

Michel Foudriat, *La co-construction. Une alternative managériale*, Rennes, Presses de l'EHESP, collection « Politiques et interventions sociales », 2016, 198 p.

240

L'ouvrage de Michel Foudriat permet de comprendre l'émergence, voire « l'usage inflationniste » à partir de 2010 de la notion de co-construction, au point que l'on peut s'interroger sur ce phénomène et s'il n'est pas « devenu politiquement correct d'y faire référence dans les discours et les pratiques ». Les objectifs de cet ouvrage visent à clarifier cette notion mal définie, à exposer les principales approches théoriques qui lui sont associées, à appréhender et comprendre le processus de sa reconnaissance sociale et enfin à étudier les aspects méthodologiques de sa mise en œuvre.

La co-construction renvoie à une question concrète : comment des acteurs ayant des positions, des intérêts, des points de vue différents peuvent-ils élaborer et faire vivre une organisation, un projet commun, un projet partagé ? Pour Michel Foudriat, la co-construction est avant tout une démarche et un processus, et non une procédure. C'est un processus « pensé collectivement à partir de raisonnements et de délibérations », c'est un processus qui conduit à l'élaboration et à la construction d'un projet « qui résulte de délibérations entre des acteurs ayant des positionnements symboliques et institutionnels différents ». « La co-construction se définit comme un processus volontaire et formalisé par lequel deux ou plusieurs individus (ou acteurs) parviennent à s'accorder sur une définition de la réalité (une représentation, une décision, un projet, un diagnostic) ou une façon de faire (une solution à un problème) ». Ce processus conduit les différents acteurs à élaborer collectivement et donc à bâtir une méthode de production sur un compromis acceptable par l'ensemble des parties.

L'auteur montre en quoi la co-construction s'inscrit en fait dans la continuité de la problématique de la participation et notamment à partir de

*Vie Sociale* n° 17 – 2017

la question de la place de « l'utilisateur ». Cependant, il attire l'attention sur la distinction à opérer entre la co-construction et des concepts connexes, comme la coopération, la concertation, ou la simple consultation. Cet effort de traduction est important pour éviter les risques de confusion, voire de manipulation de ces concepts, et de faire passer la consultation pour de la co-construction. Dans les années 2000, la promotion du droit des « usagers » – aujourd'hui des « personnes accompagnées ou accueillies » – et la perspective inclusive ont largement contribué à l'émergence de ce concept dans le secteur social et médico-social. On peut aussi penser que les démarches de diagnostic partagé, de projet et d'évaluation ont participé à son développement, à valoriser la co-construction, et engendré l'émergence de nouvelles pratiques managériales, de nouvelles formes de travail en collectif.

La reconnaissance sociale de ce concept s'est construite progressivement à partir d'enjeux nouveaux, portés par un cadre législatif, par un organisme comme l'ANESM qui y fait référence comme recommandation de « bonne pratique », tant pour des pratiques éducatives que managériales, mais également au travers des pratiques de recherche-action, de recherches collaboratives. Même si les réalisations et les pratiques restent rares et hésitantes, l'engouement pour cette nouvelle démarche révèle une dynamique interrelationnelle, interactionnelle, où différentes parties s'engagent dans un processus de transformation d'une réalité.

241

L'ouvrage explicite les enjeux théoriques et méthodologiques au centre des démarches de co-construction : les jeux de pouvoir, la gestion des conflits, mais aussi la complexité croissante des problèmes qui nécessite la prise en compte de la pluralité des points de vue, la recherche de compromis pour pouvoir agir de manière cohérente. La co-construction, au-delà du slogan et de l'idée ambitieuse, ne peut s'envisager qu'en développant une culture de la négociation, de la délibération et pour cela, une méthodologie et un dispositif : « La création des espaces d'échange, de confrontation, de réflexivité entre acteurs, parties prenantes [...] La définition d'un espace dialogique aura pour but de faciliter les médiations entre les acteurs et entre leurs argumentations, leurs réflexions ou analyses. »

Par une approche très pragmatique, Michel Foudriat distille au fil de l'ouvrage, et surtout dans sa dernière partie, conseils et méthodes pour engager et faire aboutir une démarche de co-construction. Il propose aux lecteurs et aux acteurs des principes de raisonnement leur permettant de développer leur capacité de réflexivité pour initier un processus de co-construction et y participer. Une fois encore, cet auteur, en conjuguant apports théoriques et considérations praxéologiques, offre à une palette très large de lecteurs les moyens de s'approprier cette notion émergente de co-construction.

Patrick DUBÉCHOT

Via Sociale n° 17 – 2017