
Analyse de la collaboration au sein des projets de construction

Croisement méthodologique entre
grille de maturité et approche
qualitative

Jonas RENTS¹, Guillaume GRONIER²
et Samia BEN RAJEB¹

Université Libre de Bruxelles (ULB)¹
Luxembourg Institute of Science and Technology (LIST)²

ModACT - Mai 2025



Introduction

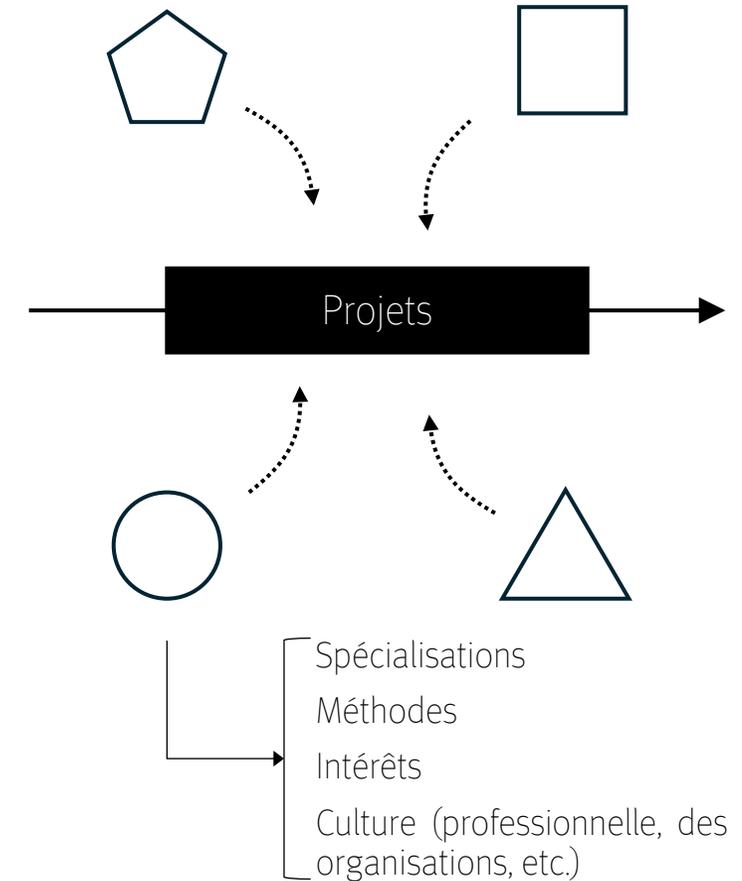
Caractéristiques spécifiques du secteur de l'Architecture, Ingénierie Construction

- Secteur fragmenté
- Opère exclusivement par projet, rassemblant temporairement plusieurs organisations en une association momentanée

→ La collaboration interdisciplinaire est complexe mais vitale pour le succès des projets

