

2^e édition

La co- construction

Une alternative managériale

Michel Foudriat

Préface Jean-Yves Barreyre

┌ POLITIQUES ET INTERVENTIONS SOCIALES ┐

┌ POLITIQUES ET INTERVENTIONS SOCIALES ─

Collection dirigée par

Cristina **De Robertis**

Didier **Dubasque**

Henri **Pascal**

2^e édition

La co- construction

Une alternative managériale

Michel Foudriat

Préface Jean-Yves Barreyre

┌ POLITIQUES ET INTERVENTIONS SOCIALES ┐

2019

PRESSES DE L'ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES EN SANTÉ PUBLIQUE

LE PHOTOCOPIAGE MET EN DANGER L'ÉQUILIBRE ÉCONOMIQUE DES CIRCUITS DU LIVRE.
Toute reproduction, même partielle, à usage collectif de cet ouvrage est strictement interdite sans autorisation de l'éditeur (loi du 11 mars 1957, code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992).

© 2016, 1^{re} édition, Presses de l'EHESP.

© 2019, 2^e édition, Presses de l'EHESP, 2 avenue Gaston-Berger – CS 41119 – 35011 Rennes

ISBN : 978-2-8109-0825-7

ISSN : 1281-5845

www.presses.ehesp.fr

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'enseignant 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 régulatrices et disciplinaires, et la co-construction d'une économie coopérative de la santé et de l'action sociale et citoyenne.

L'apport principal de cette deuxième édition concerne l'analyse de la flexibilité cognitive des différents acteurs, nécessaire à la co-construction et l'évaluation partagée d'une situation de vulnérabilité. Ici, la co-construction n'est pas seulement une « démarche », c'est aussi et surtout un processus qui tient compte de la dynamique des jeux des acteurs, souvent pris dans des « boucles systémiques » à l'intérieur de leur espace commun de travail. Ce travail d'analyse systémique (Crozier, Morin) n'est pas sans rappeler celui d'Ève Gardien sur l'accompagnement et le soutien par les pairs à propos du processus de sémantisation (Gardien, 2017). Il éclaire notamment les raisons pour lesquelles les ambiguïtés de la notion de co-construction ne sont pas toujours levées : si le système dans lequel sont pris les acteurs n'est pas « travaillé » par tous, jusqu'à interroger les rigidités cognitives qu'il induit dans les groupes d'acteurs, la co-construction se réduira à reproduire du même et à conforter des certitudes. Il s'agit donc de créer les conditions d'un déplacement de points de vue de chacun par rapport aux autres et par rapport aux systèmes d'action qui les structurent pour dépasser l'incantation participative ou coopérative et se donner les moyens de transformer ensemble des systèmes sclérosés.

Jean-Yves Barreyre
*sociologue, ex-vice-président du conseil scientifique de la Caisse nationale
de solidarité pour l'autonomie (CNSA), président du conseil scientifique
de la Fédération Santé mentale France*

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

Introduction

La co-construction renvoie à une problématique commune à différents champs (travail social, développement territorial, management, écologie, etc.) et qui est aujourd'hui l'objet d'une forte reconnaissance sociale. Le concept de co-construction signifie que tous les acteurs doivent être considérés comme parties prenantes du processus de réflexion collective et de décision sur les questions de changement ou de développement.

Pour le secteur social et médico-social, la co-construction est devenue une thématique incontournable concernant d'abord la question de la participation des usagers à l'élaboration de leurs projets d'accompagnement ou des politiques publiques ou encore des programmes de formation. De ce fait, l'usage du terme « co-construction » est devenu réellement inflationniste. Au sein de ce secteur, la problématique de 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.

Pour les questions managériales, ce thème a rencontré, chez les dirigeants et les salariés des établissements sociaux et médico-sociaux, un intérêt croissant depuis la parution de la première édition de cet ouvrage. Cet intérêt s'est traduit par de nombreuses sollicitations de l'auteur pour des conférences, surtout depuis 2017. Le livre a reçu un accueil chaleureux dans les universités du Québec (Canada).

