

Remerciements

Cet ouvrage a pu être mené à son terme grâce au soutien de nombreuses personnes. D'abord d'Éliane Leplay, co-directrice de la collection « Politiques et interventions sociales » aux Presses de l'EHESP, qui a toujours été convaincue de la pertinence d'un tel livre malgré les interrogations que j'ai pu avoir sur le sens et l'orientation que je devais donner à ce projet. Éliane Leplay a ensuite été une remarquable lectrice, toujours à l'affût des formulations incorrectes ou inappropriées, toujours à apporter des réflexions complémentaires. Qu'elle trouve ici tous mes sincères remerciements.

Geneviève Crespo, rencontrée lorsqu'elle était directrice de l'école supérieure de travail social (ETSUP), m'a également toujours soutenu et encouragé. Grâce à ses connaissances en travail social, elle a su, au travers des interrogations partagées avec elle, insuffler avec perspicacité et bienveillance, des idées qui m'ont permis de préciser certains passages et d'explorer de nouvelles pistes.

De nombreuses autres personnes ont suivi la progression de l'écriture de cet ouvrage avec mes questionnements, mes doutes aussi et m'ont toujours témoigné de leur croyance dans ma ténacité à finaliser un tel projet.

Mon jeune collègue et ami, Maxime Delaloy, maître de conférences associé à l'université Paris-Est Créteil, où j'avais moi-même enseigné, m'a soutenu tout au long de l'écriture de ce livre. Par ses commentaires, il a contribué à orienter des passages du livre en m'aidant à prendre en compte certaines dimensions que j'avais négligées, et à compléter mes sources.

Je remercie Jacqueline Pourpe, enseignante en sociologie, rencontrée en 1976 à l'université Paris 8 Vincennes, qui est devenue une amie très chère et avec qui j'ai conservé jusqu'à aujourd'hui une complicité intellectuelle extraordinairement féconde et chaleureuse ; elle m'a souvent permis de prendre de la distance avec les aveuglements ou les impasses cognitives dans lesquelles on peut momentanément se trouver.

Avec Alain Bonnami, responsable de projet à l'Institut de formation aux métiers du social de Montrouge et ami, nos réflexions sur la problématique ont constitué une aide importante. Par son écoute, ses encouragements, il m'a soutenu dans les moments de doute et d'interrogations. Avec Bernard Immel, sociologue et collègue de longue date, impliqué dans des expériences de démocratie participative à un niveau local, les longs échanges que nous avons eus régulièrement ont alimenté la réflexion sur la problématique de ce livre et m'ont convaincu de l'intérêt d'écrire sur celle-ci.

Je voudrais aussi inclure dans mes remerciements Laurent Lefort, compagnon depuis vingt ans ou presque, qui a su m'écouter parler de l'avancement du livre aux différentes étapes de son élaboration et me témoigner de ses encouragements à persévérer dans l'écriture de cet ouvrage. Caroline Caumont, amie de très longue date, m'a souvent entendu parler de ce projet alors qu'elle est éloignée des préoccupations liées à ce sujet et m'a toujours témoigné de son soutien.

Je remercie également tous les étudiants de formation continue, directeurs et cadres de direction d'établissements sociaux et médico-sociaux, qui ont participé à mes enseignements dans le cadre du master 2 « Expertise, ingénierie et direction d'organisation » (EIDO) ainsi que du certificat d'aptitude à la fonction de direction d'établissement spécialisé (CAFDES). Par leurs remarques et leurs questions, ils m'ont permis une clarification de mes argumentations lorsque je développais auprès d'eux des réflexions qui ont pu ainsi être reprises dans certains chapitres.

Je dédie ce livre à Aurore, consultante, emportée brusquement, subitement, soudainement, en 2015, un jour d'octobre. Par cette dédicace, je voudrais témoigner de l'amitié qui nous avait unis et rappeler aussi le paradoxe dans lequel se trouve tout projet stimulé par un désir d'achèvement malgré une intuition de sa fragilité, voire de sa vanité.

Préface

L'ouvrage de Michel Foudriat s'interroge sur l'usage quasi inflationniste de la notion de co-construction, dans les champs du développement territorial et de l'action éducative et sociale, faisant suite à la problématique du pouvoir d'agir des usagers, défendue depuis longtemps par les assistants de service social et s'inscrivant dans la continuité de la problématique de la participation. Pour l'auteur, « l'usage inflationniste de la notion de co-construction viendrait ainsi signifier le constat que les notions de participation et de diagnostic partagé sont devenues critiquées parce qu'elles sont restées trop équivoques et ont fait surtout l'objet d'abus et de manipulation ». Mais la littérature consacrée à la co-construction reste souvent limitée à des récits performatifs aux arguments d'autorité et développant une vision « idéalisée » de la notion.

