'histoire se fera aussi avec eux* ». <sup>(4)</sup>

Des « compromis transformateurs », surprenant voisinage de deux mots qui nous incitent à construire l'avenir plutôt que de subir un présent dont l'avenir serait lui-même compromis. Ils exigent de notre part une indispensable humilité, celle qui « sait l'imperfection, la complexité des phénomènes tant externes qu'internes, qui sait les dualités qui nous obligent à renoncer à toute idéalité, à tout absolu, juste à chercher les meilleurs compromis, la voie du milieu, le suffisamment bien, l'amélioration, pas la perfection ». <sup>(5)</sup>

Ne tombons pas néanmoins dans une forme d'angélisme, un compromis s'il permet d'accepter l'imperfection ne doit pas pour autant être « mou ». Il ne s'agit pas de trouver le plus petit commun dénominateur, mais au contraire d'aller le plus loin possible dans un accord tourné vers l'action. ●

## Une volonté politique, une posture d'humilité

Une première erreur de départ serait, de notre point de vue, de se tromper d'objectif et de concevoir le processus de coproduction comme une occasion de « combler un déficit démocratique perçu » (Voorberg et al., 2015, p.1349). Trop souvent, en effet, l'objectif de supposées méthodes de coproduction est de vouloir « *accroître la confiance dans les instances locales, plutôt que d'instaurer les changements sociaux, environnementaux ou économiques durables et significatifs* ». <sup>(6)</sup>

Une seconde erreur serait de ne pas rappeler dès à présent que la coproduction de l'action publique n'intervient et ne peut intervenir que dans un cadre précis, celui de l'espace public et démocratique dont les élus sont les garants et l'administration les gardiens. Ce dont il s'agit, c'est bien de nourrir et de retravailler les sources de légitimité de l'action publique dans un cadre et une méthode précise, la puissance publique fixant les objectifs et identifiant les moyens. Si la coproduction revisite la posture et la nature des interactions de l'administration avec les autres parties prenantes de l'action publique, afin de créer des réponses innovantes, l'administration reste l'arbitre de l'intérêt général. La coproduction est ainsi cette manière de faire qui permet à l'administration d'être agile et apprenante sur le plan organisationnel afin d'être performante et durable, tout en s'adaptant au contexte comme aux évolutions du droit qui la régit.

Il n'en reste pas moins qu'emprunter la voie de la coproduction, c'est se retrouver face à une page blanche qu'il va falloir remplir à plusieurs mains. Seuls les élus qui se sont fixés pour méthode de traiter les vrais sujets, avec lucidité et courage politique, de s'adapter à leur territoire afin de travailler à sa cohérence, d'accepter ces fameux compromis transformateurs seront à même de réussir cet exercice parsemé d'obstacles.

Car le dialogue et le débat ne s'improvisent pas. Et il faut savoir de quoi, pourquoi et comment on débat et quelles en sont les règles. La première est celle du respect des

(4) Martin Vanier, Horizons publics

(5) L'humilité. Et un échange de courriels avec André Comte-Sponville Ars Industrialis

(6) Apprivoiser la complexité, [ousontlesdragons.fr](http://ousontlesdragons.fr)

cadres démocratiques et légaux : le processus décisionnel et les responsabilités sont à rappeler dès le départ par les politiques et l'administration. Le pire serait de laisser à penser que tout est possible, au risque de créer une déception, une désaffection, des remises en question systématiques de l'autorité, ou plus grave encore le sentiment, justifié, d'avoir été trompé (Lire notre encadré p.16, « Pour en finir avec la démocratie participative », Manon Loisel et Nicolas Rio). Au risque également de créer des logiques de valorisation d'intérêts privés lorsque l'intérêt général doit rester le fil directeur, garanti par l'administration.

En outre celles et ceux qui ont « goûté » à la coproduction sont unanimes : s'il faut, à la fois, que la puissance publique ne fléchisse pas sur ses objectifs clairement affirmés et assumés, elle doit apprendre l'humilité dans sa posture... ce qui est rarement la première qualité dont elle fait preuve.

L'humilité est une attitude à l'inverse d'une posture de pouvoir, laquelle engendre souvent en son sillon, orgueil, narcissisme, égoïsme, omnipotence. Mais elle n'est pas l'effacement et pour bien saisir cette nuance, il peut être utile de se plonger dans le Yi Jing<sup>(7)</sup>, ce livre de divination et de stratégie de la philosophie chinoise. Il propose 64 hexagrammes, dont celui de l'humilité qui insiste sur le fait de savoir se situer, un subtil équilibre qui permet à l'homme humble de n'être ni arrogant, ni effacé, de cultiver sa capacité d'écoute d'attention et de savoir donner du temps.

*« Cette capacité à l'écoute active, au respect des différences et à la gestion constructive des désaccords est une compétence sociale essentielle mais qui se travaille. La collaboration s'apprend aussi en cultivant sa maturité émotionnelle et cognitive au fil de l'expérience »* nous rappelle Gaëll Mainguy.

Un exercice difficile et complexe, et Aristote nous ramène à notre réalité humaine et notre actualité. « Ce qui est commun au plus grand nombre fait l'objet des soins les moins attentifs. L'homme prend le plus grand soin de ce qui lui est propre, il a tendance à négliger ce qui lui est commun ».

Reconnaissons à ce stade que si le concept même de coproduction joue un rôle majeur dans l'innovation sociale, il n'est finalement pas si éloigné d'un principe plus ancien, celui d'adaptabilité qui traite de la mutabilité et du devoir d'adaptation des services publics aux besoins des usagers. Mais, rappelons-le, une adaptabilité encadrée par une institution qui en est aussi l'acteur.

