

Les dessous du dialogue en collectifs métiers : quelques facteurs de collaboration « inter » pour un développement professionnel

Rencontre internationale des Léa-ifié , Lyon, 24 mai 2023

Développement professionnel en contexte de recherche collaborative : enjeux et perspectives pour les différents acteurs et leurs environnements de travail

Caroline Letor, Lyon 2023





Moment d'humilité et de remerciements anticipés

Moment partagé

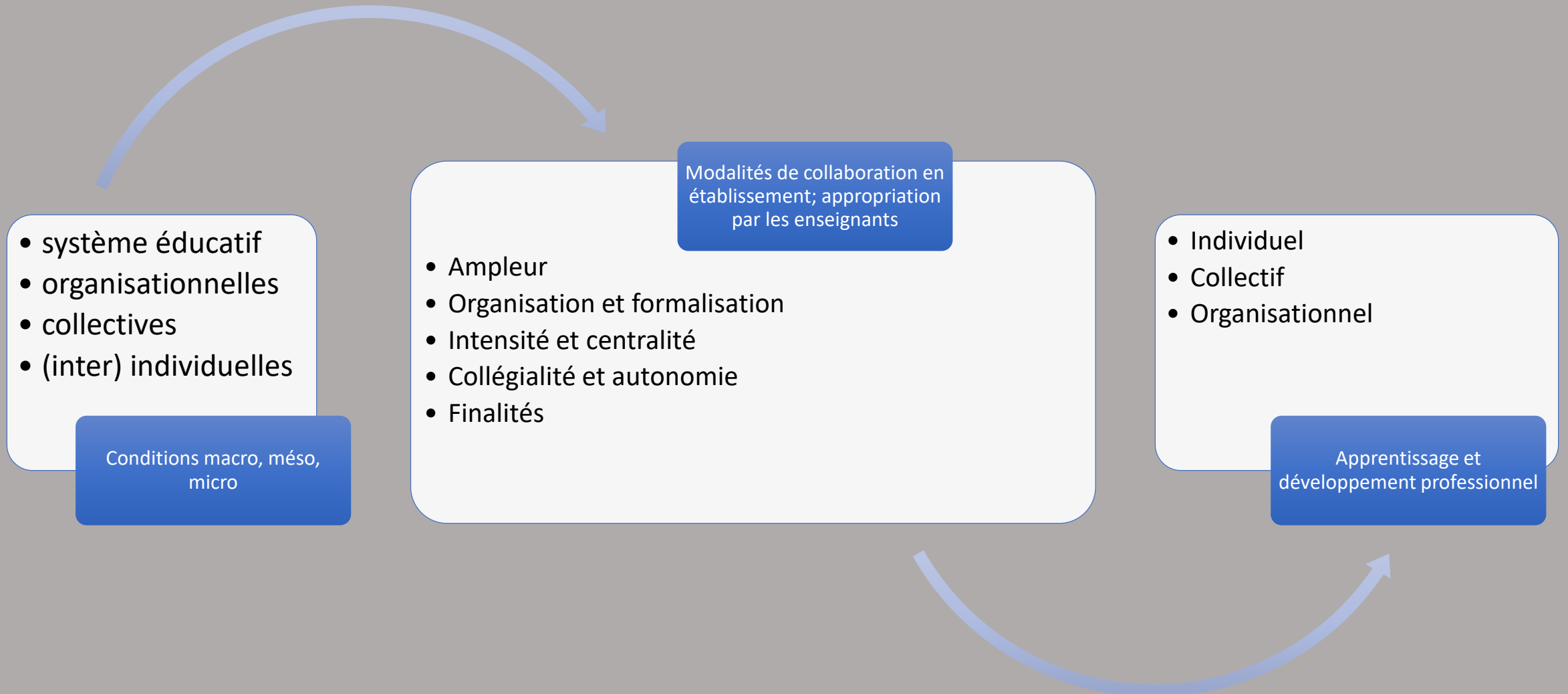
De travail collectif inter
Entre expe(ai)rts



1. Contexte de recherche

Sur la collaboration « inter »

Perspective comprehensive et pragmatique



Une problématique renouvelée

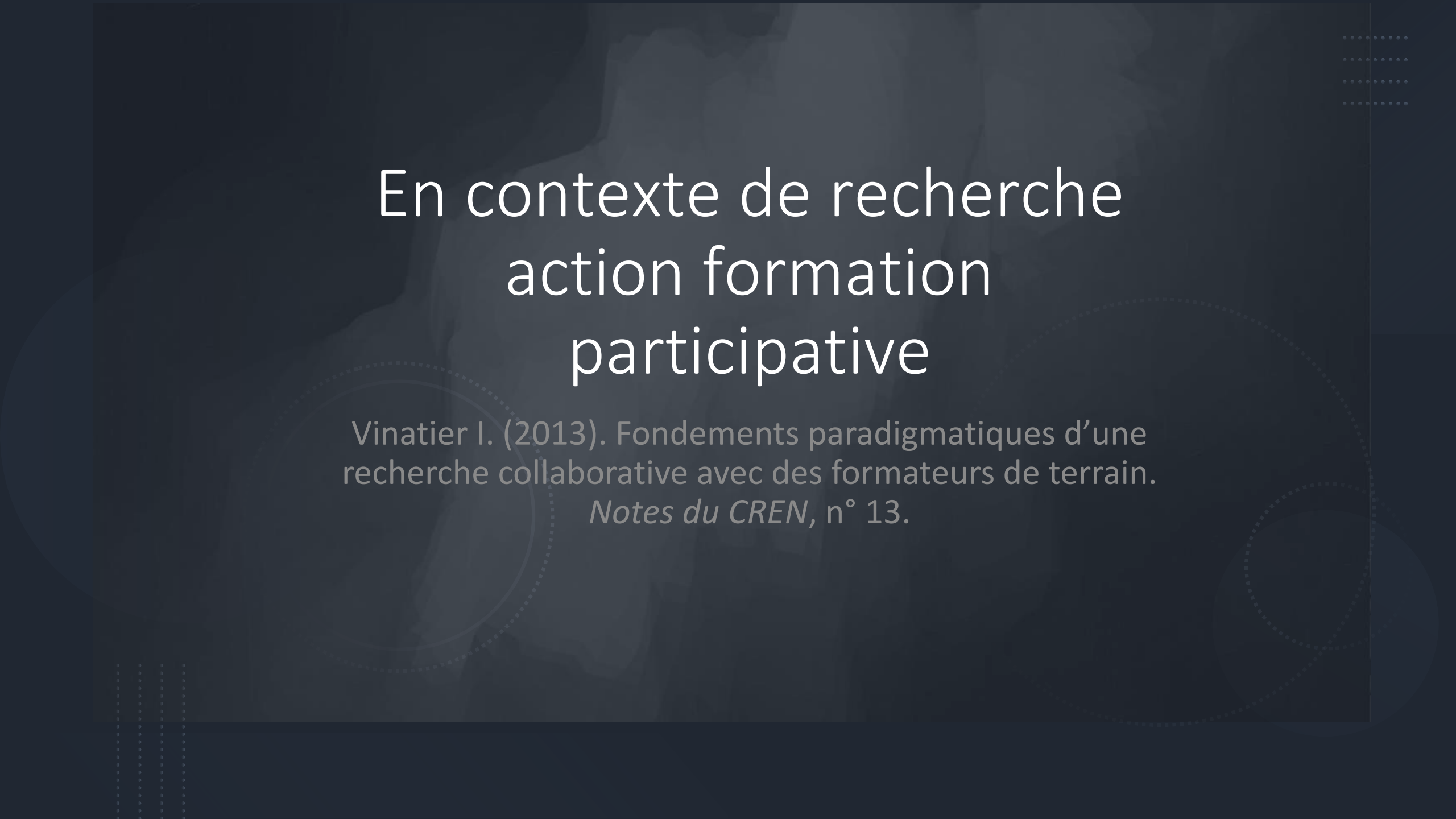
- Pas nouvelle
 - En éducation
 - En santé
- Au cœur des réformes et de la nouvelle gouvernance axée sur les résultats
 - Gestion participative
 - Travail collaboratif
 - Mise en réseaux
- Constat : montée des collaborations « inter »

disciplinaires, professionnelles, organisationnelles, institutionnelles

Montée de l'inter : Institutionnalisation du partenariat, des réseaux, de la logique projet (pas nouveau), multiplication des métiers de coordination (Morel,)