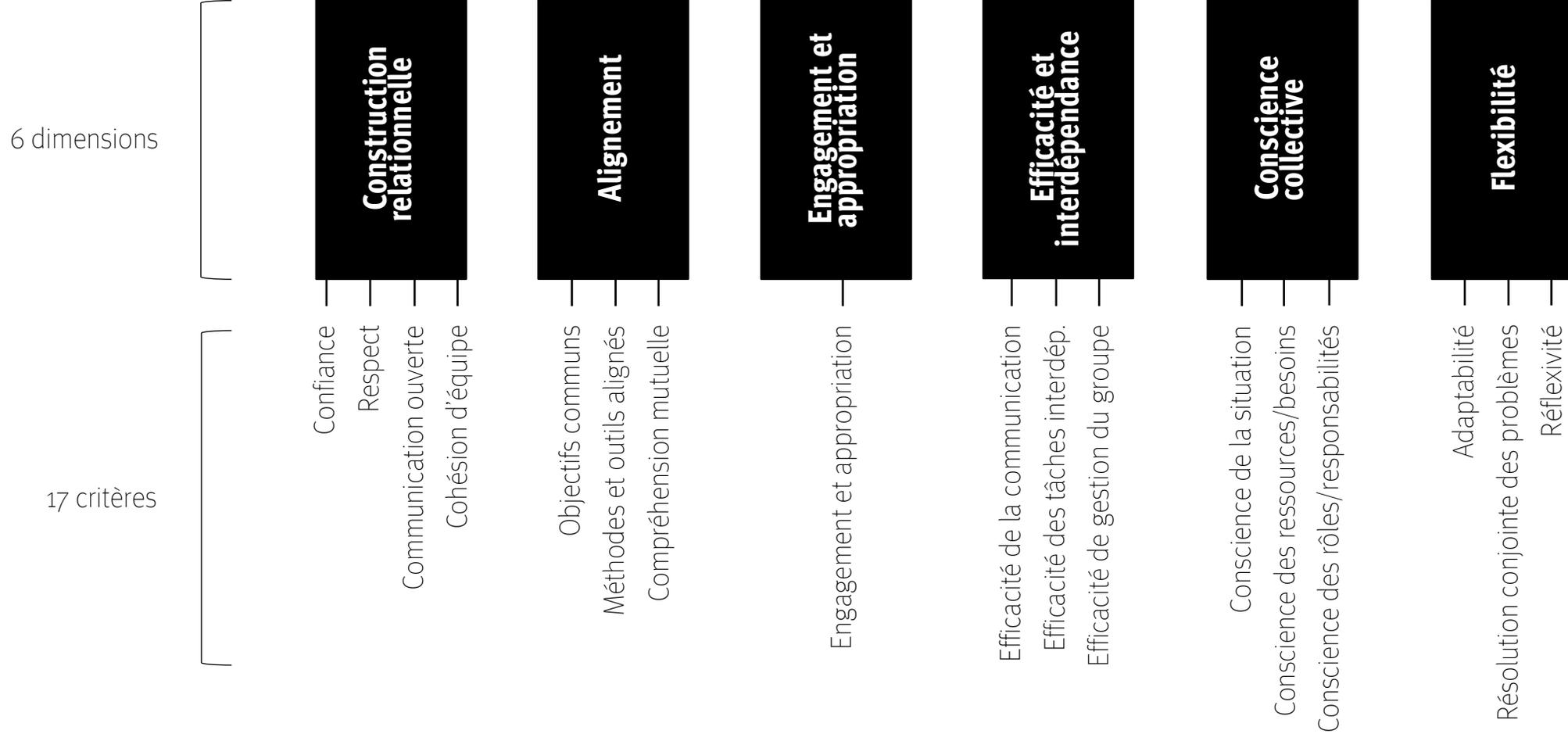
Contexte de recherche

- Comment collecter des données et analyser les dynamiques collaboratives à l'œuvre dans les projets AEC ?
- Demandes de praticien·nes pour évaluer leur processus