L'ouvrage vise à contribuer à une clarification conceptuelle de ces notions, afin de comprendre le processus de reconnaissance sociale tel qu'il a évolué au cours du temps et d'initier un processus « co-constructiviste » en soulignant les difficultés qui pourraient apparaître au cours de son développement.

L'analyse critique repose sur une double expérience : une pratique d'enseignement de sociologie des organisations, à l'Université mais aussi dans des centres de formation de travailleurs sociaux, et une pratique d'intervention dans les établissements sociaux et médico-sociaux, les collectivités territoriales et des missions de développement en Afrique.

Pour l'auteur, « la co-construction concerne toutes les formes d'accompagnement où le projet éducatif résulte de délibérations entre des acteurs ayant des positionnements symboliques et institutionnels différents ». Ainsi, aux démarches pensées par le haut, de manière abstraite et en fonction de seuls objectifs organisationnels, l'auteur décrit des processus « pensés collectivement à partir de raisonnements et de délibérations » qu'il s'agit de

reconnaître et de co-construire. Pour l'auteur, il faut aussi proposer des « principes de raisonnement » permettant de développer des capacités de réflexivité, celles-ci visant « une intelligibilité de l'activité et des projets dans les contextes organisationnels singuliers où ils se développent ». Nous sommes dans une pratique d'intervention collaborative qui se fonde sur la contribution de tous les acteurs concernés, « capables de devenir sujets-acteurs de transformations sociales ».

L'intérêt de l'ouvrage porte particulièrement sur la manière de respecter la pluralité des points de vue, de concevoir l'apprentissage collectif (ou coopérant) et les évolutions des perspectives réciproques en tenant compte des jeux de pouvoir et des régulations nécessaires. On retrouvera ici, entre autres, les influences appliquées des travaux de Jürgen Habermas sur l'éthique de la discussion et la construction des espaces de délibérations, et d'Edgar Morin sur les espaces dialogiques.

L'ouvrage est particulièrement bienvenu à l'aube de la révolution organisationnelle qui devrait faire suite à la révolution douce¹ des politiques sanitaires et médico-sociales des années 2000. Si les textes réglementaires mettent en avant les diagnostics territoriaux partagés, l'appui à l'autonomie des personnes, l'entraide mutuelle, la « pair-aidance », l'expertise expérientielle, les dispositifs intégrés, nous en sommes encore à la croisée des chemins, entre une vision idéalisée, libérale, de la co-construction qui ne viendra qu'affiner le camouflage participatif de politiques sociales régulières et disciplinaires, et la co-construction d'une économie coopérative de la santé et de l'action sociale et citoyenne.

Jean-Yves Barreyre,
*vice-président du conseil scientifique de la Caisse nationale de solidarité
pour l'autonomie (CNSA), secrétaire général de l'Association nationale
des centres régionaux pour l'enfance et l'adolescence inadaptée
(ANCREAI), membre du conseil scientifique de l'Agence nationale
de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux
et médico-sociaux (ANESM)*

1. Barreyre J.-Y. (2010), « Les implicites d'une révolution douce », *Vie sociale*, n° 4.

Introduction

La co-construction renvoie à une problématique actuellement commune à différents champs et qui fait l'objet d'une reconnaissance sociale variable. Pour le champ de la politique de développement territorial, la co-construction est une référence qui commence à être reconnue dès les années 1990 avec, entre autres, la loi Barnier (1995) sur l'organisation des débats publics lors des projets d'aménagement au plan local. Dans le domaine du management des organisations, la problématique de la co-construction reste globalement méconnue, même si quelques auteurs et quelques chefs d'entreprise défendent, surtout depuis les années 2000, des approches co-construc-tivistes et une conception de « l'entreprise libérée¹ ».