Comprendre le travail collaboratif

- Une perspective analytique et pragmatique
- Des cadres scientifiques pour agir - non des discours normatifs
Décrire – comprendre ; expliquer – souligner - modéliser ; « expérimenter »
Prudence vis-à-vis d'un idéal collaboratif ou participatif
- Identifier les conditions et dynamiques du travail collaboratif
« inter », ses impacts, ses apports et ses limites



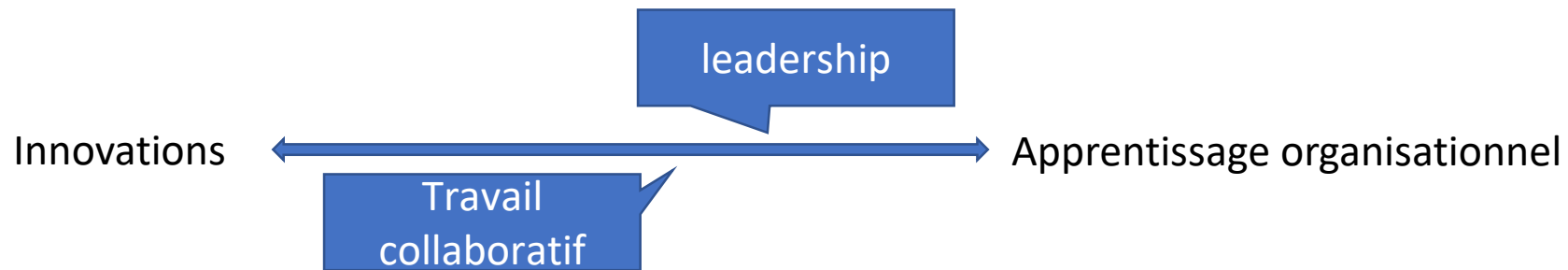
En contexte de recherche action formation participative

Vinatier I. (2013). Fondements paradigmatiques d'une
recherche collaborative avec des formateurs de terrain.
Notes du CREN, n° 13.

Un observatoire d'innovations (post)crise

- Objectifs

- Axe soutenir : en planifiant et soutenant des actions spécifiques avec les acteurs dans une démarche de construction-réflexion collective que nous accompagnons.
- Axe observer et comprendre : en identifiant, documentant et analysant la propagation d'innovations scolaires et en dégagant des axes pour modéliser l'accompagnement de dynamiques d'apprentissage organisationnel
 - Décrire, analyser et soutenir les processus d'innovation et d'apprentissage organisationnel à partir de nos référents théoriques ;
 - Identifier et analyser des facteurs socio-organisationnels facilitant et freinant le déploiement de l'innovation, et sa transformation en apprentissage organisationnel en particulier ;
 - Évaluer les impacts et les produits des apprentissages collectifs et organisationnels



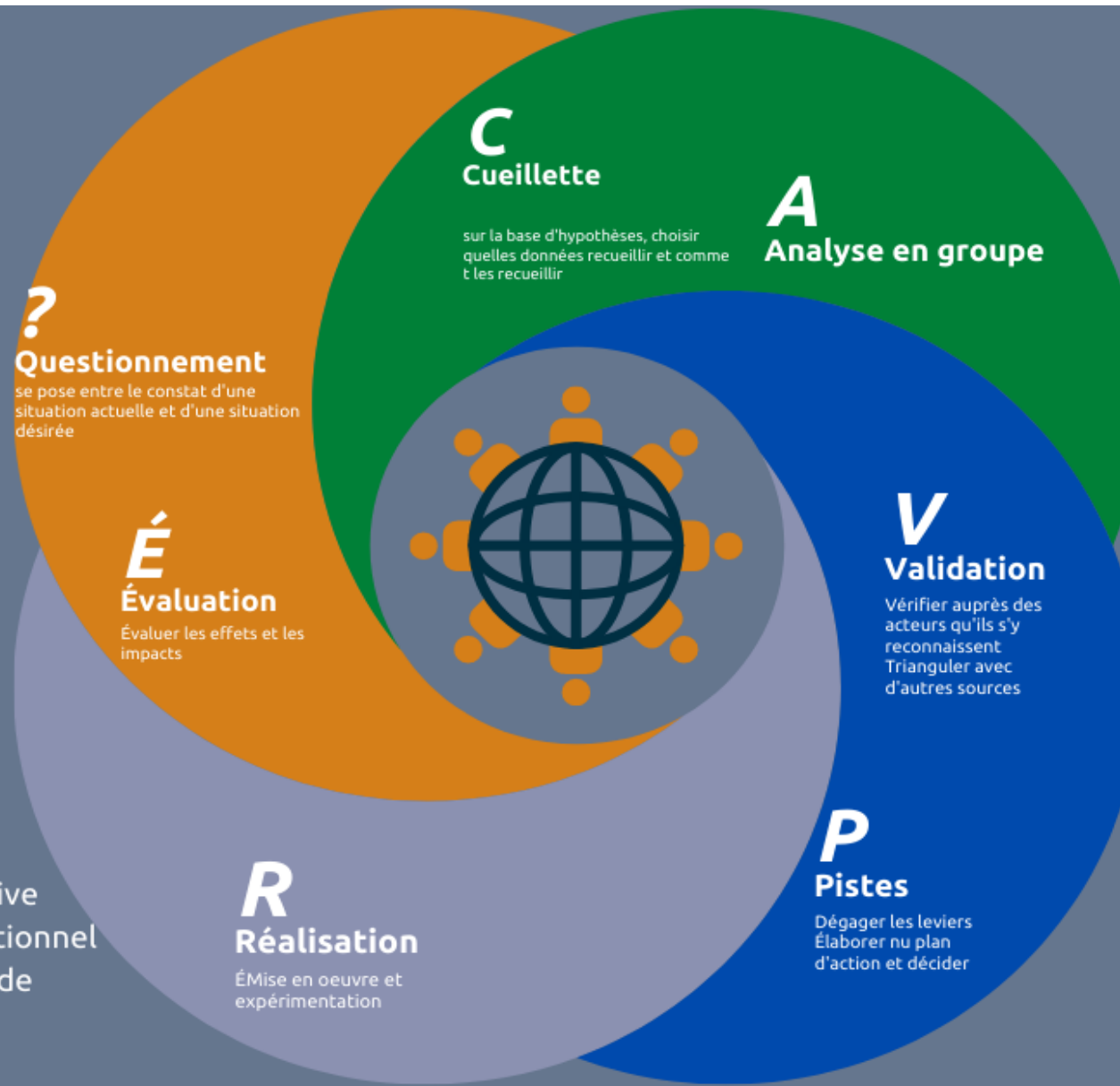
Recherche action

Collaborative - formative

Partant d'un constat entre une situation donnée et une situation désirée,

un cycle de recherche par et pour l'action s'enclenche permettant

- le développement professionnel des participants
- le développement de l'intelligence collective
- des dynamiques d'apprentissage organisationnel si elle est soutenue par et vise les missions de l'organisation.