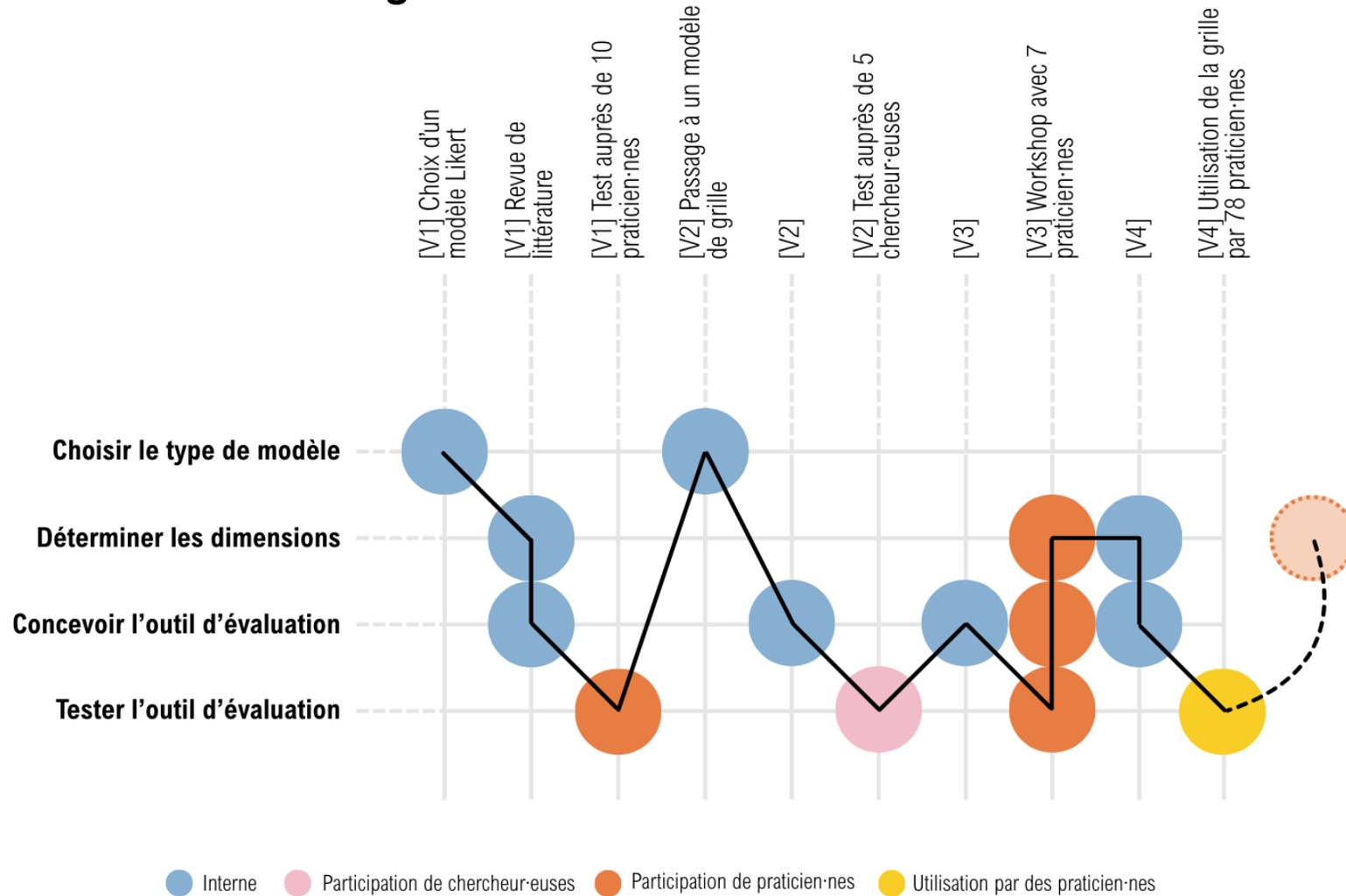


Cadre théorique

La collaboration, qu'est-ce que ça implique ?



Démarche générale de la création de la grille



Les modèles de maturité

Outils d'évaluation permettant d'analyser la progression d'un système ou d'une organisation selon différents niveaux de développement. Ils se caractérisent généralement par un ensemble de niveaux de maturité (entre trois et sept) décrivant des états progressifs, allant d'un niveau initial à un niveau optimal (Fraser et al., 2002).

Grilles

Format structure sous forme de tableau (grille critériée)

Chaque cellule contient une description textuelle, permettant une évaluation progressive et comparative

Type CMM

Basés sur une structure normalisée, établissant des pratiques clés à atteindre pour chaque niveau

Optique d'évaluation standardisée ou de certification

Type Likert

Questionnaire se reposant sur un ensemble d'affirmations auxquelles sont attribuées un niveau d'accord ou de désaccord

