

# REVUE ERME

## Enseignement et recherche en administration de l'éducation

Vol. 7, n° 2, 2026

### ÉDITORIAL

### Introduction

Caroline LETOR

Sandrine BIÉMAR



Association pour le développement  
de l'enseignement et de la recherche  
en administration de l'éducation

*Enseignement et recherche en administration de l'éducation* (ERAdE) est une revue scientifique et professionnelle en accès libre publiée par l'Association pour le développement de l'enseignement et de la recherche en administration de l'éducation (ADERAE). La mission de l'ADERAE consiste à contribuer au développement du champ de l'administration de l'éducation, notamment en favorisant son rayonnement dans les milieux scientifiques, universitaires et professionnels; en promouvant les échanges sur l'enseignement et la recherche dans ce domaine; puis en facilitant la diffusion des réalisations liées à l'administration de l'éducation.

**Direction de la revue**

Alain Huot, Université du Québec à Trois-Rivières  
Nancy Lauzon, Université de Sherbrooke

**Comité éditorial invité**

Caroline Letor, Université de Sherbrooke  
Sandrine Biémar, Université de Namur

**Conception graphique et montage**

Pascale Ouimet, rév. a.

**Révision linguistique**

Pascale Ouimet, rév. a.

Les textes publiés n'engagent que la responsabilité de leurs auteurs ou auteures. Bien qu'une révision linguistique rigoureuse ait été réalisée, certaines corrections ont été refusées au nom de la liberté académique, laissant ainsi quelques irrégularités langagières. La revue s'excuse de ces inconvénients.

De plus, tous les textes sont arbitrés, c'est-à-dire soumis à des pairs, afin d'attester de leur recevabilité au regard des exigences du milieu universitaire. La procédure d'arbitrage est accessible au <http://www.aderae.ca/revue/>.

La revue *Enseignement et recherche en administration de l'éducation* est publiée environ une fois l'an. A l'occasion, des numéros thématiques seront publiés.



Textes publiés selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

**Pour nous joindre**

Revue ERAdE

a/s Alain Huot, bureau 2002a R  
Université du Québec à Trois-Rivières  
3351, boul. des Forges, C.P. 500  
Trois-Rivières (Québec) G9A 5H7  
Téléphone : 819 376-5011, poste 3236  
[revue@aderae.ca](mailto:revue@aderae.ca)

**Dépôt légal**

Bibliothèque et Archives nationales du Québec  
Bibliothèque et Archives du Canada  
ISSN 2561-1453 (en ligne)

Dossier thématique sous la direction de  
**Caroline LETOR et Sandrine BIÉMAR**

**De nouvelles configurations de travail des acteurs éducatifs :  
le travail collaboratif « dans l'inter- »**

**ÉDITORIAL**

4

**En guise d'introduction : le travail collaboratif « dans l'inter- »,  
un questionnement en émergence**

Caroline LETOR, Université de Sherbrooke (Canada)  
Sandrine BIÉMAR, Université de Namur (Belgique)

134

**Conclusion  
Collaborer dans de nouveaux espaces « inter- », un travail  
multidimensionnel au service du développement professionnel  
et de l'amélioration des pratiques**

Sandrine BIÉMAR, Université de Namur (Belgique)  
Caroline LETOR, Université de Sherbrooke (Canada)

**RECENSION**

10

**Vers une définition et une caractérisation du travail collaboratif  
« dans l'inter- » professionnel, organisationnel et institutionnel :  
revue de la littérature**

Caroline LETOR, Université de Sherbrooke (Canada)

**PROFESSIONNEL**

56

**Une dynamique collaborative multiple soutenant la mise en place  
de nouvelles pratiques dans l'enseignement du français**

Cécile HAYEZ, Haute École de Namur-Liège-Luxembourg (Belgique)  
Afroditi MARAVELAKI, Haute École de Namur-Liège-Luxembourg (Belgique)  
Stéphanie FABRY, Haute École de Namur-Liège-Luxembourg (Belgique)

109

**Hors de la tour d'ivoire : construire le dialogue  
« inter-chercheuses-praticiennes » en langues modernes**

Laurence METTEWIE, Université de Namur (Belgique)  
Caroline DEPUIS, Université de Namur et  
Haute École de Namur-Liège-Luxembourg (Belgique)

*Enseignement et recherche en administration de l'éducation (ERAdE)* est une revue scientifique et professionnelle en accès libre publiée par l'Association pour le développement de l'enseignement et de la recherche en administration de l'éducation (ADERAE). La mission de l'ADERAE consiste à contribuer au développement du champ de l'administration de l'éducation, notamment en favorisant son rayonnement dans les milieux scientifiques, universitaires et professionnels; en promouvant les échanges sur l'enseignement et la recherche dans ce domaine; puis en facilitant la diffusion des réalisations liées à l'administration de l'éducation.