Processus en boucles itératives



Dynamiques d'apprentissage organisationnel



Gestion inspirée

-Gestion participative

- traducteur

De transformation et L. pédagogique, authentique et servant

-tenant compte de la dimension distribuée du leadership

Tout en en agissant en conscience



Identifier un situation significative

Qui fait sens :

- signification,
 - direction,
 - sentiment,
 - ensemble articulée à une mission et au contexte de manière concertée pouvant faire l'objet d'une modification
- En vue d'améliorer les actions



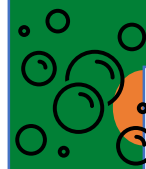
Processus d'objectivation, d'explicitation et de réflexion collective

Lors d'une investigation organisationnelle participative

Mise à plat et à distance

Réflexion critique et controversée

- Circulation et transformation des connaissances tacites et explicites
- Réflexion
 - en simple, double, triple boucle
 - théories d'usage et d'action
- Réparer les routines défensives dans une relation de confiance à soi, à autrui et dans des dispositifs organisationnels



Processus d'innovation : appropriation individuelle et collective

Itératif (aller- retour)

par les acteurs concernés de connaissances professionnelles et organisationnelles plus ou moins partagées



Création d'acteurs-réseaux

Mobilisation temporaire

Dans une logique de projet

Créant des réseaux sociotechniques

Internes et externes à l'organisation

Visant la résolution de problème



Gérer les traces

Types de connaissances explicites et tacites (savoirs, savoir faire, savoir-être, savoir-devenir, vouloir,...), individuelles, collectives, organisationnelles

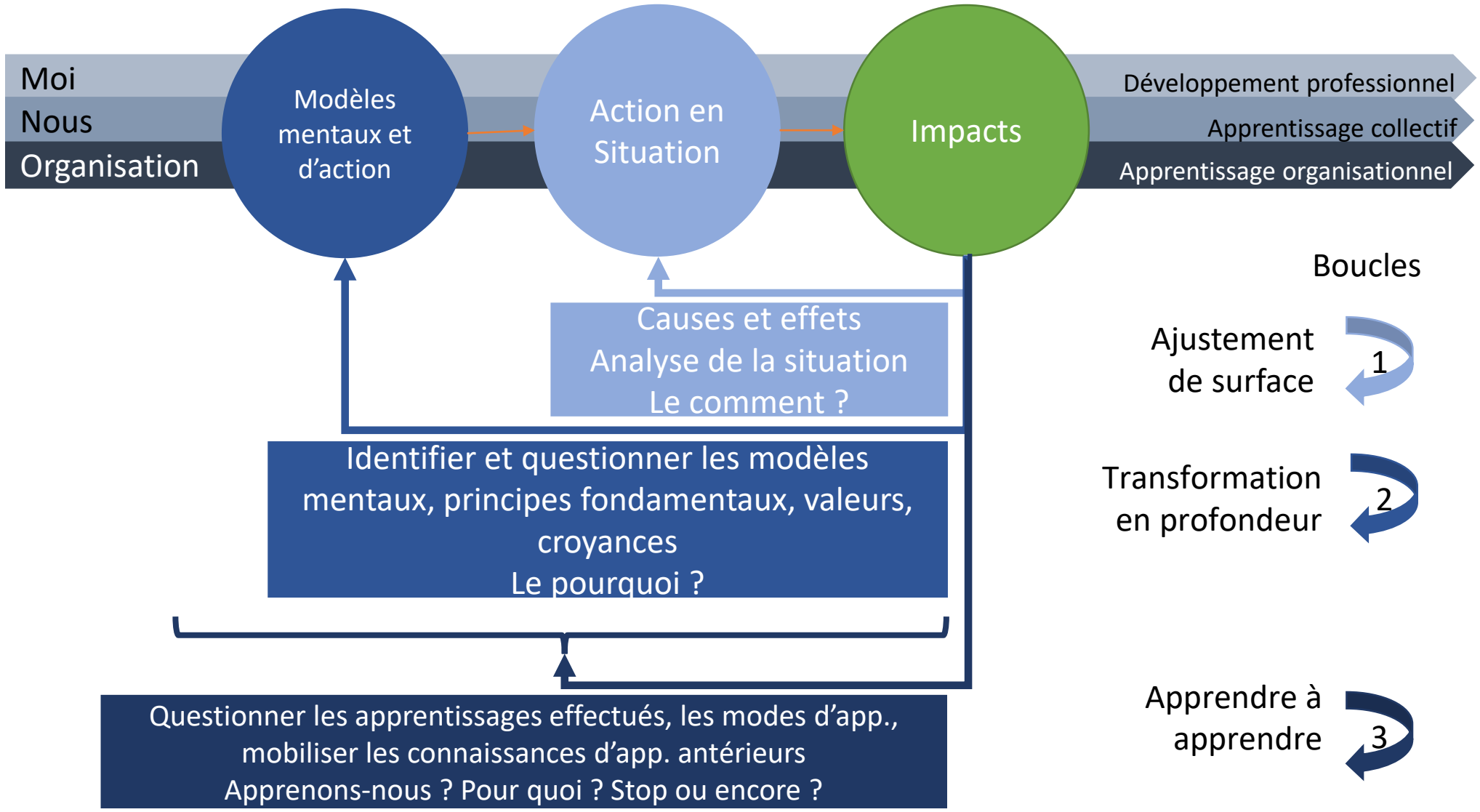
Qui ? Organisation ? Support ? Accès ? Risques ? Mise à jour ? Pérennité ?

BONAMI, LETOR, GARANT,
2010, Letor, 2015 inspiré de
Argyris et Schön,
Bouvier, Nonaka et Takeuchi,
Senge,
(voir Bib)



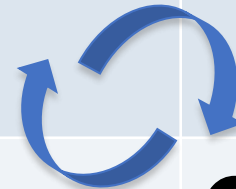
Gérer la déstabilisation / reconstruction des modes d'action

Schémas socio-cognitivo- affectifs, d'action (plans et routines), principes éthiques et croyances



Modes de création des connaissances

	Tacites	Explicites
Tacites	<p>Socialisation</p> <p>Imitation, démonstration, modelage, apprentissage vicariant expérience, travail collaboratif Transfert tacite de connaissances tacites ...</p>	<p>Extériorisation</p> <p>Formalisation, communication, explication orale ou écrite, schématisation, diffusion de guide, procéduralisation, de connaissances tacites....</p>
Explicites	<p>Intériorisation</p> <p>Automatisation de gestes, de routines, adoption de normes, de valeurs, ... par répétition, exemple, mentorat, coaching...</p>	<p>Combinaison</p> <p>Synthèse, articulation, montage, essai, revue (de la littérature, de conclusions, de questions, de recommandations), communication explicite de connaissances explicites (transfert de mails, de documents...)</p>



Dans le contexte d'une recherche-action sur, pour, en travail coll inter

ANALYSE DE
AUTHENTIC

Quels sont les éléments les plus importants pour favoriser une bonne collaboration ?