La conception dynamique de l'institution développée par Maurice Hauriou nous rappelle ainsi que cette dernière « *puise sa source et ses racines dans la nation elle-même et dans les multiples composantes qui la constitue* ». La coproduction est intrinsèque à l'action publique. ●

### **La coproduction : un mélange d'actes individuels et d'actions collectives**

Dans leurs efforts continus pour moderniser, améliorer et rénover les services publics, les pouvoirs publics devront peser les avantages et les inconvénients de la coproduction individuelle et collective pour chaque type de service et pour les étapes de la conception et de la prestation des services. Ils devront aussi prendre conscience que la coproduction résulte souvent d'un mélange d'actes individuels et d'actions collectives. Les uns comme les autres peuvent permettre une participation citoyenne accrue à la prestation des services publics, mais ils sont souvent inextricablement liés. Les pouvoirs publics ne devraient donc pas uniquement souligner les avantages d'une forme de coproduction en ignorant ceux que présente l'autre forme, ou une combinaison des deux. Les politiques publiques peuvent aussi bien susciter qu'exclure la participation des citoyens, tout comme elles peuvent également promouvoir la coproduction individuelle et/ou collective. Ne pas reconnaître les avantages de ces deux formes de coproduction de services sociaux durables et de leur combinaison peut entraver sérieusement le développement de ces pratiques et la participation des citoyens à la prestation des services publics.

(7) Yi jing, le livre des transformations- Albin Michel



## Aucune organisation publique n'existe par elle-même ou pour elle-même

Comme nous l'écrivions dans une précédente publication<sup>(8)</sup>, faut-il rappeler qu'aucune organisation n'existe par elle-même ou pour elle-même ? Nous abordons encore trop souvent nos missions sous l'angle de la forme et pas du fonds ou de leur finalité : « A quoi servons-nous ? Quelle est la finalité de notre action ? Est-il possible de faire évoluer nos missions ? Pouvons-nous envisager de faire muter notre propre système institutionnel ? ». Alors que le projet politique devrait impérativement s'en emparer, peu d'organisations publiques se remettent ainsi en question... afin de savoir si elles sont toujours en adéquation avec les aspirations du moment et quelle est la réelle efficacité de leur action.

Mais un intérêt général parfois mal perçu, comme la complexité à gérer des besoins spécifiques dans le cadre de l'égalité et de la légalité, justifient encore trop souvent une action publique qui, au motif qu'elle pose et administre un cadre, devient trop juridique, fait du cadre juridique, des procédures, de la légistique, de la hiérarchie, des normes, un alpha et un oméga.

Pour en sortir et tendre au contraire vers une action publique qui coproduit et revient ainsi à sa finalité, son cadre de valeurs démocratiques et qui sert sa population et ses acteurs avec des prestations à valeur ajoutée une partie du chemin passe par le recours et l'emploi du droit souple que nous propose Jean-Marc Sauvé, alors vice-président du Conseil d'État. « *En donnant un plus grand pouvoir d'initiative aux acteurs, et au-delà, plus de responsabilités, le droit souple contribue à oxygéner notre ordre juridique. Il ne s'y substitue pas, il ne le détériore pas. Il constitue un nouveau mécanisme de production du droit* ».

Cette volonté de « donner un plus grand pouvoir d'initiative » est alors l'occasion de partager avec ses équipes le fait que si l'intérêt général, adapté à l'évolution de la société, doit rester le cœur de toute mission

de service public, il faut accepter que la parole du citoyen compte en dehors du moment de l'élection. C'est ce que nous proposait Éric Molière « *installer un dialogue dès le processus électoral terminé, au moment où se pose la question du comment on fait* ».

Une proposition qui bouscule nos organisations, perturbe nos élus dans leur légitimité, dérange les agents sur la qualité de leur action, nous interroge sur notre place et notre rôle, remet en question la répartition des lieux de pouvoir et de décision.

Nicolas Rio complète ainsi ce propos : « *la fonction de représentation ne consiste pas forcément à se mettre en surplomb, mais aussi « à hauteur de... »* ». *La démocratie est une expérience de décentrement : adopter le point de vue d'une autre personne et se projeter dans son quotidien pour prendre la mesure de ce qu'induit ce décalage* ». A titre d'exemple Rennes et Montpellier en se dotant d'une politique forte de « ville à hauteur d'enfants » tentent d'adapter leur point de vue et de rendre ainsi l'espace urbain accessible aux enfants. « *La crise démocratique est une crise de l'écoute* » nous rappelle-t-il. « *La coproduction nous invite à faire parler les citoyens, les institutions doivent être capables d'écouter, d'entendre les absents, de capter leurs récits et leurs silences. C'est l'administration qui se démocratise et produit des politiques publiques adaptées, ancrées dans la société, « par le bas » selon l'expression consacrée* ». ●

(8) Action publique durable et responsable : se poser les bonnes questions ; [www.lecerclledesacteurterritoriaux.fr](http://www.lecerclledesacteurterritoriaux.fr)

## L'action publique, processus permanent de négociation et d'interactions

*L'État (au sens générique, l'institution publique) n'est pas une institution figée, qui s'inscrirait au-dessus du social comme l'ordonnateur suprême selon la définition de Hegel, ou qui résulterait d'une stratégie délibérée d'action selon John Lonsdale et Bruce Berman.*