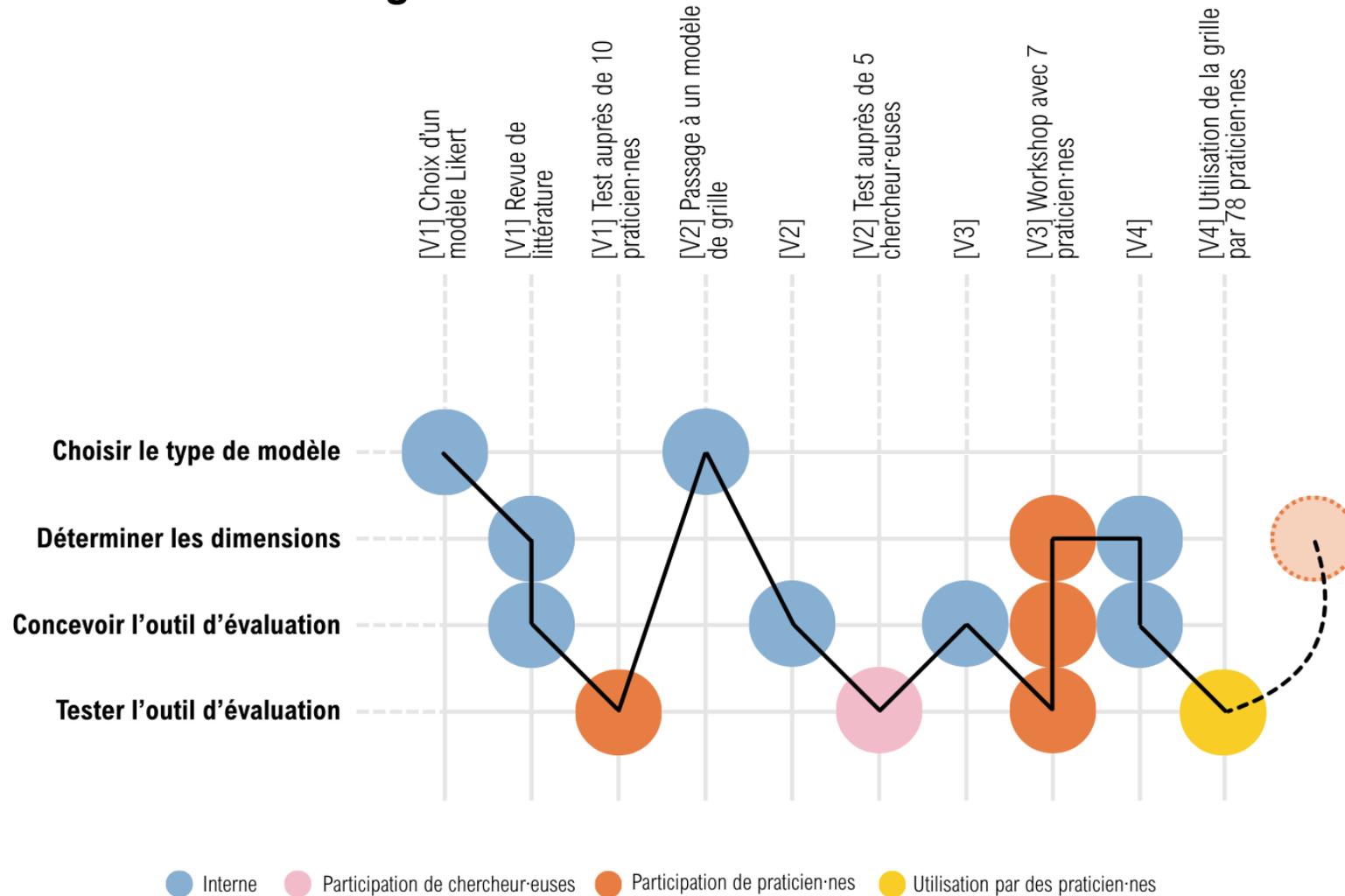
Les grilles de maturité

- **Accessibilité pratique** : outil compréhensible et facilement utilisable par les praticien·nes (Benhayoun-Sadafiyine, 2017).
- **Évaluation souple** : chaque dimension est évaluée indépendamment, sans score global ni modèle idéal imposé (Moultrie et al., 2005 ; Fraser et al., 2002).
- **Approche descriptive** : chaque cellule contient une description textuelle qui permet de substituer la précision numérique, typique des échelles Likert à multiples niveaux, par une clarté qualitative, favorisant ainsi une interprétation commune et partagée entre tous·tes les utilisateur·ices (Fraser et al., 2002).

Item	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
Efficacité de la communication	La communication n'est pas bonne : les délais de réponse sont longs et/ou l'information manque de clarté.	La communication est correcte mais irrégulière : les délais de réponses sont variables et/ou la clarté de l'information est à améliorer.	La communication est bonne entre la plupart des membres. A l'exception de certains, les délais de communication sont généralement raisonnables, et les informations pertinentes sont communiquées de manière claire et concise.	La communication est efficace. Les délais de communication sont généralement raisonnables, et les informations pertinentes sont communiquées de manière claire et concise.	Un système de communication efficace est adopté par tous les membres du groupe, garantissant une communication fluide, claire et cohérente. Des ajustements réguliers sont effectués pour améliorer continuellement la qualité de la communication.
Efficacité des tâches interdépendantes	La plupart des membres du groupe ont du mal à exécuter leurs tâches dans les délais impartis et de manière appropriée, ce qui crée des retards ou des obstacles pour les autres membres qui dépendent de leurs actions.	Quelques membres du groupe effectuent leurs tâches correctement et dans les délais, mais des problèmes surviennent régulièrement, ralentissant les autres membres du groupe.	La plupart des membres du groupe exécutent efficacement leurs tâches et respectent les dépendances entre celles-ci, mais quelques problèmes surviennent, ralentissant les autres membres du groupe.	Les membres du groupe exécutent efficacement leurs tâches et respectent les dépendances entre celles-ci, ce qui permet une progression synchronisée et fluide du projet.	Les membres du groupe sont pleinement conscients de l'interdépendance des tâches et agissent de manière proactive pour optimiser leurs interactions. Ils s'ajustent constamment pour assurer une exécution efficace des tâches.
Efficacité des méthodes de gestion	La manière dont le groupe est géré est inefficace et désorganisée.	Les méthodes de gestion du groupe sont définies, mais ne sont pas adoptées par la plupart.	Les méthodes de gestion du groupe sont définies et adoptées par la plupart.	Les méthodes de gestion du groupe sont définies et adoptées par la plupart, et démontrent une bonne efficacité.	Les méthodes de gestion du groupe sont optimales. Elles ont été décidées et élaborées par les membres pour l'adapter parfaitement aux spécificités du projet.
Adaptabilité	Les membres du groupe montrent une faible capacité d'adaptation aux changements et font preuve de résistance face aux nouvelles situations.	Quelques membres du groupe démontrent une certaine capacité d'adaptation, mais la majorité montre encore des lacunes dans leur réactivité et leur efficacité.	La plupart des membres démontrent une bonne capacité d'adaptation bien qu'il subsiste des lacunes dans leur réactivité et leur efficacité.	Les membres du groupe démontrent une bonne capacité d'adaptation, faisant preuve de réactivité face aux changements et mettant en place des mesures pour s'ajuster aux nouvelles circonstances.	Les membres du groupe anticipent les changements potentiels et prennent des mesures proactives pour s'adapter, créant ainsi un environnement propice à l'adaptabilité globale du projet.

