

# 06. La résilience des forces de l'ordre en contexte post-état d'urgence : entre logiques de fiabilité organisationnelle et de coproduction de service

**Bruno Tiberghien, Ludivine Bout Vallot**

DANS **POLITIQUES & MANAGEMENT PUBLIC** 2019/2 N° 36 , PAGES 223 À 243  
ÉDITIONS **JLE**

ISSN 0758-1726

ISBN 9782743024918

DOI 10.3166/pmp.36.2019.00014

Date de mise en ligne : 21/06/2022

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-politiques-et-management-public-2019-2-page-223?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...  
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



**Distribution électronique Cairn.info pour JLE.**

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur [cairn.info/copyright](https://cairn.info/copyright).

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

## **La résilience des forces de l'ordre en contexte post-état d'urgence : entre logiques de fiabilité organisationnelle et de coproduction de service**

► **Bruno Tiberghien<sup>a\*</sup> et Ludivine Bout Vallot<sup>b</sup>**

<sup>a</sup> Aix Marseille Université, CERGAM, IMPGT, Aix-en-Provence, France  
Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale,  
21 Rue Gaston de Saporta, 13100 Aix-en-Provence

<sup>b</sup> Université Grenoble Alpes, Centre de recherche CERAG Grenoble, IUT,  
Valence, France, IUT de Valence, 51 rue Barthélemy de Laffemas, 26000 Valencet

### Résumé

Suite aux vagues d'attentats de 2015 en France et depuis, dans un contexte post-état d'urgence, nous avons procédé à des entretiens auprès d'acteurs de la BRI (Brigade de Recherche et d'Intervention, communément appelée brigade antigang), du RAID (Recherche, Assistance, Intervention, Dissuasion) et de la PM (Police Municipale) sur la manière dont ils conduisent leurs activités quotidiennes. Plus précisément, nous les avons interrogés sur la perception qu'ils avaient des sources de résilience qu'ils mobilisaient en interne, dans le cadre de logiques de fiabilité organisationnelle. Reprenant à titre illustratif les principaux éléments de réponse fournis par ces forces de l'ordre, nous questionnons plus fondamentalement dans cet article le schéma de politique publique original qui se dégage pour ces organisations en prise avec leurs logiques internes de fiabilité organisationnelle et la nécessité de développer des processus de coproduction de service. Nous interrogeons en cela la portée d'une association de ces deux corpus théoriques et concluons par la proposition d'un cadre intégrateur de ces deux logiques. © 2019 IDMP/Lavoisier SAS. Tous droits réservés

**Mots clés :** Résilience, terrorisme, organisations à haute fiabilité, forces de l'ordre, coproduction.

### Abstract

**The resilience of the police forces in post-state of emergency context: between logics of organizational reliability and service coproduction.** Following the wave of terrorist attacks of 2015 in France and since, in a post-state of emergency context, we interviewed actors of the BRI (Research and Intervention Brigade), RAID (Research, Assistance, Intervention, Deterrence) and PM (Municipal Police) on how they conduct their

\*Auteur correspondant : [bruno.tiberghien@univ-amu.fr](mailto:bruno.tiberghien@univ-amu.fr)

doi :10.3166/pmp.36. 2019.00014 © 2019 IDMP/Lavoisier SAS. Tous droits réservés

daily activities. More specifically, we asked them about their perception of the sources of resilience they mobilized internally, as part of the logic of organizational reliability. Taking as an illustration the main results from these empirical data collected, we question more fundamentally in this article the original public policy scheme that emerges for these organizations in touch with their internal logic of organizational reliability and the need to develop processes of co-production of service. We question in this the scope of an association of these two theoretical corpuses and conclude by the proposal of an integrating framework of these two logics.

© 2019 IDMP/Lavoisier SAS. Tous droits réservés

**Keywords:** Resilience, terrorism, high reliability organizations, police forces, coproduction.

## Introduction<sup>1</sup>

*« L'art politique de gouverner se ramène souvent  
à la recherche de sécurité »  
(Halpérin, 1952)*

Le bilan établi par le Ministère de l'Intérieur français sur les deux ans d'état d'urgence (14 novembre 2015 - 1<sup>er</sup> novembre 2017) rend compte, sur la période concernée, de 5 attentats commis, 13 tentatives d'attentats et 32 attentats déjoués. Avec la mise en place de dispositifs et d'outils renforcés, ce sont également 4 469 perquisitions administratives effectuées, 754 personnes assignées à résidence, 75 zones de protection et de sécurité instaurées et 19 lieux de culte fermés (Sources : MININT)<sup>2</sup>. Pour accompagner cette sortie de l'état d'urgence et afin de maintenir un haut niveau de protection, une loi renforçant la sécurité intérieure et la lutte contre le terrorisme est entrée en vigueur le 31 octobre 2017. Elle donne notamment la possibilité d'établir des zones de protection pour les grands événements, de fermer des lieux de culte qui seraient des foyers de radicalisation, de mettre en place des mesures de surveillance individuelle ou encore de mener, sous contrôle du juge, des visites de domicile. En complément, les dispositifs de protection des lieux publics comme Sentinelle et Vigipirate sont également maintenus et le ministère de l'intérieur annonce que les services de renseignement verront leurs effectifs renforcés sur l'ensemble du quinquennat. La menace terroriste revêt désormais un caractère essentiellement endogène : à titre illustratif, au 20 février 2018, 19 745 individus étaient recensés au fichier de traitement des signalements pour la prévention de la radicalisation à caractère terroriste (FSPRT). Si nous devons caractériser les nouveaux modes opératoires dont use le terrorisme, nous pourrions les qualifier de protéiformes et réflexifs. La liste des grandes métropoles touchées ne cesse de s'allonger (ex : Bruxelles, Paris, Nice, Marseille, Londres, Barcelone, Berlin, Munich, Istanbul, Bagdad, Boston, New York, Colombus...) mais les territoires de taille moyenne (ex : Würzburg en Allemagne, Saint Cloud dans le Minnesota...) voire de très petites tailles (ex : Saint-Étienne-du-Rouvray en France) ne sont pas pour autant épargnés. Sans tour d'horizon exhaustif, nous pouvons reprendre ici les propos tenus en 2015 par M. Didier Le Bret (coordonnateur national du renseignement) sur le cas de la France : « *Nous avons tout eu : des actes d'ampleur, préparés,*

<sup>1</sup> Les propos tenus dans cet article n'engagent que leurs auteurs et en aucun cas les ministères concernés.

<sup>2</sup> <https://www.interieur.gouv.fr/Actualites/L-actu-du-Ministere/Bilan-de-l-etat-d-urgence> Consulté le 07.11.2018.

*planifiés, coordonnés – les deux attaques de janvier et novembre ; des actes isolés, perpétrés par des acteurs revenant de théâtres de guerre en Syrie ou par d'autres qui, sans jamais quitter le territoire national, ont pu agir à l'instigation d'un contact sur place ; enfin, des individus relevant de la fameuse catégorie des « loups solitaires » qui, auto-radicalisés, ont pris leur décision sur un fondement strictement personnel, mais le plus souvent à partir d'Internet »* (Fenech et Pietrasanta, 2016 : 138). Dans ce combat, par nature asymétrique, où le terrorisme, contrairement à une armée ennemie, présente une surface floue, nos institutions publiques sont notoirement bousculées dans leurs dimensions politique, militaire, sociétale et financière. Ces éléments de contexte permettent de prendre la mesure de la pression qui s'exerce sur le travail des forces de l'ordre dans leurs activités quotidiennes.

Les politiques publiques en matière sécuritaire visent à produire à la fois une sécurisation effective la plus importante possible ainsi qu'un sentiment de sécurité de la part des administrés. Ce deuxième point est tout aussi important que le premier car il peut apparaître à la fois comme la résultante (malgré l'importante asymétrie d'information pouvant exister en la matière) et un principe actif de l'état de sécurité effective. Pour faire face, une telle politique publique doit pouvoir s'appuyer sur des dispositifs institutionnels cadrant l'action et la coordination des différents acteurs intervenant dans la chaîne de sécurité mais aussi sur la robustesse organisationnelle de chacun de ces différents maillons. Cette robustesse ou fiabilité organisationnelle recherchée peut être éclairée à l'aune des travaux portant sur les HROs (High Reliability Organizations ou Organisations à Haute Fiabilité) et des mécanismes de résilience qu'ils mettent à jour.