- avoir le temps / prendre le temps
- bonne écoute active
- avoir les bonnes personnes concernées
- communication authentique
- ouverture / respect
- bonnes intentions
- sans jugement
- avoir du plaisir
- opportunités de créer des liens / proximité
- connaissance de l'autre et de son expertise
- apprendre à travailler en compétence conjuguée
- tenir compte des enjeux de l'autre

Philipps 6X6



CLASSEMENT ET SÉLECTION DES CRITÈRES ; QUESTIONNAIRE

Classement	Sélection
1	...
2	...
3	...
4	...
5	...
6	...
7	...
8	...
9	...
10	...
11	...
12	...
13	...
14	...
15	...
16	...
17	...
18	...
19	...
20	...
21	...
22	...
23	...
24	...
25	...
26	...
27	...
28	...
29	...
30	...
31	...
32	...
33	...
34	...
35	...
36	...
37	...
38	...
39	...
40	...
41	...
42	...
43	...
44	...
45	...
46	...
47	...
48	...
49	...
50	...
51	...
52	...
53	...
54	...
55	...
56	...
57	...
58	...
59	...
60	...
61	...
62	...
63	...
64	...
65	...
66	...
67	...
68	...
69	...
70	...
71	...
72	...
73	...
74	...
75	...
76	...
77	...
78	...
79	...
80	...
81	...
82	...
83	...
84	...
85	...
86	...
87	...
88	...
89	...
90	...
91	...
92	...
93	...
94	...
95	...
96	...
97	...
98	...
99	...
100	...

Classement	Sélection
1	...
2	...
3	...
4	...
5	...
6	...
7	...
8	...
9	...
10	...
11	...
12	...
13	...
14	...
15	...
16	...
17	...
18	...
19	...
20	...
21	...
22	...
23	...
24	...
25	...
26	...
27	...
28	...
29	...
30	...
31	...
32	...
33	...
34	...
35	...
36	...
37	...
38	...
39	...
40	...
41	...
42	...
43	...
44	...
45	...
46	...
47	...
48	...
49	...
50	...
51	...
52	...
53	...
54	...
55	...
56	...
57	...
58	...
59	...
60	...
61	...
62	...
63	...
64	...
65	...
66	...
67	...
68	...
69	...
70	...
71	...
72	...
73	...
74	...
75	...
76	...
77	...
78	...
79	...
80	...
81	...
82	...
83	...
84	...
85	...
86	...
87	...
88	...
89	...
90	...
91	...
92	...
93	...
94	...
95	...
96	...
97	...
98	...
99	...
100	...



Revue de portée

ANALYSE DE CAS AUTHENTIQUE

Modélisation

Collaboration "inter"

Structuration

Organisation et pilotage
(vision, planif, décision,
syst. om, veille et éva...)
Rôles, fonctions, tâches
Gestion des ressources H
Procédures, règlements,
cadres, référentiels
Stabilité et plasticité

Ressources

Temps et espaces
Ressources matérielles
Ressources \$

Connaissances

Cadres mentaux personnels,
collectifs et organisationnels.
Développement professionnel
apprentissage organisationnels
Compétences indiv. et coll.
Gestion des traces

Efficacité

Effets et impacts
Efficacité et sens
Critères de qualité
Ampleur, participation,
interdépendance,
réflexivité et profondeur
Produits, livrables

Relations
Confiance
Se connaître et se reconnaître
Sentiment de compétences coll.
Appartenance et alliance
Dialogue et sollicitation
Coconstruction de sens,
négociation
Collégialité

Valeurs
personnelles, collectives,
organisationnelles
plus ou moins communes
Cultures
organisationnelles

Émotions et affects
Positives et négatives
Identité professionnelle
Motivations et intérêts
Posture
d'ouverture, innovation
Climat

Gouvernance
Leadership du pilotage
Vision, cadre et mandat
Leadership du groupe
collaboratif
Régulation du trav. coll.

Caroline.letor@usherbrooke.ca, le 28 mars 2023

Des malentendus, des tabous, des impensés...

- Le cadre de référence : acte final d'une convention ou début d'une transformation
- Les « compétences stratégiques », un éléphant dans la pièce
- Choix des mots : ~~débat~~ conversation , ~~conflit~~ questionnement, situation emblématique ~~problème~~
- Chez nous, c'est pas comme ça
- Mépris, colère, gêne, sourires...
 - Les innovateurs et les autres /J'ai suivi une formation sur la gestion des risques

2. Revue de la littérature

Revue de portée : Étude de l'étendue de la recherche effectuée dans un domaine ou sur un sujet spécifique, et recensent souvent les organisations, individus et publications pertinents à ce domaine (Morris, Boruff, Gore, 2016)

2.1. Travailler ensemble

Little, J.W. (1990, 2002, Smith, 2009)	Mc Ewan (1997)	Marcel et Garcia (2009)	Degré d'Interdépendance
<i>Triage et des conversations</i>	La coordination : règles communes, calendrier, procédures	Collaboration Réfléchir ensemble	
<i>Aide et assistance et collégialité</i>	L' accommodement : Socialisation, manuels communs, programmes	Coopération Faire ensemble	
<i>Mise en commun d'idées</i>	La coopération But commun	Co-enseignement = Co-élaboration , co-évaluation	
<i>Travail en collaboration</i>	La collaboration Apprentissage mutuel		

Plusieurs définitions, plusieurs échelles – champ non stabilisé

Coopérer, base anthropologique du « vrai » travail collaboratif ?

- Don contre don
 - les individus donnent, reçoivent et rendent « gratuitement ».
 - ou des échanges en vue créer du lien et de l'appartenance collective
- Authenticité et échanges
- Acte en trois temps : donner, accepter, rendre



Coopérer, base anthropologique du « vrai » travail collaboratif ?

- Don contre don ou des échanges en vue créer du lien et de l'appartenance collective
 - Ni commerce ni troc
 - Pas de but organisationnel ou institutionnel
 - Elles peuvent se développer à leur encontre, en marge ou, au mieux, dans le sens du projet
- C'est là que le travail collaboratif trouve son authenticité : dans des échanges d'objets, d'informations, de temps que les individus donnent, reçoivent et rendent « gratuitement ».
- Acte en trois temps : donner, accepter, rendre
 - volontaire et choisi
 - gratuit : un geste qui vient de soi, un don. La valeur de la chose donnée n'a d'importance que dans la mesure où elle permet la création de liens
 - teinté de clandestinité des échanges car pas coutumier, exceptionnel, entre soi
 - qui se met en scène de manière à mettre en valeur l'engagement
 - scelle le lien : accepter c'est créer le lien; refuser n'est pas neutre
 - symbolique (même si très cher)
 - endettement mutuel à long terme



2.2. Caractériser le travail collaboratif : Ampleur du travail collaboratif

- Peu de données
 - Qualitatives/quantitatives
 - Absolues/relatives
 - Objectives/subjectives
- Variabilité
 - Entre états, contexte socio-économiques (politiques)
 - Entre établissements scolaires, administration scolaire, projets pédagogiques
 - Balkanisation
 - Inter individuelles : genre, formation, sentiment de compétences, diplôme
 - L'équipe, les CAP et les COP

- Collaborer de manière superficielle ou comme agrégats de personnes
- Enseignants assistant à différents types de collaboration à intensité et durée variable