Dossier thématique sous la direction de  
**Caroline LETOR et Sandrine BIÉMAR**

## **De nouvelles configurations de travail des acteurs éducatifs : le travail collaboratif « dans l'*inter-* »**

### **SCIENTIFIQUE**

33

#### **Une dynamique collaborative interécoles en enseignement des sciences soutenant la mise en place de nouvelles pratiques pédagogiques**

Cédric VANHOOLANDT, Université de Namur (Belgique)  
Sandrine BIÉMAR, Université de Namur (Belgique)  
Jim PLUMAT, Université de Namur (Belgique)

67

#### **Accompagner le développement de la collaboration « *inter-* » dans une perspective inclusive et de réussite pour tous : une recherche-action**

Emmanuelle DORÉ, Université de Sherbrooke (Canada)  
Suzanne GUILLEMETTE, Université de Sherbrooke (Canada)

88

#### **Prendre part conjointement à un projet de recherche pilote en Fédération Wallonie-Bruxelles : une expérience interinstitutionnelle et interdisciplinaire**

Anaïs CORFDIR, Université de Namur (Belgique)  
Sibille DEMIDDELEER, Université de Namur (Belgique)  
Sophie DELVAUX, Haute École de Namur-Liège-Luxembourg et Université de Liège (Belgique)  
Sandrine BIÉMAR, Université de Namur (Belgique)

120

#### **Collaboration interprofessionnelle et interorganisationnelle de personnes chargées de cours dans un partenariat en gestion de l'éducation**

Jocelyne CHEVRIER, Université de Sherbrooke (Canada)  
Brigitte GAGNON, Université de Sherbrooke (Canada)  
Emmanuelle DORÉ, Université de Sherbrooke (Canada)  
Danny BROCHU, Université de Sherbrooke (Canada)

#### **Pour nous joindre**

Revue ERAdE

a/s Alain Huot, bureau 2002a R  
Université du Québec à Trois-Rivières  
3351, boul. des Forges, C.P. 500  
Trois-Rivières (Québec) G9A 5H7  
Téléphone : 819 376-5011, poste 3236  
revue@aderae.ca

#### **Dépôt légal**

Bibliothèque et Archives nationales du Québec  
Bibliothèque et Archives du Canada  
ISSN 2561-1453 (en ligne)

# En guise d'introduction : le travail collaboratif « dans l'*inter-* », un questionnement en émergence

**Caroline LETOR**

Université de Sherbrooke (Canada)

**Sandrine BIÉMAR**

Université de Namur (Belgique)

Depuis plusieurs années, les politiques éducatives des systèmes éducatifs francophones tant en Fédération Wallonie-Bruxelles, dans le cadre de la réforme du Pacte pour un Enseignement d'excellence (Parlement de la Communauté française, 2014), qu'au Québec, avec la mouvance de la gestion axée sur la réussite (Brassard et al., 2013 ; Letor, 2021), appellent les enseignants à davantage travailler en équipe et à s'inscrire dans une dynamique collaborative.

Selon Letor (2009), le travail collaboratif commence dès qu'au moins deux entités humaines ou sociales travaillent ensemble à la recherche d'une amélioration des pratiques. La dynamique qui s'amorce se caractérise par la participation et l'interdépendance entre les acteurs, soutenue par le partage de temps et de lieux, de ressources et d'objectifs communs.

Au cours de nos recherches respectives (Biémar, Romainville et al., 2021 ; Corfdir et al., 2021 ; Letor, 2022) et de nos projets d'accompagnement d'équipes éducatives dans le développement de pratiques innovantes (Biémar, Corfdir et al., 2021), nous avons observé l'émergence de nouvelles configurations de travail entre personnes enseignantes de disciplines ou de niveaux différents, pouvant également impliquer des professionnels internes ou externes, la direction ainsi que des acteurs appartenant à différentes organisations chargés de les conseiller ou les accompagner (établissements scolaires, centres de services scolaires, organisations privées et publiques, monde de la santé).

Ces nouvelles configurations de travail collaboratif « dans l'*inter-* » (interdisciplinaire, interniveau, interprofessionnel, interinstitutionnel) voient le jour dans des projets transversaux menés tant dans les institutions qu'entre elles (Kherroubi, 2017). Elles dépassent le cloisonnement caractéristique

des organisations d'éducation et de formation. En outre, elles semblent soutenir la mise en place de pratiques pédagogiques innovantes ainsi que le développement professionnel des acteurs qui y prennent part.

