

« La coconstruction, un processus qui a un coût »

L'implication des professionnels de première ligne a suscité des pratiques collaboratives pertinentes dans la gestion de la crise sanitaire. Véritable alternative managériale, la coconstruction ne doit toutefois rien laisser au hasard, prévient le sociologue **Michel Foudriat**. Elle nécessite de penser un dispositif complet et de porter une attention particulière à chaque étape.

Difficile, ces dernières années, d'échapper au concept de coconstruction. Comment expliquer cet engouement ?

Michel Foudriat. C'est vrai. Et pour en juger, il n'y a qu'à voir le nombre d'occurrences du mot « coconstruction » trouvées dans les articles via les moteurs de recherche : avant 2010, il est passé de quelques fois par an, à plusieurs millions aujourd'hui. Ce succès est sans doute dû aux nombreuses expérimentations menées, entre autres, dans les champs des sciences politiques, de l'environnement et du développement territorial. Dans le secteur social et médico-social, la référence à la coconstruction est beaucoup plus récente. Par ailleurs, en entreprise, en particulier dans celles dites libérées, elle est perçue comme le moyen d'obtenir une plus grande implication des salariés, et donc plus d'efficacité. Enfin, l'usage inflationniste de ce terme doit aussi à l'essor, ces dernières années, de tout un marché de la formation et surtout du conseil : pour séduire entreprises et collectivités, les cabinets concernés ont souvent adopté vis-à-vis de la démarche coconstructiviste un discours laudateur, prescriptif et réducteur, minimisant les difficultés. Or, en pratique, elle est loin d'être un processus évident.

Alors comment définir ce concept souvent galvaudé ?

M. F. C'est une dynamique qui rassemble des acteurs, aux positions et aux histoires différentes, qui vont tenter ensemble d'échanger leurs points de vue, évidem-

ment divers. À partir de délibérations, ils essaieront de trouver, non pas un consensus ce qui serait illusoire, mais plutôt un compromis qui les rassemble à un instant T. Exemple ? Si demain une organisation opte pour la coconstruction d'un projet de changement, l'enjeu sera pour ses salariés et l'ensemble des parties prenantes de s'accorder sur la définition de ce qui est à changer, sur la nature des évolutions, la façon de les mettre en place... En résumé, une démarche se référant aux principes coconstructivistes nécessite de penser un dispositif complet, dont chaque étape requiert une attention particulière.

Quelles sont ces phases essentielles ?

M. F. Il faut d'abord créer un espace particulier, dit dialogique ou de réflexivité, pour que puissent se dérouler les échanges. Mais réunir différents acteurs, c'est forcément confronter des individus n'ayant ni le même statut, ni le même sexe, ni la même ancienneté, formation, expérience... Il ne suffit donc pas de leur dire « exprimez-vous » pour que cela soit simple ! Il est essentiel d'avoir en amont une réflexion sur les rapports de pouvoir et les inégalités inhérents à tout groupe et susceptibles de peser sur la construction même du compromis. Non pas pour les supprimer, c'est impossible, mais pour en réduire certains effets afin que davantage de participants parviennent à s'exprimer et à argumenter. Pour cela, il ne faut pas hésiter à penser des conditions préalables. En convoquant

des experts par exemple, pour atténuer les différences de connaissance sur le problème, à l'image de la récente Convention citoyenne. On peut aussi opter pour des échanges en groupes plus restreints, si des disparités trop grandes existent au sein de l'espace

de travail, dont les directeurs sont les garants. Eux ont un discours rodé, ils savent parler, longtemps et fort. Résultat ? Les autres, ceux « du bas », renoncent à prendre la parole ou, s'ils le font, ils peinent à exposer leur avis. Or, au sein d'un espace dialogique, chacun

« Cela prend du temps, chaque étape est en soi un subtil et lent processus. Précipiter les choses entraînerait la reproduction des jeux de pouvoir. »

réflexif. Sans oublier le recours aux « post-it », idéal pour ce type de démarche : ils permettent à chacun d'oser formuler des idées. Certains participants auront sans doute encore du mal, mais il faudra, là aussi, veiller à réintroduire leur parole. En résumé, on le voit : tout cela prend du temps, chaque étape est elle-même un subtil et lent processus. Précipiter les choses entraînerait la reproduction des jeux de pouvoir.