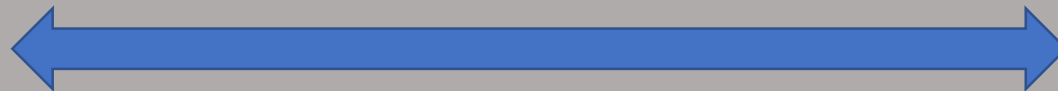
Hargreaves, 1996, , Lefevre, 2007, Lessard, Cassasius et Iarochelle, 2007, Lessard et al., 2009, Letor et al., 2006, Moolenaar, 2010, Ohlsson, 2013; Smith, 2009; Johnston, 2018, Tardif et Lessard, 1999, Barrère, 2002, Dupriez, 2003, Vangrieken, Dochy, & Raes, 2016, Van Zanten, Grospiron, Kerrhoubi et Robert, 2002,

Caractériser le travail collaboratif : Intensité de collaboration

- Échelles d'intensité et d'interdépendance
- Centralité des objets traités : sur des objets au cœur du métier ou organisationnels
- Deux dimensions indissociables mais peu compatibles

Collaboration

Efficacité, en organisation
social, relation élue




Coopération

Lien

Caractériser le travail collaboratif : Indicateurs « *d'entativity* » / former une entité

- Degré avec lequel l'ensemble des membres d'une équipe possèdent les qualités d'être en équipe
 - Buts et responsabilités partagés
 - Cohésion, engagement commun dans la tâche – la tâche agit comme un lien
 - Identification, affinités, sentiment fort d'appartenance à l'équipe
 - Interdépendance dans la tâche
 - Interdépendance dans les résultats

Campbell, 1958 , Vangrieken, Boon, Dochy & Kyndt, 2017



2.3. Travail collaboratif inter....

Prégnance de la recherche en Santé

Caractériser le travail
collaboratif
« interprofessionnel »

- Collaboration interprofessionnelle :
 - Processus par lequel des professionnels interdépendants structurent une action collective afin de répondre aux besoins du bénéficiaire (patient, élève, citoyen, client...).
 - Enjeu de tout collectif qui veut travailler ensemble pour une meilleure action éducative/soin
 - **Partenariat** dans une approche participative de collaboration et de coordination en vue d'une prise de **décision partagée**

D'Amour, Goulet, Labadie, San Martin, Rodriguez & Pineault, 2009

Leviers de la collaboration interprofessionnelle

(Bordeleau et Leblanc, 2019)

- **Engagement** : manière dont les participants s'engagent dans la conversation et manifestent des comportements (indicateurs) tels que prendre la parole, proposer une solution, demander un avis...
- **Interaction** : manière dont les participants manifestent de l'interdépendance
- **Adhésion à un cadre** (théorique/d'action) commun/partagé
- **Reconnaissance** de la compétence d'expertise de chacun
- **Leadership orienté vers la collaboration** (soutien à, gestion des conflits)
- **Animation** pour nommer et réguler les réactions émotionnelles suscitées

Leviers

Gouvernance

- **Orientation claire et explicite** qui guide les actions ; Implication d'une autorité qui joue un rôle stratégique et politique; Influence possible d'un manager avec de l'expérience qui facilite la collaboration
- **Leadership** = d'une personne en position d'autorité formelle ou émergent; partagé ; participation à la prise de décision; local (gestion des conflits)
- **Soutien à l'innovation** car impacts sur la division du travail ; avec des expertises internes et externes
- **Connectivité** : il y a des liens, des lieux, espaces, moyens de mise en relation

Formalisation

- **Clarification et négociation des rôles**, les responsabilités et des attentes (ce qu'on attend de moi et ce que je peux attendre des autres)
- **Outils** de formalisation
- **Procédures, règles, routines**, conventions
- **Système d'échange d'information efficace**

Internalisation

- **Connaissance mutuelle** : se connaître personnellement et professionnellement ; conscience d'interdépendance ; un sens d'appartenance; co. des compétences réciproques et valeurs; co. des cadres de référence professionnels ... et créer les moyens d'y arriver
- **Confiance mutuelle** : confiance dans les compétences, dans les responsabilités (pouvoir compter sur); pour réduire l'incertitude ; construire des réseaux

Buts partagés

- **Buts définis en consensus** et appropriés ; accord sur un but central pour tout le monde ;
- **Reconnaissance des intérêts multiples** et allégeance à un but commun explicite risque de détour vers des intérêts professionnel

D'Amour et al., 2008

Leviers

- Organisation de la collaboration
 - Coordination : répartition et connaissance des rôles et des tâches,
 - Voies et moyens de communication
 - Synchronisation des temporalités (organisées, individuelles...)
 - Clarification de la vision et des objectifs, etc.
- Confiance
 - personnelle, interpersonnelle, organisationnelle
 - (Re)connaissance réciproque des compétences
 - Sentiment de compétence collective

Plus de deux individus travaillant ensemble vers un but commun.	Attributs
Partage d'une identité d'équipe	
Prise de décision partagée	
Responsabilité partagée	
Relations de collégialité (non-hiérarchiques)	
Pouvoir/leadership partagé selon l'expertise	
Processus de résolution de problème	
Processus dynamique et évoluant selon les besoins de la personne	
Objectifs d'intervention communs	
Partage de valeurs et vision communes	
Communication ouverte et respectueuse	
Interdépendance	
Pratique centrée sur la personne et les proches	
Connaissance des rôles et responsabilités des individus	

Carreau, 2013, p.11

(Schot, Tummers & Noordegraaf, 2020)

Leviers

- C'est **un travail de négociation** (Schot, Tummers & Noordegraaf, 2020)
 - Créer des ponts/réduire les « gaps » sociaux, de perspectives, de communication, de division des tâches ...
 - Négocier des zones de recouvrement : rôles et tâches, décisions sur le bénéficiaire, manière de faire le travail
 - Créer des espaces de collaboration internes, externes, autour des espaces existants
- Repose sur des **connaissances tacites** (Fernandez et al., 2020)
 - Sentiment d'appartenance, sentiment de compétence collective
 - Privilégier le face à face
 - **Chercher à connaître (solliciter) les hypothèses de l' « autre » , ses cadres de pensées**
 - Synthèse des échanges

À l'épreuve de l'autre

(Morel, 2020)

- Multiplication et densification des collaborations, des ajustements mutuels et confrontations interprofessionnelles
- **Négociation des normes et des schèmes professionnels, des perspectives**
 - **De critères de qualité (Clot, 2021)**
 - sur les buts de mission/système
 - Mépris (sale boulot/noble)
 - Culpabilisation
 - Tensions internes plus qu'externes
 - **Évitement des conflits ouverts** (montée des dispositifs, passage par des tiers dont élèves, mise en réseaux impersonnels)
- Effets (parmi d'autres)
 - Fluidification/rigidification des relations interprofessionnelles
 - Marginalisation de certains acteurs (parents, enseignants)
 - Entre soi/ réseaux



• • •

Pour pouvoir en parler

Tables de dialogue

- Prendre conscience du « dialogue »
 - Présupposés, croyances, cadres mentaux, affects
 - Pensée commune
 - Mouvement, moment suspendus de lâcher prise
- Suspendre ses principes, convictions
- Ces pensées ne nous appartiennent pas, y appartenons-nous ?
- Sans autre objectif que de dialoguer

Synthèse : Combinaison heureuse de facteurs de collaboration "inter"

● Système éducatif

- Injonction et régulation de contrôle
- Culture professionnelle « nationale »
- Forme scolaire et normes institutionnelles
- Modes de régulation bureaucratique, professionnelle, entrepreneuriale