Les objectifs de l'ouvrage

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

- 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 ;
- identifier les principaux problèmes méthodologiques propres à la co-construction pour permettre aux acteurs d'initier un processus en comprenant les raisonnements devant être mobilisés afin de définir un dispositif (en posant des hypothèses pour le contextualiser dans le système d'action singulier dans lequel il doit s'inscrire), et en anticipant 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'École supérieure de travail social (ETSUP), l'Institut national de formation et d'application (INFA), dans des séminaires intra-entreprises, lors de conférences dans des universités chiliennes et colombiennes.

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. 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 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 du temps 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 que seules des approches co-constructivistes 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.

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 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, 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.

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. Ce livre cherche plutôt à présenter des principes pour un raisonnement visant l'action, c'est-à-dire, une heuristique¹ 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. La co-construction reste « un processus complexe, éminemment contingent et situationnel, qui se distingue [...] par son niveau élevé de délibération et d'implication dans le processus décisionnel » (Leyrie, 2017 : 119).

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.

1. 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)

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 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 »

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 il cherche plutôt à présenter des principes de raisonnement compréhensibles et mobilisables par les acteurs. Le but de ce livre est de leur permettre de développer leur capacité à la réflexivité afin de faciliter le transfert de questionnements dans les contextes singuliers au sein desquels ils voudraient faire émerger et développer des processus co-constructivistes.

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-problèmes² 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.

2. 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.

Cette seconde édition, très profondément remaniée et actualisée, insiste tout particulièrement sur la problématique du développement de la flexibilité cognitive dans la mesure où le changement de point de vue et le lâcher-prise sont des questions théoriques incontournables pour la « réussite » de la co-construction.

« Ce livre n'a pas pour seul but la connaissance intellectuelle ; il cherche à favoriser le transfert de connaissances théoriques et de savoirs méthodologiques en sociologie des organisations pour une utilisation opérationnelle et efficace dans des contextes réels de résolution de problèmes. Pour cette raison, [...] il expose les caractéristiques de la pratique du raisonnement. » (Foudriat, 2011 : XVI)

Une conception de la pratique sociologique

L'écriture de ce livre s'inscrit dans la lignée d'une conception de la pratique sociologique selon laquelle cette dernière a un rôle à jouer dans l'espace public en apportant une contribution praxéologique spécifique aux questions relatives aux changements sociaux et organisationnels, mais aussi en accompagnant les acteurs, en leur permettant de développer leur capacité à la réflexivité dans une optique d'autonomie et d'émancipation.

Cette conception récuse l'optique spéculative de la sociologie académique pour développer une pratique d'intervention dont la visée transformatrice et émancipatrice ne repose pas sur les seuls apports du sociologue, mais se fonde sur la contribution de tous les acteurs concernés. C'est une conception de la sociologie qui postule ou croit que les individus sont capables de réflexivité et de devenir sujets-acteurs de transformations sociales.

Cette conception défend une pratique qui « ne saurait se réduire ni à une sociologie appliquée ou experte (une logique de consultance [...]), ni à une sociologie critique (une simple logique de dénonciation des inégalités et des injustices sociales à l'œuvre) ni même encore à une sociologie savante et universitaire (qui se limiterait à une logique de distanciation surplombante) » (Noël, 2010 : 1).

Cette pratique est hybride et cherche à favoriser les interactions et les débats avec les acteurs. Elle ne tente pas d'évacuer les exigences de la rigueur conceptuelle et méthodologique, mais cherche à conserver des enjeux de théorisation et de publication propres à une démarche scientifique. Cette pratique repose sur un dialogue avec les acteurs, profanes et non-sociologues, en rendant possible la construction de passerelles entre le sens pour le sociologue intervenant et le sens pour les acteurs afin d'ouvrir une voie partagée prenant en compte toute la complexité.

Cette pratique veut ainsi se traduire dans un langage à la fois rigoureux (il ne doit en rien céder à la facilité de raccourcis faisant disparaître toute approche complexe de la réalité), mais tout à fait compréhensible pour des non-spécialistes (il doit exclure tout hermétisme invoqué au nom d'une pureté disciplinaire ou de la complexité du sujet).