*Il émerge en relations avec les sociétés au cours d'un processus historique et contingent. Sa légitimité, son effectivité, son efficacité reposent en partie sur sa capacité à établir des relations mutuellement renforçantes avec les sociétés qu'il est censé régir. Dans ces interactions se vit et se construit la confiance et se définit l'adhésion volontaire (la légitimité).*

*Lorsque des relations mutuellement constructives s'établissent c'est l'espace politique légitime qui est renforcé. À l'inverse, la capacité limitée de nouer des relations mutuellement constructives avec les sociétés qu'il est censé régir définit la situation de fragilité d'un État (p15, S. Bellina and al. « L'État en quête de légitimité. Sortir collectivement des situations de fragilité », Ed. ECLM, Paris, 2010, 112 p.) Défiante, divorce, caractérisent les relations entre les populations et les institutions publiques. L'État, parvient de moins en moins à réguler les sociétés tant en termes de satisfaction des attentes des populations que d'incarnation du vivre-ensemble.*

*Alors comment faire ?*

*Développer « l'action publique plurielle » définie comme « le processus permanent de négociation et d'interactions entre les intervenants hétérogènes de la gestion des affaires publiques par le(s) pouvoir(s) institué(s). Ce processus est la coproduction. Il repose sur le postulat de la reconnaissance de la diversité et vise sa gestion interculturelle, à savoir d'interactions de nature dialogique qui ouvrent à la découverte, la compréhension et la transformation mutuelles ».*

*La coproduction de l'action publique (l'action publique plurielle) permet de rouvrir la co-construction du sens collectif et d'une régulation sociale partagée, dans l'espace public. Elle permet l'intégration - via des articulations constructives - des diverses régulations en œuvre dans une société et à un moment donné pour la production d'un système de règles négociées et acceptées définissant l'équilibre social légitime et intégratif.*

*Séverine Bellina, « Refonder la légitimité de l'État. Guide pour l'action ». Vol. 2- Coll. 4Vents, Karthala, Paris, 2017, 147p.*

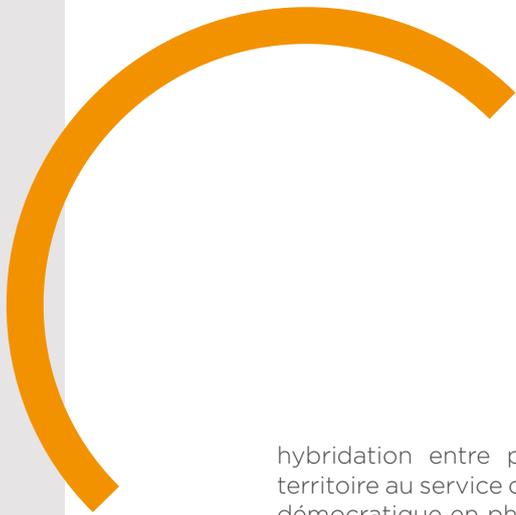
## Le cadre et le champ

Les collectivités ont longtemps cru que l'action économique et les projets de développement passaient d'abord par l'arrivée d'activités venues d'ailleurs, ainsi que l'atteste la notion d'attractivité des territoires. Force est de constater que les certitudes des collectivités ont été battues en brèches. Il faut réinventer la politique publique locale.<sup>(9)</sup>

La coproduction en apprivoisant la complexité, peut être une des réponses à ce profond besoin de renouveau et de gouvernance démocratique en redéfinissant en quelques sortes les frontières même du

service public. Car en rendant les services publics plus en phase avec les besoins des citoyens, en maintenant un lien avec eux pour produire des réponses adaptées et adaptables, elle permet d'affiner les diagnostics des besoins sur lesquels nous devons agir, de réduire le coût des politiques publiques, mais aussi les rendre plus démocratiques. Cependant ces initiatives ne sauraient se substituer à l'action publique. Il faut alors inventer une nouvelle

(9) Territoires et réseaux : vers de nouvelles structurations - Septembre 2014 Bernard Pecqueur



hybridation entre public et acteurs d'un territoire au service d'un profond renouveau démocratique en phases avec les enjeux et les territoires.

Pour celles et ceux qui l'ont expérimentée, la coproduction correspond à cette hybridation des imaginaires. Elle répond aux objectifs de durabilité et d'acceptabilité de l'action publique et intègre le fait que l'administration au sens large, tout en conservant un rôle spécifique de par sa nature, ne détient pas le monopole de la compréhension, du diagnostic et des solutions. Elle apparaît comme le meilleur moyen pour enclencher une adhésion durable, sincère, globale, et non violente des publics, en s'appuyant sur le « faire avec et le faire ensemble ». Elle renforce les outils démocratiques qui permettent de lutter contre les incompréhensions, le désengagement, les attitudes qui font que ce que le service public propose n'est pas toujours adapté, souvent mal utilisé, parfois saccagé.

Pourtant beaucoup d'obstacles restent à franchir. Le premier est de résister à l'injonction de tout coproduire et prendre conscience que la coproduction n'est pas une panacée face à la grande diversité des services fournis par les pouvoirs publics, il n'existe pas de « solution unique ». Entre l'immobilisme et la seule audition des colères, nous devons plus que jamais faire appel à notre discernement et à notre capacité de tempérance (qualités dont nous serions théoriquement tous pourvus). La coproduction est une voie d'émancipation et de progrès mais elle peut être tout aussi faillible dans ses résultats que d'autres systèmes plus verticaux.