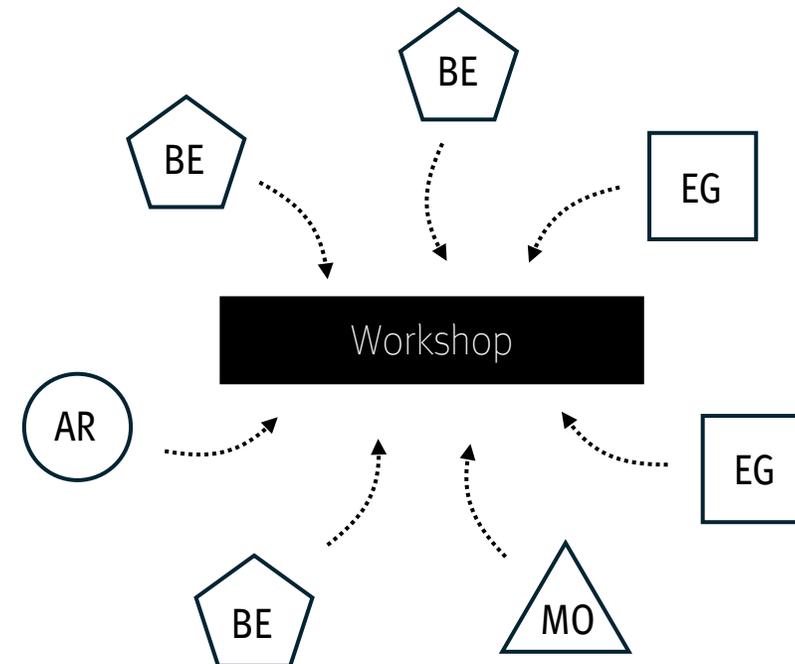
- Choix des items sur base de la revue de la littérature. Chaque item peut être évalué de 1 à 5.
- Niveau 1 :
Rien n'a été mis en place pour le critère.
- Niveau 5 :
Des pratiques ont été mises en place pour améliorer continuellement le critère, et celles-ci sont partagées par l'ensemble des membres du groupe.
- Niveaux 2 à 4 :
Progression graduelle allant de « quelques membres du groupe » à l'ensemble « des membres du groupe ».

Démarche générale de la création de la grille



Workshop

- 1 Tester la grille de maturité : Auto-évaluation de la collaboration
- 2 Évaluer la pertinence des items proposés : Classement des critères de collaboration
- 3 Déconstruire puis co-construire les items : Amélioration de la grille



7 participant-es : 1 architecte, 3 ingénieures de bureau d'étude, 2 entrepreneurs, 1 assistant maître d'ouvrage

Workshop

1

Tester la grille de maturité : Auto-évaluation de la collaboration

- Auto-évaluation du projet à l'aide de la grille proposée.
- Débriefing collectif sur la compréhension, l'interprétation et la pertinence des dimensions, ainsi que le temps nécessaire pour compléter la grille.

2

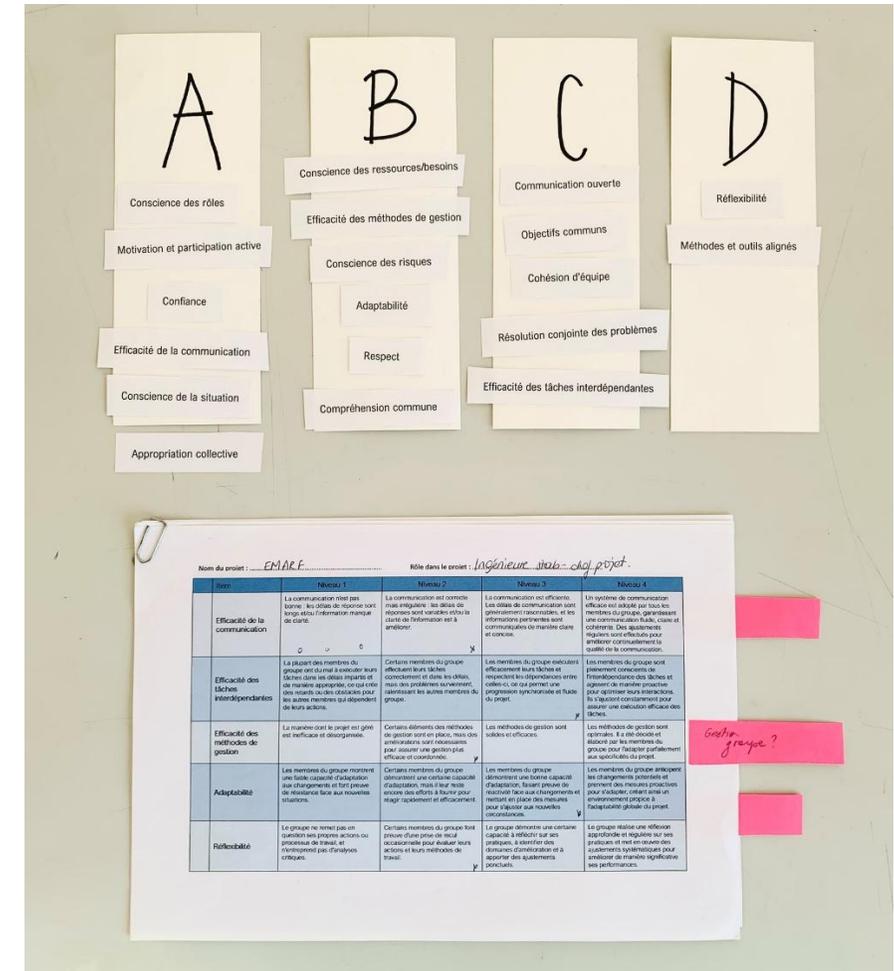
Évaluer la pertinence des items proposés : Classement des critères de collaboration

