

## **Regards croisés entre la gestion de projet et le travail social**

**Sabrina Tremblay, Nathalie Sasseville, Christophe Leyrie, Julien Bousquet, Sonia Boivin et Dominic Bizot.**

Université du Québec à Chicoutimi

**Mots clés :** co-construction, gestion de projet, travail social

### **Introduction**

Le terme co-construction est devenu depuis quelques années très en vue. Il se retrouve dans beaucoup d'articles et livres à portée académique. L'univers professionnel n'en est pas moins en reste où cette approche de gestion semble l'un des moyens pour pérenniser la performance des organisations. Néanmoins, lorsque l'on s'y attarde un peu plus en profondeur, on constate qu'il est davantage cité que conceptualisé. Très peu d'auteurs s'y sont réellement attardés.

Le présent article vise à recenser les principaux écrits sur la thématique de co-construction dans les corpus de la gestion de projet et du travail social. L'objectif premier est de produire une revue de la littérature dans ces deux champs disciplinaires afin de constater la place réelle qu'occupe ce concept. Dans un deuxième temps, nous tenterons de mobiliser et conceptualiser ce concept à travers les dimensions et les facteurs de succès. Pour cela, nous mobilisons comme méthodologie la revue de littérature systématique afin de mieux cerner ce concept et répondre à notre objectif de recherche.

L'article se découpe selon les sections suivantes. Une introduction laissera place à la problématique. La méthodologie, centrale à cet article, présente la démarche mobilisée. Les résultats et la discussion seront présentés subséquentement.

### **1. Problématique**

Tel mentionné préalablement, durant la dernière décennie, le concept de co-construction s'est largement popularisé et s'est immiscé dans bons nombres de disciplines. Il semble également résider une certaine confusion avec certains concepts tels que la co-production, la co-création, l'intelligence collective, la collaboration, etc. Dans les domaines de la gestion de projet et du travail social, quelques auteurs (Foudriat, 2016 ; Vaillancourt

2016 ; Lefèvre 2016) se sont néanmoins penchés plus en profondeur sur le concept, contrairement à ceux, qui majoritairement, ne font que le citer, sans permettre réellement une meilleure compréhension. D’où notre intérêt de dresser un état de la littérature dans ces deux disciplines spécifiques, à savoir la gestion de projet et le travail social en nous appuyant sur les travaux des prédécesseurs. Avec pour finalité de synthétiser l’état d’avancement de la conceptualisation et de l’opérationnalisation de ce concept.

## 2. Méthodologie

Cette synthèse critique de la littérature s’appuie sur l’approche narrative (Cronin, Ryan, & Coughlan, 2008). Elle intègre cependant des éléments méthodologiques associés aux revues systématiques dans un souci d’augmenter la rigueur de la démarche (dont la lecture en double lors de la sélection des études et l’évaluation de la robustesse des écrits scientifiques) tout en gardant en perspective le regard croisé voulu par les chercheurs en mobilisant la littérature en travail social et en gestion de projet.

La stratégie de recherche documentaire a été développée avec deux documentalistes l’un spécialisé en travail social et l’autre en sciences économiques et administratives. Les bases de données interrogées en travail social ont été : SocIndex, Social Work Abstract et Scopus ; tandis que celles en sciences économiques et administratives concernaient ABI/Inform, Business Source Complete, Google Scholar et Scopus. Les principaux mots clés utilisés (en français et en anglais) ont été les suivants : *projet collectif*, *conceptualisation*, *co-construction* et *gestion de projet* (voir tableau 1).