Le second est de prendre conscience qu'aucune co-construction ne peut exister sans une indispensable volonté de collaboration qui, elle, doit devenir le projet de l'organisation et non pas un projet parmi d'autres.

Le préalable à la coproduction est la transformation managériale de nos organisations, avec nos propres agents et particulièrement les plus éloignés des centres décisions. Ces derniers, trop souvent oubliés sont pourtant

ceux qui vivent au quotidien et connaissent la réalité sur le terrain des politiques publiques, peuvent apporter une réponse de premier niveau et faire remonter d'indispensables informations.

Nous devons œuvrer afin qu'ils soient en capacité d'accueil, d'écoute et d'accompagnement de l'initiative citoyenne. Il faudra à leur côté des cadres « en introspection », garants de l'intérêt général, soucieux d'inventer le service public de demain, ouverts, clairs sur les règles du jeu et qui partagent les étapes de diagnostic avant d'arriver trop vite sur les solutions. Mais également des cadres qui exigent que chacun s'engage à « faire sa part » et s'appliquent à eux même cette exigence.

La formule de Jean François Caron, maire de Loos-en-Gohelle « *participation sans responsabilisation piège à con* » prend ici tout son sens. ●

## Management : ne pas confondre collaboration et coopération

Une simple question sur le moteur de recherche de votre choix montre la confusion existante entre les mots coopération et collaboration, quasiment utilisés comme des synonymes, ce qu'ils ne sont pas. La collaboration fait appel à la responsabilité de chacun, au lien, et à la confiance réciproque et l'objectif commun alors que la coopération reposant sur la distribution des tâches et des responsabilités est le moyen, la technique pour atteindre ensemble un objectif. Pas de coopération possible sans collaboration.

« *Le succès de la collaboration repose sur les relations interpersonnelles et, de façon plus précise, sur notre capacité à gérer nos relations professionnelles, alors que le succès de la coopération s'appuie davantage sur l'efficacité des processus de travail* » nous rappelle un excellent article sur Carrefour RH<sup>(10)</sup> « *La capacité à gérer ses relations professionnelles est une compétence transversale et préalable à plusieurs autres*

(10) « Travailler ensemble : coopérer, ce n'est pas collaborer » Suzanne Girard



## Interview de Gaëll Mainguy

**« La capacité à collaborer est ancrée au cœur de la nature humaine. (...) Nous sommes précâblés pour collaborer ».**

### **L'être humain est-il fait pour collaborer ?**

Oui. (...) Cette capacité à collaborer est ancrée au cœur de la nature humaine. Elle est sans doute liée à la nature néoténique de l'espèce humaine. À la naissance, les petits humains sont totalement dépendants d'autres humains pour satisfaire leurs besoins fondamentaux. (...) Cette vulnérabilité du petit dans notre espèce, et le besoin constant d'interactions pour le développement, engendre la collaboration. L'humain a développé le soin, l'éducation et la capacité à prendre soin. Il ne pourrait y avoir de développement, quel qu'il soit, s'il n'y avait pas de collaboration des humains à une échelle suffisante pour prendre en compte les besoins des enfants.

Cette capacité à collaborer est en partie médiée par l'ocytocine, véritable hormone de la cohésion.

Les études sur le cerveau montrent que l'ocytocine joue un rôle important dans le lien entre la mère et l'enfant, mais aussi entre le père et l'enfant ou au sein du couple. Cette hormone augmente avec la force du lien. Elle est impliquée dans l'attachement social, l'attachement amoureux, la confiance, l'empathie. La nature fondamentalement sociale de notre espèce repose sur un déterminisme biologique solide. Nous sommes « précâblés » pour collaborer.

### **Quel est l'impact de la collaboration ?**

On peut se demander quel est l'impact de l'absence de collaboration. Une société qui maximise sa collaboration est une société saine, une société dont la collaboration est minimale est une société dysfonctionnelle.

Dans leurs deux livres sur la société de défiance (encadré p.12), Yann Algan et Pierre Cahuc ont établi à quel point la confiance qui est nécessaire à la collaboration, au vivre ensemble et au bien-être, fait cruellement défaut dans notre pays (...).

Nous ne sommes pas condamnés à rester dans un tel système. Regarder ailleurs apprendre des pays les plus avancés de ce

point de vue, nous permet d'imaginer un avenir commun plus prometteur. Les pays présentant les niveaux les plus élevés de confiance interpersonnelle et envers les institutions sont également ceux où le sentiment de bien-être est le plus répandu. (...)

La collaboration fonde nos capacités d'adaptation et de progrès face aux défis systémiques de notre temps.

Dans un monde de plus en plus complexe où les défis auxquels nous sommes confrontés sont souvent inédits et systémiques, aucun acteur ne détient à lui seul toutes les clés pour y répondre de manière efficace. La collaboration devient toujours plus vitale car elle offre la capacité de mobiliser ensemble des savoirs, expériences et perspectives variés, seules à même de saisir la complexité des enjeux dans leur globalité. C'est dans cet esprit d'intelligence collective que peuvent émerger les réponses susceptibles de relever les défis auxquels notre société fait face. Comment envisager en effet d'apporter des transformations positives et durables dans des domaines aussi cruciaux que le climat, la biodiversité, les inégalités sociales ou l'IA, sans recourir à l'échange, au dialogue et à l'action commune ?

La collaboration repose sur un don, une qualité innée, chez l'être humain et c'est un art qui s'apprend et s'affine tout au long de la vie. Nous devrions faire de l'apprentissage socio-émotionnel et de la confiance des savoirs fondamentaux en France à tous les âges de la vie.