Parallèlement aux processus déployés par les producteurs traditionnels (agents publics, fonctionnaires) des services publics en matière de sécurité (entendue au sens large, c'est-à-dire incluant les logiques de sécurité et de sûreté), les multiples pressions pesant sur les activités et les ressources (cf. Crise économique et financière, contexte post-état d'urgence,) invitent à ouvrir la réflexion sur des logiques de coproduction. La coproduction peut être définie de manière générique comme : « *l'ensemble d'activités réalisées par les agents de l'État et les citoyens pour contribuer à la prestation de services publics. Les premiers participent en tant que professionnels, ou que « producteurs habituels », tandis que la « production citoyenne » s'appuie sur les efforts spontanés des individus et des groupes pour améliorer la qualité des services qu'ils utilisent* » (Brandsen et al., 2012 : 1, basé sur Parks et al., 1981). Selon Sicilia et al. (2016), parmi les raisons qui expliquent le développement de la coproduction, nous pouvons relever : « *la volonté d'améliorer la qualité du service public en profitant de l'expertise des utilisateurs et de leurs réseaux, la nécessité d'offrir des services publics mieux ciblés et mieux adaptés aux utilisateurs, la possibilité de faire de la coproduction un moyen de réduire les coûts, la possibilité de créer des synergies entre l'État et la société civile, avec un impact positif sur le capital social* (Brudney et England, 1983 ; Ostrom, 1996 ; Pestoff, 2009 ; Seligman, 1997). » Nous pouvons d'ailleurs relever, à l'instar de Williams et al. (2016) que « *la coproduction est souvent liée à la pratique locale du maintien de l'ordre* (Ostrom et al., 1978 ; Parks et al., 1981, 1999 ; Whitaker, 1980). »

En mettant en regard la manière dont les forces de l'ordre se saisissent des sources de résilience en interne, dans le cadre de logiques HRO, et, parallèlement à cela, l'introduction de logiques de coproduction de service public, nous interrogeons la portée d'une association de ces deux cadres théoriques. En d'autres termes, la problématique générale posée est : une

organisation qui a pour but de maintenir un haut niveau de fiabilité dans la conduite de ses opérations peut-elle conserver ce dernier lorsqu'elle s'ouvre à des logiques de coproduction ?

Pour ce faire, nous mobilisons dans un premier temps la littérature sur les HROs, nourrie d'un éclairage empirique rendant compte de la perception des sources de résilience mobilisées par des acteurs de la BRI (Brigade de Recherche et d'Intervention, communément appelée brigade antigang), du RAID (Recherche, Assistance, Intervention, Dissuasion) et de la PM (Police Municipale). Les éléments de terrain sont issus d'une recherche mobilisant des méthodes qualitatives conjuguant immersion et entretiens auprès de ces forces de l'ordre (PM : 4 entretiens avec des Brigadiers ; BRI : 2 entretiens avec des Capitaines ; RAID : 4 entretiens avec des agents en poste de Commandement).

Dans un second temps, nous convoquons la littérature portant sur la notion de coproduction de service et soulignons les ambivalences dans la relation entre population et forces de l'ordre.

Pour finir, nous ouvrons sur une discussion relative à l'association des deux corpus et logiques portés par les notions de HRO et de coproduction de service en proposant un cadre intégrateur.

## 1. Logiques de fiabilité et résilience organisationnelles : La perception des sources de résilience par les forces de l'ordre

Nous nous appuyons ici sur les résultats d'une recherche empirique menée auprès des forces de l'ordre de type BRI, RAID et PM dont l'objectif était de comprendre comment ces unités perçoivent les sources de résilience telles que développées par les recherches de Weick (1993) et comment elles arrivent à les maintenir en leur sein. Le recueil de données a été effectué de janvier 2016 à avril 2017, avec des visites répétées *in situ* (que ce soit en brigade, au poste de commandement, en salle d'entraînement...), et des entretiens semi-directifs individuels conduits en face-à-face ou par téléphone. Pour le traitement des données, nous avons procédé à une analyse qualitative de contenu thématique avec une catégorisation a priori puis par codage ouvert (cf. grille de codage en annexe 1). Les données ont été codées à l'aide du logiciel NVivo.

Sans revenir de manière extensive sur l'ensemble de ce qui constitue le corpus des HROs, rappelons que ce dernier s'est principalement constitué, à la base, autour de l'étude du fonctionnement d'organisations telles que des porte-avions militaires, des centrales nucléaires ou encore des systèmes de contrôle du trafic aérien. Nous retrouvons là des organisations particulièrement réputées pour leurs procédures standardisées, leurs *checklists* et autres processus organisationnels routinisés en termes de contrôle. Dans ce cadre, les HROs ont pu être définies comme des organisations qui évoluent quasiment sans erreurs et ce, malgré la présence d'un environnement opérationnel complexe, imprédictible et dangereux (Roberts, 1989). De manière évidente, la maîtrise et la stabilité des processus organisationnels apparaissent comme un aspect de première importance pour ce type d'organisation. Pour autant, les travaux de Weick et Roberts (1993), entre autres, révèlent que les performances de ces organisations en termes de fiabilité résident peut-être davantage encore dans des processus liés à ce qu'ils qualifient de « vigilance organisationnelle » ou *organizational mindfulness* (à savoir la capacité humaine à détecter et à corriger les erreurs

et à s'adapter aux événements inattendus avant que de petits facteurs ne se transforment en défaillances catastrophiques). En ce sens, Weick et Sutcliffe (2015) identifient cinq processus clés alimentant la « vigilance organisationnelle » et permettant de maintenir, au quotidien, un management de l'inattendu :

- l'attention portée aux échecs plutôt qu'aux succès ;
- la méfiance envers la simplification des interprétations ;
- la sensibilisation aux opérations (et leur caractère délicat) ;
- l'obligation de résilience ;
- la déférence envers l'expertise, pour garantir la fluidité du système de prise de décision.

Dans ce cadre général de la fiabilité organisationnelle, Weick (1993) donne à comprendre la résilience comme la capacité d'une organisation à maintenir ou regagner un état dynamiquement stable permettant la poursuite des opérations après un choc majeur ou en situation de stress continu. Il identifie plus précisément quatre (res)sources pouvant être mobilisées dans un processus de résilience : le bricolage et l'improvisation ; la panoplie des rôles virtuels et le changement de rôle ; la sagesse ; et les interrelations respectueuses (respect mutuel).

**Le bricolage et l'improvisation** se réfèrent à la capacité de l'acteur à être créatif à un moment où le chaos devient son nouvel univers (cf. notion d'épisode cosmologique) et à proposer des solutions innovantes au regard de ses cadres de références habituels d'action pouvant être disqualifiés par la situation. Dans ce registre, les acteurs que nous avons pu interroger soulignent que l'improvisation n'est jamais totale et que le contexte turbulent impose davantage une prise d'initiatives incluse dans des schémas préétablis pouvant être (ré)agencés de manière dynamique au regard de la situation : « *L'initiative, tout le temps, rien n'est établi, on n'a jamais les mêmes situations, tout évolue et là, si on n'a pas des segments déjà établis, c'est là que survient le danger.* » (Ext.[BRI\_1]). « *Le danger physique pour nous est vraiment présent, je me souviens d'une intervention où le type était retranché chez lui avec une feuille de boucher, vous savez comme un hachoir, il avait pris sa femme en otage, et là j'arrive au bout du couloir, la menace était vraiment réelle, et là le type baisse le bras, l'intervention est ultra rapide et là on l'arrête, on le désarme... donc il faut penser PAD, Préparation, Adaptation, Détermination* » (Ext.[RAID\_2]). Ces acteurs associent l'adaptation à l'analyse de la situation et à la mise en œuvre immédiate d'une séquence d'actions. En cela, nous rejoignons les écrits de Nizet et Pichault (2011) selon lesquels diverses recherches empiriques montrent que « *même en contexte incertain et complexe, des pratiques formalisées, se référant notamment à des standards, ont toute leur place et leur pertinence.* » (Nizet et Pichault, 2011 : 394).