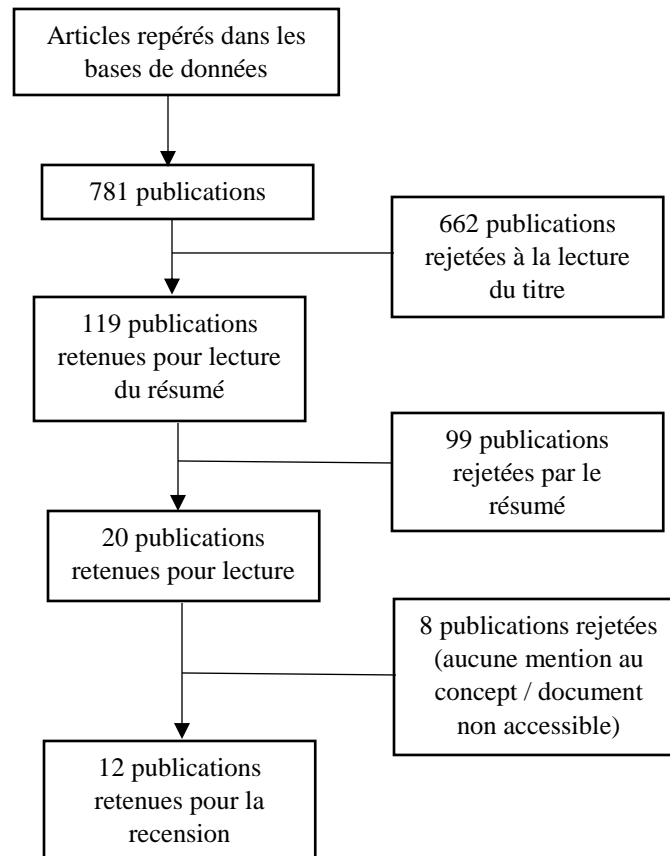
**Tableau 1 : plan de concept de la recherche documentaire**

<b>Concept 1 : Projet collectif</b>	<b>Concept 2 : Conceptualisation</b>	<b>Concept 3 : Co-construction</b>	<b>Concept 4 : Gestion de projet</b>
Collaboration	Concept	Co-construction	Gestion de projet
Coopération	Théorie	Processus	
Partenariat	Définition	Mise en place	
Consultation	Analyse	Opérationnalisation	
Concertation		Réalisation	
Développement local		Coconstruction	
Développement régional			

Pour être retenu, chaque article devait satisfaire les critères suivants : 1) chercher à conceptualiser le concept de co-construction; 2) être produit dans un cadre académique et, 3) être écrit dans les langues française ou anglaise. La recherche a permis de repérer 781 articles, dont 17 ont été retenus puisqu’ils rencontraient les critères de sélection (voir figure 1). Il est important de préciser que parmi les articles rejetés beaucoup d’entre eux

utilisent le terme de co-construction dans le titre ou dans la section discussion/conclusion, mais sans qu'il n'y soit défini ou opérationnalisé. Cette situation témoigne, selon nous; la popularité accordée à ce terme, sans toutefois faire l'objet d'une analyse plus approfondie.

**Figure 1 : Processus de sélection des articles scientifiques**



Chaque article retenu a fait l'objet d'une évaluation de la qualité à partir de grilles qui ont été spécialement élaborées pour cette recension. La première vise l'évaluation de chapitre de livres s'articulant autour des dimensions suivantes : la notoriété de l'auteur sur le sujet d'étude, la neutralité et la capacité critique des informations présentées, la présence de propos appuyés sur des données empiriques, et la capacité du texte à conceptualiser le concept de co-construction. La deuxième grille évalue la qualité des études qualitatives autour des dimensions suivantes : la capacité de l'étude à décrire son contexte, l'adéquation de la stratégie de recrutement des participants aux objectifs de l'étude, la présence d'un processus de collecte des données fiable, la rigueur de l'analyse des données et de la présentation des résultats, et la justesse de l'interprétation des résultats.

Tous les articles retenus ont été codés dans le logiciel d'analyse NVivo 12 en fonction des questions qui sous-tendent cette revue de la littérature et qui concernent à : la

définition du concept de co-construction; ses dimensions et facteurs de succès ainsi que son processus de mise en œuvre.