À travers la littérature compilée dans ce numéro, nous constatons que ce travail collaboratif situé « dans l'*inter-* » a d'abord été étudié dans le champ de la santé (D'Amour et al., 2005), où des médecins, face à des cas complexes, se sont associés avec d'autres professionnels de la santé (comme les infirmières et infirmiers, ergothérapeutes, diététiciennes et diététiciens) pour travailler au bien-être de la patiente ou du patient. Dans le champ de l'éducation, l'enjeu est de travailler ensemble en vue d'une meilleure action éducative.

Selon D'Amour et al. (2005, 2008), la collaboration interprofessionnelle est un processus par lequel des professionnels interdépendants structurent une action collective afin de répondre aux besoins du bénéficiaire (patiente ou patient, élève, citoyenne ou citoyen, cliente ou client...). Fondée sur le partenariat, elle s'inscrit dans une approche participative de collaboration et de coordination en vue d'une prise de décision partagée.

Le travail collaboratif qui se situe dans cet espace « de l'*inter-* » constitue, dès lors, un enjeu important pour le développement des organisations scolaires, d'autant plus qu'il nous semble qu'elles nourrissent l'ambition de soutenir des changements de pratiques importants vu les contextes de réformes dans lesquels elles se situent.

Néanmoins, dans un monde scolaire en mouvement, ces dynamiques en construction mettent en question la place de soi comme personne enseignante, comme personne de coordination ou de direction, et la place d'autrui, comme collègue, partenaire, personne d'accompagnement, de recherche, sans oublier les élèves :

- Quand trouver du temps pour travailler avec les collègues des autres niveaux, des autres disciplines ou encore d'une autre école? Quelle est ma légitimité pour demander une adaptation d'horaire ou encore faire en sorte qu'un espace-temps soit consacré à ces pratiques au sein de notre organisation? Comment puis-je faire remonter ces demandes à ma direction?
- Comment négocier l'objet sur lequel travailler ensemble? Comment faire émerger les besoins et les projets de chaque individu? Qui suis-je, moi (en tant que personne de coordination, d'enseignement, etc.), pour faire émerger ces besoins? Ai-je la légitimité d'entrer dans la classe de l'autre?
- Qui soutient et anime la dynamique qui se met en place? Comment en assurer la pérennité? Combien de temps la mise en place de cette dynamique prendra-t-elle? S'agit-il simplement de répondre à une injonction ou plutôt de prendre en main notre propre développement professionnel en regard de nos contextes et de nos projets?

- Comment apprendre à se connaître, à construire un langage commun et à s'inscrire dans une intercompréhension ? Qui prendra en charge le soutien de cette démarche nécessaire à la construction d'une équipe et d'un collectif ? Et pendant combien de temps ? Avec quelle continuité ?

Dans un souci d'établir des conditions favorables à la mise en place de ces dynamiques collaboratives « dans l'*inter-* » (soutien organisationnel, espace-temps, langage commun, intercompréhension, relations affinitaires...), il nous a semblé important de nous questionner sur le développement des organisations scolaires à plusieurs égards :

- Au sujet des caractéristiques de ce processus de travail collaboratif : quelles sont-elles ? Qui sont les acteurs impliqués et quels objectifs poursuivent-ils ? Quelles sont les dynamiques relationnelles fondatrices ? Dans quels contextes et quelles temporalités ce processus s'inscrit-il ? Quelles sont les modalités organisationnelles qui le rendent possible ?
- Sur le plan de l'accompagnement et du soutien apporté au processus collaboratif, qu'il soit pris en charge par un acteur tiers interne (coordinateur) ou externe à l'établissement scolaire (chercheur ou chercheuse, accompagnateur ou accompagnatrice pédagogique, formateur ou formatrice) : quelles postures adopter ? Quelles compétences développer ? Quels objectifs poursuivre ?
- Concernant les retombées du travail collaboratif aux niveaux individuel, groupal, organisationnel ou institutionnel, tant du côté de la personne qui accompagne que du côté des personnes accompagnées : pourquoi les acteurs s'y engagent-ils et y restent-ils ? Quelles sont les retombées sur les pratiques, les apprentissages des élèves, le développement professionnel des acteurs ou encore sur le fonctionnement de l'organisation ?