**La panoplie des rôles virtuels et la capacité de changements de rôle** renvoient, pour Weick, plus largement à la question de l'identité, dans la mesure où « qui je suis » influence ma manière de définir ce qui se présente à moi (Weick, 1995 : 20). Cette identité se construit en fonction des interrelations que l'individu entretient avec les autres. Ainsi, la capacité à changer de rôle permet de changer le regard porté sur une situation, un environnement. En cela, plus la gamme de rôles accessibles est large et plus la capacité d'adaptation et de compréhension est renforcée.

Les éléments qui nous ont été rapportés au cours des entretiens nous conduisent ici à souligner que, pour les acteurs de la Police Municipale, le changement de rôle est ressenti, quelles que soient les missions (sécurisation, point route avec contrôle de véhicules, surveillance des voies publiques, conflits familiaux...), comme quelque chose de quotidien : « *c'est tout le*

*temps, on parle en tant que parent, c'est régulier et ça malgré l'uniforme* » (Ext.[PM\_3]). Le genre de l'acteur influence également le système de rôle : *« quand on intervient sur un tapage nocturne avec une femme qui fait son ménage à 4h du matin, alcoolisée... ou alors quand j'interviens en tant que femme sur un appel au secours pour une tentative de suicide, je deviens presque une assistante sociale, une mère de famille, une amie... »* (Ext.[PM\_1]).

Pour les deux autres catégories d'acteurs relevant de la BRI et du RAID, l'ancrage dans les rôles étant fort, le changement de rôle semble s'opérer dans une bien moindre mesure. Pour ces acteurs, à l'instar des pilotes de la Patrouille de France, *« la maîtrise du geste technique ne peut se faire sans un ancrage très fort dans les rôles, c'est-à-dire qu'il ne leur est pas demandé de savoir-faire à la place de l'autre mais de savoir-faire parfaitement leurs gestes à eux »* (Bout, 2008). Cet ancrage se justifie par les places ordonnées dans la *« colonne qui avance »* et par la place détenue par le négociateur qui reste le négociateur pendant l'opération. Certains de ces acteurs ont cependant pu évoquer, à la marge, des épisodes les amenant à sortir momentanément de leur rôle : *« il m'est arrivé de changer oui, quand il a fallu que je berce un enfant dont le parent avait été tué... »* (Ext.[RAID\_1]).

**La sagesse**, en tant que troisième source de résilience, agit comme un « baromètre » permettant de naviguer entre connaissance et ignorance. Elle consiste en une attitude permettant de préserver des capacités de discernement, d'ouverture, d'écoute et de curiosité afin de rester en contact avec le moment présent et déployer à la fois créativité, et faculté d'improvisation et de bricolage. Elle peut constituer en cela un recours salutaire afin de ne pas se laisser piéger par l'excès de confiance, ou l'excès de précaution qui inhibe l'action.

Concernant les retours qui nous ont été faits par les acteurs de terrain sur l'usage d'une telle attitude, les trois catégories ont insisté sur la nécessité de placer le curseur au centre et de savoir tendre vers l'évitement lorsque cela s'avère nécessaire : *« c'est au quotidien qu'il faut aller chercher ses acquis, mais il faut jauger comme il faut quand il faut lâcher..., l'engagement au bon moment, mais il ne faut rien montrer si ce n'est sa détermination... »* (Ext.[BRI\_2]). *« Il faut savoir quand il faut se retirer... »* (Ext.[RAID\_3]). Les trois catégories s'accordent également sur l'importance des émotions dans ce positionnement : *« la peur, le doute, oui, par exemple, une voiture qui roule à 90 km/h en ville, on est derrière, on est au cul..., il faut les attraper, qu'est qu'on fait ? C'est une sortie d'école, on approche, y'a du monde, des parents, des enfants... Là, le cœur, il est à 20 000 ! Qu'est qu'on fait ? Les attraper ? Oui, mais le risque est trop grand... La peur y est ! Qu'est-ce qu'on fait ? Là, on est libre arbitre... Alors on lâche. »* (Ext.[PM\_4]).

Il convient de préciser ici que la sagesse, comme le changement de rôle, ne relèvent pas seulement de l'action individuelle et que, plus largement, la résilience organisationnelle dépend de la nature des interrelations instaurées dans le cadre d'un collectif, d'une culture organisationnelle (Laroche, 2006).

**Les interrelations respectueuses**, quatrième source de résilience identifiée, reposent sur une communication, une écoute attentive et un échange d'idées, propices à la création de sens et un esprit de groupe soudé malgré les épreuves. Dans ce cadre, l'interaction respectueuse s'appuie de manière forte sur la connaissance mutuelle des acteurs. À ce titre, les acteurs interrogés insistent sur le fait que pour eux, l'interaction réside dans *« la confrontation d'avis très rapide. Tu sais avec qui tu travailles, tu sais jusqu'où il peut aller, tu sais jusqu'où, toi, tu peux aller, donc tu sais jusqu'où vous pouvez aller ensemble. [...] On sait quand et comment agir, et on sait aussi quand il faut lâcher... »* (Ext.[PM\_2]). Même

si les bases de l'interaction passent, communément aux trois catégories d'acteurs, par la communication avant, pendant et après l'intervention, les acteurs de la Police Municipale soulèvent l'importance de la connaissance de l'autre hors contexte : « *il faut se parler, oui, il faut se parler même hors intervention, surtout hors intervention, j'ai presque envie de dire, parce qu'il faut apprendre à se connaître, on n'est pas un groupe d'élite surentraîné qui vit ensemble 7j/7 donc il faut trouver un moyen de se connaître... mais c'est vrai que... c'est surtout en intervention qu'on apprend à connaître l'autre* » (Ext.[PM\_3]). Dans ces éléments d'interaction, toute la communication ne passe pas forcément uniquement par des mots. Elle s'accompagne également d'interactions par la gestuelle très significatives : « *en cas de progression sur un forcené, tout joue, tout compte : la radio, le langage, la sueur de l'autre, les bruits, les chuchotements même si la radio est performante, l'émotion, les cris, la surprise, les silences avant l'ouverture au feu...* » (Ext.[RAID\_3]).

Pour conclure cette section sur les logiques de fiabilité et de résilience organisationnelles, il convient de rappeler que notre ambition n'est pas ici de démontrer que les forces de polices françaises sont des HROs, mais qu'elles cherchent bel et bien à fiabiliser leurs actions et processus dans le cadre de logiques internes de fonctionnement. En cela, elles relèvent *a minima* du cadre élargi d'application des principes HROs aux organisations recherchant la fiabilité (« *Reliability-Seeking Organizations* » ou RSOs - (Rochlin, 1993)). Cette quête de fiabilité se retranscrit dans les codes de déontologie, standards et mécanismes de contrôle déployés en interne. Cependant, ces logiques internes de fiabilité apparaissent aujourd'hui comme potentiellement bousculée par un appel au recours à des logiques coproduction. En effet, dans le contexte post-état d'urgence tel que nous l'avons dressé en introduction, les logiques de coproduction font l'objet d'une attention renouvelée dans la manière d'envisager la production de service public de sécurité. À titre d'illustration, le plan national de prévention de la radicalisation intitulé « Prévenir Pour Protéger », présenté le 23 février 2018, affiche une soixantaine de mesures structurées autour de cinq axes pour réorienter la politique de prévention. Parmi ces axes et mesures, plusieurs apparaissent clairement marqués par le sceau d'une volonté de coproduction. Cela semble en effet particulièrement manifeste lorsqu'il s'agit d'investir l'école ; d'impliquer les acteurs de l'Internet ; de développer le contre discours émanant des institutions et de la société civile ; de compléter le maillage détection/prévention (dans les administrations, les collectivités territoriales, le sport, l'entreprise, l'enseignement supérieur et la recherche) ou encore de professionnaliser les acteurs locaux et évaluer les pratiques (implication des professionnels de santé, du travail social et du droit des femmes, renforcer le suivi des acteurs impliqués dans les dispositifs de prévention de la radicalisation, développer l'implication des collectivités territoriales dans les prises en charge, développer l'évaluation par les retours de l'expérience internationale et la mobilisation de l'expertise scientifique).