**Gaëll Mainguy,**

Directeur général adjoint,  
Learning Planet Institute,

Extraits d'un échange avec Séverine Bellina, Cercle des Acteurs Territoriaux,

Livre : Société de défiance 2007

Livre : La fabrique de la défiance 2012



*compétences. Comment pouvons-nous réellement exercer une influence si, au départ, nous ne sommes pas prêts à partager nos connaissances, à privilégier la communication gagnant-gagnant, à impliquer et informer nos relations professionnelles ? Comment être réellement agile dans nos organisations si nous ne reconnaissons pas les attributs de nos relations professionnelles, que nous ignorons leurs préoccupations et que nous ne décodons pas leurs stratégies ? Comment innover si nous ne considérons pas les idées d'autrui ? »*

Mais cette transformation culturelle de nos organisations ne pourra se concrétiser sans l'impulsion de managers prenant appui sur des personnes ressources afin de passer du « contrat de confiance » au « circuit de confiance ». Une confiance qui dépendra essentiellement de la triple capacité de ces dirigeants et dirigeantes à savoir la susciter, à savoir en faire preuve vis-à-vis des agents et intégrer le droit à l'erreur dans leurs organisations, ce qui suppose la troisième, avoir suffisamment confiance en eux et en l'avenir. En se gardant néanmoins des conseils de certains qui veulent faire de la coopération « la seule voie possible », sans en voir les limites si elle ne passe pas par une indispensable collaboration au sein des équipes, toutes étant traitées avec le même respect.

La collaboration est un état d'esprit qui se cultive, une acculturation qui demande de la vigilance, des échanges, des ajustements et du courage alors que la coopération peut plus aisément faire l'objet de formations sur des méthodes et des pratiques.

Mais il ne suffit pas de parier sur les capacités individuelles et collectives, il faut aussi un pilotage fort et un accompagnement dans la durée, un pilotage qui doit garder en permanence à l'esprit que dans un univers organisé comme l'est une collectivité locale, le sens peut vite devenir insaisissable. Le but commun doit être affirmé, le cadre accepté, les rôles de chacun mis au clair.

Parmi les rôles des différents acteurs, il nous semble important de rappeler ici la place des organisations syndicales, particu-

lièrement dans le cas d'organisations verticales et lourdes en effectifs. Il n'est pas rare que les informations des syndicats, en donnant un autre éclairage, apportent une lucidité accrue. ●

## **Parler du travail, c'est parler du sens**

Il faut à ce stade lire ou relire les importants travaux de Mathieu Detchessahar ou d'Yves Clot qui nous proposent d'entretenir le lien quotidien des agents à leur activité, particulièrement ceux les plus éloignés des centres de décisions et de coconstruire avec eux le sens de leur travail au quotidien. Hervé Monier<sup>(11)</sup> nous alerte sur ce sujet, « *Au-delà d'un management utopique par le « sens » prescrit et l'autonomie des collaborateurs, remettre les managers au cœur de la régulation du travail... et de la coproduction du sens commun ! Où sont donc passés les managers de proximité, sensés arbitrer et réguler le travail réel, au moment où leurs équipes en auraient le plus besoin ? Ils ont généralement « déserté la scène du travail » car ils sont absorbés d'une part par leur mission de reporting et par l'alimentation des outils de gestion, et d'autre part par des réunions de toutes sortes, qu'il s'agisse de réunions d'informations ou sur des projets transverses qui consomment tout le temps autrefois consacré à la régulation du travail de leurs équipes ! »*

L'absence de ces réunions d'échange sur le travail lui-même, régulières et fréquentes, la création d'espaces communs de débat voire de controverse sur le travail et sur les modalités de collaboration sont en quelque sorte « l'angle mort » de la communication interne au sein des organisations depuis des décennies. Comme nous le rappelions dans une récente publication du Cercle des Acteurs Territoriaux<sup>(12)</sup>, une telle communication repose sur une culture ouverte, sur l'art de la concertation permettant à la fois à chaque agent de contribuer et de voir sa proposition adoptée ou écartée, mais aussi à sa hiérarchie d'accepter la controverse. Dans les deux cas, cette communication fait peur, peur de l'échec ou peur d'une remise en question. C'est pourquoi elle doit être

(11) Communication managériale et coproduction du sens : et si on revalorisait enfin le rôle des managers ? Sur le blog The Brand news

(12) Management public : les 5 C du Cercle des acteurs territoriaux

régulée, temporisée et doit se frotter à la communication descendante afin d'enrichir une réponse cohérente de la collectivité. Le rôle de la direction des Ressources Humaines prend ici tout son sens, car il s'agit alors, en passant de la discussion à l'action, sans trop « institutionnaliser » les solutions retenues et sans empiéter sur le domaine du dialogue social, de faire le lien entre la stratégie et les compétences, et d'aligner tout le monde dans l'organisation afin que chacun travaille à la réalisation d'une vision, d'une stratégie.

Il ne s'agit rien moins que d'entretenir le lien quotidien des agents à leur activité et de co-construire avec eux le sens de leur travail au quotidien. ●

### **Cela prend du temps, un argument fallacieux**

Un des reproches que l'on fait le plus souvent aux démarches d'intelligence collective, de collaboration c'est que « cela prend du temps ! ».