- Classement individuel des critères selon leur importance perçue pour la qualité du travail collaboratif.
- Partage et justification collective des classements ; discussion sur les items prioritaires, secondaires ou redondants.

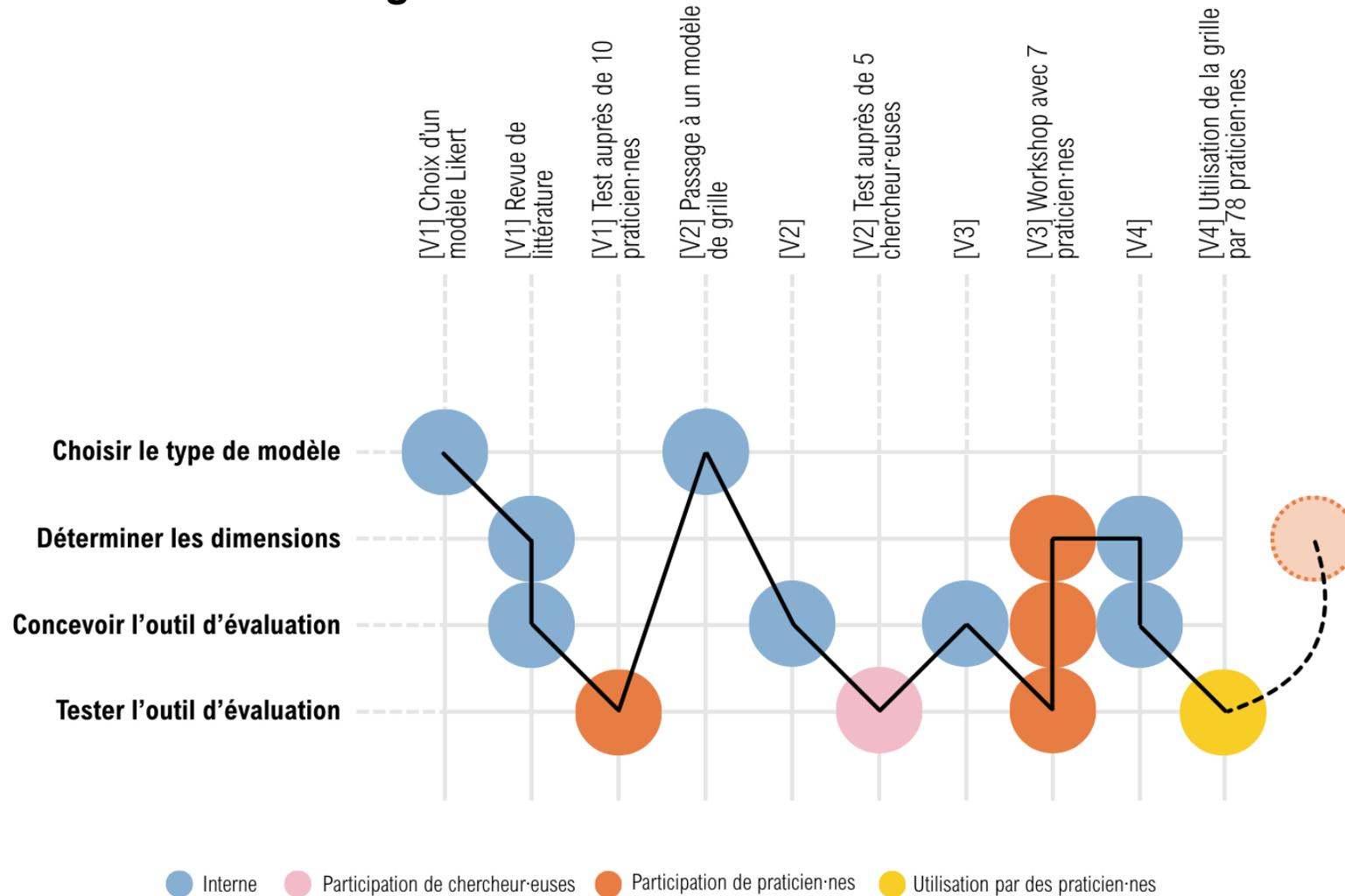
3

Déconstruire puis co-construire les items : Amélioration de la grille

- Discussion en groupes pour repenser la structure de la grille : fusions, suppressions, renommages ou ajouts de dimensions afin d'en améliorer l'adéquation au terrain professionnel.