## 2. Vers une coproduction de service public en matière de sécurité ?

Dans un premier temps nous nous proposons ici d'effectuer un cadrage théorique de la notion de coproduction de service public. Dans un deuxième temps, nous relevons certaines ambivalences fondamentales pesant dans la relation entre population et forces de l'ordre et pouvant influencer sur la manière de rentrer dans des logiques de coproduction.

### 2.1. Pour un cadrage théorique de la notion de coproduction de service public

La notion de coproduction recouvre des définitions multiples dont il convient de dresser les principales ramifications. Définie de manière relativement large par Ostrom (1996), la coproduction renvoie au « *processus à travers lequel des ressources utilisées pour produire un bien ou un service sont apportées par des individus qui ne sont pas « dans » la même organisation* ». De manière plus adressée, Brudney et England (1983) définissent la coproduction de service public comme « *la production conjointe de services publics par les producteurs traditionnels (agents publics, fonctionnaires) et des usagers (citoyens ou associations de quartiers)* ». De fait, la notion de coproduction implique une révision des rôles respectifs des citoyens et des producteurs de services professionnels, avec notamment un rôle de plus en plus important joué par les groupes de citoyens individuels et organisés dans la conception et la prestation de services publics (Whitaker, 1980 ; Parks *et al.*, 1981 ; Alford, 2002, 2009 ; Bovaird, 2007).

Certains chercheurs emploient une définition stricte, qui limite la coproduction à la phase de prestation de service en tant que telle. D'autres, au contraire, considèrent la coproduction comme un paradigme englobant une myriade d'activités et de multiples niveaux de contribution des citoyens : co-conception, co-décision, co-production, co-évaluation (Farr, 2012 ; Bovaird et Loeffler, 2013 ; Vennik *et al.*, 2016 ; Van Eijk et Steen, 2016). Ces auteurs soutiennent que « *la coproduction est le terme général utilisé pour désigner les différentes activités employées par les prestataires professionnels et leurs clients* » (Vennik *et al.*, 2016).

Ainsi, dans cette acception plus large, les utilisateurs des services sont appelés à transformer le cycle classique de production des politiques et des services publics en participant « *à la planification du service, à sa prestation, à son contrôle et/ou à son évaluation* ». (Steen *et al.*, 2016). Par ailleurs, si la logique de co-financement peut sembler intrinsèque aux services et politiques publics, dans la mesure où les actions sont dans une large mesure financées par l'impôt, des dispositifs de co-financement spécifiques peuvent également être mis en place. Nous pouvons par exemple évoquer ici, en matière sécuritaire, les évolutions apportées au décret n° 2010-1295 du 28 octobre 2010 relatif au remboursement de certaines dépenses supportées par les forces de police et de gendarmerie étendant ces dispositions à de plus en plus de manifestations et d'évènements culturels.

Dans ce cadre élargi, quand la coproduction porte sur des choix de politique publique, ou leur évaluation, elle semble se confondre avec la notion de démocratie participative. Pour éviter cette confusion, Brandsen et Pestoff (2006) ainsi qu'Alford et O'Flynn (2012) distinguent la notion de coproduction (qu'ils situent au niveau infrapolitique de la gestion opérationnelle des services publics) de la notion de co-gouvernance. Dans cette acception, la coproduction ne vise donc pas à discuter et modifier le cadre d'action, mais, une fois celui-ci fixé, à contribuer à une meilleure réalisation. Brandsen et Guenoun (à paraître) insistent pour leur part sur le fait que la coproduction n'est pas une démarche de démocratie participative et que ces deux notions doivent clairement faire l'objet d'une distinction.

Parmi les raisons invoquées pour justifier le recours à des logiques de coproduction, nous pouvons retenir le fait que cette dernière est considérée comme un moyen de réparer le système de la fonction publique en raison des mesures d'austérité et des défis structurels des sociétés (Bovaird, 2007 ; Fotaki, 2011 ; Eriksson et Vogt, 2013 ; Perry, 2007 ; Bailey, 2011 ; Tuurnas *et al.*, 2016 ; Sicilia *et al.*, 2016). Dans cette logique, les pressions exercées par un

tel contexte, notamment en termes de ressources humaines et financières, concourraient à l'avènement de logiques de coproduction.

Pour autant cette dernière est loin de s'afficher comme un choix par défaut et de nombreuses vertus ou attentes positives lui sont adressées. Elle permettrait notamment de mieux comprendre, prévenir et faire face aux problèmes publics, d'améliorer l'efficacité et l'efficacités des services publics et de gagner le soutien des citoyens et des autres coproducteurs (Parks *et al.*, 1981 ; Ostrom *et al.*, 1978 ; Needham, 2003, 2006, 2008 ; Meijer, 2011). En effet, parmi les objectifs et bienfaits assignés à la coproduction, Voorberg, Bekkers et Tummers (2015) en recensent cinq à travers les gains qu'ils entrevoient en matière d'efficacité, d'efficacités (réduction des coûts de production), de satisfaction de l'utilisateur (empathie réciproque, meilleure adéquation aux attentes), d'implication citoyenne ou encore de confiance des citoyens envers les services publics. Il en va de même pour Verschuere, Brandsen et Pestoff (2012) pour qui la coproduction permettrait d'offrir des services de meilleure qualité et d'améliorer la satisfaction à l'égard des services de même que la confiance du public.

Pour finir, nous pouvons souligner un certain nombre d'éléments conditionnant l'usage de logiques de coproduction. Selon Williams *et al.* 2016, « *les recherches antérieures épinglent un certain nombre de défis à relever pour parvenir à des relations de coproduction entre professionnels et usagers des services, comme le conflit propre à tout processus de groupe (Follett, 1918), ainsi que des questions liées à la confiance, aux incitants, à la transparence, aux intérêts contradictoires, à l'ambiguïté des fonctions et à l'épuisement (Mayo et Moore, 2002 ; Taylor, 2003 ; Birchall et Simmons, 2004 ; Bovaird, 2005). En général, les questions qui influencent les interactions entre les professionnels et les usagers associés à la coproduction sont très nuancées et vont au-delà de la simple participation (Bovaird, 2007).* »

Pour Parker et Heapy (2006 : 15), « *pour associer les gens à la coproduction... il faut s'attaquer au point de prestation et procéder par le dialogue et la conversation* ». Nous retrouvons cette idée chez Brandsen et Guenoun (à paraître) pour qui la coproduction, quelles qu'en soient les formes, ne fonctionne que lorsque les objectifs recherchés sont clairement identifiés (Verschuere *et al.*, 2012), ce qui implique selon eux, en amont, pour l'organisation publique de « *bien décomposer le processus qu'elle compte mettre en œuvre (identification des points de blocages), de bien cibler les acteurs à impliquer et le rôle qu'ils doivent tenir dans le processus, ainsi que leurs attentes.* »

Au-delà de ces éléments, un des critères clés de la coproduction serait, toujours selon Brandsen et Guenoun (à paraître), la compétence et le professionnalisme qu'implique, pour une personne, de prendre part à la réalisation d'un service. En cela, il conviendrait que la personne qui s'implique dispose de compétence(s) liée(s) à une réalisation de qualité, afin que l'intervention de la personne améliore le service plutôt que de le dégrader. Williams *et al.* (2016) insistent pour leur part sur l'idée de compétence civique que cela implique, en tant que capacité qu'ont les citoyens à accomplir des tâches politiques (Dahl, 1992 ; Cassel *et Lo*, 1997) ou publiques qui ont un impact sur leur vie (Meijer, 2005). En cela, leur étude fait particulièrement ressortir les difficultés liées au passage de services professionnels à des services fondés sur la coproduction (Bovaird, 2007), des services professionnels interpellés dans leurs logiques propres pour passer d'un service réactif à un service plus proactif (où les agents agissent sur la base des connaissances, des compétences techniques et des aptitudes qui sont les leurs – Cf. Moore *et al.*, 1988) et aujourd'hui, à un service plus coactif.