Et pourtant l'expérience montre, comme nous le dit Claire Giraudet, qu'entre le moment où l'on envisage de prendre une décision et le moment où elle est mise en œuvre de manière suffisamment efficace, il existe bien peu de différence entre le mode consultatif (très utilisé dans nos organisations) et le mode coopératif.

Au final, le temps n'est pas plus long, il est simplement déplacé en amont de la décision.

On s'assure d'une meilleure adhésion et une période plus courte d'ajustements plutôt mineurs, puisque toute la phase d'intelligence collective a - normalement - permis de prendre le temps de faire le tour du sujet avec les personnes concernées et de faire converger vers la solution ou la décision la plus pertinente. Cela permet une meilleure dépense de l'énergie de l'équipe orientée recherche de solution, puis prise de décision.

Les membres de l'organisation deviennent contributeurs et contributrices : fini le fait de subir une décision, fini les négociations et les allers-retours entre l'équipe et la direction. Ce sont elles et eux qui connaissent le métier, ce sont elles et eux qui sont consultés.

Une condition que le cadre soit co-construit et validé par chacun et chacune.

Au contraire, en mode consultatif, on fait souvent face à de grandes résistances ou de gros réajustements, faute d'avoir pris le temps d'en discuter et d'impliquer les parties directement concernées qui devront mettre en œuvre la décision ! Ce qui représente une dépense d'énergie plus importante, car lutter contre une résistance au changement est davantage énergivore que travailler à la co-construction d'une bonne solution d'emblée !

**IN TOTUM - Claire GIRAUDET**

Semer des graines de coopération  
et de transformation dans les collectifs



## Ne pas éluder le conflit

Comme nous l'indique Ines Ramirez Cobo dans sa thèse<sup>(13)</sup>, « parler de démarches multi-acteurs sans évoquer le conflit revient à en éluder une partie fondamentale. Les processus de négociation s'accompagnent de plusieurs projets qui correspondent à autant de points de vue, de désaccords, de malentendus, de non-dits... qui se retrouvent au cœur des conflits et impactent le déroulement des processus de manière non négligeable. Le conflit purement pernicieux pour les organisations, mais également un facteur polyvalent, essentiel de toute socialisation. Il est donc essentiel d'harmoniser ces différents points de vue le plus tôt possible, avant que les premières décisions importantes ne soient prises ».

Cette harmonisation implique, la substitution de démarches stratégiques par des démarches communicationnelles, plus ouvertes et moins focalisées sur les résultats. Une gestion constructive des désaccords qui fait appel à une « compétence sociale » qu'il est essentiel de développer à l'intérieur de nos organisations.

Ces dernières doivent également, tout en gardant un œil attentif sur ce qui se réalise ailleurs, tenir compte des différences liées à leur taille et ne pas vouloir reproduire ou extrapoler des expériences réussies à une autre échelle. Elles doivent évaluer le réel niveau de coproduction préexistant en leur sein et à son appropriation. Elles doivent tenir compte d'autres variables structurelles importantes telles que la nature du service, entre par exemple ce qui répond au besoin des usagers et ce qui est régalién. En d'autres termes peser les avantages et les inconvénients de la coproduction. Être clair sur ce qui est possible, ce qui est attendu. Quelle durée et quel calendrier ? Comment sera rendue la décision ? Quelle charte de fonctionnement ? Quels résultats intermédiaires ? Quels ajustements possibles au long cours ? Quelle est la légitimité de chacun ? Comment contrôler tel ou tel partenaire qui profite de cette dynamique pour promouvoir ses propres intérêts ? Et le coût financier de la démarche collaborative étant l'un des écueils susceptibles d'entraver sa mise en place, quels sont les bénéfices perceptibles pour justifier son coût ?

Il reste à savoir quel est le prix à payer pour démocratiser nos administrations, afin qu'elles produisent les politiques publiques qu'elles doivent faire, plutôt que celles qu'elles savent faire. Un chemin courageux à trouver entre liberté et autorité dont Stefan ZWEIG nous traçait déjà les contours en 1936 : « L'antagonisme entre la liberté et l'autorité, toutes les époques, tous les peuples, tous les penseurs l'ont connu. Car la liberté est impossible sans une certaine autorité, sous peine de dégénérer en chaos, pas plus que l'autorité n'est possible sans liberté à moins de devenir tyrannie ». ●

(13) L'incertitude comme levier de co-construction au prisme du projet urbain

Il faut lire Manon Loisel et Nicolas Rio

## Pour en finir avec la démocratie participative

(Les Éditions Textuel, Paris, 2024, 310 pages)

C'est bien le clap de fin du mythe de la démocratie participative qui raisonne après la lecture de cet ouvrage. Les deux auteurs y explorent les fausses promesses de la démocratie participative telle qu'elle est pratiquée en France depuis plusieurs décennies et proposent d'autres moyens pour démocratiser l'action publique.

### Extraits :

#### La démocratie participative accroît la défiance des citoyens envers les institutions

Faute de faire la preuve de leur capacité à transformer l'action publique, les dispositifs participatifs entretiennent le sentiment que la démocratie est inutile. Bien plus, l'expérience vécue du simulacre de démocratie a des effets de contagions sur les autres espaces démocratiques. Elle donne des arguments en retrait du jeu démocratique.

La désillusion se retrouve aussi du côté des organisateurs, entre lassitude et découragement face à ce qui est de plus en plus perçu comme un jeu de dupes où chacun fait mine de tenir son rôle. La participation devient un passage obligé, une procédure de plus à intégrer dans les retroplannings de l'action publique tout en sachant qu'elle n'aura pas d'impact sur le fond.