Démarche générale de la création de la grille



Particularités du secteur AEC et implications méthodologiques

Spécificités du secteur

Logique projet : groupements temporaires de multiples organisations

Phases distinctes : conception, préparation, exécution → variations dans les interventions d'experts spécifiques

Roulements fréquents des professionnel·les → instabilité des équipes, impact sur la collaboration

Approche privilégiée

Remise en question par les praticien·nes de l'évolution nécessairement positive
→ Rejet d'une perspective linéaire de progression (cycle de vie)

Adoption d'une approche par le potentiel de performance (Johansen et al., 2017)
= progression facultative selon les besoins

Conséquences sur la grille

Modification de plus d'un tiers des cellules pour coller aux réalités du secteur, notamment pour s'ajuster aux caractéristiques temporaires et évolutives

Ajout d'un niveau, fusions et suppressions d'items

→ La grille de maturité proposée fonctionne comme un outil de « capture instantanée » du niveau de collaboration, permettant d'analyser les liens entre ses variations et les événements contextuels, afin de mieux comprendre les dynamiques à l'œuvre dans les équipes de projet.

Implémentation de la grille

Auto-évaluation

= confier l'évaluation aux acteur·ices impliqué·es plutôt qu'à un·e observateur·ice externe

→ permet un accès direct aux perceptions et ressentis des collaborateur·ices

→ assure une diversité de points de vue et une représentation plus fidèle de la réalité collaborative (Forgues et al., 2016).

Complémentarité avec d'autres méthodes

→ articulation avec l'analyse du workflow

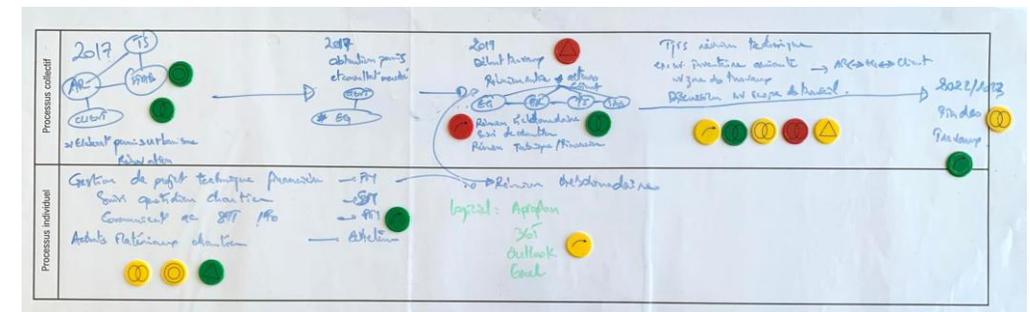
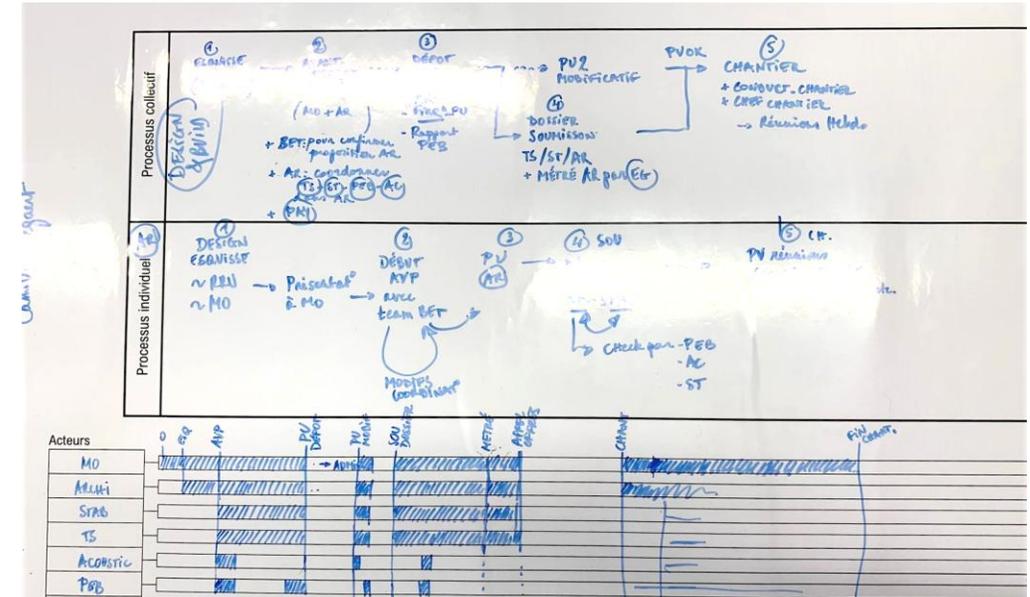
→ association avec des approches qualitatives : entretiens semi-dirigés et focus groups

Complémentarités méthodologiques

Articulation avec l'analyse du workflow

Remémoration structurée de l'activité collective

→ porter un regard rétrospectif plus précis et nuancé sur leur collaboration, et ainsi de mobiliser la grille de maturité de manière plus éclairée et rigoureuse.