La structure de l'ouvrage

Les deux premiers chapitres sont consacrés à une clarification conceptuelle de la problématique.

Le chapitre 1 («Définition et dimensions de la co-construction») cherche à clarifier la définition de cette notion dont l'usage dans le secteur social et médico-social semble se référer à une signification implicite apparemment partagée aujourd'hui par beaucoup d'acteurs. Ce chapitre appréhende les principales dimensions constitutives et précise en quoi il se différencie d'autres concepts.

Le chapitre 2 («Problématiques théoriques») vise à présenter trois des principaux questionnements d'ordre théorique indissociables de tout processus co-constructiviste : les problématiques de la pluralité des points de vue, de l'apprentissage collectif et des changements cognitifs, et des jeux de pouvoir et des régulations.

Le chapitre 3 («Le changement de point de vue et la problématique de la flexibilité cognitive») développe une problématique théorique importante concernant les facteurs qui freinent ou empêchent le changement des représentations qu'ont les acteurs parties prenantes. En effet, une transformation de leurs points de vue initiaux est une condition nécessaire pour que ceux-ci parviennent à un accord et à un point de vue partagé.

Le chapitre 4 («Caractéristiques du succès de la problématique de la co-construction») présente les éléments permettant d'attester de l'usage inflationniste du terme, entre autres, chez les acteurs du secteur social et médico-social. La problématique de la co-construction n'a pas surgi *ex nihilo*. Cette thématique s'est imposée d'abord dans des cercles restreints, plutôt académiques, et ensuite, peu à peu, dans des cercles élargis jusqu'à toucher un grand nombre de professionnels, voire le grand public. Pour comprendre comment la référence à la problématique de la co-construction dans le secteur social et médico-social est devenue inflationniste dans les discours et les écrits qui lui sont propres, il est nécessaire d'étudier le processus socio-institutionnel pouvant expliquer, à un moment donné, l'ampleur de sa réception sociale dans ce secteur.

Le chapitre 5 («La réception sociale de la co-construction dans le secteur social et médico-social») propose une identification de repères sociohistoriques relatifs à la reconnaissance de la co-construction dans le secteur social et médico-social en rappelant les évolutions des contraintes législatives et en montrant les transformations des discours sur les problématiques professionnelles. Ce processus est étudié à partir d'une approche socio-historique qui analyse comment la transformation des raisonnements et des arguments relatifs à la question de la place de l'utilisateur et aux modes d'accompagnement a généré des conditions sociales favorables à la réception de la problématique de la co-construction.

Le chapitre 6 (« Les transformations des paradigmes disciplinaires ») se situe dans la même perspective sociohistorique et montre que le développement de la reconnaissance sociale de la co-construction est profondément lié à l'évolution des paradigmes disciplinaires entre les années 1970 et les années 2000. Avec les nouvelles approches théoriques apparues dès la fin des années 1990, la réalité se trouve pensée à partir de perspectives constructivistes au sein desquelles la problématique de la co-construction a pu se développer. Le croisement des deux approches sociohistoriques développées dans ces deux chapitres permet de comprendre l'engouement actuel pour la co-construction, non seulement dans le secteur social et médico-social, mais aussi dans d'autres secteurs.

Le chapitre 7 (« Problématiques méthodologiques ») présente les différentes problématiques méthodologiques que pose tout processus co-constructiviste. Ce chapitre pose les bases d'un raisonnement heuristique permettant une définition contextualisée d'un dispositif co-constructiviste à partir de plusieurs problématiques. Ce chapitre montre qu'en traduisant les problématiques théoriques en questions méthodologiques concrètes, il devient possible de penser et de définir les dispositifs co-constructivistes et ceci, d'ailleurs, quel que soit le champ (politique, développement territorial, action sociale, management des organisations) au sein duquel il sera mis en œuvre.

Enfin, le chapitre 8 (« Conditions facilitatrices et pistes praxéologiques ») propose, dans un premier temps, une réflexion sur les aspects devant être questionnés pour pouvoir définir un dispositif co-constructiviste et, dans un second temps, présente quelques-uns des outils et techniques souvent utilisés par les intervenants.