● Conditions collectives et organisationnelles

- Gouvernance
- Soutien organisationnel
- Sentiment de compétence collective
- Cultures organisationnelles et conceptions pédagogiques
- Climat et confiance, reconnaissance
- Sens, appropriation
- Ressources humaines et matérielles
- Opportunités d'apprentissage, d'innovation, de changement
- Temps/lieux (notamment proximité)


● Facteurs individuels

- Genre
- Compétence
- Intérêt pédagogique
- Sentiment de compétence

- Réformes professionnelles : Régulation professionnelle et affinitaire à régulation faite de supervision rapprochée ; collaboration subie mais appropriée
- Collectivisme - individualisme
- D'une forme scolaire rigide vers une intensification du travail collaboratif et inter
- Institutionnalisation du partenariat, des réseaux, de la logique projet (pas nouveau), Multiplication des métiers de coordination

- Clarification d'une vision et adhésion à un cadre, avec conceptions pédagogiques multiples mais partagées, reconnaissance des intérêts multiples
- Collégialité et autonomie , réciprocité, *entativity* et sentiment d'appartenance
- Leadership : collaboratif (en alternance), pour la collaboration + animation du groupe; leadership partagé : participation aux décisions, partenariat collégialité; Leadership formel et émergent; orienté sur la mission et le groupe
- Centration sur l'apprentissage, les besoins des bénéficiaires et sur la dynamique du groupe
- Climat de sécurité affective, d'ouverture à la controverse et à la négociation de normes
- Connaissances mutuelles ; connaissances tacites, confiance ; mais ni compétition ni amitié ; reconnaissances croisées des expertises
- Gestion, organisation, coordination, formalisation (rôles, tâches, règles) et connaissance de cette organisation
- Stabilité des équipes
- Des compétences collectives, distribuées et sentiment de compétence collective
- Des lieux et moments comment , synchronicité des diverses temporalités

- Engagement personnel ; contribue au bon fonctionnement de l'équipe; participe (L); contribue aux discussions
- Décrit son rôle, intègre les rôles et responsabilités; assume ses responsabilités
- Ouverture (dialogue) , questionnement et écoute actifs ; communication adaptée ; partage des informations
- Genre : Femmes collaborent davantage
- Formation (diplôme supérieur favorise le travail collaboratif)
- Valorisation du travail collaboratif et collectivisme (tendance individuelle à)
- Régulation des conflits



Moment d'humilité et de remerciements réciproques (j'espère)

Moment partagé

De travail collectif inter
Entre expe(ai)rts

Bibliographie



Alter, N. (2002) L'innovation : un processus collectif ambigu, in Les logiques de l'innovation, Paris, La découverte.

Argyris, C., Schön, D.A, (2002). Apprentissage organisationnel, Bruxelles, De Boeck, trad de (1996) Organizational learning II, Addison-Weasley Pub.

Barrère, A. (2002) Pourquoi les enseignants ne travaillent-ils pas en équipe? Sociologie du travail, n°44, p.481-497

Barrère, A. (2002). – Les enseignants au travail, Paris : L'Harmattan.

Barrère, A. (2002). – «Pourquoi les enseignants ne travaillent-ils pas en équipe?», Sociologie du Travail, 44, pp. 481-497.

Bernoux, Ph. (2002). Changement et innovation dans les organisations. L'innovation levier de changement dans l'institution éducative. Paris, Ministère de l'éducation nationale, de la recherche et de la technologie.

Bidwell, C.E. (1965). The school as a formal organisation. In J.G. March (Ed.) The Handbook of Organizations. Chicago : Rand Mc Nally.

Bovbjerg, K. M » (2006). **Teams and Collegiality in Educational Culture** . **European** Educational Reseach Journal, Volume 5, Numbers 3 & 4, 2006

Bonami, M. (1998) Stratégies de changement et innovation pédagogique, Education permanente, n°134 : 125-138.

Bonami M. et Garant M. (sous la direction de) (1996) Systèmes scolaires et pilotage de l'innovation. Bruxelles : De Boeck Université.

Bonami, M., Letor, C. et M. Garant, (2010). Vers une modélisation des processus d'apprentissage organisationnel à la lumière de trois situations scolaires hors normes. In Corriveau, L., Letor, C., Périsset Bagnoud, D. et L. Savoie-Zajc (Ed.), Travailler ensemble dans les établissements scolaires et de formation: processus, stratégies et paradoxes. Bruxelles : De Boeck. p.34-48.

Bouvier, A. (2004). Management et sciences cognitives, Paris, PUF.

Bourgeois, E. & Nizet, J. (1997). Apprentissage et formation des adultes. Paris : PUF.

Clement, M., Vandenberghe, R. (2000): Teachers' professional development: a solitary or collegial (ad)venture? In: Teaching and Teacher Education 16, pp. 81-101.

Callon, M. (1986). Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins pêcheurs dans la Baie de Saint-Brieuc. *L'année Sociologique*, 36, 169-208.

Corriveau, L., Boyer, M., Fernandez, N. & Striganuk, S. (2010). Construits théoriques sur la dynamique du travail collectif dans des établissements scolaires. In L. Corriveau, C. Letor, D. Périsset Bagnoud, L. Savoie-Zajc (dir.), Travailler ensemble dans les établissements scolaires et de formation : processus, stratégies et paradoxes, (p. 93-106). Bruxelles : De Boeck Université

Capitanescu Benetti, A, Letor, C. Guillemette, S. (Dir.) (2022). Les nouvelles formes du travail scolaire. Changer l'école pour la renforcer ? Presse universitaire de la Méditerranée

Cros, F. (1993). Peut-on manager une innovation à l'école ? L'innovation à l'école, forces et illusions, Paris, PUF.

Cros, F. (2017). Innovation et société, le cas de l'école. Londres : ISTE editions.

Datnow, A. (2011). Collaboration and contrived collegiality : Revisiting Hargreaves in the age of accountability. Journal of Educational Change, 12, 147-158.

Dupriez, V. (2003). De l'isolement des enseignants au travail en équipe : les différentes voies de construction de l'accord dans les établissements, Les cahiers de recherche du Girsef, n°23.

Garant M. (1999/2002). Pilotage et accompagnement de l'innovation dans un établissement scolaire, in L'innovation, levier de changement dans les institutions éducatives, Paris : Ministère de l'Education nationale et de la technologie. Téléchargement : partie 2 du document <http://www.eduscol.education.fr/D0124/levier.htm?rub=126>

Garant, M., Letor, C. et M. Bonami (2010). Leadership et apprentissage organisationnel. In Corriveau, L., Letor, C., Périsset Bagnoud, D. et L. Savoie-Zajc (Ed.). Travailler ensemble dans les établissements scolaires et de formation: processus, stratégies et paradoxes. Bruxelles : De Boeck. p. 49-60.

Gather Thurler, M. (1994). Relations professionnelles et culture des établissements scolaires : au-delà du culte de l'individualisme? Revue Française de pédagogie.

Hargreaves, A. (1994): *Changing teachers, changing times. Teachers' work and culture in the Postmodern Age*. London: Cassell.

Hargreaves, A. (1996): *Cultures of teaching: A focus for change*. In: Hargreaves, A./Fullan, M. (Eds.): *Understanding teacher development*. New York: Teachers College Press, pp. 216-240.

Huffman, D./Kalinin, J. (2003): *Collaborative inquiry to make data-based decisions in schools*. In: *Teaching and Teacher Education* 19, pp. 569-580.