Libérer la parole, d'accord. Mais comment ensuite obtenir que chacun fasse un pas pour élaborer un projet commun ?

M. F. Cela demande de la préparation pour bien saisir ce qu'implique la pluralité des points de vue existants au sein d'un groupe. L'appréhender demande d'écouter réellement les autres, ce qu'en général les managers, même s'ils le veulent, ont peu l'occasion de faire. Il y a une sorte de cécité et d'oubli inconscients qui fait qu'à la longue on considère que les équipes partagent le discours officiel, le projet associatif et ses prin-

doit s'astreindre à écouter pour accepter que, quel que soit ce que l'autre dit ou fait, il a ses raisons pour cela. Des raisons qui résultent de ses propres contraintes et de la vision particulière qu'il a construite... À partir de ce moment-là, les individus sont prêts à entrer dans un processus de lâcher-prise. Et quand ils considèrent que ce qu'ils entendent de l'autre n'est plus incompatible avec leur propre vision des choses, alors ils peuvent s'engager sur la voie d'un accord.

Mettre en place un espace permettant la remise en cause du discours officiel n'est-ce pas risqué pour une organisation ?

M. F. Seulement si son dirigeant s'exclut des échanges. Lui aussi a un point de vue à défendre – d'autant plus important qu'il est garant de principes et qu'il a des contraintes propres. C'est un point de vue que les autres doivent aussi écouter et prendre en compte ! C'est dire là toute l'importance du choix du médiateur pour animer les échanges : il doit



CARTE D'IDENTITÉ

Nom. Michel Foudriat

Parcours. Enseignant à la faculté des sciences de l'éducation à l'université Paris-Est Créteil (Upec), coordonnateur du partenariat Upec-Andesi.

Fonctions actuelles. Sociologue, consultant et formateur au certificat Cafdes depuis 1989.

Dernières publications. « La co-construction. Une alternative managériale », 2^e éd., Presses de l'EHESP, 2019 ; « Le management des chefs de service dans le secteur social et médico-social », sous la dir. de M. Delaloy, M. Foudriat, F. Noble, Dunod, 2014.

être en mesure de montrer son indépendance par rapport au pouvoir économique et politique de l'organisation... avec laquelle il a pourtant signé un contrat ! Réaffirmer de tels principes éthiques et déontologiques ne suffira pas à convaincre toutes les parties prenantes de sa neutralité : il doit l'afficher concrètement tout au long du processus.

Que conseiller alors aux directions désireuses de se lancer ?

M. F. D'abord, de s'assurer de ce qu'elles entendent par co-construction. Elles doivent être prêtes à accorder du temps au travail de l'espace de réflexivité et à lâcher prise elles-mêmes pour s'engager dans la recherche de convergence avec les autres points de vue. Elles doivent également être conscientes, dès le départ, de la complexité de l'opération, comme de son coût en termes de contraintes et de temps. Si, par exemple, le directeur doit faire face à une forte pression du conseil d'administration pour aboutir rapidement, cela ne peut

pas fonctionner. Autre préconisation : mieux vaut opter pour la co-construction de l'ensemble du dispositif (espace dialogique, temporalité, choix du facilitateur...), pour ne pas obliger les autres à s'inscrire dans un dispositif déjà ficelé. En cherchant une apparente efficacité et un gain de temps, toute la démarche peut s'en trouver biaisée.

Est-ce à dire que du positionnement des managers dépend aussi la réussite du processus ?

M. F. Absolument. Il y a souvent chez les directeurs l'illusion de vouloir faire de la coconstruction, mais en engageant seulement de

la consultation en réalité. Il est vrai qu'aller jusqu'au bout de la démarche peut s'avérer compliqué, car cela suppose un certain lâcher-prise de leur part. Une chose est sûre : les salariés ne sont jamais dupes. S'ils se sentent floués, ils se mettent en retrait, seront démotivés et adopteront une position très critique vis-à-vis des dirigeants qu'ils ne croiront plus. Or, quand la parole institutionnelle n'a plus de valeur, le risque est que s'instaure le cercle vicieux d'une violence dans les pratiques managériales pour imposer le changement.

**Propos recueillis par Gladys Lepasteur
Photo : Thomas Gogry**