Pour le secteur social et médico-social, la co-construction est presque devenue une thématique que les professionnels revendiqueraient formellement comme si, avec la prégnance du paradigme juridique (à partir notamment de la loi n° 2002-2 et de ses décrets d'application), il était devenu politiquement correct d'y faire référence dans les discours sur les pratiques. De ce fait, l'usage du terme « co-construction » est devenu réellement inflationniste à partir des années 2010. L'Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux (ANESM) l'évoque d'ailleurs dans plusieurs de ses « recommandations ». Plusieurs livres sur le thème de la participation des usagers développent également des réflexions dans ce sens. Au sein de ce secteur, la problématique de

1. Terme rendu populaire par Isaac Getz, professeur à l'ESCP Europe, en 2009. L'entreprise libérée renvoie à un nouveau mode de management laissant les employés libres de s'organiser. La co-construction y joue une fonction importante. Isaac Getz a décrit ce qu'il a observé dans plusieurs entreprises, entre autres, chez Favi (équipementier automobile) et chez Poult (biscuiterie). L'intérêt pour cette forme de management s'est renforcé avec la diffusion du film *Le bonheur au travail* sur Arte en février 2015.

l'*empowerment* (le pouvoir d'agir), a été défendue depuis longtemps, surtout par les assistants de service social, comme conception de l'intervention sociale, soutenant l'idée que les usagers devaient contribuer, en lien avec les travailleurs sociaux, à retrouver une maîtrise de leurs propres projets de vie. Cette référence a ainsi facilité la reconnaissance de la co-construction chez les acteurs de ce secteur.

Le succès de l'usage du terme « co-construction » est attesté depuis quelques années seulement, mais il s'inscrit dans la continuité de la problématique de la participation (participation des citoyens à l'élaboration des politiques publiques, des usagers à leur projet d'accompagnement personnalisé, des salariés des organisations à l'élaboration des projets de changement et de développement).

L'usage et la référence de la notion de co-construction apparaissent à différents moments, dans des champs bien distincts. Elle ne renvoie pas aux mêmes objets et pourtant, entre les différents usages, il est possible de montrer des homologies d'ordre conceptuel, épistémologique et méthodologique.

Les objectifs de l'ouvrage

Ce livre développe des réflexions sur la co-construction par rapport aux objectifs suivants :

- cerner une notion ayant connu ces dernières années une reconnaissance sociale importante sans pour autant avoir fait l'objet d'un réel travail sociologique de définition et contribuer à apporter une clarification conceptuelle en situant cette notion par rapport aux concepts voisins et en identifiant ses principales dimensions ;
- exposer les principales problématiques théoriques qui lui sont associées ;
- appréhender et comprendre le processus de reconnaissance sociale de la co-construction en montrant comment les jeux d'acteurs mobilisés autour de la défense et de la promotion de certaines problématiques professionnelles ont évolué au cours du temps et comment ils ont rendu possible une réception sociale de plus en plus large de cette problématique ;
- identifier les problèmes méthodologiques principaux propres à la co-construction. Cela permet aux acteurs d'initier un processus co-constructiviste, de comprendre les raisonnements devant être mobilisés pour définir un dispositif (en posant des hypothèses pour le contextualiser dans le système d'action singulier dans lequel il doit s'inscrire), et les difficultés qu'ils pourraient rencontrer au cours du développement du processus.

L'esprit de l'ouvrage

La conception du livre se rapporte à plusieurs partis pris qui se réfèrent aux différents apprentissages expérimentiels que j'ai réalisés au cours de mon

activité professionnelle, à la fois d'enseignant, de sociologue et d'intervenant. Du croisement de ces expériences, par la recherche d'homologies, intuitivement d'abord, puis par un effort de réflexivité, quelques idées se sont dégagées qui ont trouvé des éléments de validation ultérieurement par des lectures ouvertes sur des champs disciplinaires autres que la sociologie.

Un fondement à partir d'une expérience de la pratique de la sociologie d'intervention

Les réflexions développées dans ce livre font référence à une double pratique, celle de l'universitaire et de l'intervenant que j'ai été pendant une trentaine d'années.

La pratique d'enseignant

Ma pratique d'enseignant s'est façonnée par une expérience diversifiée de la transmission de la sociologie des organisations auprès de publics variés (jeunes étudiants de master 1 et 2, adultes en formation continue, professionnels divers) et dans des contextes de formation différents : enseignement à l'université Paris Est-Créteil, à laquelle j'étais rattaché, ou dans des organismes de formation privés comme l'Association nationale des cadres du social (ANDESI), l'ETSUP, l'Institut national de formation et d'application (INFA), dans des séminaires intra-entreprises, lors de conférences dans des universités chiliennes (Santiago et Temuco) et colombiennes (Barranquilla et Medellín) pour des durées importantes (entre quarante et soixante heures).