Par ailleurs, Loeffler *et al.* (2008) ou encore Parrado *et al.* (2013) soulignent qu'une des conditions de participation active des citoyens à la coproduction des services publics réside dans le fait que les actions concernées soient relativement simples et qu'elles puissent être réalisées de manière individuelle plutôt que dans le cadre de groupes. Bovaird *et al.* (2016 : 55) abondent dans ce sens en confirmant dans leurs travaux le fait que le niveau de coproduction individuelle est nettement plus élevé que celui de coproduction collective et que les corrélats de la coproduction collective sont relativement différents de ceux de la coproduction individuelle avec, malgré tout, un facteur commun de grande influence dans « *la conviction chez les citoyens qu'ils peuvent faire avancer les choses (« auto-efficacité politique »)* ».

## **2.2. Les ambivalences dans la relation entre population et forces de l'ordre**

Si les jours et les semaines qui ont suivi les attentats de début 2015 ont vu des manifestations rares en France de solidarité et d'affection des citoyens envers leur police, « *moins d'un an et demi plus tard, les syndicats policiers se relayaient sur une tribune montée place de la République à Paris pour dénoncer la haine anti-flics dont ils se disaient l'objet* » (Jobard, 2018). Selon Fabien Jobard (2018), pour comprendre cette évolution, il faut mettre en lumière trois paradoxes qui sont au cœur de la police aujourd'hui : celui du contrôle, celui de l'héroïsme, celui de la confiance.

Instrument de contrôle par excellence, la police au sens large, fait également l'objet d'une surveillance (que ce soit par les services d'inspection ou par la justice), en raison des déviations qui peuvent survenir dans la conduite de ses activités et missions (ex : contrôles d'identité à caractère discriminatoire, violences policières). Cependant, l'exercice de cette surveillance connaît de sérieuses limites en raison de la difficulté à objectiver, souvent, un outrepassement des droits en la matière. Il en résulte un faible taux de suite ou de sanctions associées à ces pratiques (Jobard et Gauthier, 2018).

L'héroïsme ensuite, quand la réalité du quotidien tranche avec la figure mythique du « policier héros ». Fait héros de guerre par le politique et l'opinion (cf. hommages unanimes, minutes de silence et décorations qui se sont multipliés depuis 2015), le policier vit cependant un quotidien fait avant tout d'administration, de règles et de contraintes. En cela, « *faire du policier le héros de notre société l'élève à une position que tout son quotidien contredit* » (Jobard et Gauthier, 2018).

Au-delà des questions de contrôle ou d'héroïsme, les phénomènes liés à la confiance interpellent également. Le paradoxe, en ce qui concerne la confiance pouvant être exprimée au travers des sondages, c'est qu'elle est bien souvent contrebalancée ou teintée de défiance. En effet, si d'ordinaire la confiance des Français dans leur police emporte les deux tiers des suffrages (atteignant des pics à plus de 80 % dans les mois qui ont suivi les attentats de janvier 2015), la réalité du phénomène ne peut être réduite à ce simple chiffre.

Dans la sous-section précédente (2.1), nous avons pu présenter la confiance comme un produit des logiques de coproduction. Cependant, force est de constater que la confiance apparaît également de manière forte comme un préalable à la mise en place de ces dernières. En effet, Fledderus et Honingh (2016) soulignent dans leurs travaux l'importance de la confiance dans les motivations en matière de coproduction. De même, pour Sicilia *et al.* (2016), la coproduction apparaît comme le résultat de dispositifs inter-organisationnels

dans lesquels le renforcement de la confiance entre les acteurs joue un rôle essentiel dans la promotion d'une approche en faveur de la coproduction. À ce titre, Williams *et al.* (2016) montrent bien, à l'échelle d'un campus universitaire américain, combien des mécanismes de défiance peuvent grever la relation « force de l'ordre/usagers » dans le cadre de logiques de coproduction de la sécurité. Ils insistent notamment sur le fait que la clé d'une coproduction efficace réside dans la gestion de la tension entre l'utilisateur et le professionnel pouvant se traduire par une culture du « nous contre eux ». Ils insistent en cela sur l'importance de mettre en place des processus d'intégration très en amont et tout au long de la relation pour cultiver un climat de confiance réciproque. L'idéal recherché étant, selon ces auteurs, de « produire les avantages anticipés du modèle de coproduction totale, où les professionnels et les usagers des services participent ensemble à la conception et à la prestation des services de sécurité sur le campus » (Williams *et al.*, 2016 :135). En ce sens, des interactions plus personnelles, positives et informelles entre utilisateurs et agents de police favoriseraient une culture de la confiance mutuelle et de la responsabilité partagée.

### 3. La production de service public de sécurité à l'épreuve des logiques de fiabilité organisationnelle et de coproduction

À l'issue des éléments présentés ci-dessus tant sur les logiques de fiabilité organisationnelle que de coproduction, nous proposons dans cette dernière partie de discuter des défis posés par le croisement de ces deux approches dans un cadre intégrateur (cf. Figure 1). Pour cela, nous organisons la discussion autour de trois points d'entrée, chacun faisant l'objet de propositions théoriques. Le premier tient dans la césure organisationnelle dissociant ce qui relève de l'interne et de l'externe. Le second propose d'observer la césure pouvant être opérée au niveau des processus de la chaîne de valeur. Enfin le dernier porte sur l'hybridation des principes de ces deux cadres théoriques.

#### 3.1. Césure organisationnelle interne/externe

Pour commencer, la césure organisationnelle « interne/externe » pourrait laisser à penser une certaine incompatibilité des deux approches. En effet, la participation introduisant de l'incertitude et de l'imprévu, les exigences en matière de fiabilité organisationnelle peuvent sembler relativement incompatibles avec l'idée d'ouvrir ses processus de production à l'intervention d'acteurs extérieurs à l'organisation, au risque d'en dégrader la fiabilité. Une telle posture se traduirait alors par la conservation d'une certaine herméticité opérant un découplage avec, en interne, des logiques HROs, et en externe (et donc pour les points de contact avec le public), des logiques de coproduction.

Pour autant, les logiques HROs ne sont-elles pas justement déployées pour être en capacité d'accueillir l'imprévu et l'incertitude ? En cela, le titre de l'ouvrage de Weick et Sutcliffe (2015) est évocateur : « *Managing the Unexpected. Sustained Performance in a Complex World* ». Récemment, les travaux de Fraher *et al.* (2017) introduisent d'ailleurs explicitement un principe relatif au fait d'être à l'aise avec l'incertitude et le chaos (i.e. « comfort with uncertainty and chaos »). De précédents travaux menés auprès d'équipes de sapeurs-pompiers français et américains (Vidal, Arnaud et Tiberghien, 2010) ont permis

d'observer des stratégies organisationnelles différenciées pour traiter cette césure interne/externe. Pour les pompiers américains, il s'agissait d'opposer l'ordre interne au chaos externe dans une logique de *process* poussée à l'extrême (« *bring order to chaos* »). De leur côté, les pompiers français visaient davantage à organiser le chaos et stopper le plus rapidement possible la montée en complexité des problèmes, quitte à ce que l'organisation soit elle-même un peu chaotique.

Une stratégie envisageable pour gérer cette césure interne/externe pourrait consister, dans le respect des principes de fiabilité organisationnelle, à doubler les flux externes de processus internes en instaurant des boucles sécuritaires reposant sur la redondance des installations. Cette option pourrait se révéler extrêmement consommatrice de moyens et entraîner un surcoût pour l'organisation, ce qui irait à l'encontre de certaines des raisons économiques invoquées plus haut pour justifier du recours à des logiques de coproduction. Cependant, elle peut également constituer une opportunité de gérer des éléments cruciaux de tensions organisationnelles entre contrôle et écoute (Vidal, Arnaud et Tiberghien, 2010). À titre d'illustration, les procédures de « levées de doute » instaurées au niveau des preneurs d'appel peuvent être à la fois une fenêtre permettant de calibrer au plus juste les moyens déployés dans une logique de rationalisation et de contrôle, tout comme une occasion, à la faveur de signaux faibles, d'amorcer un processus de recherche active d'informations supplémentaires dans une logique d'écoute.