Partant de la clarification des lieux de collaboration « *inter-* » et d'apports croisés entre une littérature émergente et des données de terrain, ce numéro spécial vise à documenter les différents aspects du travail collaboratif « dans l'*inter-* » en éducation, en veillant à mettre en lumière les facteurs en jeu, ainsi que les leviers majeurs et les conditions requises.

Des enquêtes comme TALIS 2018 (Organisation de coopération et de développement économiques, 2019) nous montrent combien le travail en équipe — la pratique collaborative — ne fait pas (encore) partie du métier enseignant : il est considéré comme une activité à réaliser en plus, générant parfois une impression de surcharge. En outre, l'organisation scolaire relativement cloisonnée ne permet pas toujours que ces dynamiques collaboratives s'installent avec fluidité (Dupriez, 2003). Dès lors, même si nous croyons qu'elles peuvent soutenir les acteurs en contexte de changement, il nous revient de les questionner avec réalisme afin d'être fidèles au contexte des organisations scolaires. À travers cet écrit, nous poursuivons également la perspective d'identifier des balises utiles pour les professionnels en question, soucieux et désireux de progressivement intégrer ces dynamiques collaboratives particulières dans leurs pratiques.

Pour ce faire, ce numéro proposera sept contributions provenant de deux équipes de recherches situées de part et d'autre de l'Atlantique. Ce croisement de regards « culturels » offre l'occasion d'identifier les invariants de ces dynamiques collaboratives. En outre, il vise à donner la parole à des chercheuses et chercheurs à travers cinq contributions scientifiques, de même qu'à des acteurs de la formation et de l'accompagnement à partir de récits de pratiques, de manière à ouvrir les perspectives et à compléter les résultats de la recherche par un écho du terrain.

Après une clarification terminologique proposée par Caroline Letor, nous abordons la collaboration « dans l'*inter-* » selon différents angles.

- La collaboration se construisant entre des organisations, mais au sein d'un même métier :
  - Cédric Vanhoolandt, Sandrine Biémar et Jim Plumet définissent des concepts structurants pour aborder le travail collaboratif et analysent le vécu de personnes enseignantes en sciences l'ayant expérimenté entre institutions autour de la coconstruction et de l'expérimentation d'activités pédagogiques.
  - Cécile Hayez, Afroditi Maravelaki et Stéphanie Fabry nous laissent entrevoir le contexte de personnes enseignantes en français invitées à travailler entre écoles pour analyser et construire de nouvelles pratiques, tout en abordant la perspective de l'accompagnement.
- La collaboration impliquant des acteurs qui accompagnent un changement, en s'inscrivant dans ces espaces de « l'*inter-* », et se trouvant aux prises avec une nouvelle identité à construire dans un espace tiers :
  - Après avoir clarifié les concepts de collaboration « dans l'*inter-* », Emmanuelle Doré et Suzanne Guillemette explorent les caractéristiques et les conditions favorables d'un accompagnement en contexte inclusif.
  - Anaïs Corfdir, Sibille Demiddeleer, Sophie Delvaux et Sandrine Biémar documentent le processus de développement professionnel de chercheurs et chercheuses provenant de différentes institutions et issus de différentes disciplines, impliqués ensemble dans une recherche-action-formation qui se déroule dans plusieurs établissements scolaires.
  - Laurence Mettwie et Caroline Depuis prolongent cette réflexion à partir de leur accompagnement de personnes enseignantes en langues issues de plusieurs écoles, en s'interrogeant sur la relation qui se construit entre chercheuses et praticiennes.
- La collaboration à la base de la construction d'un nouveau métier :
  - Pour terminer, Jocelyne Chevrier, Brigitte Gagnon, Emmanuelle Doré et Danny Brochu explorent le processus de partenariat qui se construit entre personnes chargées de cours issues du monde professionnel et personnes professeures universitaires au sein d'un même programme.

À titre de conclusion, Sandrine Biémar et Caroline Letor relèvent des axes transversaux de l'analyse de ces situations de travail collaboratif « dans l'inter- » expérimentées en Belgique francophone et au Québec.

Au fil de ces textes, nous voulons progressivement lever le voile sur les contours de ces dynamiques de collaborations « dans l'inter- », en tirant progressivement les fils rouges de leurs caractéristiques, de leurs leviers, de leurs freins et de leurs conditions de mise en œuvre.