Au cours de ces différentes expériences, s'est posée la question de la réception et de la compréhension des concepts sociologiques par des publics différents (jeunes étudiants comme acteurs engagés). Ainsi, au fil du temps, l'exigence de l'enseignant fut de créer des contextes particuliers pour rendre possible un apprentissage de la pratique du raisonnement sociologique plus que la transmission seule d'une culture savante ou historique de la discipline.

La pratique d'intervention

Ma pratique d'intervention s'est développée dans plusieurs champs : les établissements sociaux et médico-sociaux, les collectivités territoriales (communes, départements, régions), les entreprises, le développement (missions en Afrique, par exemple).

Au fil des observations s'est progressivement dégagé le constat suivant : les interventions définies abstraitement à partir des enjeux propres aux seuls dirigeants se révèlent peu efficaces sur le long terme.

Ainsi, l'idée s'est forgée et développée que seules des approches co-construc-tivistes pouvaient à la fois prétendre à la possibilité d'une efficacité supérieure et introduire, par les délibérations qu'elles instaurent, un questionnement

sur les processus de domination implicite ou explicite, et ouvrir sur des systèmes relationnels différents et émancipateurs. Le co-constructivisme signifie en effet que tous les acteurs doivent être considérés comme des parties prenantes² dans le processus de réflexion collective sur le changement ou sur le développement.

Une réflexion suivie sur la thématique de la co-construction

La thématique de la co-construction a constitué pour moi une préoccupation théorique depuis au moins une vingtaine d'années. Je l'ai présentée lors d'une conférence donnée à l'université de la Frontera à Temuco au Chili en 1997. Je postulais que « le changement ne peut résulter que d'un processus de co-construction d'une méthodologie visant à développer des coopérations créatrices » (Foudriat, 1997). Dans cette conférence se trouvait déjà l'idée qu'une méthodologie concrète et efficace devrait être « la résultante plus ou moins explicite de jeux complexes qui dessinent la trame d'une co-construction par et entre les différents acteurs concernés » (*ibid.*). L'analyse développait l'idée d'une interdépendance entre plusieurs dimensions (stratégique, cognitive, identitaire) et appelait à un métissage théorique pour penser cette problématique.

Dans une conférence donnée ultérieurement à Montréal en 2001 (Foudriat, 2001 : 104-108), la référence à la co-construction de représentations partagées sur le changement était vue comme un principe et une visée d'une démarche rompant avec les approches rationalistes et descendantes (*top-down*).

Enfin, dans le manuel *Sociologie des organisations. La pratique du raisonnement*, un paragraphe sur la co-construction de la définition du changement fut inclus dans la première édition (Foudriat, 2011 : 301) et, dans la troisième, tout un chapitre lui fut consacré (Foudriat, 2013 : 325-355).

Ce livre s'inscrit ainsi dans la continuité de mes réflexions, menées depuis plus de vingt ans, d'une part, sur la pratique de l'intervention sociologique dans les organisations et, d'autre part, sur la posture intellectuelle facilitatrice d'apprentissages et de coopérations. Il est à considérer, non comme un aboutissement d'une pensée sur les questions relatives à la co-construction, mais comme l'état de mes réflexions menées jusqu'à présent sur cette problématique.

2. Une partie prenante est un acteur individuel ou collectif concerné directement ou indirectement, activement ou passivement, par un projet : « Dans une corporation, les parties prenantes sont des individus et des groupements qui contribuent, volontairement ou non, à la capacité de créer de la valeur et de l'activité et qui en sont ses bénéficiaires potentiels et/ou en assument les risques. » (Post, Preston, Sachs, 2002)

Le renoncement à l'élaboration d'un savoir prescriptif et normatif

La réflexion sur la co-construction se fonde d'abord sur une critique ou une déconstruction des approches technicistes et rationnelles en vogue dans les milieux des consultants et à l'origine de nombreux ouvrages du style « boîte à outils ». Ce livre cherche plutôt à présenter des principes pour un raisonnement visant l'action, autrement dit une heuristique³ pour définir et conduire des dispositifs co-constructivistes.

La démarche de ce livre ne se fonde pas sur la croyance en une optimisation de l'élaboration et de la conduite de tels dispositifs, mais sur le postulat qu'un dispositif peut être pensé collectivement à partir de raisonnements et de délibérations sans pour autant devoir être considéré ni comme le meilleur dispositif, ni comme une assurance d'efficacité au regard des objectifs affichés au départ.