### 3. Résultats

#### 3.1 Quelques éléments de définition

L'un des premiers constats qui ressortent de la recension des écrits que nous avons réalisée, c'est que la quête d'une définition unique de la co-construction est excessivement ardue, voire vaine jusqu'à un certain point. Ainsi, la co-construction a plusieurs visages. Elle peut être tout à la fois un résultat, un processus ou un dispositif qui soutient le travail concerté entre différentes parties prenantes (Foudriat, 2016). Toujours selon cet auteur, il (2016, p. 23) définit celle-ci 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) ». Il ajoute que « l'accord traduit un compromis sur lequel ces acteurs s'entendent et se reconnaissent ».

Dans les grandes lignes, Lefèvre (2016) s'inscrit dans cette logique. La co-construction, selon lui, est l'implication d'une pluralité d'acteurs dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un projet ou d'une action et une démarche de participation citoyenne pour définir collectivement un projet dans un milieu.

La référence à la participation citoyenne de Lefèvre (2016) révèle un élément central de la co-construction. Rappelons que la participation citoyenne peut se définir comme le désir d'une certaine partie de la population d'établir un dialogue permanent avec l'État (ou ses composantes locales). En ce sens, tant la participation citoyenne que la co-construction mettent en scène des acteurs avec une capacité d'action et de décision à degré variable : des citoyens, des élus, des promoteurs privés, des organismes communautaires, l'État central, etc. Et c'est un peu en ce sens que pour Vaillancourt (2014), parler de co-construction, c'est aussi parler de gouvernance, particulièrement dans la gestion des politiques publiques.

En somme, à en croire Foudriat (2016), Lefèvre (2016), Vaillancourt (2016) et Heidsieck (2016), nous retenons que co-construire c'est apprendre à élaborer et à arrêter collectivement un compromis. La co-construction se développe autour d'une action, un projet, une politique. C'est avant tout une démarche, un dispositif ou une dynamique d'acteurs. Elle renvoie à l'implication, à la participation, à l'interaction, à la négociation et à la collaboration et exige une pluralité d'acteurs.

### 3.2 Facteurs de succès de la co-construction

Dans la mesure où nous avons éprouvé certaines difficultés à établir des points de convergence entre les définitions proposées par les différents auteurs, il ne sera pas étonnant de constater que chacun d'entre eux a également sa propre opinion sur les facteurs qui facilitent la réalisation de projets en co-construction.

À nouveau, notre revue de la littérature a toutefois pu déterminer quelques pistes de réflexion intéressantes. Tout d'abord, certains auteurs semblent avoir identifié la mise en place d'un dispositif formel qui encadre la co-construction. Ce dispositif peut prendre différentes formes comme un comité, une table de concertation ou une équipe de travail, etc. (Foudriat, 2016; Lafaye et Berger-Douce, 2014; Lazard, 2008). Ce dispositif, en plus de formaliser la co-construction, a pour avantage de faciliter l'implication et la participation des acteurs (Foudriat, 2016; Heidsieck, 2016; Lefèvre, 2016; Vaillancourt, 2008) provenant de différents secteurs, domaines ou disciplines (Foudriat, 2016; Lefèvre, 2016; Vaillancourt, 2008). La dimension espace-temps a aussi été relevée dans plusieurs des textes recensés. Il s'agit en fait de se donner le temps et des moments bien précis pour travailler en co-construction, sans toutefois perdre de vue les contraintes internes et externes au projet (Foudriat, 2016; Heidsieck, 2016; Lafaye et Berger-Douce, 2014; Lazard, 2008; Lefèvre, 2016). Enfin, la dimension des communications entre les parties prenantes s'est aussi démarquée dans notre recension des écrits, ces interactions devant se déployer dans un contexte démocratique (Foudriat, 2016; Lefèvre, 2016; Vaillancourt, 2008). Foudriat précise par ailleurs que le dispositif est dépendant de plusieurs acteurs qui sont : l'objet de la construction, les acteurs ou parties prenantes, la nature et le type de délibération, les modalités des procédures et les temporalités. Le tableau 2 résume les différents facteurs de succès retrouvés dans la littérature.