## RÉFÉRENCES

- Biémar, S., Corfdir, A. et Libert, A. (2021). La présence d'un enseignant supplémentaire comme opportunité pour développer la différenciation et le travail collaboratif : le cas d'un projet pilote au sein du cycle 5-8 ans. *Éducation et socialisation*, 60. <https://doi.org/10.4000/edso.14715>
- Biémar, S., Romainville, M., Mettwie, L., Plumet, J., Alonso, P., Delvaux, S., Demiddeleer, S., Depuis, C., Hayez, C., Maravelaki, A. et Vanhoolandt, C. (2021). *Implémentation de dispositifs de différenciation et d'accompagnement personnalisé dans le 1<sup>er</sup> degré de l'enseignement secondaire. Rapport intermédiaire de recherche. Période du 1<sup>er</sup> septembre 2020 au 31 janvier 2021*. Université de Namur. [https://pure.unamur.be/ws/portalfiles/portal/62945292/APSEC\\_Rapport\\_interm\\_diaire\\_janv2021\\_UNAMUR\\_HENALLUX.pdf](https://pure.unamur.be/ws/portalfiles/portal/62945292/APSEC_Rapport_interm_diaire_janv2021_UNAMUR_HENALLUX.pdf)
- Brassard, A., Lusignan, J. et Pelletier, G. (2013). La gestion axée sur les résultats dans le système éducatif du Québec : du discours à la pratique. Dans C. Maroy (dir.), *L'école à l'épreuve de la performance. Les politiques de régulation par les résultats* (p. 141-156). De Boeck. <https://doi.org/10.3917/dbu.maroy.2013.01.0141>
- Corfdir, A., Libert, A., Soveryns-Wilkin, D., Alonso, P. et Biémar, S. (2021). *Renforcement de la différenciation dans l'apprentissage de la lecture au cycle 5-8 par l'expérimentation d'outils, la mise en place de démarches réflexives et collaboratives au sein des équipes* (publication n° 182 AP/20). Université de Namur. [https://pure.unamur.be/ws/portalfiles/portal/62945115/UNamur\\_H\\_nallux\\_RF.pdf](https://pure.unamur.be/ws/portalfiles/portal/62945115/UNamur_H_nallux_RF.pdf)
- D'Amour, D., Ferrada-Videla, M., San Martin-Rodriguez, L. et Beaulieu, M.-D. (2005). The conceptual basis for interprofessional collaboration: Core concepts and theoretical frameworks. *Journal of Interprofessional Care*, 19(sup1), 116-131. <https://doi.org/10.1080/13561820500082529>
- D'Amour, D., Goulet, L., Labadie, J.-F., San Martin-Rodriguez, L. et Pineault, R. (2008). A model and typology of collaboration between professionals in healthcare organizations. *BMC Health Services Research*, 8(1), article 188. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-8-188>
- Dupriez, V. (2003). De l'isolement des enseignants au travail en équipe : les différentes voies de construction de l'accord dans les établissements. *Cahier de recherche du GIRSEF*, (23), 1-21. <https://ojs.uclouvain.be/index.php/cahiersgirsef/issue/view/1683>

- Kherroubi, M. (2017). Travail collaboratif et transformation de l'organisation scolaire. Le cas des dispositifs relais. *Les Sciences de l'éducation — Pour l'Ère nouvelle*, 50(4), 67-88. <https://doi.org/10.3917/lse.504.0067>
- Letor, C. (2009). *Comment travailler en équipe au sein des établissements scolaires?* De Boeck.
- Letor, C. (2021). Participation, confiance et leadership : le cas de directions en écoles fragilisées en Belgique francophone. Dans L. Progin, C. Letor, R. Étienne et G. Pelletier (dir.), *Les directions d'établissement au cœur du changement. Pilotage, collaboration et accompagnement des équipes éducatives* (p. 149-166). De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.progi.2021.01.0149>
- Letor, C. (2022). Propager des innovations pédagogiques en établissements scolaires : conditions organisationnelles et institutionnelles. Dans A. Capitanescu Benetti, C. Letor et S. Guillemette (dir.), *Les nouvelles formes du travail scolaire. Changer l'école pour la renforcer?* (p. 203-225). Presses universitaires de la Méditerranée. <https://doi.org/10.4000/books.pulm.21939>
- Organisation de coopération et de développement économiques. (2019). *Résultats de TALIS 2018 (Volume I). Des enseignants et chefs d'établissement en formation à vie*. [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/fr/publications/reports/2019/06/talis-2018-results-volume-i\\_03d63387/5bb21b3a-fr.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/fr/publications/reports/2019/06/talis-2018-results-volume-i_03d63387/5bb21b3a-fr.pdf)
- Parlement de la Communauté française. (2014). *Déclaration du Gouvernement (SE 2014). Déclaration de politique communautaire 2014-2019. Fédérer pour réussir*. Belgique. <https://www.pfwb.be/documents-parlementaires/document-declagouv-001436745>