Les processus de co-construction sont complexes et sont caractérisés par une irréductible imprévisibilité car les acteurs restent toujours partiellement libres et ne peuvent jamais être totalement instrumentalisés au service d'une fin qui leur serait extérieure. Si la sociologie permet une intelligibilité des processus observables, elle nous enseigne aussi qu'il serait vain de croire en la possibilité d'anticiper avec certitude les comportements des acteurs même s'il reste envisageable de concevoir des hypothèses vraisemblables sur ces derniers. Il n'existe pas de lois générales sur les comportements que pourraient avoir des acteurs caractérisés par des propriétés indépendantes de leur propre histoire et du contexte singulier dans lequel ils sont situés. De ce fait, il est impossible sinon illusoire de chercher à définir des principes et des règles générales d'efficacité constituant un modèle prescriptif pour concevoir des dispositifs co-constructivistes. C'est bien d'un renoncement sur le plan méthodologique qu'il faut convenir.

Une référence au métissage théorique

Dans cet ouvrage, des travaux menés dans différents champs disciplinaires et domaines théoriques ont été mobilisés afin d'appréhender les problématiques considérées comme des invariants liés à cette notion (invariants

3. Heuristique : méthode qui sert à la découverte. Stratégie de réflexion procédant par questionnements successifs et éliminant progressivement des hypothèses pour ne retenir et ne conserver que celles considérées comme les plus pertinentes, les plus acceptables, les plus optimales à un moment donné. Olivier Houdé (directeur du laboratoire de psychologie du développement et de l'éducation de l'enfant au CNRS et professeur de psychologie à l'université Paris-Descartes) propose la définition suivante d'une heuristique : « Dans le cerveau, une heuristique est une stratégie très rapide, très efficace [...] qui marche très bien, très souvent mais pas toujours, à la différence de l'algorithme, stratégie plus lente et réfléchie, mais qui conduit toujours à la bonne solution. » (Houdé, 2014 : 10-11)

axiologiques, épistémologiques et méthodologiques). Ceux-ci caractériseront les différents problèmes théoriques associés à la notion de co-construction ; ces derniers permettront de cerner les principes et les conditions méthodologiques nécessaires (mais non suffisantes) pour que s'engage un processus co-constructiviste.

Comme le souligne Catherine Kerbrat-Orecchioni, « le métissage théorique n'est pas seulement un luxe, c'est, dans certains cas, une nécessité » (Kerbrat-Orecchioni, 2005 : 21). Le métissage théorique constitue une prise en compte de la complexité du processus de co-construction et une garantie d'une problématisation plus juste.

La recherche d'une facilitation du développement de la réflexivité des « acteurs-lecteurs »

Le projet de cet ouvrage n'est pas de livrer des techniques particulières ayant pu être expérimentées ici ou là et ayant été jugées efficaces. L'objet de ce livre vise plutôt à proposer aux acteurs des principes de raisonnement leur permettant de développer leur capacité à la réflexivité afin de faciliter le transfert de questionnements dans les contextes singuliers au sein desquels ces acteurs voudraient faire émerger et développer des processus co-constructivistes. Contrairement à la plupart des publications d'ordre méthodologique sur la question, ce livre ne veut pas être une « boîte à outils » proposant des techniques, mais cherche plutôt à présenter des principes de raisonnement, à la fois compréhensibles et mobilisables par les acteurs.

L'importance est ainsi donnée à la réflexivité des acteurs, qui vise une intelligibilité de l'activité et des projets dans les contextes organisationnels singuliers où ils se développent. Développer la réflexivité des acteurs, c'est leur permettre de prendre conscience des limites de toute pensée linéaire et de pouvoir adopter sur les situations-problèmes⁴ un regard distancié et différent d'une lecture psychologisante ou réactionnelle dominée par l'émotion et/ou les stéréotypes du « prêt à penser » en matière de management, entre autres.

4. Les situations-problèmes correspondent à des contextes de travail qui ne sont pas perçus de façon identique par différents acteurs ayant entre eux des relations de dépendances au niveau de l'accomplissement des tâches et des missions. Ce qui peut être perçu comme problème, comme difficulté, pour l'un peut ne pas l'être pour l'autre. Des ressources, des contraintes et des intérêts différents dans le travail ne se traduisent pas par les mêmes conséquences concrètes pour les différents acteurs concernés. Raisonner en termes de situations-problèmes, c'est rappeler que l'on ne devrait pas parler de problèmes en soi, mais considérer que différents acteurs ont construit différentes définitions de ce qui fait problème pour eux et que celles-ci forment système. Autrement dit, aucune définition de ce qui fait problème ne devrait être pensée, analysée indépendamment de toutes les autres. Considérée seule, chacune de ces définitions propose de la réalité une réduction de la complexité systémique.