**Tableau 2 : synthèse des facteurs de succès de la co-construction**

Auteurs	Facteurs de succès
Foudriat (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explications, divergences, argumentation, confrontation, négociation</li> <li>• Acceptation, formalisation et délibération</li> <li>• Vivre ensemble et solidarité</li> <li>• Action démocratique, juste, acceptable, efficace et efficiente</li> <li>• Itération et continuité du processus</li> </ul>
Lefèvre (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation des acteurs</li> <li>• Caractère itératif et continu du processus</li> <li>• Approches multiples et multiformes pour garantir la représentativité</li> <li>• Moments de travail collectif et d'apports individuels</li> </ul>
Heidsieck et al. (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fragilité et créativité</li> <li>• Fraternité et engagement</li> <li>• Temps et espace (le territoire)</li> <li>• Risque d'entreprendre et innovation</li> </ul>

Lafaye et Berger-Douce (2014).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constitution d'une équipe appropriée</li> <li>• Appel à des organismes de soutien</li> <li>• Prévission d'une médiation par un tiers</li> <li>• Conciliation du temps social et du temps économique</li> <li>• Bon rythme de travail</li> </ul>
Vaillancourt (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implication significative et inclusive de différentes parties prenantes.</li> <li>• Participation par concertation, consultation ou partenariat.</li> </ul>
Lazard (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création d'un dispositif d'animation avec les acteurs clés.</li> <li>• Association des futurs utilisateurs dans la définition des indicateurs</li> <li>• Organisation de phases de dialogue avec des modalités diverses</li> </ul>

### 3.3 Le processus de co-construction

Tous les auteurs consultés dans notre revue de littérature n'ont pas abordé le processus de co-construction. On peut toutefois retenir d'abord le point de vue de Foudriat (2016) sur le sujet, qui explique que la co-construction est complexe et imprévisible, car elle est axée sur les acteurs en présence. Le processus débiterait néanmoins par la co-définition du problème et des objectifs. Bhalla (2014) semble du même avis, mais ajoute quatre étapes supplémentaires : sélection des arènes, engagement avec les collaborateurs, choix du projet, les outils et les processus et la définition de contrats avec les parties prenantes.

Pour leur part, Lefèvre (2016) et Vaillancourt (2014) ont une vision semblable à celle des auteurs précédents, mais plus axée sur les projets déployés dans les collectivités : état de la situation, préparation, réalisation. Vaillancourt (2014) rajoute toutefois à cela une ultime étape qui est celle de la reddition de compte envers les bailleurs de fonds, les différents partenaires et la population touchée par le projet collectif.

Enfin, dans une perspective de développement durable, Lazard (2008) identifie trois phases (préparation, sélection et validation) déclinées en dix étapes, certaines étant réalisées par les porteurs de projet, d'autres en co-réalisation.

Si l'on peut résumer le point de vue de l'ensemble de ces auteurs, on retiendra que le processus de co-construction se réalise en quatre grandes étapes avec la contribution des acteurs : le diagnostic, la préparation, la mise en œuvre et le suivi et l'évaluation et la reddition de compte. Il importe toutefois de noter que ce processus, loin d'être linéaire, est le plus souvent itératif. Il faut donc prendre en considération cette donnée avant le début des actions.

### **Discussion et conclusion**

Notre démarche visait à contribuer à une meilleure compréhension de la co-construction par l'élaboration d'un cadrage théorique sur ce concept. Malgré un usage de plus en plus

courant dans la littérature scientifique et professionnelle dans de nombreux domaines, la co-construction ne fait en effet toujours pas l'objet d'une définition stabilisée et d'une compréhension opératoire largement partagée.