Nous concluons cette discussion autour de la césure organisationnelle interne/externe par une première proposition théorique (P1) : « *fiabilité organisationnelle et coproduction ne sont pas incompatibles par nature mais le fait de les associer nécessite la mise en place d'aménagements spécifiques de part et d'autre (i.e. tant du côté de l'organisation que de la population).* »

### **3.2. Césure dans les processus de la chaîne de valeur**

Un tel couplage n'est bien évidemment pas neutre en ce qu'il fait bouger les lignes, découpages et frontières de l'organisation. Il entraîne nécessairement avec lui son lot de questionnements sur la nature des processus qu'il convient de fiabiliser et la manière de le faire au regard des points de prestation impactés. Nous avons déjà insisté sur ce point plus haut (cf. 2.1.) en précisant l'importance qu'il y a, pour l'organisation, à clairement identifier en amont et décomposer les processus au sein desquels la coproduction est de mise, ce qui s'y joue, avec qui, et comment (Parker et Heapy, 2006 ; Verschuere *et al.*, 2012).

Il s'agit également là de s'interroger sur la nature des couplages qui s'opèrent entre activités traditionnellement conduites et celles s'ouvrant vers davantage de coproductions (couplage fort/couplage faible) ainsi que sur le degré de complexité des interactions. Perrow (1984), avec sa théorie des accidents normaux, nous alerte sur les risques de couplage fort combinés à la complexité des interactions. Pour cet auteur, une organisation dont les composantes sont fortement couplées et dont les interactions sont complexes s'expose inévitablement à des accidents pouvant dégénérer. En effet, une petite erreur dans l'une des composantes peut potentiellement se propager rapidement à l'ensemble du système (du fait de couplages forts), et ce, bien avant que l'on puisse comprendre ce qui se passe et réagir, du fait de la complexité des interactions. Ces éléments attirent notre attention sur le fait de procéder autant que possible par interactions simples et cadrées tout en découplant, ou, à tout

le moins, en compartimentant les flux issus de la coproduction. Cette remarque nous amène à suggérer qu'il puisse s'avérer nécessaire de créer des processus d'interface spécifiques.

Réfléchir sur la base des processus de la chaîne de valeur conduit à s'interroger de manière plus spécifique sur les lieux où se joue la coproduction. En toute logique, nous pouvons subodorer l'existence de processus sur lesquels la coproduction serait non seulement possible mais aussi souhaitable et d'autres où cette dernière serait plus difficile à mettre en place, voire à proscrire. En cela, le degré de pertinence du recours à la coproduction réside tout autant dans la nature même du processus considéré que du contexte plus ou moins dynamique et critique dans lequel il s'inscrit. À titre d'illustration, il paraît évident qu'une situation opérationnelle critique à cinétique rapide (ex : conduire un assaut) ne laisse pas les mêmes possibilités en termes de coproduction qu'un travail de fond sur le temps long (ex : entreprendre un travail de médiation ou de prévention dans le cadre d'activités de police de proximité). En cela, l'intégration de logiques de coproduction semble particulièrement indiquée pour des activités de nature préventive (cf. plan national de prévention de la radicalisation évoqué en fin de section I) ou en renforcement des activités de renseignement (coproduction d'informations), par exemple.

Nous concluons cette discussion autour de la césure dans les processus de la chaîne de valeur par une deuxième proposition théorique (P2) : « *il n'y a pas lieu d'appliquer de manière générique et généralisée l'usage de la coproduction, mais il convient de procéder à un ciblage fin des processus et contextes présentant de véritables besoins en la matière.* »

### 3.3. Hybridation des principes

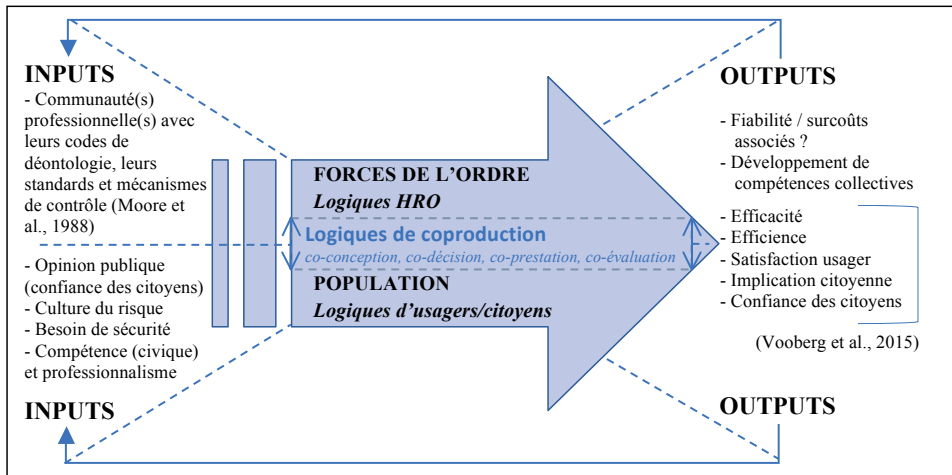
L'hybridation des principes portés par les deux logiques laisse entrevoir une dynamique extrêmement intéressante à signaler autour des phénomènes de confiance. Le concept de « *High Reliability Organization* » a été transposé en français sous l'appellation « *Organisation à Haute Fiabilité* ». Un détour par l'étymologie même du terme « *reliability* » en anglais renvoie, certes, à l'idée de « *fiabilité* », mais aussi plus largement à l'idée de « *pouvoir se fier à...* », « *pouvoir compter sur...* », « *dépendre de...* », « *avoir confiance en...* » (« *to rely on* »). À ce titre, les interrelations respectueuses (cf. respect mutuel), présentées comme une source de résilience organisationnelle, abondent également en ce sens. De leur côté, les processus de coproduction, comme nous avons déjà pu le souligner, mettent également l'emphase sur cette même notion de confiance à la fois comme un préalable (*input*) et un produit (*output*) de leur déploiement.

Par ailleurs, cette hybridation des principes nous amène à insister sur un deuxième aspect portant sur la notion d'expertise. Là où les principes HROs nous invitent à observer une certaine déférence envers l'expertise, la coproduction en appellerait à mobiliser des compétences à la fois civiques (Williams et al., 2016) et professionnelles (Brandson et Guenoun, à paraître) de la part des personnes extérieures à l'organisation amenées à interagir. Au final, au-delà des compétences individuelles, le croisement des logiques de fiabilité et de coproduction nous entraîne sur le terrain des compétences collectives qu'il convient de développer car l'organisation doit elle aussi se mettre en ordre de marche pour accueillir ces logiques de coproduction. « *À l'heure où il est établi que la capacité des collectifs à « produire un résultat commun et coconstruire des solutions » (Michaux, 2003) est au centre de la performance des organisations (Defélix et al., 2014), il convient*

de prendre acte du fait que « *les compétences collectives et les mécanismes de régulation qui permettent cette performance se développent et s'entretiennent de manière dynamique, et ce à trois niveaux : individuel, collectif et organisationnel avec des allers-retours entre ces différents niveaux* (Godé, 2012 ; Melkonian et Picq, 2011 ; Godé, Melkonian et Picq, 2016.). » Cette récursivité nous amène à considérer également la notion d'expertise (associée ici à celle de compétence) à la fois comme *input* et *output* de chacun des processus (fiabilité organisationnelle et coproduction) et de leur hybridation.

Aussi, nous concluons cette discussion autour de l'hybridation des principes par une troisième proposition théorique (P3): « *les notions de confiance et d'expertise interviennent de part et d'autre (i.e. tant du côté de l'organisation que de la population) à la fois comme input et output du déploiement de chacun des processus (fiabilité organisationnelle et coproduction) et de leur hybridation.* »

**Figure 1 :** La production de service public de sécurité à l'épreuve des logiques de fiabilité organisationnelle et de coproduction : proposition de cadre intégrateur



Source : auteurs.