Complémentarités méthodologiques

Association avec des approches qualitatives : entretiens semi-dirigés et focus groups

Entretiens :

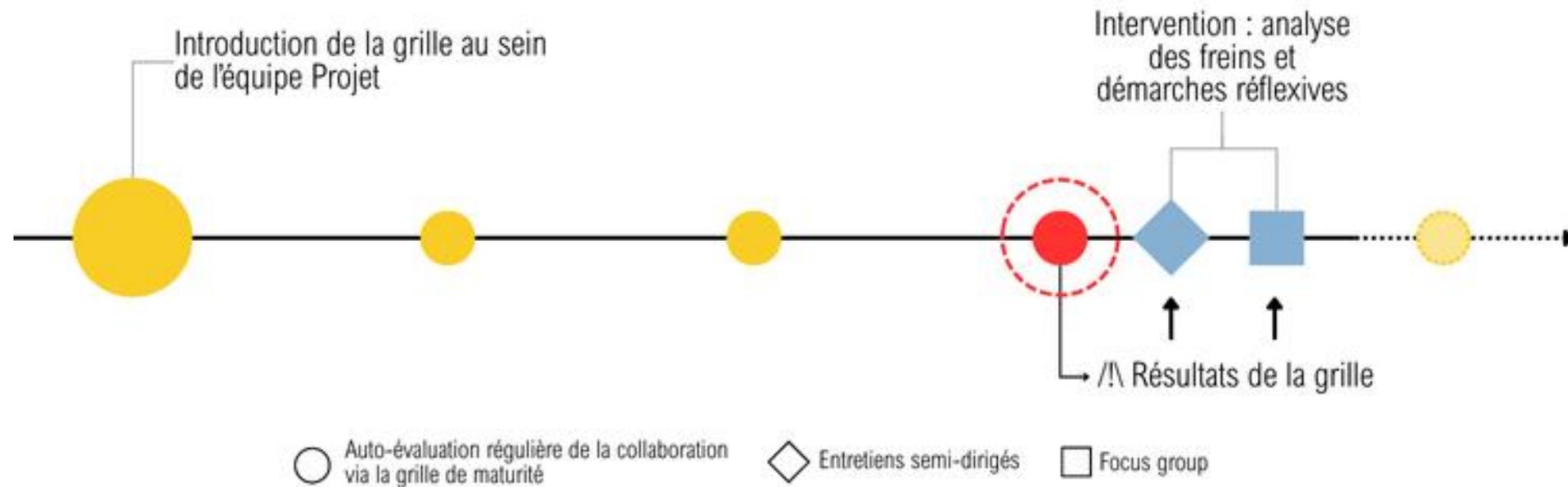
- Contextualiser et approfondir l'auto-évaluation réalisée via la grille.
- Outil précieux face à la difficulté à évoquer les responsabilités et erreurs dans un secteur marqué par la judiciarisation.
- Cadre sécurisant favorisant la parole libre et la mise au jour de perceptions implicites.
- La grille facilite une mise en récit structurée, propice à la réflexion sur les dynamiques collaboratives.

Focus Groups :

- = Dispositif réunissant plusieurs parties prenantes d'un même projet.
- Favoriser l'échange de perceptions, la compréhension partagée des enjeux, et l'identification conjointe de leviers d'action.
- Potentiel pour instaurer un climat plus favorable au « no blame » (Lloyd-Walker et al., 2014).
- Intérêt double pour les chercheur-euses :
 - Exploration de phénomènes complexes
 - Observation directe des dynamiques relationnelles

Complémentarités méthodologiques

Dispositif de suivi itératif de la collaboration via l'association de méthodes



Conclusion

Participation

L'implication active des praticien·nes a permis d'adapter l'outil aux spécificités du secteur et de remettre en question l'idée d'une progression linéaire.

Double finalité

Scientifique : : accès aux dimensions sensibles de la collaboration + structuration pour approches qualitatives.

Professionnelle : support à la réflexivité individuelle et collective, catalyseur de discussions et levier d'amélioration continue.

Perspectives

Version simplifiée de la grille pour contextes contraints.

Protocole longitudinal de suivi de la collaboration sur l'ensemble du projet.