Les résultats présentés ici se distinguent tout d'abord par la perspective et l'approche utilisées pour les produire. Nous avons ainsi volontairement restreint notre recherche documentaire au travail social et à la gestion de projet, car notre intérêt se porte sur la gestion de projets collectifs, et que ces deux univers sont par nature propices aux démarches collaboratives. Si ce choix peut se voir comme une limitation du champ d'investigation, il nous apparaît surtout comme le croisement potentiellement fertile de deux visions traditionnellement cloisonnées sur un objet commun. D'autre part, nos résultats reposent sur une méthodologie originale et rigoureuse construite autour de l'approche narrative et de la revue systématique. De façon cohérente avec notre perspective de départ, la sélection des articles s'est notamment faite sur la base de leur contribution explicite à la définition ou à l'opérationnalisation du concept de co-construction par des paires de chercheurs en travail social et en gestion de projet. À notre connaissance, aucune autre étude n'a à ce jour adopté une démarche similaire dans l'étude du concept de co-construction.

Sur le fond ensuite, nous croyons que plusieurs éléments méritent d'être soulignés. Comme cela a déjà été mentionné, le premier point, et peut être le plus évident, est que le terme co-construction jouit toujours d'une grande popularité dans les écrits des domaines considérés, mais qu'en même temps bien peu d'auteurs n'entreprennent d'en proposer une conceptualisation quelconque. Les chiffres sont à cet égard très édifiants : 119 articles repérés pour 12 retenus (voir figure 1). On ne peut donc éviter de s'interroger sur cette apparente absence de volonté de préciser ce qui est entendu par un terme de plus en plus souvent mobilisé, 90% des textes retenus ayant été publiés depuis 2014. Doit-on ici supposer une signification évidente renvoyant au simple bon sens, une trop grande difficulté à cerner le concept ou bien son caractère éminemment contingent ?

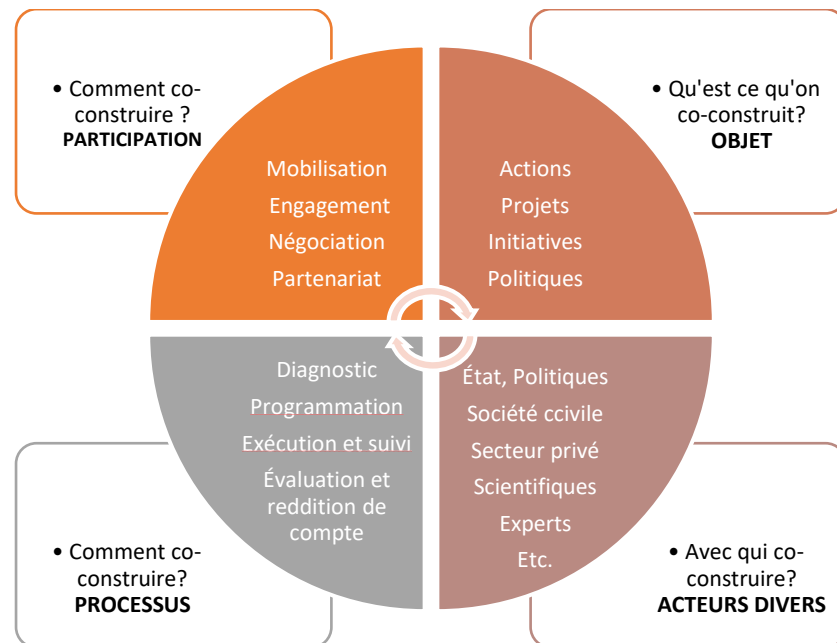
À y réfléchir, il nous semble que c'est bien vers cette dernière hypothèse que doit s'orienter la réflexion. En effet, si les textes analysés s'inscrivent à peu près dans le même champ conceptuel dans leur tentative de circonscrire la signification de la co-construction, c'est lorsqu'il est question d'aborder son opérationnalisation que les nuances ou différences sont les plus visibles. Certes, les textes retenus ne proposent pas la même définition, confirmant ainsi l'absence de consensus en la matière, mais ils renvoient tous à l'idée d'élaboration collective d'un compromis. Cette modeste convergence pointe en retour selon nous vers la définition proposée par Akrich (2013)