Johnson, B. (2003): *Teacher collaboration: good for some, not so good for others*. In: *Educational Studies* 29, pp. 337-350.

Kelchtermans, G.: (2006). *Teacher collaboration and collegiality as workplace conditions. A review* - In: *Zeitschrift für Pädagogik* 52, 2, S. 220-237

Lefevvre, G. (2009). *Comprendre et expliquer le travail collectif des enseignants au travers de l'analyse stratégique de l'action : le cas de l'élaboration d'un dispositif pédagogique inter-classes au sein de l'école primaire*. *Revue des Hautes Ecoles Pédagogiques et institutions assimilées de Suisse romande et du Tessin*, 8, 153-172.

Lator C., Bonami, M., Garant, M. (2006) *Savoirs partagés, compétences collectives, réseaux internes et externes aux établissements scolaires et leur gestion au niveau local*. Rapport final, Communauté française, décembre 2006. http://www.enseignement.be/@librairie/documents/ressources/109/rapport_final.pdf

Lator, C. (2007). *La collaboration entre enseignants, facteur de réussite scolaire : une équation non évidente*. In Frenay, M. et X. Dumay (Ed.), *Un enseignement démocratique de masse, une réalité qui reste à inventer*. Louvain-La-Neuve : I6doc, p. 105-120.

Lator, C., Bonami, M. (2007). *La collaboration entre enseignants face aux injonctions de concertation et de projet au sein des établissements scolaires : le cas de l'enseignement fondamental en Belgique francophone*, *Pratiques de Formation Analyses*, n° 53

Lator, C. & B. Bonami (2007). *La collaboration entre enseignants face aux injonctions de concertation et de projet au sein des établissements scolaires : le cas de l'enseignement fondamental en Belgique francophone*, *Pratiques et Formation*, décembre 2007, p.9-25.

Lator, C., Bonami, M. & M. Garant (2007). *Pratiques de concertation et production collective de savoirs pédagogiques au sein d'établissements scolaires*. In Marcel, J.-F., Dupriez, V., Périsset-Bagnoud, D. et M. Tardif. (Ed.). *Coordonner, collaborer, coopérer : de nouvelles pratiques enseignantes*, Bruxelles, De Boeck, p. 143-156.

Lator, C., (2008). *Travail de collaboration et dynamiques d'apprentissage organisationnel dans un système faiblement articulé: le cas des écoles*. *Cresis, Centre for research in change, innovation and strategy*. http://www.poge.ucl.ac.be/crcis/pdf/wp/2008-03_Lator.pdf

Lator, C. et D. Périsset-Bagnoud (2010). *Travailler ensemble entre logiques professionnelles, organisationnelles et institutionnelles : un développement professionnel sous contraintes*. In Corriveau, L., Lator, C., Périsset Bagnou, D. et Savoie-Zajc, L. (Ed.). *Travailler ensemble dans les établissements scolaires et de formation: processus, stratégies et paradoxes*. Bruxelles : De Boeck. p.138-145.

Lator, C. (2011a). *Moments de coopération entre enseignants : entre logiques institutionnelle, organisationnelles et professionnelles* » *Travail et formation en éducation* [En ligne], 7 | 2010, mis en ligne le 18 février 2011, Consulté le 14 mars 2012. URL : <http://tfe.revues.org/index1458.html>

Lator, C. (2011b). *Travail collaboratif et dynamiques d'apprentissage organisationnel en établissements scolaires : quelles implications en gestion des ressources humaines ?* In Portelance, L., Borges, C. et Pharand, J. *La collaboration dans le milieu de l'éducation. Dimensions pratiques et perspectives théoriques*. Montréal : Presses Universitaires du Québec.

Lator, C. (2012). *Desarrollar trabajo colaborativo dentro el centro educativo: un análisis desde una perspectiva organizacional*. In Catalán, J. (Ed.) *Investigación orientada al cambio en psicología educacional*. La Serena: Editorial Universidad de La Serena.

Lator, C. (2013). *Développer des dynamiques d'apprentissage organisationnel au sein des organisations de santé*. In Jouquan, J. et Parent, F. *Formation et développement professionnels dans les organisations de santé*. p.331-350.

Lator, C. (2015). *Conditions institutionnelles et organisationnelles d'un travail collaboratif apprenant*. In L. Ria, *Former les enseignants au XXIe siècle, Former au sein des établissements*, Chaire Unesco. Bruxelles : De Boeck. P.73-92

Lator, C., Enthoven S. et V. Dupriez (2016). *L'influence conjointe des outils pédagogiques et du travail collaboratif sur le changement de représentations et de pratiques enseignantes*. *Dossiers des sciences de l'éducation de Toulouse*. Presses universitaires du midi, 35, pp.37-55.

Lator, C. (2021). *Participation, confiance et leadership. Le cas de directions en écoles fragilisées en Belgique francophone*. In Progin, L., Lator, C. Etienne, R., Pelletier, G. (Dir.). *Les directions d'établissement au cœur du changement. Pilotage, collaboration et accompagnement des équipes éducatives*. Bruxelles : De Boeck. p. 149-166

Lator, C., Progin, L., Etienne, R. et Pelletier, G. (2021). *Diriger au temps de la participation*. In Progin, L., Lator, C. Etienne, R., Pelletier, G. (dir.). *Les directions d'établissement au cœur du changement. Pilotage, collaboration et accompagnement des équipes éducatives*. Bruxelles : De Boeck, p. 223-231

Lator, C. (2022). *Propager des innovations pédagogiques en établissements scolaires : conditions organisationnelles et institutionnelles* In Capitanescu Benetti, A, Lator, C. et Guillemette, S. *Les nouvelles formes du travail scolaire. Changer l'école pour la renforcer ?* Presse universitaire de la Méditerranée, p. 203-225

Letor, C. (2011b). Travail collaboratif et dynamiques d'apprentissage organisationnel en établissements scolaires : quelles implications en gestion des ressources humaines ? In Portelance, L., Borges, C. et Pharand, J. La collaboration dans le milieu de l'éducation. Dimensions pratiques et perspectives théoriques. Montréal : Presses Universitaires du Québec.

Lessard, C. (2000). Evolution du métier d'enseignant et nouvelle régulation de l'enseignement. Recherche et formation, 35, 91-116.

Lieberman, A. (1986): Collaborative work. In: Educational leadership 44, pp. 4-8.

Lieberman, A. (Ed.)(1990): Schools as collaborative cultures: Creating the future now. New York:

Little, J.W./McLaughlin, M.W. (Eds.): Teachers' work. Individuals, colleagues, and contexts. New York-London: Teachers College Press, pp. 51-76.

Little, J.W. (1982): Norms of collegiality and experimentation. Workplace conditions of school success. In: American Educational Research Journal 19, pp. 325-340.

Little, J.W. (1990a): The persistence of privacy: Autonomy and initiative in teachers' professional relations. In: Teachers College Record 91, pp. 509-536.

Little, J.W. (1990b): Teachers as colleagues. In: Lieberman, A. (Ed.): Schools as collaborative cultures: Creating the future now. New York: Falmer Press, pp. 165-193.

Lomos, C., Hofman, R. H. & Bosker, R. J. (2011) Professionalcommunities and student achievement – a meta-analysis, School Effectiveness and SchoolImprovement, 22:2, 121-148 <https://doi.org/10.1080/09243453.2010.5504>

Lortie, D. (1975): The schoolteacher. A sociological study. Chicago: University of Chicago Press.

Mangez et al., (1999). Les enseignants face à la transformation de leur métier. Charleroi : UCL: Les cahiers du CERISIS.