#### La démocratie participative a conduit à une concentration du pouvoir : spectre de dérives autoritaires et de radicalisation des citoyens

Au niveau municipal, le taux de participation aux dispositifs est estimé à 1 % de la population. Ces 1 % sont toujours les mêmes, les fameux TLM. Ils ne représentent pas le pluralisme social. « La parole citoyenne » est essentialisée autour de la

participation de quelques-uns. Cette captation de la participation par un faible pourcentage de la population cohabite avec la tendance de répression du mouvement social et une désintermédiation entre les citoyens.

Pour surmonter la crise démocratique replaçons le pouvoir et la fabrique de l'action publique au cœur du débat. Attaquons-nous au fonctionnement quotidien des institutions et aux modalités d'élaboration effective des politiques publiques. L'enjeu est bien de trouver un moyen de capter la pluralité des paroles des citoyens et des autres acteurs de l'action publique. La promesse d'égalité démocratique, c'est accepter de se préoccuper aussi des personnes que l'on n'a pas entendues et dont le silence laisse un vide dans le débat démocratique.

La crise démocratique est une crise de l'écoute. La démocratie participative, n'a de sens que si elle sert de caisse de résonance aux inaudibles pour que leur point de vue puisse être intégré à la définition de l'intérêt général et à la fabrique de l'action publique.

La coproduction nous invite à faire parler les citoyens, les institutions doivent être capables d'écouter, d'entendre les absents, de capter leurs récits et leurs silences. Pour encourager les absents à faire valoir leur point de vue, le principal enjeu consiste à renverser les asymétries de position à l'œuvre au sein de ces dispositifs (...) en se mettant à la place des personnes qui en sont aujourd'hui exclues. Dans ce cas, face à la croissance des personnes qui ne votent plus cela permet aux institutions de se (les) représenter.

#### Les méthodes de l'éducation populaire aident à faire entendre

#### les personnes précaires qui sont le reste du temps réduites au silence

C'est la cas de la participation « redistributive » mise œuvre dans le dispositif « croisement des savoirs et des pratiques » déployé par ATD Quart Monde. Cet outil de coformation entre une institution et des personnes en situation de pauvreté permet d'interroger l'écart pouvant exister entre l'action publique et l'expérience vécue. La méthode alterne entre des temps de groupes de paroles entre pairs pour partager des témoignages et des temps d'ateliers mixtes pour produire la connaissance et des solutions par la confrontation des expériences.

Cela permet un double mouvement d'*empowerment* des affaiblis et de *disempowerment* des acteurs établis. L'encapacitation des personnes affaiblies s'effectue à travers la production d'un témoignage écrit dans le cadre d'un groupe de parole entre pairs. Chaque personne est amenée à restituer le vécu de son expérience. Son partage avec les autres témoins permet de souligner les mécanismes d'oppression plus structurels ressentis par ces personnes et de les objectiver. Les récits sont ensuite partagés avec des acteurs établis qui ne vivent pas un processus de perte de pouvoir mais de pouvoir sur, comme acteur fort descendant et dominant de l'action publique. Habitué à mobiliser un discours désincarné, il est confronté à l'expérience des personnes. Ce dispositif inverse les perspectives et ouvre le dialogue à partir des inaudibles et de leurs expériences vécues, et non à partir du point de vue surplombant de l'institution, et de ceux qui l'incarnent.

Séverine Bellina, pour le Cercle des Acteurs Territoriaux



## En quelques mots

*La coproduction n'est pas un moment mais un état, pas une étape mais une manière de faire, qui passe par l'apprentissage de la collaboration. Mais ne confondons pas coopération et collaboration.*

- *La collaboration fait appel à la responsabilité de chacun, au lien, et à la confiance réciproque et l'objectif commun alors que la coopération reposant sur la distribution des tâches et des responsabilités est le moyen, la technique pour atteindre ensemble un objectif. Pas de coopération possible sans collaboration.*
- *La collaboration est un art qui s'apprend et s'affine tout au long de la vie. Le chemin de la collaboration requiert de dépasser la peur de l'autre et instaurer de la confiance. Ce changement de posture s'opère au long court par la pratique de l'intelligence émotionnelle et cognitive.*
- *La collaboration est un état d'esprit qui se cultive, une acculturation qui demande de la vigilance, des échanges, des ajustements et du courage alors que la coopération peut plus aisément faire l'objet de formations sur des méthodes et des pratiques. Mais il ne suffit pas de parier sur les capacités individuelles et collectives, il faut aussi un pilotage fort et un accompagnement dans la durée, un pilotage qui doit garder en permanence à l'esprit que dans un univers organisé comme l'est une collectivité locale, le sens peut vite devenir insaisissable.*
- *Collaborer pour coproduire c'est changer de posture. Collaborer c'est oser proposer à l'autre des compromis, « des compromis transformateurs », y compris à ceux qui les rejettent au nom de la nécessité de ruptures radicales. Cela commence par une indispensable transformation managériale. Coproduire l'action publique c'est se poser la question du fond pour rester connecter aux besoins. « A quoi servons-nous ? Quelle est la finalité de notre action ? Est-il possible de faire évoluer nos missions ? Pouvons-nous envisager de faire muter notre propre système institutionnel ? » Alors que le*

*projet politique devrait impérativement s'en emparer, peu d'organisations publiques se remettent ainsi en question... afin de savoir si elles sont toujours en adéquation avec les attentes du moment et quelle est la réelle efficacité de leur action.*