dans le Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation, définition qui nous semble toujours constituer ce que nous pourrions qualifier de « plus petit dénominateur commun » : « Ce terme sert à mettre en valeur l'implication d'une pluralité d'acteurs dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un projet ou d'une action. » Mais c'est justement lorsqu'il s'agit de dégager de façon précise ce qui pourrait permettre la mise en œuvre satisfaisante de la co-construction que les choses se compliquent. Selon les textes, certains auteurs évoquent des facteurs de succès, d'autres des contextes favorables, d'autres encore des étapes ou des processus. Sur cette base, il nous apparaît donc bien difficile de retenir une façon de faire précise qui puisse guider la démarche, quel que soit le contexte. Dans cet esprit, Foudriat (2016) décrit bien un « dispositif » à définir en fonction de différents facteurs et nous alerte explicitement des dangers de dérives normatives et des effets « recette ». La co-construction ne serait en aucun cas une technique, mais plutôt le fruit d'une dynamique d'acteurs « située » rendue possible par l'apprentissage fait par ces derniers et la mise en place de conditions favorables à différents niveaux des organisations.

De plus, la littérature parcourue à travers les articles et ouvrages visés nous a permis de synthétiser sous la forme d'un schéma les questionnements inhérents au concept de co-construction, ainsi que quatre dimensions présentes dans la compréhension de celui-ci (voir figure 3).

**Figure 3 : Synthèse synoptique du concept de co-construction**



C'est donc dans ce que les textes ne disent pas, plus que dans ce qu'ils disent, que réside selon nous le constat le plus important à souligner ici. Si l'on semble pouvoir s'entendre



sur les éléments de base d'une définition de la co-construction, il apparaît toutefois beaucoup plus difficile de décrire une fois pour toutes le processus permettant sa mise en œuvre. La pertinence ou même la possibilité d'un processus reproductible cadré a priori nous apparaît en effet contradictoire avec la nature même de ce que suppose la co-construction. C'est peut-être bien là une explication plausible du manque de visibilité ou de convergence dans la littérature analysée sur la façon d'opérationnaliser la co-construction. Il semble dès lors que ce soit dans la description et l'analyse des conditions concrètes permettant la mise en œuvre de démarches de co-construction que réside le potentiel de recherche le plus intéressant.

## Références

- Akrich, M. (2013). Co-construction, in Casillo I. avec Barbier R., Blondiaux L., Chateauraynaud F., Fourniau J-M., Lefebvre R., Neveu C. et Salles D. (dir.), *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation*, Paris, GIS Démocratie et Participation, 2013, ISSN : 2268-5863. URL: <http://www.dicopart.fr/es/dico/co-construction>.
- Bhalla, G. (2014). How to plan and manage a project to co-create value with stakeholders. *Strategy & Leadership* 42(2), 19-25.
- Foudriat, M. (2016). *La co-construction : une alternative managériale*. Rennes,: Presses de l'EHESP.
- Heidsieck, C.-B. (2016). *Bien commun : vers la fin des arrogances! : pourquoi dix ans de coconstruction nous donnent confiance dans l'avenir*. Paris: Juris éditions.
- Lafaye, C., & Berger-Douce, S. (2014). Contribuer à l'émergence d'une intelligence collective entrepreneuriale dans un projet collaboratif interorganisationnel. *Gestion* 39(1), 93-103.
- Lazard, J. (2008). *Guide to the co-construction of sustainable development indicators in aquaculture*. Montpellier : EVAD.
- Lefèvre, Q. (2016). *La co-construction en urbanisme : caractérisation, outils et effets de la parole habitante dans une approche renouvelée de la fabrication du projet urbain*. Université Bordeaux Montaigne - Institut d'Aménagement, de Tourisme et d'Urbanisme, Bordeaux.
- Vaillancourt, Y. (2008). *Note de recherche sur l'apport de l'économie sociale dans la coproduction et la coconstruction des politiques publiques*. Montréal: UQAM.
- Vaillancourt, Y. (2014). *Note de recherche sur l'apport de l'économie sociale et solidaire dans la co-construction démocratique des politiques publiques : réflexions ancrées dans des expériences canadiennes, québécoises et latino-américaines*. Montréal: UQAM.