## Conclusion

Nous avons pu voir que par-delà leurs logiques de fiabilité, les forces de police étaient appelées à s'ouvrir sur des logiques de coproduction. Ce mouvement nous a amenés à nous interroger plus fondamentalement sur son opportunité, sa pertinence et les défis qu'il soulève. À l'issue de nos réflexions, nous pouvons conclure qu'il n'y a pas lieu de présupposer une incompatibilité totale des deux logiques qui, en bien des points, présentent des potentialités de synergie tout à fait intéressantes.

Cependant, ces éléments de synergie restent conditionnés par la réalisation en amont d'un important travail de cadrage autour de l'identification des points de prestation impactés (quels sont les processus présentant un réel besoin de coproduction ?), des attentes respectives qu'ils mettent en jeu (quels sont les objectifs assignés ?), de la (ré)partition des rôles

qui en découle et des compétences nécessaires à mobiliser de part et d'autre.

Penser l'hybridation nous a amenés à discuter des différentes manières de l'appréhender que ce soit tant au niveau de la césure organisationnelle (interne/externe) que des processus de la chaîne de valeur ou encore des principes respectivement portés par ces deux logiques.

Ce faisant, trois propositions théoriques ont pu être avancées :

P1 : Fiabilité organisationnelle et coproduction ne sont pas incompatibles par nature mais le fait de les associer nécessite la mise en place d'aménagements spécifiques de part et d'autre (i.e. tant du côté de l'organisation que de la population).

P2 : Il n'y a pas lieu d'appliquer de manière générique et généralisée l'usage de la coproduction, mais il convient de procéder à un ciblage fin des processus et contextes présentant de véritables besoins en la matière.

P3 : Les notions de confiance et d'expertise interviennent de part et d'autre (i.e. tant du côté de l'organisation que de la population) à la fois comme *input* et *output* du déploiement de chacun des processus (fiabilité organisationnelle et coproduction) et de leur hybridation.

Cette « exploration théorique » intervenant à la croisée des chemins de deux pans de la littérature managériale ouvre de nouvelles pistes de recherche appelées à être investiguées plus avant dans le cadre d'approches empiriques.

## Bibliographie

- Alford J., 2002. Why do Public-Sector Clients Co-produce? Toward a Contingency Theory. *Administration & Society* 34 (1), 32-56.
- Alford J., 2009. *Engaging Public Sector Clients. From Service Delivery to Co-production*. Palgrave, London.
- Alford J. and O'Flynn J., 2012. *Rethinking Public Service Delivery: Managing with External Providers*. Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Bailey S., 2011. The Evolving Governance of Public Services in England: Extending Competition, Choice, Co-design and Co-production. *Innovations in Public Governance*. IOS Press, London.
- Birchall J. and Simmons R., 2004. *User Power: The Participation of Users in Public Services*. National Consumer Council, London.
- Bout L., 2008. *La résilience au service de la fiabilité organisationnelle: Le cas des forces opérationnelles de l'Armée de l'Air*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Paul Cézanne, Aix-Marseille III.
- Bovaird T., 2005. Public Governance: Balancing Stakeholder Power in a Network Society. *International Review of Administrative Sciences* 71, 217-228.
- Bovaird T., 2007. Beyond Engagement and Participation: User and Community Coproduction of Services. *Public Administration Review* 67, 846-860.
- Bovaird T. and Loeffler E., 2013. We're all in this together: harnessing user and community co-production of public outcomes In C. Staite (Ed.) *Making sense of the future: do we need a model of public services*, The Institute of Local Government Studies, Birmingham, ch.4.
- Bovaird T., Stoker G., Jones T., Loeffler E. et Pinilla Roncancio M., 2016. Promouvoir la coproduction collective des services publics: comment encourager les citoyens à participer à des mécanismes de gouvernance complexes au Royaume-Uni. *Revue Internationale des Sciences Administratives* 82 (1), 53-75.
- Brandens T. et Guenoun M., (à paraître). Le citoyen, un agent public comme les autres? Espoirs et enjeux de la coproduction des services publics In P. Mazuel et N. Matyjazik (dir.), *En finir avec le new public management*.
- Brandens T. and Pestoff V., 2006. Co-production, the third sector and the delivery of public services: an introduction. *Public Management Review* 8 (4), 493-501.
- Brandens T., Pestoff V., and Verschuere B., 2012. Co-Production as a Maturing Concept In: V. Pestoff, T. Brandens and B. Verschuere (eds.). *New Public Governance, the Third Sector and Co-Production*, Routledge, London, 1-9.
- Brudney J. and England R., 1983, Towards a Definition of the Coproduction Concept. *Public Administration Review* 43, 59-65.
- Cassel C.A. and Lo C.C., 1997. Theories of Political Literacy. *Political Behavior* 19, (4), 317-335.
- Dahl R., 1992. The Problem of Civic Competence. *Journal of Democracy* 3 (4), 45-59.
- Defélix C., Le Boulaire M., Monties V. et Picq T., 2014. La compétence collective dans le contexte de la globalisation: retrouver le lien avec la performance. *@GRH* 2 (11), 31-50.
- Eriksson K. and Vogt H., 2013. On Self-Service Democracy: Configurations of Individualizing Governance and self-Directed Citizenship. *European Journal of Social Theory* 16 (2), 153- 173.
- Farr M.C., 2012. *Understanding participation and power within collaborative processes: Jointly involving staff and citizens in changing public services*. PhD Thesis, University of Bath, UK.
- Fenech G. et Pietrasanta S., 2016. *Rapport de la commission d'enquête relative aux moyens mis en œuvre par l'État pour lutter contre le terrorisme depuis le 7 janvier 2015*. Enregistré à la Présidence de l'Assemblée Nationale (France) le 5 juillet 2016.
- Fledderus J. et Honingh M., 2016. Ce qui amène les citoyens à coproduire dans les services d'activation: l'importance de la motivation et de la confiance – Enquête sur les biais de sélection dans un programme d'activation municipal aux Pays-Bas. *Revue Internationale des Sciences Administratives* 82 (1), 77-97.
- Follett M.P., 1918. *The New State: Group Organization, the Solution of Popular Government*. Longman, New York.

- Fotaki M., 2011. Towards Developing New Partnerships in Public Services: Users as Consumers, Citizens and/or Co-producers in Health and Social Care in England and Sweden. *Public Administration* 89 (3), 933-955.
- Fraher A.L., Branicki L.J. and Grint K., 2017. Mindfulness in action: discovering how U.S. navy seals build capacity for mindfulness in High-Reliability Organizations (HROs). *Academy of Management Discoveries* 3 (3), 239-261.
- Godé C., 2012. Développer les compétences collectives à partir des pratiques de retour d'expérience « à chaud » : le cas de l'équipe de voltige de l'armée de l'air. *Revue Française de Gestion* 223, 167-180.
- Godé C., Melkonian T., et Picq T., 2016. Performance collective. Quels enseignements des contextes extrêmes. *Revue française de gestion* 257, 73-78.
- Halpérin J., 1952. La notion de sécurité dans l'histoire économique et sociale. *Revue d'histoire économique et sociale* 30 (1), 7-25.
- Jobard F., 2018. Trois ans après les attentats, la police tombée de son piédestal. Tribune, *Libération*, 9 janvier 2018.
- Jobard F. et Gauthier J., 2018. *Polices. Questions sensibles*. PUF, 24 janvier 2018.
- Laroche H., 2006. K. Weick et les managers : advertance et jugement dans l'action managériale In D. Autissier et F. Bensabaa, *Les défis du sensemaking en entreprise*. Economica, Paris, 97-110.
- Loeffler E., Parrado S., Bovaird T. and Van Ryzin G., 2008. *If you want to go fast, walk alone. If you want to go far, walk together : Citizens and the co-production of public services*. French Ministry of the Treasury, Public Accounts and Civil Service, on behalf of the Presidency of the EU.
- Mayo E. and Moore H., 2002. *Building the Mutual State. Findings from the Virtual Thinktank*. Lawrence & Wishart, London.
- Meijer A., 2005. *Transparent Government Inspections: Using the Internet to strengthen civic competence?* ECEG2005.
- Meijer A., 2011. Networked Coproduction of Public Services in Virtual Communities: From a Government-Centric to a Community Approach to Public Service Support. *Public Administration Review* 71 (4): 598-607.
- Melkonian T. and Picq T., 2011. Building project capabilities in PBOs: Lessons from the French special forces. *International Journal of Project Management* 29, 455-467.
- Michaux V., 2003. *Compétence collective et systèmes d'information. Cinq cas de coordination dans les centres de contacts*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Nantes.
- Moore M., Trojanowicz R. and Kelling G., 1988. Crime and Policing. Washington, DC: National Institute of Justice and Harvard University. *Perspectives on Policing* 2.
- Needham C., 2003. *Citizen Consumers: New Labour's Marketplace Democracy*. Catalyst Forum, London.
- Needham C., 2006. Coproduction in Public Services: Opportunity or Threat? *Renewal* 14 (2), 55-60.
- Needham C., 2008. Realizing the Potential of Co-Production. Negotiating Improvements in Public Services. *Social Policy and Society* 7, 221-231.
- Nizet J. et Pichault F., 2011. L'interprétation des standards en situation extrême : le pouvoir fait-il la différence ? *Management & Avenir*, 41 (1), 394-415.
- Ostrom E., 1996. Crossing the Great Divide: Coproduction, Synergy, and Development. *World Development* 24 (6), 1073-1087.
- Ostrom E., Parks R., Whitaker G. and Percy S., 1978. The Public Service Production Process: A Framework for Analyzing Police Services. *Policy Studies Journal*, 7: 381-389.
- Parker S. and Heapy J., 2006. *The Journey to the Interface: How Public Service Design Can connect User to Reform*. Demos, London.
- Parks R., Baker P., Kiser L., Oakerson R., Ostrom E., Ostrom V., Percy S., Vandivort M., Whitaker G. and Wilson R., 1981. Consumers as Coproducers of Public Services: Some Economic and Institutional Considerations. *Policy Studies Journal* 9, 1001-1011.
- Parks R., Mastrofski S., DeJong C. and Gray M., 1999. How Police Spend Time in the Community. *Justice Quarterly* 16, 483-518.