Marcel, J.-F., Dupriez, V., Périsset Bagnoud, D. & Tardif, M. (Ed.). (2007). *Coordonner, collaborer, coopérer. De nouvelles pratiques enseignantes*. Bruxelles : De Boeck.

Mintzberg, H. (1990). *Le management*. Paris : Les éditions d'organisation.

Morris, M., Boruff, J.T., Gore, G.C. (2016). [Scoping Reviews: Establishing the Role of the Librarian](#). *J Med Libr Assoc*, 104(4), 346-354.

Morel, St. (2020). L'épreuve de l'autre: Collaborations, cohabitations et disputes interprofessionnelles en éducation. Academia

Nias, J./Southworth, G./Yeomans, R. (1989): Staff relationships in the primary school. A study of organizational cultures. London: Cassell.

Manouchehri, A. (2002): Developing teaching knowledge through peer discourse. In: Teaching and Teacher Education 18, pp. 715-737.

Murawski, W.M. (2009). *Le dialogue cogénératif en contexte d'accompagnement au coenseignement en enseignement secondaire*. Available from: Nonaka et Takeushi, (1997). La connaissance créatrice, Bruxelles : De Boeck Université trad. de (1995) The Knowledge-Creating Company, Oxford University Press Inc.

Prax, J.-Y. (2003). *Le manuel de Knowledge management*. Paris : Dunod.

Tardif et Lessard (1999) Le travail enseignant au quotidien. Contribution à l'étude du travail dans les métiers et les professions d'interactions humaines. Québec et Paris : Les Presses de l'Université de Laval.

Tilman, F.et Ouali, N. (2001). Piloter un établissement scolaire. Lectures et stratégie de la conduite du changement à l'école. Bruxelles : De Boeck

Van Zantem, A. Grospiron M.F. Kerroubi M., Robert, A. (2002). Quand l'école se mobilise. Paris : La dispute

Vangrieken, K, Dochy, F., Raes, R., Kyndt, E. (2015). Teacher collaboration: A systematic review. Educational Research Review 1

Weick, K.E. (1976). Educational Organizations as loosely coupled systems. Administrative Science Quaterly, (vol. 21), 1-19

Collaboration interprofessionnelle

- Bordeleau, I. & Leblanc, J. (2019). La collaboration interprofessionnelle comme modalité de résolution des impasses thérapeutiques en pédopsychiatrie : recherche-action participative. Revue québécoise de psychologie, 40(2), 263–284. <https://doi.org/10.7202/1065912ar>**
- Andvig, E., Syse, J. et Severinsson, E. (2014). Interprofessional collaboration in the mental health services in Norway. *Nursing Research and Practice*, Article 849375, Repéré à Beckett, P., Field, J., Molloy, L., Yu, N., Holmes, D. et Pile, E. (2013). Practice what you preach : Developing person-centred culture in inpatient mental health settings through strengths-based, transformational leadership. *Issues in Mental Health Nursing, 34*, 595–601. doi:10.3109/01612840.2013.790524
- Bordeleau, L. et LeBlanc, J. (2017). La collaboration interprofessionnelle comme modalité pour résoudre les impasses thérapeutiques en pédopsychiatrie : une revue de littérature. *Santé mentale au Québec, 42(2)*, 229-243.
- Careau, E., Vincent, C. et Swaine, B. R. (2011). Consensus group session of experts to describe interprofessional collaboration processes in team meetings. *Journal of Interprofessional Care, 25*, 299-301. doi: 10.3109/13561820.2011.566649
- D'Amour, D. (1997). *Structuration de la collaboration interprofessionnelle dans les services de santé de première ligne au Québec* (Thèse de doctorat inédite). Université de Montréal, Montréal, QC.
- D'Amour D, Ferrada-Videla M, San Martín-Rodríguez L, Beaulieu MD: Conceptual basis for interprofessional collaboration: Core concepts and theoretical frameworks. J Interprof Care 2005, 19(suppl 1):116-131**
- D'Amour, D., Goulet, L., Labadie, J.-F., San Martín-Rodríguez, L. et Pineault, R. (2008). A model and typology of collaboration between professionals in healthcare organizations. BMC Health Services Research, 8, 188. doi: 10.1186/1472-6963-8-188**
- Dow, A., Zhu, X., Sewell, D., Banas, C., Mishra, V., & Tu, S.-P. (2017). Teamwork on the rocks: Rethinking interprofessional practice as networking. *Journal of Interprofessional Care, 31*, 677–678.
- Fernandez, N., Cyr, J., Perreault, I. & Brault, I. (2020) Revealing tacit knowledge used by experienced health professionals for interprofessional collaboration, Journal of Interprofessional Care, 34:4, 537-544, Hesjedal, E., Hetland, H. et Iversen, A. C. (2015). Interprofessional collaboration: Self-reported successful collaboration by teachers and social workers in multidisciplinary teams. Child and Family Social Work, 20, 437-445. doi:10.1111/cfs.12093**
- Marks, M. A., Mathieu, J. E. et Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review, 26(3)*, 356-376.
- McComb, S. et Simpson, V. (2014). The concept of shared mental models in healthcare collaboration. *Journal of Advanced Nursing, 70(7)*, 1479–1488. doi: 10.1111/jan.12307
- McInnes, S., Peters, K., Bonney, A. et Halcomb, E. (2015). An integrative review of facilitators and barriers influencing collaboration and teamwork between general practitioners and nurses working in general practice. *Journal of Advanced Nursing, 71(9)*, 1973-1985.
- Morel, S. (2022). L'Épreuve de l'autre. Collaborations, cohabitations, disputes interprofessionnelles en éducation L'Harmattan.**
- Mulvale G, Embrett M, Razavi SD. 'Gearing Up' to improve interprofessional collaboration in primary care: a systematic review and conceptual framework. *BMC Fam Pract.* 2016 Jul 20;17:83. doi: 10.1186/
- Scott Reeves, Andreas Xyrichis & Merrick Zwarenstein (2018) Teamwork, collaboration, coordination, and networking: Why we need to distinguish between different types of interprofessional practice, *Journal of Interprofessional Care, 32:1*, 1-3,
- Schot, E., Tummers, L. & Noordegraaf, M. (2020) Working on working together. A systematic review on how healthcare professionals contribute to interprofessional collaboration, Journal of Interprofessional Care, 34:3, 332-342**
- Reeves, S. et Lewin, S. (2004). Interprofessional collaboration in the hospital: Strategies and meanings. *Journal of Health Services Research & Policy, 9(4)*, 218–225.
- Sims, S., Hewitt, G. et Harris, R. (2015). Evidence of collaboration, pooling of resources, learning and role blurring in interprofessional healthcare teams : A realist synthesis. *Journal of interprofessional care, 29(1)*, 20–25. doi: 10.3109/13561820.2014.939745
- St-Arnaud, Y. (2008). *Les petits groupes, participation et animation* (3e éd.). Montréal, QC : Gaëtan Morin.
- Zwarenstein, M. et Reeves, S. (2006). Knowledge translation and interprofessional collaboration : where the rubber of evidence-based care hits the road of teamwork. *Journal of Continuing Education in the Health Professions, 26*, 46–54.
- Xyrichis, A., Reeves, S. et Zwarenstein, M. (2018). Examining the nature of interprofessional practice: An initial framework validation and creation of the InterProfessional Activity Classification Tool (InterPACT). *Journal of Interprofessional Care, 32(4)*, 416-425.