### **Proposons néanmoins quelques (parmi de nombreux autres) points de vigilance**

- *Rappeler dès à présent que la coproduction de l'action publique n'intervient et ne peut intervenir que dans un cadre précis, celui de l'espace public et démocratique dont les élus sont les garants et l'administration les gardiens. Ce dont il s'agit c'est bien de nourrir et de retravailler les sources de légitimité de cette action publique dans un cadre et une méthode précise, la puissance publique fixant les objectifs et identifiant les moyens.*
- *S'il faut que la puissance publique ne fléchisse pas sur ses objectifs clairement affirmés et assumés, elle doit apprendre la modestie, l'humilité dans sa posture... ce qui est rarement la première qualité dont elle fait preuve.*
- *Intégrons le fait que l'administration au sens large ne détient pas le monopole de la compréhension, du diagnostic et des solutions. En s'appuyant sur le « faire avec et le faire ensemble », elle disposera du meilleur moyen pour enclencher une adhésion durable, sincère, globale, et non violente des publics.*
- *Sachons résister à l'injonction de tout coproduire et prenons conscience que la coproduction n'est pas une panacée face à la grande diversité des services fournis par les pouvoirs publics, il n'existe pas de « solution unique ».*
- *Tenons compte des différences liées aux tailles de nos organisations sans vouloir reproduire ou extrapoler des expériences réussies à une autre échelle. Évaluons le réel niveau de coproduction préexistant en leur sein et son degré appropriation. ●*

## Les dernières publications du Cercle

- **Ensemble et autrement**

« Comment faire pour que la reprise ne soit pas une nouvelle crise ? »

[www.lecerclledesacteursterritoriaux.fr/actualites/interventions-et-publications/le-livre-blanc-ensemble-et-autrement](http://www.lecerclledesacteursterritoriaux.fr/actualites/interventions-et-publications/le-livre-blanc-ensemble-et-autrement)

- **Performance managériale : qu'apprenons-nous de cette crise ?**

[www.lecerclledesacteursterritoriaux.fr/actualites/interventions-et-publications/une-nouvelle-publication-du-cercle-des-acteurs](http://www.lecerclledesacteursterritoriaux.fr/actualites/interventions-et-publications/une-nouvelle-publication-du-cercle-des-acteurs)

- **La loyauté, ressort de la performance.**

[www.lecerclledesacteursterritoriaux.fr/actualites/interventions-et-publications/la-loyaute-ressort-de-performance](http://www.lecerclledesacteursterritoriaux.fr/actualites/interventions-et-publications/la-loyaute-ressort-de-performance)

- **Dialogue sur le travail : de la parole aux actes.**

[www.lecerclledesacteursterritoriaux.fr/actualites/interventions-et-publications/dialogue-sur-le-travail](http://www.lecerclledesacteursterritoriaux.fr/actualites/interventions-et-publications/dialogue-sur-le-travail)

- **Management public : les 5 C du Cercle des Acteurs Territoriaux.**

[www.lecerclledesacteursterritoriaux.fr/actualites/interventions-et-publications/management-public-les-5-c-du-cercle-des-acteurs](http://www.lecerclledesacteursterritoriaux.fr/actualites/interventions-et-publications/management-public-les-5-c-du-cercle-des-acteurs)

- **Action publique durable et responsable : se poser les bonnes questions !**

[www.lecerclledesacteursterritoriaux.fr/interventions-et-publications/livre-blanc-du-cercle-action-publique-durable-et-responsable](http://www.lecerclledesacteursterritoriaux.fr/interventions-et-publications/livre-blanc-du-cercle-action-publique-durable-et-responsable)

- **Action publique « Temps de crise et crise du temps ».**

[www.lecerclledesacteursterritoriaux.fr/interventions-et-publications/livre-blanc-action-publique-temps-de-crise-et-crise-du-temps](http://www.lecerclledesacteursterritoriaux.fr/interventions-et-publications/livre-blanc-action-publique-temps-de-crise-et-crise-du-temps)

- **Service public : L'intelligence humaine aux commandes de l'IA.**

[www.lecerclledesacteursterritoriaux.fr/wp-content/uploads/2023/11/R3067\\_Livre\\_Blanc-IA-CAT\\_09-2023\\_FRA\\_23A-1.pdf](http://www.lecerclledesacteursterritoriaux.fr/wp-content/uploads/2023/11/R3067_Livre_Blanc-IA-CAT_09-2023_FRA_23A-1.pdf)

Retrouvez l'ensemble de nos interventions  
et publications sur [www.lecerclledesacteursterritoriaux.fr](http://www.lecerclledesacteursterritoriaux.fr)



# ENSEMBLE & AUTREMENT

**COPRODUCTION  
DE L'ACTION PUBLIQUE :**  
commençons par nos  
organisations !

Hugues PERINEL

E-mail : [hugues.perinel@gmail.com](mailto:hugues.perinel@gmail.com)

in 



[www.lecercledesacteursterritoriaux.fr](http://www.lecercledesacteursterritoriaux.fr)

Le présent document a été réalisé par les membres du Cercle des Acteurs Territoriaux à l'initiative et avec la coordination d'Hugues Perinel. La vocation de ce document étant l'information du monde territorial. Ce document peut être librement diffusé ; il ne peut en revanche faire l'objet d'une utilisation à des fins commerciales.

Relyens est contributeur et le mécène du Cercle des Acteurs Territoriaux.

 LE  
CERCLE DES  
ACTEURS  
TERRITORIAUX