- Parrado S., Van Ryzin G., Bovaird T. and Löffler E., 2013. Correlates of Co-production: Evidence From a Five-Nation Survey of Citizens. *International Public Management Journal*, 16 (1), 85-112.
- Perrow C., 1984. *Normal Accidents: Living with High-risk Technologies*. Basic Books, New York.
- Perry J.L., 2007. Democracy and the New Public Service. *American Review of Public Administration* 37 (1): 3-16.
- 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.
- Roberts K.H., 1989. New Challenges in Organizational Research: High Reliability Organizations. *Organization & Environment* 3, 111-125.
- Rochlin G.I., 1993. Defining high reliability organizations in practice: A taxonomic prologue In K.H. Roberts (Ed.), *New challenges to understanding organizations*, Macmillan, New York, 11-32.
- Seligman A.B., 1997. *The Problem of Trust*. Princeton University Press, Princeton.
- Sicilia M., Guarini E., Sancino A., Andreani M. et Ruffini R., 2016. La gestion des services publics et la coproduction dans les structures de gouvernance à niveaux multiples. *Revue Internationale des Sciences Administratives* 82 (1), 11-32.
- Steen T., Nabatchi T. et Brand D., 2016. Introduction au numéro spécial sur la coproduction dans les services publics. *Revue Internationale des Sciences Administratives* 82 (1), 5-10.
- Taylor M., 2003. *Public Policy in the Community*. Palgrave Macmillan, Houndsmills.
- Tuurmas S., Stenvall J. et Rannistoet P.-H., 2016. L'impact de la coproduction sur l'imputabilité sur le terrain : Le cas du service de conciliation. *Revue Internationale des Sciences Administratives* 82 (1), 143-160.
- Van Eijk C. et Steen T., 2016. Pourquoi se lancer dans la coproduction des services publics ? Théorie et données empiriques. *Revue Internationale des Sciences Administratives* 82 (1), 33-52.
- Vennik F.D., Van de Bovenkamp H.M., Putters K. et Grit K.J., 2016. La coproduction dans les soins de santé : le discours et la pratique. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 82 (1), 61-180.
- Verschuere B., Brandsen T. and Pestoff V., 2012. Co-Production: The State of Art in Research and the Future Agenda. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 23 (4), 1083-1101.
- Vidal R., Arnaud C. et Tiberghien B., 2010. Fiabilité organisationnelle et maîtrise de la tension entre contrôle et écoute dans la gestion des feux de forêt : Approche comparée France/Etats-Unis. *Télescope* 16 (2), 59-74.
- Voorberg W., Bekkers V. and Tummers L., 2015. A systematic review of co-creation and coproduction: embarking on the social innovation journey. *Public Management Review* 15 (9), 1333-1357.
- Weick K.E., 1993. The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly* 38 (4), 628-652.
- Weick K.E., 1995. *Sensemaking in organizations*. Sage Publications, London.
- Weick K.E. and Roberts K.H., 1993. Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly* 38 (3), 357-381.
- Weick K.E. and Sutcliffe K.M., 2015 (3<sup>rd</sup> ed.). *Managing the Unexpected. Sustained Performance in a Complex World*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken.
- Williams B.N., Lepere-Schloop M., Silk P.D. et Hebdonet A., 2016. La coproduction de la sécurité sur les campus : Étude de cas sur l'université de Géorgie. *Revue Internationale des Sciences Administratives* 82 (1), 121-141.
- Whitaker G., 1980. Co-production: Citizen Participation in Service Delivery. *Public Administration Review* 40, 240-246.

**Annexe 1 : grille de codage**

<b>Catégories</b>	<b>Sous-catégories de 1<sup>er</sup> degré</b>	<b>Sous-catégories de 2<sup>e</sup> degré</b>	
Initiatives	Initiatives		
	Improvisation		
	Bricolage		
	Être à l'écoute	Être attentif	
	Alternatives	« Lâcher » si nécessaire	
	Connaissance		Connaissance de soi
			Connaissance des autres
			Connaissances des procédures
			Conduite à tenir
	Réduire le risque		Préparation physique
			Préparation tactique
			Préparation technique
			Préparation mentale
	Agir	Intervenir	
	Progression	Colonne	
	Action/réaction		Face à l'individu
			Face à la menace
Combinaison		Segments pré établis	
		Schémas tactiques	
		Scénario	
Force mentale	Détermination		
Interactions rapides	Interactions auditives		
Risque			

Interrelations respectueuses	Interactions	Par les gestes
		Par les mots
		Par l'écoute
		En voiture
		Par radio
	Symbiose	Binôme
		Équipe
	Objectif de la mission	
	Ancrage dans les rôles	
	Apprentissage	Retex
	Connaissance des partenaires	Confiance
		Connaissance précise de l'autre
		Connaissance des limites de l'autre
		Connaissance des émotions de l'autre
	Relation privilégiée ou non	Mariage
		Relation amicale
		Conflit
	Équipe d'intervention	
	Communication	Écoute
		Confrontation d'idées
		Rapidité
		Hors contexte
	Bilan	Brief/Debrief
Respect	De l'autre	
	De soi	

Catégories	Sous-catégories de 1 <sup>er</sup> degré	Sous-catégories de 2 <sup>e</sup> degré
Changement de rôle	Changement	Changement de poste
		Changement de situation
	Codes	Procédures
		Gestes
		Conduite à tenir
		Propos adaptés
	Déplacements	Progression en colonne
		Déplacement dans véhicule
	Vigilance	Maintien de la vigilance
	Cohésion	
	Engagement	Engagement au tir
		Engagement moral
	Ancrage dans le rôle	Poste
Colonne		
Relation aux autres		
Compréhension du contexte	Empathie	
Hiérarchie	Organisation	
Équipage	Binôme	
Sagesse	Ignorance	
	Connaissance	
	Respect	Respect du code/des procédures
		Respect engagement au tir
		Respect des limites des autres
		Respect des limites de soi
	Connaître son rôle	
	Recherche collective de solution	Savoir « se retirer »
	Gestion des émotions	
	Expérience	
Demande d'aide		